

UNIVERSIDAD DON BOSCO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TRABAJO DE GRADUACIÓN:  
“DISEÑO DE UN MODELO COMPETITIVO PARA LA PRODUCCIÓN Y  
EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES DE FABRICACIÓN ARTESANAL”

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
INGENIERO INDUSTRIAL

POR:  
OSCAR ARNULFO COTO FLORES  
CARLOS ERNESTO PRUDENCIO DE LA CRUZ  
JUAN ALEXANDER VIVAS VANEGAS

SEPTIEMBRE DE 2005  
SOYAPANGO, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DON BOSCO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TRABAJO DE GRADUACIÓN:  
“DISEÑO DE UN MODELO COMPETITIVO PARA LA PRODUCCIÓN Y  
EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES DE FABRICACIÓN ARTESANAL”

\_\_\_\_\_  
Asesor Inga. Ana Patricia Pineda

\_\_\_\_\_  
Jurado Inga. Rosa Sosa de Hernández

\_\_\_\_\_  
Jurado Ing. Nelson Gómez Interiano

\_\_\_\_\_  
Jurado Ing. Rafael Antonio Lazo

UNIVERSIDAD DON BOSCO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**RECTOR**

Ing. Federico Miguel Huget

**SECRETARIO GENERAL**

Lic. Mario Rafael Olmos

**DECANO FACULTAD DE INGENIERÍA**

Ing. Godofredo Girón

**ASESOR**

Inga. Ana Patricia Pineda de Linares

## ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	I
II. OBJETIVOS .....	VI
OBJETIVO GENERAL .....	VI
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	VI
III. ALCANCES Y DELIMITACIONES .....	VII
ALCANCES.....	VII
DELIMITACIONES .....	VIII
IV. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA.....	IX
IMPORTANCIA.....	IX
JUSTIFICACIÓN.....	X
V. PROYECCIÓN SOCIAL.....	XI
CAPITULO I. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES.....	1
1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PRODUCCIÓN ARTESANAL EN EL SALVADOR.....	2
1.2 ARTESANÍAS: IMPORTANCIA SOCIO ECONÓMICA.....	3
1.3 IMPORTANCIA DE LAS MYPES EN LA ECONOMÍA SALVADOREÑA .....	3
1.4 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ARTESANÍAS TEXTILES.....	5
1.5 GENERALIDADES Y ANTECEDENTES SOBRE EL COMERCIO DE ARTESANÍAS EN EL SALVADOR.....	6
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	9
2.1 GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESAS .....	10
2.1.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE).....	11
2.1.2 EVOLUCIÓN DE LAS MYPES .....	12
2.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS MYPES.....	14
2.1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS MYPES .....	15
2.2 DESARROLLO COMPETITIVO.....	17
2.2.1 FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD.....	25
2.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO .....	26
2.2.3 ANÁLISIS INTERNO.....	32
2.2.4 APOORTE DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL AL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD.....	43
2.3 TEORÍA DE LAS 4P's .....	44
2.4 ANÁLISIS FODA .....	46
2.5 POLÍTICA COMERCIAL .....	48
2.5.1 INSTRUMENTOS DE POLÍTICA COMERCIAL VIGENTES EN EL SALVADOR.....	49
2.5.2 TRATADOS, ACUERDOS Y CONVENIOS VIGENTES EN EL SALVADOR .....	50
2.6 LAS EXPORTACIONES DESDE EL SALVADOR.....	53
2.7 PRODUCTOS PARA EXPORTAR.....	54
2.8 PLANEACIÓN DE EXPORTACIÓN.....	56
2.9 SELECCIÓN DE MERCADO POTENCIAL. (DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO).....	57
2.10 FORMAS DE EXPORTACIÓN.....	61
2.11 NEGOCIACIÓN Y PACTO DE VENTA .....	65
2.11.1 BÚSQUEDA DE CONTACTOS .....	65
2.11.2 FIJACIÓN DE PRECIOS.....	66
2.11.3 CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL.....	70
2.12 EMPAQUE Y EMBALAJE .....	72
2.12.1 ETIQUETADO.....	74
2.12.2 CÓDIGO DE BARRAS.....	76
2.13 COBRANZAS.....	76
2.14 SEGUIMIENTO DE NEGOCIOS.....	78

2.15 TRÁMITES PARA EXPORTAR .....	79
2.16 INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES Y NO GUBERNAMENTALES DE APOYO A LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN. ....	81
CAPITULO III. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	83
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	84
3.1.1 OBSERVACIÓN.....	84
3.1.2 DEFINICIÓN .....	84
3.1.3 ANÁLISIS .....	86
3.1.4 CONCLUSIÓN.....	87
3.2 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL ENTORNO MICROEMPRESARIAL TEXTILERO .....	87
3.2.1 COMERCIO REGIONAL DE ARTESANÍAS.....	87
3.2.2 LA COMPETENCIA, OFERTA NACIONAL Y SUS CARACTERÍSTICAS. ....	88
3.2.3 LOS PROVEEDORES NACIONALES Y SUS CARACTERÍSTICAS .....	89
3.2.4 FUERZAS COMPETITIVAS BÁSICAS.....	90
3.3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN EN EMPRESAS PRODUCTORAS.....	93
3.3.1 SELECCIÓN DEL PRODUCTO TIPO A ANALIZAR. ....	93
3.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO .....	94
3.3.3 DETERMINACIÓN DE LOS USOS Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO. ....	94
3.3.4 CONDICIÓN ACTUAL DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	95
3.3.5. PRODUCTO NO CONTAMINANTE.....	96
3.4 CHEQUEO DE ÁREAS FUNCIONALES .....	100
3.4.1 CHEQUEO ÁREA DE PRODUCCIÓN .....	101
3.4.2 CHEQUEO ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN .....	105
3.4.3 ORGANIZACIÓN .....	106
3.4.4 CHEQUEO ÁREA ECONÓMICA-FINANCIERA.....	106
3.5 ANÁLISIS TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	107
3.5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	107
3.5.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA .....	111
3.6 SELECCIÓN DEL MERCADO POTENCIAL.....	129
3.6.1 AMBIENTE FÍSICO Y DEMOGRÁFICO .....	131
3.6.2 ENTORNO POLÍTICO Y SOCIOCULTURAL .....	133
3.6.3 ENTORNO ECONÓMICO.....	133
3.6.5 ENTORNO COMERCIAL ESTRATÉGICO.....	136
3.7 CONCLUSIONES GENERALES SOBRE LA INVESTIGACIÓN .....	144
CAPITULO IV. DEFINICIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO COMPETITIVO .....	145
4.1 SISTEMA REPRESENTADO POR EL MODELO .....	146
4.2 DEFINICIÓN DE VARIABLES INVOLUCRADAS CON LA FORMULACIÓN DEL MODELO	146
4.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EXPLOTABLES EN EL MODELO. ....	150
4.3.1 ESTRATEGIAS ANÁLISIS FODA.....	151
4.3.2. COMPONENTES IDENTIFICADOS PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA.....	152
4.4 ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO .....	156
4.4.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO.....	156
4.4.2 DEFINICIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO – MÉTODOS DE PRODUCCIÓN Y PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.....	159
4.4.3 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL, MATERIA PRIMA, MAQUINARIA Y EQUIPO. .	159
4.4.4 ESTABLECIMIENTO DEL CONTROL DE LOS INVENTARIOS.....	165
4.4.5 ESTABLECIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN.....	166
4.4.6 DETERMINACIÓN DE LOS CONTROLES DE CALIDAD .....	168
4.4.7 PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN. ....	173
4.4.8 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO .....	173
4.5 INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO.....	174
4.6 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN .....	175
4.6.1 COSTO DE MATERIAS PRIMAS .....	175
4.6.2 COSTOS FIJOS.....	177

4.6.3 COSTOS DE MANO DE OBRA.....	177
4.6.4 CUADRO RESUMEN DE COSTOS DE OPERACIÓN PROMEDIO POR MES.....	178
4.6.5 FORMA DE DETERMINAR EL COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA.....	179
4.6.6 FORMA DE HACER EL PRESUPUESTO DE INGRESOS POR AÑO.....	179
4.6.7 PRESUPUESTO DE EGRESOS ANUALES.....	181
4.6.8 DETERMINACIÓN DE LAS UTILIDADES.....	182
CAPITULO V. GUÍA PRÁCTICA DEL PROCESO EXPORTADOR.....	183
5.1 TRAMITES PARA LA LEGALIZACIÓN DE LA MICRO EMPRESA.....	184
5.1.1. ESCRITURA PÚBLICA DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD.....	184
5.1.2. MARCO LEGAL FISCAL.....	185
5.1.3. TRAMITES INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL.....	187
5.1.4 INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A LAS AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones).....	188
5.2 COMPONENTES DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN.....	188
5.3 CONTACTOS.....	191
5.3.1 LA PREPARACIÓN DE LA MUESTRA.....	193
5.3.2 PARTICIPACIÓN EN FERIAS.....	194
5.4 LA NEGOCIACIÓN.....	194
5.5 EL FINANCIAMIENTO.....	196
5.6 DOCUMENTOS Y TRÁMITES LEGALES.....	197
5.6.1 DOCUMENTOS COMERCIALES.....	197
5.6.2 DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS.....	198
5.6.3 DOCUMENTOS DE TRANSPORTE.....	200
5.6.4 CERTIFICADO DE ORIGEN.....	200
5.7 COSTOS INVOLUCRADOS EN LA ACTIVIDAD DE EXPORTACIÓN.....	201
5.7.1 DETERMINACIÓN DE COSTOS DE EXPORTACIÓN.....	201
5.7.2 COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN.....	202
5.8 COBRANZAS.....	202
CAPITULO VI. EVALUACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	205
6.1 EVALUACIÓN TÉCNICA.....	206
6.1.1 EVALUACIÓN DE MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS Y ESPACIOS FÍSICOS.....	206
6.1.2 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS.....	208
6.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	211
6.3 EVALUACIÓN SOCIAL DE LA PROPUESTA.....	222
CONCLUSIONES.....	225
RECOMENDACIONES.....	227
GLOSARIO.....	228
BIBLIOGRAFIA.....	231
ANEXOS	
ANEXO 1. PAÍSES MIEMBROS DEL GATT	
ANEXO 2. DOCUMENTOS ENMARCADOS COMO ANTECEDENTES DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.	
ANEXO 3. INCOTERMS	
ANEXO 4. LISTA DE VERIFICACIÓN A PRODUCTORES.	
ANEXO 6. CARTA DE FLUJO DE PROCESO DE PREPARACIÓN DE CANILLERAS	
ANEXO 7. CARTA DE FLUJO DE PROCESO DE ELABORACIÓN DE COLCHAS.	
ANEXO 8. LISTA DE VERIFICACIÓN DESARROLLADAS CON LOS PRODUCTORES.	
ANEXO 9 MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
ANEXO 10 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO	
ANEXO 11 MODELO DE CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL (FOB)	
ANEXO 12. MODELO FACTURA COMERCIAL.	

ANEXO 13. MODELO LISTA DE EMPAQUE  
ANEXO 14. MODELO SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DE EXPORTADOR  
ANEXO 15. MODELO SOLICITUD DE EXPORTACIÓN.  
ANEXO 16. MODELO AFILIACIÓN AL SICEX.  
ANEXO 17. MODELO DECLARACIÓN DE MERCANCÍAS  
ANEXO 18. MODELO ORDEN DE EMBARQUE.  
ANEXO 19. MODELO CERTIFICADO DE ORIGEN.  
ANEXO 20. APLICACIÓN CREADA EN MICROSOFT EXCEL.  
ANEXO 21. SOLICITUD PARA EL REINTEGRO DEL 6% COMO INCENTIVO A LA EXPORTACIÓN

## I. INTRODUCCIÓN

En el contexto evolutivo de los mercados mundiales en el cual se requieren circulaciones libres para capitales financieros, comerciales y productivos, llamado globalización, se requiere que las empresas independientemente de su tamaño sean más competitivas.

En economías como la salvadoreña, en la cual sectores como las MyPES y su carácter informal tiene un gran aporte al sostenimiento de la misma, es necesario llevar a cabo procesos revitalizadores que permitan a estos sectores sobrellevar los requerimientos de los nuevos mercados.

Se trata de llevar a cabo un estudio de prospectiva, para determinar la mejor forma en la cual las empresas pueden estar preparadas para competir en un mundo económico y social de gran dinamismo. En el cual las necesidades y los gustos de los clientes, independientemente del lugar en donde se encuentre, cambian, y por tanto la sucesión de nuevos productos altera el dinamismo y funcionamiento tradicional de los sectores productivos.

Así, el desarrollo de un modelo competitivo, en el cual se hagan todos los planteamientos mínimos necesarios para responder a las nuevas tendencias mundiales de mercado, se enmarca en poder brindar apoyo a un sector microempresarial ubicado en el Municipio de Santo Tomás, Departamento de San Salvador, para que tengan el conocimiento requerido para poder realizar mejoras en sus condiciones actuales de producción y poder ampliar su alcance de mercado a través de la exportación de sus productos.

### CAPITULO I. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES.

En el contexto de antecedentes y generalidades se inicia con la evolución histórica de la producción de artesanías en El Salvador, su importancia socio-económica producto de la evolución y aumento de la actividad de las MyPES en El Salvador,

para finalmente realizar consideraciones sobre las generalidades y antecedentes sobre el comercio de artesanías en El Salvador.

## CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL.

En este capítulo busca indagar sobre todos los aspectos teóricos necesarios para llevara a cabo el desarrollo de este trabajo, se inicia con presentar generalidades sobre las microempresas, tales como definición, evolución, características y clasificación de las MyPES.

Posteriormente, se presenta el marco referente a Desarrollo competitivo en el cuales comienza por definir que es competitividad, con el fin de presentar la teoría sobre los factores que inciden en la competitividad.

En seguida se detalla sobre la forma en la cual deberá de llevarse a cabo un análisis de entorno competitivo, iniciando en su conceptualización, para seguir con la configuración del mismo.

Parte importante de este trabajo es el análisis interno de las empresas que conforman el sector en estudio, así se indaga sobre aquellos instrumentos que resultan más favorables para el análisis.

Al haber desarrollado toda la consideración anterior es posible determinar cual es el potencial aporte de la ingeniería industrial al desarrollo de la competitividad, tarea que puede demandar por parte del ingeniero conocimientos adicionales a favor de las actividades que desarrolle la organización.

Motivado por el planteamiento anterior, se sigue con el estudio de aspectos involucrado directamente con la actividad de exportación, en materia legal aspectos tales como política comercial nacional, trámites para exportar son abordados. En materia de organización y dirección, se considera la planeación de la exportación, selección de mercado potencial, forma de negociación, cobranzas, entre otros temas.

Finalmente se aborda sobre las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que brindan apoyo a los productores de artesanías.

### CAPITULO III. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

La Investigación de Campo cuyo objetivo es conocer la situación actual por la que atraviesa el sector de microempresas sujetas de estudio para poder llevar a cabo el planteamiento de un diagnóstico de la situación de las mismas, inicia presentando cual será la forma de trabajo del método de investigación utilizado, posteriormente se procede a la recopilación de información del entorno microempresarial y dentro de las microempresas a través del chequeo de sus áreas funcionales.

Sigue en este capítulo la parte de análisis tabulación e interpretación de resultados, lo cual busca a través de la aplicación de distintas herramientas analizar y dar la interpretación adecuada a la información, esto con el fin de ir presentando un diagnóstico en cada apartado en particular.

Se finaliza con la selección de un mercado potencial, lo cual motiva a desarrollar una pequeña evaluación de mercado objetivo, así se lleva a cabo una investigación sobre el mercado Canadiense, entre los aspectos fundamentales de indaga en el ambiente físico y demográfico, entorno político, económico y socio-cultural, culminando con la investigación del entorno comercial estratégico.

### CAPITULO IV.

Este capítulo básicamente contiene plasmado todos los requerimientos mínimos que han sido identificados, a través de la investigación de campo; requisitos que serán necesarios que las microempresas cumplan para poder alcanzar una posición competitiva en el sector.

Como antesala a este planteamiento se tiene la presentación de las estrategias competitivas que se han identificado pueden resultar de más beneficio para el sector.

Todos los planteamientos llevados a cabo en este capítulo nacen en base a la información obtenida en la investigación de campo, sumado a una “traducción” de

técnicas y herramientas de ingeniería que perfectamente pueden ser aplicables en este ámbito empresarial.

En la determinación de los requerimientos, se tiene que estos van desde el determinar un producto estandarizado a producir, los requerimientos de mano de obra, materias primas y maquinarias que serán utilizados en su elaboración. Además se contemplan factores como la distribución del espacio físico. Se incluye también una guía para poder llevar a cabo el cálculo de los costos de producción, precio de venta entre otros.

#### CAPITULO V.

Aquí se contempla una guía generalizada en la forma en la cual se debe de llevara a cabo el proceso de exportación de los productos sujetos de estudio. Esta guía inicia con definir del establecimiento legal de una micro empresa seguido de aspectos puntuales del producto a exportar, como lo es el etiquetado y embalaje.

Posteriormente y entrando en materia del proceso exportador se tiene una descripción de los tramites y procesos puntuales que será necesario llevar a cabo para poder colocar los productos en mercados internacionales.

Es de hacer notar que esta guía resulta fácil y practica ya que se trata del extracto “útil para los microempresarios” de todo el proceso exportador que ha sido canalizado por algunas instituciones gubernamentales.

#### CAPITULO VI.

Este capítulo esta dedicado a la evaluación final de todo el trabajo realizado, en dicha evaluación se llevan a cabo evaluaciones técnicas de maquinaria y procesos, las cuales buscan demostrar la viabilidad de la adopción de las propuestas por medio de una comparación entre dos condiciones: la adopción y no adopción de la misma.

Luego se tiene una evaluación económica, (utilizando técnicas como Valor Presente Neto VPN, Tasa Interna de Retorno TIR, Razón Beneficio – Costo R b/c y punto de equilibrio) la cual utiliza parte del planteamiento llevado a cabo en el capítulo IV y lo somete a evaluación bajo “ciertas condiciones mínimas” que

deberán de cumplirse para tener (como los resultados lo reflejaran) la adopción de un modelo exitoso.

Finalmente las evaluaciones contemplan planteamientos de tipo social, aquí se discuten aquellos aspectos sociales que son parte de la realidad de los grupos sociales involucrados con la propuesta. Una ponencia del potencial impacto ambiental de la propuesta se encarga de dar por culminado este capítulo.

Y para culminar el trabajo de graduación se tienen las conclusiones y recomendaciones, que buscan llevara a cabo un vistazo al cumplimiento de objetivos y logro de alcances planteados para el mismo.

## II. OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

- Establecer un modelo competitivo que permita a la industria textil ser capaz de responder al mercado internacional de productos artesanales.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar una investigación de campo, sobre el entorno microempresarial textilero, lo cual permita conocer las condiciones socio-económicas y potenciales productivos del municipio de Santo Tomás.
- Establecer cuales son los requerimiento para el diseño de un modelo de desarrollo competitivo, a través del aporte de Ingeniería Industrial.
- Conocer cual es el proceso y todas las implicaciones para llevar a cabo exportaciones desde El Salvador hacia un país en particular.
- Identificar un mercado particular para llevar a cabo el proceso de exportación.
- Llevar a cabo el diseño de un prototipo del modelo productor y exportador, con el fin de llevar a cabo las respectivas evaluaciones de la propuesta.
- Diseñar una serie de estrategias competitivas que den la pauta para que la exportación de los productores artesanales de textiles sea exitosa.
- Desarrollar evaluación técnica, económica y cualitativa de la propuesta.
- Promover el rescate cultural a través del impulso económico del municipio de Santo Tomás.

### III. ALCANCES Y DELIMITACIONES

#### ALCANCES

- El modelo estará diseñado para que sea implantado en microempresas textileras a nivel local, en el municipio de Santo Tomás, con el fin de potenciar la competitividad microempresarial e incentivar la exportación de productos artesanales.
- Es de hacer mención que la propuesta pretende tomar un carácter genérico, ya que al trabajar con una microempresa colaboradora se espera obtener un prototipo que responda al diseño del modelo, el cual pueda ser utilizado en forma sencilla, respondiendo únicamente a variaciones particulares tales como: espacios físicos, personal, volumen de producción, requerimientos de producción, entre otros.
- Dar a conocer que la evaluación de la propuesta se desarrollará en base al diseño de un prototipo, con la aplicación de parámetros técnicos, económicos y cualitativos, partiendo de un supuesto de implantación del mismo.
- Se pretende que el modelo propuesto sea vigente por un quinquenio, período en el cual no se proyectan cambios sustanciales en las condiciones económicas del país, producto de las políticas económicas de la actual administración de gobierno.

## DELIMITACIONES

- El diseño del modelo competitivo para producción y exportación, será elaborado en base a las características socio-económicas de las Microempresas Textileras Fabricantes de Artesanías (MTFA) que se ubique en el municipio de Santo Tomás, por este motivo se trabajará con el apoyo de una microempresa ya establecida, que ocasionalmente servirá de modelo para conocer procesos productivos y otros aspectos necesarios.
- Es importante aclarar que no se pretende llevar a cabo la creación física de una MTFA, pero si el diseño de un prototipo que responda a los parámetros establecidos en el modelo propuesto.
- En la parte de exportación el modelo competitivo tendrá un enfoque hacia el país de Canadá, estableciéndose así como el mercado potencial e implicando que todo lo relacionado a exportación tendrá vigencia siempre y cuando se lleve a cabo con miras a éste país de destino.
- De la gama de productos que ofrecen las empresas sujetas de estudio se seleccionará uno de ellos, el cual será representativo para realizar la descripción de procesos productivos, desarrollo de evaluaciones económicas, entre otras.

#### IV. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA

##### IMPORTANCIA

El diseño de un modelo competitivo para la producción y exportación de artesanías, se enmarca en la imperante necesidad de incentivar el crecimiento económico de las MTFA's ubicadas en el municipio de Santo Tomás, tal incentivo se respalda en el potencial de producción de artesanías a base de tela con que cuenta el municipio.

Como un aspecto importante en el desarrollo de este modelo, se tiene el hecho de fomentar que empresas productoras de artesanías elaboradas a base de tela y con productos naturales, es decir amigables al medio ambiente, sean más competitivas, lo que permitirá acceder a mayores y mejores oportunidades de negocios para las microempresas.

Otro aspecto de importancia es la imperante necesidad de rescatar todos aquellos valores culturales que identifican a la población indígena a nivel nacional, que se dedica a esta actividad. Esto implica un rescate ancestral lo cual conlleva toda una cultura que necesita ser protegida, en este sentido organismos no gubernamentales tienen planeado desarrollar una diversidad de proyectos con el objeto que pobladores maestros indígenas tengan un lugar apropiado para la transmisión de sus conocimientos hacia otras generaciones.

Con la elaboración del proyecto se pretende que este sea la continuidad, para que los proyectos de difusión cultural evolucionen a proyectos de producción y comercialización con niveles de competitividad suficientes que permitan la difusión de la cultura local, sin llegar a industrializar los procesos productivos.

## JUSTIFICACIÓN

El modelo propuesto se fundamentará en la capacidad del potencial productor de los artesanos textiles de Santo Tomás, ubicado en el departamento de San Salvador, El Salvador, así como otras zonas e individuos que posean interés e iniciativa en llevar a cabo proyectos similares. De acuerdo a esto se pretende determinar los niveles aceptables de la participación en el mercado, así como la actividad comercial suficiente que permita acceder a mejor calidad de vida en función del ingreso económico por familia.

La diversidad de productos artesanales cuentan con la aceptación de los mercados internacionales tales como Europa y Norte América. Casi el 100% de estas artesanías destinadas a la exportación, es canalizado por empresas exportadoras o intermediarias, las que obtienen mayores beneficios de esta riqueza artesanal.

No obstante, los artesanos fabricantes y proveedores de productos artesanales, manifiestan su deseo de ser los exportadores y no lo hacen debido a diversos factores que van desde el desconocimiento de los trámites, falta de información y contactos de mercado, y sobre todo la limitada visión empresarial de tipo conformista.

Con la formulación de este modelo se busca que las MTFA's del país cumplan las exigencias de los mercados internacionales por medio de las características que los consumidores buscan en dichos productos y que no representen retrasos legales en el comercio de los mismos.

## V. PROYECCIÓN SOCIAL

Debido que los últimos 40 años las MTFAs no han representado un aporte significativo al desarrollo social y económico del municipio, es necesario presentar herramientas para su desarrollo, así se espera que este modelo de desarrollo competitivo tenga una repercusión social directa a través del fomento del desarrollo económico, esto como producto de presentar una propuesta que resulte viable para las microempresas, así se tendría impacto a través del incentivo de empleos directos e indirectos en el municipio, lo cual vendría a elevar los niveles de ingreso promedio por familia involucrada.

Por otra parte la promoción de elaboración de productos y artesanías a base de tela fabricados en forma artesanal, tiene su aporte social en cuanto al rescate cultural de la identidad de la regiones que produzcan artesanías; así como en el impulso del consumo de productos naturales los cuales no tengan mayores repercusiones ambientales tanto en su elaboración, uso y desecho.

# CAPITULO I. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

## 1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PRODUCCIÓN ARTESANAL EN EL SALVADOR.

La producción artesanal se remonta a épocas muy antiguas en donde el hombre que en un principio vivía de la recolección, la pesca y la caza, en su afán de supervivencia principió por elaborar piezas artesanales que fueran de uso cotidiano. Enfatizando el empleo de la piedra para hacer herramientas y armas de caza como son: las flechas, las lanzas, entre otras. Con el correr del tiempo se desarrollaron nuevas artesanías y a su vez se fueron desarrollando los tejidos, el uso de los metales, cerámicas, esculturas, etc.

Estas artesanías fueron apareciendo en cada continente y en cada país de acuerdo con los recursos con los que se disponía.

De esta manera la manufactura de artesanías siempre se efectuó para satisfacer las necesidades, en primer lugar del artesano y en segundo término la demanda de una población determinada.

Todas estas artesanías han sido trabajadas a lo largo de los tiempos en dos diferentes sectores: el rural y el urbano, viéndose más enfatizado el trabajo de las artesanías en el sector rural. Esto se debe a que los diferentes oficios artesanales se heredan de generación en generación más fácilmente en este sector.

La mayoría de las artesanías elaboradas en El Salvador son generalmente consumidas en el país, ejemplo de ello son los utensilios de cocina hechos de barro y madera, manteles para tortillas y ropa típica de manta, que es muy probable que estos artículos se encuentran en los hogares salvadoreños.

En la actualidad las artesanías que son elaboradas tienen una característica muy importante que las distingue de las anteriores y es que estas dejan de ser utilitarias y pasan a ser decorativas.

## 1.2 ARTESANÍAS: IMPORTANCIA SOCIO ECONÓMICA.

En nuestro medio se ha comenzado a dar gran importancia a las manifestaciones artesanales que se practican en los sectores rural y urbano, en razón de que estas constituyen la herencia material y anónima que durante generaciones vienen siendo transmitidas dentro de las comunidades.

La importancia social y económica de las actividades artesanales recae en las siguientes características:

- En las labores artesanales existen una gran capacidad para contratar mano de obra, debido que la inversión necesaria para generar puestos de trabajo es mínima.
- El predominio del trabajo manual que se desarrolla en los procesos de producción.
- La baja inversión en maquinaria y tecnología que se debe realizar.
- El bajo costo energético que se requiere para desarrollar las actividades artesanales.
- Bajo riesgo contaminante.

Todas estas situaciones facilitan la existencia de artesanos que puedan trabajar en sus domicilios por horas o temporadas, ya sea para intermediarios, cooperativas o asociaciones que se dediquen a colocar el producto en mercados nacionales y/o internacionales.

## 1.3 IMPORTANCIA DE LAS MYPES EN LA ECONOMÍA SALVADOREÑA

La MyPE en el país tiene una relevante importancia en la generación de empleos. El número de microempresas para el año 2002 ascendió a más de 576,969. Tal como se muestra en el tabla 1.1

Tabla 1.1. Indicador de las MyPES en El Salvador.

El Salvador 2002			
	Microempresa 1/	Pequeña Empresa 2/	Total
No. de establecimientos	572,642	6,438	579080
Porcentaje de Participación	99.1%	0.9%	100.0%
Distribución de los establecimientos por sector económico:			
Industria	21.43 %	33.3%	
Construcción	2.79 %		
Comercio (mayor y menor)	54.69 %	21.6 %	
Servicios personales	9.41 %	45.1 %	
Restaurantes y Hoteles	5.77 %		
Transporte y comunicaciones	5.17 %		
Servicios financieros	0.18 %		
Servicios a otras personas	0.57 %		
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

Fuentes: "Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2002", "Encuesta Económica Anual 2002".

1/ Tomados del estudio "Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2002", Sección Microempresarial

2/ Datos de la Encuesta Económica Anual 2002, DIGESTYC

La microempresa en El Salvador tiene una importancia grande para la economía del país, sobre todo, por el papel preponderante que desempeña en la generación de empleo. Muchas características pueden ser expuestas en esta sección sobre las microempresas, pero se tomarán las más significativas, sin obviar la heterogeneidad y diversidad interna del sector:

#### UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La actividad microempresarial se concentra fundamentalmente en la zona urbana; de acuerdo a los datos levantados entre noviembre y diciembre del 2002 a través del módulo de microempresas de la EHPM, un poco más de las dos terceras partes de los micronegocios se encuentran ubicados en los mercados urbanos dado que son espacios, económicos en los cuales, la población en promedio, obtiene un mayor ingreso y por tanto existe una relativa mayor capacidad de consumo respecto a poblaciones más dispersas o residiendo en regiones más apartadas.

## GENERO DE LOS SOCIOS Y TRABAJADORES

En general se observa, entre los dueños de establecimientos un predominio del género femenino en el total de la actividad microempresarial cerca de 64% de mujeres frente a un 36% de hombres. Se destaca la preponderancia de las mujeres sobretodo en el micronegocio de subsistencia con ingresos menores al salario mínimo, sin embargo en la de acumulación ampliada el influjo es de los hombres, mientras que en las MyPES de subsistencia con ingresos mayores al salario mínimo y la de acumulación simple, las proporciones más bien se muestran equilibradas pero con un leve dominio de género femenino.

## MANO DE OBRA Y PRECARIEDAD LABORAL

La actividad microempresarial representa la ocupación laboral única para casi el 89% de los empresarios, mientras que para el 11% restante, el micro negocio continua siendo la actividad principal pero tienen otra fuente de ingreso (otro empleo). Los microempresarios de los segmentos productivos de subsistencia presentan una mayor dependencia del micro negocio como exclusiva fuente de ingresos laborales.

### 1.4 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ARTESANÍAS TEXTILES.

Nadie recuerda desde cuando data el trabajo en telares de los habitantes de Santo Tomás, pero hablan que viene desde por lo menos de finales del siglo XIX.

El calificativo de los residentes de Santo Tomás de buenos tejedores en telares, es un hecho que ha sido aceptado por muchas de las generaciones que han quedado atrás, así como las que se encuentran en la actualidad.

Los hitos importantes en los últimos 40 años no tienen que ver con mejoras en la producción sino con el descenso de la actividad de los telares. Uno de los pobladores y productor de telas más grande en Santo Tomás cuenta que la actividad en los años 40, 50 y 60's era muy buena y de cada diez casas, habían 9 que trabajaban en los telares. En estas épocas hubo mucha comercialización de

telas en la región Centroamericana pero principalmente en Honduras y El Salvador. Sin embargo con la guerra entre nuestro país y Honduras en 1969, se cerró el mercado para muchos de los productores no solo de Santo Tomás, sino también de zonas tales como San Sebastián.

Los productores en esa época utilizaban hilo de algodón que era cultivado en nuestro país. Pero con la pérdida del cultivo de algodón en el país han tenido que comprar hilo más caro. El hilo es adquirido de muchos de los proveedores nacionales, empresas que se dedican a la elaboración de telas sintéticas de forma industrial.

Antes los productores hacían todo tipo de telas para todo tipo de usos, pero principalmente cubre camas, y colchas. En la actualidad siguen dedicándose a la elaboración de estos mismos productos aunque en menores cantidades, con lo cual se ha podido mantener el mercado nacional y en parte el internacional por medio de los contactos de compatriotas en el exterior.

Nuestro patrimonio cultural es riquísimo en formas fundamentales, estas formas han satisfecho y satisfacen necesidades de la vida en las diversas actividades materiales, espirituales e intelectuales. En cada lugar de nuestro territorio se ha desarrollado un sin número de costumbres, estas son formas concretas de nuestro patrimonio, la base de nuestra identidad cultural. Velar por que este patrimonio se rescate y mantenga, así como la preservación del mismo es labor de todos.

## 1.5 GENERALIDADES Y ANTECEDENTES SOBRE EL COMERCIO DE ARTESANÍAS EN EL SALVADOR.

Desde tiempos antiguos, el uso de materias primas como el barro, fibras textiles, madera y cuero se han constituido en fuentes para la producción de bienes de uso popular, que han sido trabajadas laboriosa y manualmente en nuestro territorio a nivel rural y urbano, donde se elaboran con técnicas similares, una gran variedad de objetos que cumplen múltiples funciones y cuyo arte u oficio ha sido transmitido de generación en generación.

Esto es lo que se conoce como artesanía popular, que es una actividad destinada a la producción de objetos de uso predominantemente utilitario y decorativo.

En la actualidad las artesanías populares salvadoreñas se ven afectadas por artesanías más creativas e innovadoras de otros países, por la facilidad de su importación, por la apertura económica y por los factores sociales, políticos y económicos que vivió y que vive el país, que afectaron y afectan de manera directa todos los procesos productivos y podríamos afirmar que en alto grado, la producción artesanal. De este análisis y convicción, surge la necesidad de ofrecer una atención permanente al artesano productor, que pueda constituirse en una alternativa de solución para mejorar entre otros aspectos como:

- La calidad del producto
- La capacidad para la negociación
- La rentabilidad de lo producido
- Los procesos productivos

Como elementos necesarios para lograr que éstos puedan competir en el mercado nacional e internacional, permitiéndoles la oportunidad de incursionar con éxito en nuevos mercados, como lo son: Estados Unidos y Europa.

Se ha determinado, en muchas ocasiones, que las líneas de productos con mayor demanda son:

- Los adornos en semilla
- La cerámica tradicional y moderna
- La madera decorada
- Textiles, hamacas

Se debe hacer una división importante basada en la especialización para poder tener éxito en el mercado internacional: La producción y la comercialización. En El Salvador existen más comercializadores que productores de artesanías y este es el equilibrio que tiene que existir en todo país que se considere capaz de poder promocionar sus artesanías.

Se ha comprobado que la habilidad que tiene nuestra gente es pasmosa de poder imitar, copiar, o elaborar cualquier artículo que le pongan enfrente. Entonces ¿por qué no ocupar esa habilidad que tiene el artesano de El Salvador? Acordémonos también que artesanía no solamente son capiruchos, pajaritos o ceniceros de barro... No, artesanías son hojalatería, panaderías, zapaterías, adornos para la casa, aretes y un sin fin de cosas. Entonces tenemos que hacer otra división de artesanías. La artesanía utilitaria y la artesanía decorativa. En El Salvador la artesanía que más se produce es la utilitaria.

Es necesario inducir a los artesanos a producir algo que realmente los mercados necesiten, no solamente porque yo produzco un cenicero de barro, pues entonces tengo que vender eso y si no lo vendo pues no hago otra cosa. Tenemos la capacidad de hacer figuras de cerámica tan lindas como las que pueden hacer en España o en Francia. Se debe pensar que se va a producir desde el punto de vista del cliente, no solamente para nuestro gusto. Se debe estar listo también definitivamente a poder crear nuevas cosas para diferentes mercados. Porque lo que se produce puede no gustar a Estados Unidos y sí a los diez países de la Comunidad Europea. Tienen gustos diferentes, porque no a todo el mundo le va a gustar lo mismo. Entonces se tiene que estar listo para flexibilizarse en eso.

**CAPITULO II.**  
**MARCO**  
**CONCEPTUAL.**

## 2.1 GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESAS

El mundo de las MyPES y de la nueva empresa no han recibido la atención que se merece. La mayor parte de las investigaciones y las publicaciones en el campo de la empresa, se basan y se dirigen a las grandes empresas. Estas constituyen las llamadas geriatrías de la dirección de empresas, puesto que la mayor parte de compañías grandes han venido perdiendo tamaño y produciendo desempleo, muestra de falta de vitalidad y de creatividad, propias de la vejez corporativa.

Es de aclarar que el surgimiento de empresarios y la aparición de nuevas empresas constituyen uno de los factores críticos esenciales para el desarrollo de cualquier sistema económico. Como queda demostrado en el resurgir de muchas economías a lo largo de la historia contemporánea, la figura del empresario se revela como una pieza clave por su capacidad de estimular el proceso económico y crear puestos de trabajo.

Conviene prestar atención y apoyo suplementario a aquellos individuos que se cuestionen de forma permanente sobre la viabilidad de su actividad empresarial o de una oportunidad de negocio que hayan percibido y quieran convertirla en empresa. Es decir, que se planteen como son realmente o como han revolucionado, aspectos fundamentales en cualquier caso, como son, por ejemplo:

- ¿Qué se está vendiendo? (producto o servicio) y ¿a quién?
- ¿Qué mueve a los consumidores a comprar el producto? y ¿qué influencias se tienen sobre los hábitos de compra?
- ¿Cuales son las principales armas competitivas que se pueden utilizar frente a los competidores principales?
- Entre otros.

Con esta revolución, en El Salvador, la microempresa tiene una importancia fundamental tanto en la generación de empleo como en el aporte a la economía familiar y local.

### 2.1.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE)

Los criterios para la definición de la micro y pequeña empresa en El Salvador se basan en una dimensión laboral (número máximo de trabajadores) y en una dimensión económica (valor de las ventas brutas mensuales de la unidad económica). Así se considera como Microempresa a aquella que emplea hasta un máximo de 10 personas y genera ingresos hasta de 50,000 colones mensuales; y se considera Pequeña empresa a aquella que emplea hasta 50 personas, con ventas mensuales entre 50,001 y 500,000 colones.<sup>1</sup>

La microempresa es una realidad esencialmente diferente de la pequeña empresa. A pesar de ello, es común encontrar una dificultad en su distinción y sobre todo, la imposibilidad de definir a la microempresa surge del nombre mismo que se le ha dado y que contiene una connotación cuantitativa: micro, es decir “muy pequeño”. Esta connotación lleva fácilmente a una confusión: la de tratar de distinguir la microempresa de otros tipos de unidades económicas, con los mismos parámetros con que se distingue a la pequeña de la mediana y de la gran empresa. Efectivamente, estas se diferencian adecuadamente entre si por parámetros cuantitativos (específicamente el tamaño).

Pero esto no es posible en el caso de la microempresa, por que en muchos casos, la pequeña empresa industrial es más pequeña que aquella. Por ello, la única vía para aproximarse a una definición de la microempresa es salir de esa confusión olvidándose del esquema cuantitativo referido al tamaño y buscando diferencias de tipo cualitativo. Lo que distingue a la microempresa de la pequeña empresa no es el ser “más” pequeña, el producir “menos” que ella (lo cual, en muchos casos, no es verdad), sino el “ser diferente”, el “producir de otra manera”. El polo opuesto de la microempresa no es la mediana y gran empresa (que si lo es para la pequeña empresa), sino la empresa “industrial” propiamente dicha.

---

<sup>1</sup> Fuente: Plan Nacional para la Micro y Pequeña Empresa. 2001.

La “forma de producir” distinta de la microempresa se manifiesta en aquellos rasgos que en el desarrollo histórico de la economía mundial diferencian a la artesanía y a la manufactura, anteriores al siglo XVIII de la industria propiamente dicha. Ellos se refieren al trabajo y a la tecnología y se pueden reducir a tres factores fundamentales: la naturaleza del trabajo vinculado a la empresa, la organización del proceso productivo y el tipo de instrumentos de producción.

### 2.1.2 EVOLUCIÓN DE LAS MYPES

El concepto de micro y pequeña empresa surgen en Alemania y Japón con la reconstrucción de dichas naciones (luego de que las grandes empresas fueran destruidas en la segunda guerra mundial) tanto por la falta de capital, infraestructura y fuentes de financiamiento, así como por la necesidad de ocupación de la población en actividades productivas. De este modo el sector MyPE nace en El Salvador a partir del inicio de la guerra civil en 1980, la cual da como resultado un descenso en la economía, motivado por la incertidumbre empresarial, reformas gubernamentales, fuga de capital, disminución de inversiones privadas, desempleo, aumento de la inflación y poco acceso al financiamiento.

Históricamente la economía salvadoreña, se ha caracterizado por la debilidad de sus vínculos intersectoriales<sup>2</sup> y por la incapacidad del aparato productivo de dar empleo a toda la población en edad de trabajar. Dos han sido los mecanismos principales que ha utilizado la población para procurarse ingresos: i) Emigrar hacia países de la región y a Estados Unidos; ii) Autoemplearse en ocupaciones de baja rentabilidad en sectores que se caracterizan por su fácil entrada constituyendo el llamado sector informal de la economía.

El sector MyPE en general, aumentó considerablemente durante la década de los ochenta, particularmente durante la primera mitad, por: i) el cierre de empresas del

---

<sup>2</sup> Esta característica tiene que ver con el modelo agroexportador que prevaleció en el país desde su fundación como nación y que entró en crisis en la década de los ochenta.

sector formal como resultado del conflicto y de la crisis económica; ii) el mayor proceso de urbanización con los desplazamientos poblacionales del campo a la ciudad; iii) el aceleramiento del proceso de tercerización de la economía; y iv) la crisis del sector agropecuario. El sector MyPE se convirtió, en los ochenta, en uno de los bastiones principales que evitaron que la economía colapsara y posiblemente en el principal generador de empleo de la economía.

Durante la década de los noventa, el sector de la MyPE recibió nuevos estímulos provenientes tanto del proceso de recuperación económica así como de los efectos provocados por la implementación del programa de reforma económica en 1990.

El número de micro y pequeñas empresas para el año 1998 ascendió a más de 473,000. esta evolución se refleja en el número de ocupados en el sector que se presenta en la tabla 2.1 sobre ocupados según categoría ocupacional en todo el país, indica que la MyPE constituye un mecanismo para absorber el exceso de mano de obra y es una fuente de ingreso alternativamente a la de los salarios. Esta evolución demuestra también que, ante la insatisfacción a la demanda de empleo, el sector MyPE seguirá siendo una importante fuente de ocupación durante los próximos años.

Tabla 2.1 Ocupados en MyPE por categoría ocupacional 2000 – 2002.

SECTOR	2000	2001	2002
Patrono o cuenta propia	819,969	789,58	703,161
Asalariado permanente	530,878	785,125	825,688
Otros	645,485	625,407	745,879
Total Ocupados	1996,332	2200,112	2,274,728

Fuente: Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2000, 2001, 2002. Ministerio de Economía.

### 2.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS MYPES

De manera particular la MYPE se caracteriza por tres rasgos esenciales y comunes en cualquiera de sus niveles o clasificación: a) Naturaleza, b) Organización, c) Instrumentos de trabajo.

#### a) NATURALEZA DEL TRABAJO.

La microempresa se caracteriza porque en ella no es plena la separación entre trabajo y capital. Por el contrario, el microempresario participa directamente en el proceso de producción, realizando personalmente algunas de sus actividades; el microempresario es todavía en cierto sentido un obrero, un trabajador.

La unión de trabajo y capital se manifiesta además en la presencia del trabajo familiar no remunerado o subremunerado, que legítimamente puede interpretarse como aporte de trabajo del propietario a la empresa.

#### b) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

La microempresa es una unidad de producción con “escasa” división del trabajo, en el sentido de que la mayor parte de los trabajadores desempeñan más de una actividad del proceso de producción (o de que una proporción apreciable de las actividades del proceso de producción son realizadas en forma conjunta por los distintos trabajadores).

#### c) INSTRUMENTOS DE TRABAJO.

En la microempresa puede haber máquinas, pero el empleo de herramientas manuales mantiene cierta predominancia.

A estos tres rasgos esenciales se añade, el carácter permanente de la microempresa. Este excluye del sector MYPE a unidades de producción constituidas por tiempo limitado, para realizar actividades pasajeras como es el caso de la construcción.

De manera general, en El Salvador, la MYPE se caracteriza no sólo por su tamaño y rasgos esenciales si no por su diversidad y vulnerabilidad. La diversidad está

referida a la heterogeneidad interna: productiva (por lo que puede clasificarse en niveles de venta y producción), de actividad económica (distribución desigual entre las ramas de actividad económica, mayormente concentradas en el comercio minorista y las actividades manufactureras), regulatoria (en la que predomina la informalidad) y diversidad social (que se analiza considerando género, edad y educación).

La vulnerabilidad, que se entiende por una posición débil y expuesta a la competencia de la mediana y gran empresa, en todos los aspectos desde el acceso a los insumos y productos hasta el acceso a servicios productivos incluyendo crédito y capacitación. Esta vulnerabilidad se expresa en diferentes ámbitos:

a) LEGAL E INSTITUCIONAL, debido al carácter informal está excluida de los derechos que la ley otorga a las empresas que acatan las disposiciones vigentes, y en el caso de las que sí cumplen con las regulaciones del registro formal, la legislación otorga a otras formas de empresa incentivos para competir que no alcanzan a este sector.

b) EMPRESARIAL, su carencia de capacidad de gestión empresarial o conocimiento mínimo de herramientas básicas de gestión, ausencia de registros contables o el seguimiento y actualización de los mismos.

c) COMERCIAL, la alta competencia en un mercado dominado por otras formas empresariales en mejor posición y la desventajosa articulación (y dependencia) de la MYPE con empresas grandes por ejemplo algunos tipos de contratación.

#### 2.1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS MYPES

La segmentación responde a la heterogeneidad o diversidad interna determinada por las actividades económicas, niveles de productividad, técnicas de producción y tipos de trabajadores. Estos segmentos son: microempresa de subsistencia,

microempresa de acumulación simple, microempresa de acumulación ampliada y pequeña empresa.<sup>3</sup>

1) MICROEMPRESAS DE SUBSISTENCIA: Tienen muy baja productividad, sólo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato. Es el más grande de la tipología productiva microempresarial. La microempresa se ubica en este segmento si sus ventas mensuales no son más de ¢15,000 al mes o ¢180,000 anual. En su mayoría, está compuesto por mujeres jefes de hogar que se desempeñan en actividades de comercio minorista o servicios personales como venta de comida.

Estas microempresas se pueden separar en dos grupos: aquellas cuyas utilidades son mayores que el salario mínimo<sup>4</sup> y aquellas que representan un subempleo<sup>5</sup>. Debe aclararse el uso de conceptos como “autoempleo” y “cuenta propia” no pueden equipararse con el segmento de subsistencia. Estos conceptos denotan la microempresa de tipo unipersonal, que integra gran parte del segmento de subsistencia, pero también denota a otros tipos de empresa que tienen altos niveles de productividad (servicios técnicos calificados, por ejemplo). Debe siempre recordarse que el criterio de segmentación utilizado es la productividad de la empresa, no su tamaño ni su capacidad de empleo.

2) MICROEMPRESAS DE ACUMULACIÓN SIMPLE: En éstas los recursos productivos de la empresa generan ingresos que cubren los costos de su actividad aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en crecimiento. 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 aún, no tenga capacidad de ahorro o inversión. Sin embargo, puede también corresponder a una etapa de declinación productiva.

---

<sup>3</sup> Las segmentaciones de la microempresa son adoptadas por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE) en 1999.

<sup>4</sup> Para el 2001 el salario mínimo legal es de ¢1,260 ó \$144

<sup>5</sup> Subempleo: cuando por una jornada laboral de ocho horas o más se obtiene menos del salario mínimo legal, o cuando no se puede encontrar un empleo de ocho horas.

3) MICROEMPRESAS DE ACUMULACIÓN AMPLIADA o “micro-tope”: En éstas la productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa. El micro-tope o segmento de acumulación ampliada, es el pequeño segmento microempresarial donde la adecuada combinación de factores productivos y posicionamiento comercializador, permite a la unidad empresarial crecer con márgenes amplios de excedente. Están generalmente ubicados en áreas de la manufactura donde la competencia de otras empresas les exige aumentar su productividad y calidad mediante mejoras tecnológicas.

4) PEQUEÑA EMPRESA<sup>6</sup>: Por pequeña empresa, se entiende todo establecimiento manufacturero dedicado a la producción de artículos terminados, semiterminados, o bienes intermedios que reúnan las siguientes condiciones:

- a) Que provea ocupación a un máximo de 50 trabajadores.
- b) Que el dueño o gerente de la empresa desempeñe labores administrativas y técnicas.
- c) Que el valor de la maquinaria, equipo, herramientas no sea mayor de \$50,000.
- d) Que el proceso de producción se base en tecnología simple, utilizando herramientas manuales, maquinaria o equipo mecánico, pero no dependa del proceso o maquinaria automática, y
- e) Que utilice preferentemente materia prima de origen nacional o de los países centroamericanos.

## 2.2 DESARROLLO COMPETITIVO.

Antes de establecer que compone el desarrollo competitivo, se hace necesario conocer una definición de competitividad, la cual es la siguiente:

“Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que

---

<sup>6</sup> Fuente: La Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) Tercer Protocolo al Convenio Centroamericano de Incentivos Fiscales al Desarrollo Industrial.

le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”.<sup>7</sup>

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa empresarial, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la empresa.

La globalización, la creciente apertura y liberalización económica como el que enfrenta El Salvador, la competitividad de las empresas, independientemente de su tamaño, asume una importancia vital. El hecho de que el paradigma de desarrollo esté sustentado en información y conocimiento exige a su vez, una revisión de la noción de competitividad basada en ventajas comparativas, dotación factorial y comportamiento individual de los agentes económicos a una noción más compleja, en donde la generación, difusión y absorción del conocimiento constituyen la base del desarrollo competitivo. Para apropiarse de este conocimiento se requiere pasar de una visión centrada en nociones de competitividad individual (al nivel de empresa), a otra fundamentada en redes de producción, de conocimiento y la valorización del territorio (local, nacional, regional o global), y los sistemas productivos locales.

En este sentido, la competitividad de las MyPES depende estrechamente del potencial que estas empresas tienen para agregar valor y distribuir conocimiento en los diferentes niveles territoriales antes mencionados.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

---

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad.shtml>

El uso de este concepto supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Debido que el desarrollo competitivo, se encuentra estrechamente ligado a la generación de estrategias competitivas por parte de las empresas se hace necesario conocer una definición y el proceso de formulación de estas, con el fin que las empresas adquieran un grado de competitividad de acuerdo en el mercado donde deseen desarrollarse.

Una estrategia competitiva consiste en: “desarrollar una amplia formula de cómo la empresa competirá, cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.<sup>8</sup>

La estrategia competitiva a su vez es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales esta buscando llegar a ellos. Una forma de esquematizar el contexto en el cual se formula una estrategia competitiva (Véase Figura 2.1) es el siguiente:

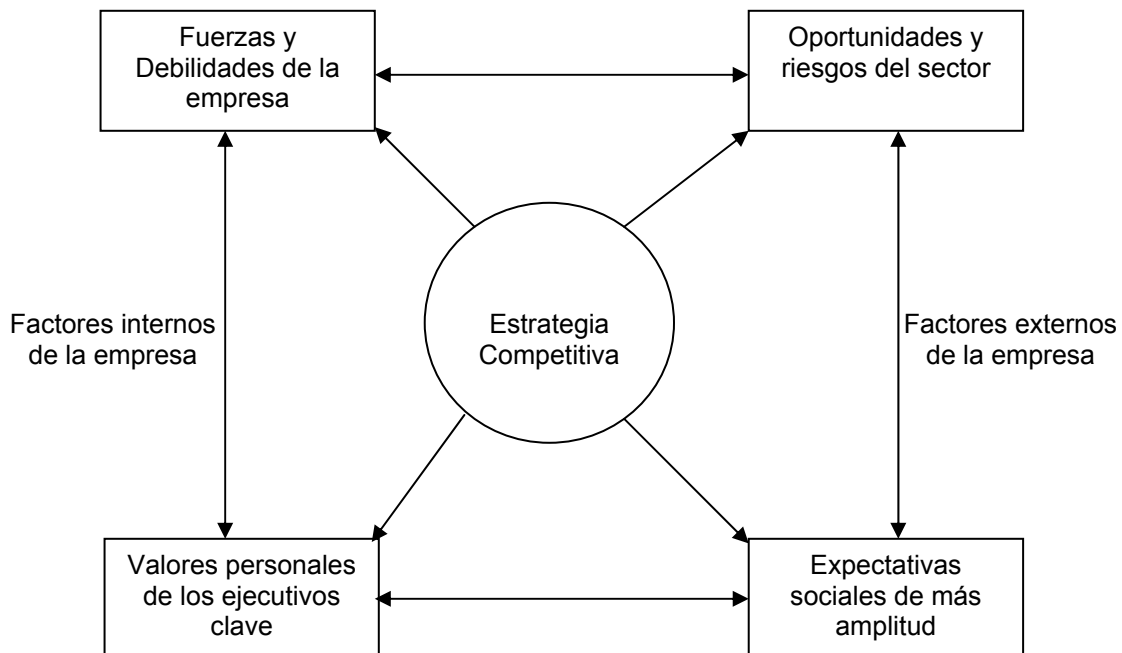


Figura 2.1. Esquematación del contexto en el que se Formula la Estrategia Competitiva.

<sup>8</sup> Apuntes Clases de Tópicos Especiales de Ingeniería Industrial, UDB, 2004.

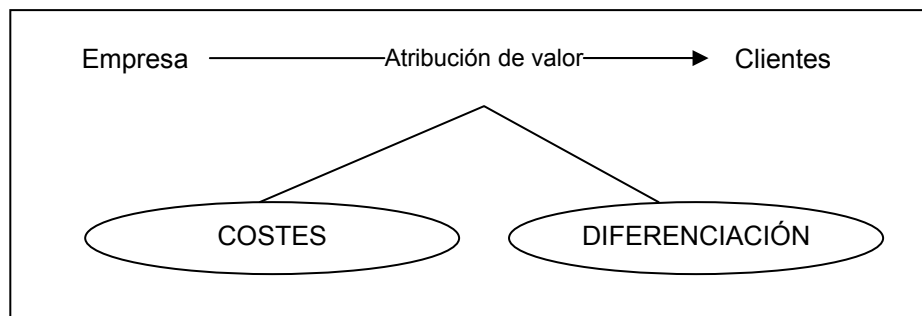
El proceso de formulación de una estrategia competitiva es el siguiente:

- a. ¿En que sector del mercado se encuentra posicionada actualmente la competencia?
  1. Identificación. ¿Cuál es la estrategia implícita o explícita?
  2. Suposiciones Implícitas. ¿Qué suposiciones respecto a la posición relativa de la empresa, fuerzas y debilidades, competidores y tendencias del sector industrial deben hacerse para que tenga sentido la estrategia actual?
  
- b. ¿Qué está sucediendo en el entorno?
  1. Análisis de la industria. ¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo y las oportunidades y amenazas de importancia en el sector?
  2. Análisis del competidor. ¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de la competencia existente y potencial, y sus acciones futuras probables?
  3. Análisis social. ¿Qué factores gubernamentales, sociales y políticos presentarán oportunidades o amenazas?
  4. Fuerzas y debilidades. Dado un análisis del sector y de la competencia. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, con relación a los competidores presentes y futuros?
  
- c. ¿Qué es lo que debería estar haciendo la empresa?
  1. Análisis de los supuestos y de la estrategia. ¿Cómo encajan los supuestos en la estrategia presente con relación al análisis precedente?
  2. Alternativas estratégicas. ¿Cuáles son las alternativas estratégicas factibles, dado el análisis anterior (¿Es actual la estrategia?)?
  3. Elección estratégica. ¿Cuál alternativa se relaciona mejor con la posición de la compañía ante las oportunidades y peligros externos?

Es necesario tomar en cuenta cada uno de los pasos antes mencionados, debido que de no ser así, la empresa no poseerá fuerza dentro del segmento de mercado donde desee realizar sus transacciones, para no decaer.

En la práctica se suele entender a una empresa como competitiva cuando ésta capacitada para generar sistemáticamente alguna clase de ventaja que sea aprovechable comercialmente en comparación con el resto de empresas con las que se compete en el mercado. El punto de partida para generar lo que se entiende como una ventaja competitiva, radica en que a los productos ofertados se les atribuye al mercado un valor superior frente a los presentados por la competencia.

Figura 2.2. Características de la transmisión

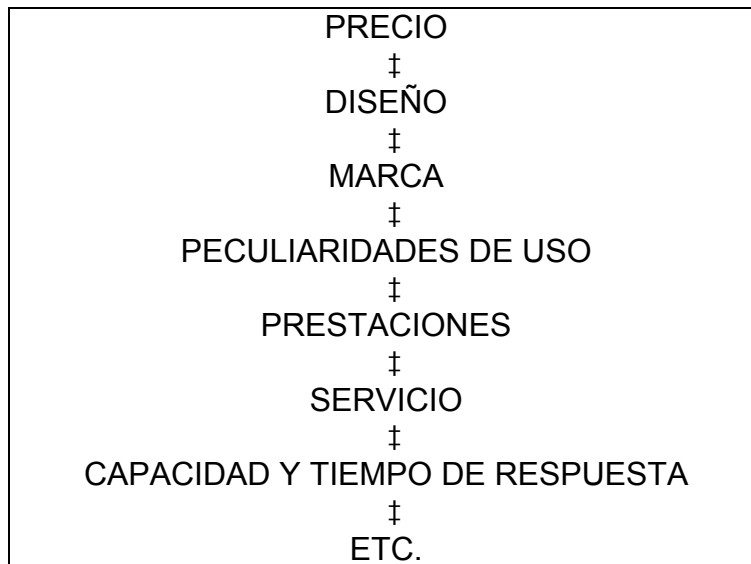


Fuente: Estrategias Para la Competitividad de las PYME. José Maria Gómez Gras.

Estas condiciones positivas suelen basarse en la posesión de algún tipo de recurso exclusivo o de competencia clave (habilidad, atributo, conocimiento, posición, etc.), y serán muy útiles en la medida en que al utilizarlos en forma preferente permitan a la empresa mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa.

Este mayor aprecio a conseguir en el mercado suele darse por la definición concreta de la oferta y su valoración comparativa con la de los competidores a través de elementos básicos como: el precio, marca, prestaciones, etc.

Tabla 2.2. ELEMENTOS HABITUALES DE SINGULARIDAD COMPETITIVA



Fuente: Estrategias Para la Competitividad de las PYME. José María Gómez Gras

De cualquier forma, las fuentes básicas de ventaja competitiva se dividen en dos grandes grupos:

1. las que posibilitan alcanzar costes más bajos y
2. las que permiten diferenciarse con claridad de los demás competidores.

La ventaja de coste proviene de la existencia de una economía, posición, o relación favorable, respecto de algún recurso y actividad económica, que repercute favorablemente en unos menores costes totales medios. La ventaja de diferenciación expresa la capacidad de la empresa para diferenciar sus productos de los de la competencia, ya sea por calidad, imagen de marca o de grado de satisfacción recibida por el cliente.

En cualquier caso, la forma de crear y sostener las ventajas competitivas tiene un origen que puede ser múltiple, tanto en los mercados o sectores que se explotan como desde los recursos y capacidades internas de la empresa que se puedan disponer.

En función de lo tratado se puede resumir que hay tres niveles de análisis en el estudio de la competitividad de la empresa, que son sucesivos:

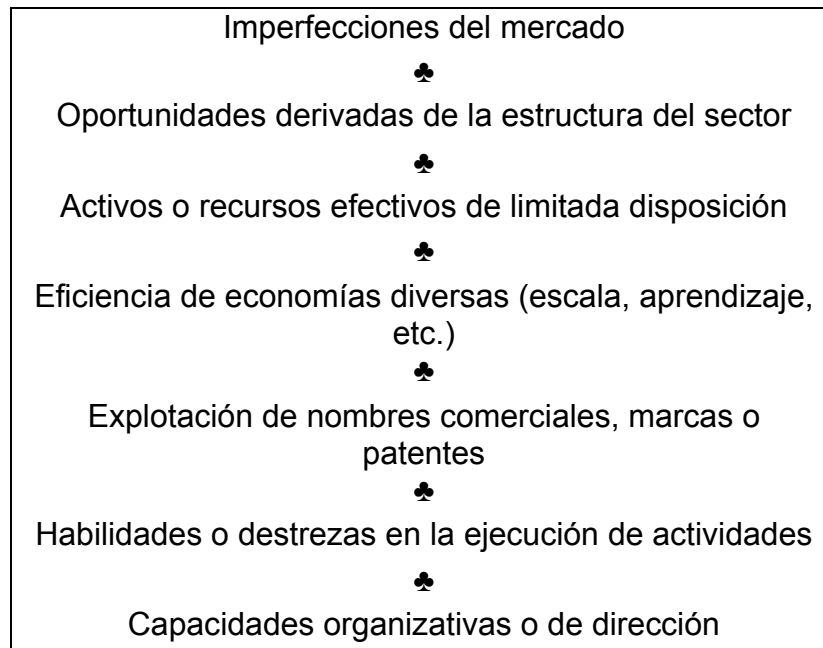
- El marco económico general (variables externas a escala de país)
- El sector en cuanto al desarrollo de las actividades de referencia (variables externas sectoriales)
- La propia empresa (características y heterogeneidad)

Las tres dimensiones son significativas, puesto que permiten a la empresa encontrar ventajas competitivas. En definitiva, es posible comprender el concepto de competitividad como una medida del éxito de una organización para sobrevivir con futuro en un entorno dinámico.

A pesar de ser ambas ventajas muy importantes junto a la consideración del ámbito competitivo en el que se piensa explotar, además es necesario fijar la prioridad de orientación a una de ellas, para poder seleccionar después entre las opciones o estrategias que se presenten.

No todas las empresas aprovechan el campo sectorial del mismo modo ni lo exploran según sus características buscando el origen de potenciales ventajas competitivas que aprovechen sus competencias. Es preciso distinguirse de lo que cualquier competidor puede explotar libremente añadiendo una ventaja competitiva sostenible basada en imperfecciones del mercado, en recursos exclusivos de la empresa, o por habilidades diversas de la organización y capacidades atesoradas progresivamente por la dirección.

Tabla 2.3. ORIGEN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS<sup>9</sup>



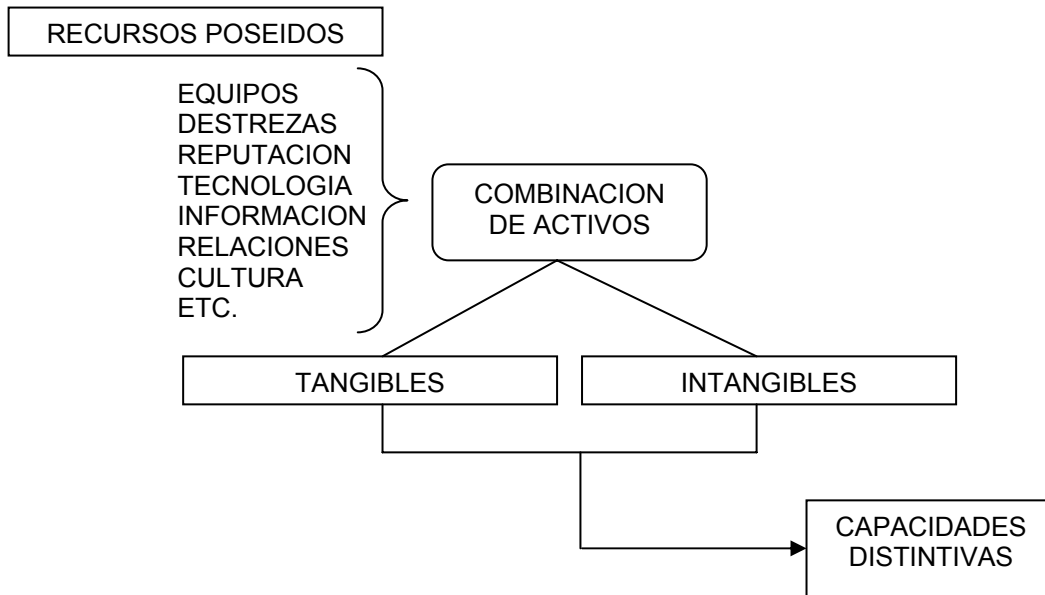
Como es posible analizar en el cuadro anterior, las ventajas competitivas pueden surgir tanto del ámbito externo de la empresa, como de la propia generación interna.

Ante este concepto es difícil encontrar dos empresas iguales, puesto que lo que se promueve es la nítida separación entre las empresas concurrentes en un mercado, por ello es interesante profundizar sobre el razonamiento para descubrir que tipo de recursos o capacidades pueden generar las ventajas competitivas en un determinado sector o por qué algunas empresas suelen desarrollar sobre sus recursos unas capacidades concretas que son difícilmente imitables por la competencia.

En este sentido la ventaja competitiva puede depender, tanto de recursos tangibles como intangibles que pueden ser tan diversos como: físicos, tecnológicos, humanos u organizativos.

<sup>9</sup> Fuente: Estrategias Para la Competitividad de las PYME. José María Gómez Gras.

Figura 2.3. HETEROGENEIDAD DE LA EMPRESA



Fuente: Estrategias Para la Competitividad de las PYME. José Maria Gómez Gras

Como consecuencia, la competitividad de una empresa puede depender de aspectos tales como: la calidad de los productos y su adecuación a la demanda detectada, la tecnología de obtención de los mismos y la facultad de mejorarla o completarla, la organización productiva y sus filosofías de servicios al cliente o, en conclusión del carácter innovador que fomente la explotación de lo que en verdad diferencia a una empresa.

### 2.2.1 FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD

La competitividad al igual que todo proceso dentro de una empresa y las MFA's no son la excepción, poseen diferentes factores que actúan o inciden como barreras para el ingreso de la competitividad. Dentro de estos factores podemos mencionar:

**ECONOMÍAS DE ESCALA.** Reducción de los costos unitarios en tanto que aumenta el volumen absoluto.

**DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO.** Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector.

**REQUISITOS DE CAPITAL.** La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo. El capital puede ser necesario no solo para las instalaciones de producción sino también para cosas como créditos al cliente, inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales.

**COSTOS CAMBIANTES.** Los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Pueden incluir los costos de reentrenamiento del empleado, de nuevo equipo auxiliar, el tiempo para probar y calificar una nueva fuente, necesidad de ayuda técnica y el rediseño del producto.

**ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.** La nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similar, lo cual reduce las utilidades. Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo para un producto, es obvio que será más difícil el ingreso al sector industrial.

## 2.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

### 2.2.2.1 CONCEPTO DE ENTORNO.

Las empresas no actúan encerradas en una urna ni se desarrollan en compartimientos estancados, sino que sus actividades se realizan en un escenario de fundamental interacción con diversos agentes del sistema económico. Este ambiente de gran dinamismo describe el entorno como un marco socioeconómico general de activación que incluye todos aquellos aspectos que pueden incidir en el nivel de la competencia.

De manera teórica se puede definir al entorno por todos aquellos actores, factores o fuerzas que surgen fuera de las fronteras de una organización que son capaces de afectarle en sus resultados, por lo tanto, influir en las decisiones y actuaciones internas.

Para poder sistematizar e identificar el conjunto de factores que constituyen el entorno, se suelen agrupar alrededor de unas variables generales explicativas. Así las características diversas que lo definen se suelen encuadrar generalmente en genéricas y específicas, esto en función del ámbito de influencia y del conjunto de elementos que lo conforman.

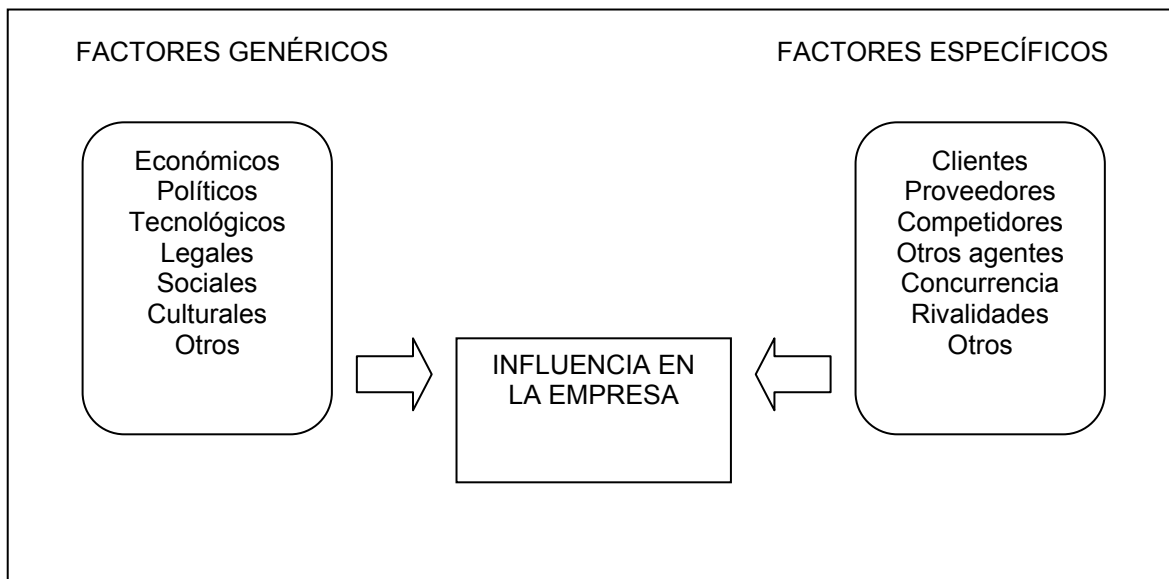


Figura 2.4. Factores componentes del entorno

Cualquier empresa debería analizar sus interrelaciones con el exterior según las dimensiones económicas, tecnológicas y sociopolíticas para conocer el tipo de influencias que le pueden afectar. Contemplando además la posibilidad de influir en el entorno según sus capacidades poseídas o por desarrollar. Ante las anteriores evidencias no conviene permanecer inmóviles sino que se realizan esfuerzos por estudiar los potenciales cambios del sistema socioeconómico, para llevar a cabo la formulación de estrategias de actuación.

Tabla 2.4. Objetivos del análisis de entorno.

DETECTAR: Oportunidades y amenazas Factores claves de éxito Posibles fuentes de ventaja competitiva
--

Fuente: Estrategias Para la Competitividad de las PYME. José Maria Gómez Gras

#### 2.2.2.2 CONFIGURACIÓN DEL ENTORNO.

Este ambiente define el problema estratégico que obligará a determinar las áreas claves de decisión que ha de optar y desarrollar la empresa para obtener ventajas competitivas. Esta configuración hace que la empresa trate de averiguar las características representativas del comportamiento de la clientela y de la competencia que afecta a la empresa.

Cuando se habla de la clientela, y específicamente de los que buscan productos textiles artesanales se ha de conocer como en todos los casos cuales son las motivaciones y necesidades de los clientes identificados en el segmento de referencia, destacando los atributos que suelen valorar y el grado de satisfacción que experimentan.

Con el análisis de la competencia se centra en la significación de la oferta, comparativamente con la nuestra, desde el punto de vista de los consumidores.

También hay que identificar quienes son los usuarios del producto a ofrecer, la zona geográfica donde los adquieren y las empresas que compiten con mayor significación en cada zona considerada. Una vez delimitado el entorno se debe proceder a analizar las características de los agentes que definen su posición en el entorno e influyen en él. Con el propósito de establecer sus motivaciones analizar sus situaciones y objetivos mediante la consideración de la oferta y la demanda concretas de cada empresa y de su evolución probable.

#### 2.2.2.2.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA. LA EMPRESA Y SU COMPETENCIA.

Se considera de mucha importancia analizar la oferta, ya que con ello se pueden determinar las características más significativas de las empresas presentes en el mercado, así como las de aquellas potenciales a entrar como competidoras, esta información le permitirá comprender el significado de los movimientos de los competidores y la importancia real para las empresas del sector, de manera que se puedan detectar las estrategias seguidas en función de los puntos fuertes en que se basan sus ventajas competitivas.

#### 2.2.2.2.2 ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

El análisis de las empresas proveedoras con las que se piensa trabajar, según el tipo de actividad económica desarrollada por la empresa, puede ser muy importante. De este modo, respecto a los proveedores se debe saber:

- Cuántos son
- Quiénes son
- Dónde están
- Cuáles son sus características: tamaño, personal
- Gama de productos que pueden ofrecerle y calidades de los mismos
- Qué imagen y seriedad tienen
- Precios
- Facilidades de pago: plazos
- Ver si permiten devoluciones (flexibilidad del proveedor)
- Posibles descuentos
- Ver si hacen ofertas especiales
- Analizar si pueden atender pedidos extraordinarios (disponen de stocks suficientes)
- Qué servicio nos ofrecen en su conjunto. Calidad del mismo.

#### 2.2.2.2.3 FUERZAS COMPETITIVAS BÁSICAS.

Entre los elementos que se pueden señalar para seguir la propuesta tradicional de Michael Porter (Porter 1980). Según este autor cabe mencionar en cinco fuerzas competitivas extremadamente relevantes, según su influencia particular o conjunta:

## AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES.

La formulación de nuevas empresas aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.

La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa.

- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.

Esto da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Es decir, las empresas son mutuamente dependientes.

- PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios.

Las condiciones que determinan el poder de los proveedores no solo están sujetas a cambio, sino a menudo fuera del control de la empresa. Sin embargo, como con el poder de los compradores, la empresa puede en ocasiones mejorar su situación mediante la estrategia. Puede intensificar su amenaza de integración hacia atrás, puede buscar la eliminación de los costos de cambio de proveedor, etc.

- PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES.

Los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores, depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de ventas.

- AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS.

También pueden enfrentarse a distintos niveles de exposición con la competencia de productos sustitutos si se abarcan productos diferentes dentro de la línea de productos, sirven a clientes distintos, operan a diferentes niveles de calidad o de refinanciamiento tecnológico, tienen disímiles posiciones de costo, etc. Tales diferencias pueden hacerlos más o menos vulnerables a los sustitutos, aun cuando todos los grupos estratégicos se encuentren en el mismo sector. En consecuencia, debemos de evaluar la posición de cada grupo estratégico contra productos sustitutos.

Porter plantea que la acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas son las que van a determinar la rivalidad existente entre empresas de un sector en particular. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a favor.

Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

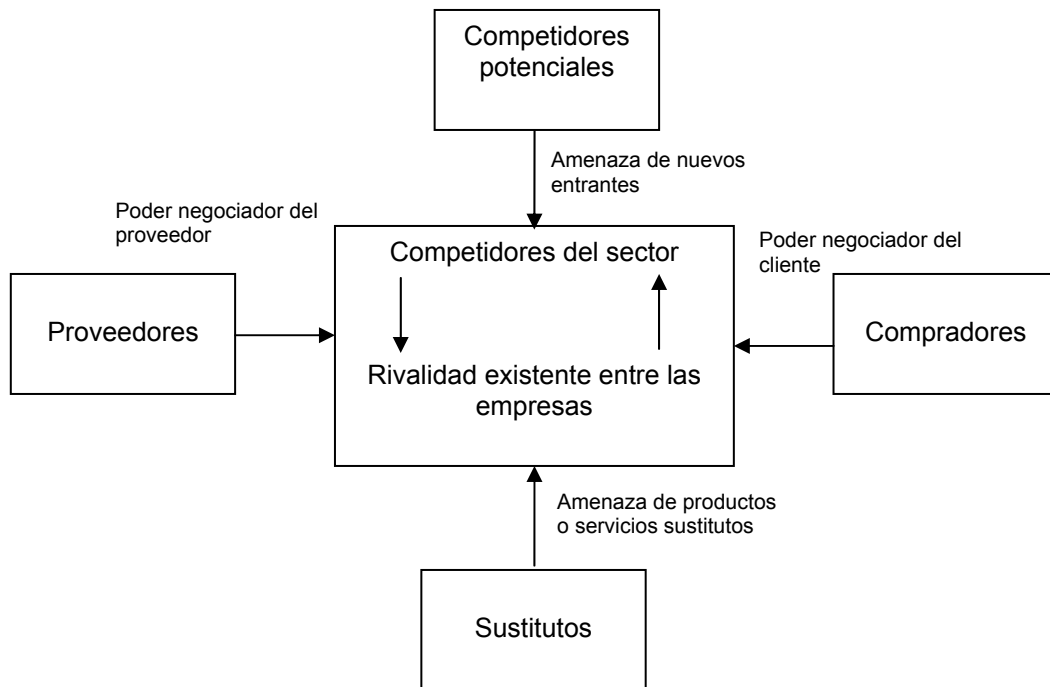


Figura 2.5. Análisis de las fuerzas competitivas

### 2.2.3 ANÁLISIS INTERNO

En esta etapa que es imprescindible dentro del proceso estratégico, sirve para describir la dimensión de los recursos y habilidades con que cuenta una organización, en esencia consiste en una observación detallada de lo que ocurre dentro de la empresa a base de analizar los resultados, la estrategia y organización interna, los recursos diversos según los rendimientos alcanzados y su plasmación en puntos fuertes o débiles. El objetivo de realizar un diagnóstico interno recae en la identificación de los puntos fuertes (ventajas, recursos o habilidades) y débiles (inconvenientes, restricciones, desventajas) representativos de la posición previa de la que parte la contemplación del futuro de una empresa, resultando la actualidad competitiva, sobre todos los recursos y capacidades distintivas que comparativamente se poseen.

Tabla 2.5 PERFILES DEL ANÁLISIS INTERNO

Recursos humanos, técnicos y financieros Capacidades directivas Habilidades organizativas
---

Fuente: Estrategias Para la Competitividad de las PYME. José Maria Gómez Gras.

Tabla 2.6 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS INTERNO

Detectar: Fortalezas y debilidades Competencias distintivas Posibles fuentes de ventajas competitivas
--

Fuente: Estrategias Para la Competitividad de las PYME. José Maria Gómez Gras.

### 2.2.3.1 INSTRUMENTOS MÁS ACORDES EN LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

A continuación desarrollaremos el contenido propuesto de un análisis interno siguiendo el esquema funcional de productos de un mercado y áreas operativas referentes a: producción, comercial, organización y dirección y finanzas. Entendiendo la explicación de tal contenido por su contribución a clarificar el marco de una de las técnicas del análisis estratégico más útiles, como es la que representa el estudio de “la cadena del valor” que sigue las actividades que realiza habitualmente cualquier empresa.

#### 2.2.3.1.1 CICLO DE VIDA

El ciclo de vida de un producto refleja la trayectoria que sigue su cifra de ventas durante el tiempo que va pasando, mientras permanece en el mercado de referencia, es decir, la evolución de la demanda potencial en el tiempo. Esta representación gráfica se obtiene mediante dos variables o coordenadas:

- El tiempo en el eje horizontal.
- Las ventas logradas en el eje vertical.

A cada producto se le puede identificar su propia curva descriptiva según su situación concreta. Una vez dibujada la trayectoria es posible diferenciar, generalmente siguiendo dicha curva cuatro etapas representativas que se suceden en el tiempo: Introducción, Crecimiento, Madurez, Declive.

Las características fundamentales de cada etapa son las siguientes:

- Introducción: las ventas se incrementan lentamente y los ingresos derivados de las mismas no cubren todos los costes en que se ha incurrido. Se producen pérdidas que irán disminuyendo. Las ventas crecerán cada vez a mayor proporción a medida que se acerca la siguiente fase.

- Crecimiento: la oferta alcanza una presencia significativa que ocasiona una fuerte expansión de las ventas. Como consecuencia se empiezan a encontrar competidores con los que se enfrentan posiciones de dominio en el mercado sectorial.
- Madurez: en esta fase las ventas crecen lentamente o se mantienen estáticas. La razón hay que buscarla en la rivalidad competitiva que ha alterado las condiciones o atractivos de la oferta y la demanda.
- Declive: consecuencia de la saturación del mercado y de la falta de reacción de las empresas las ventas empiezan a caer. Se suele producir una reorganización del mercado en función de los planteamientos particulares de las empresas.

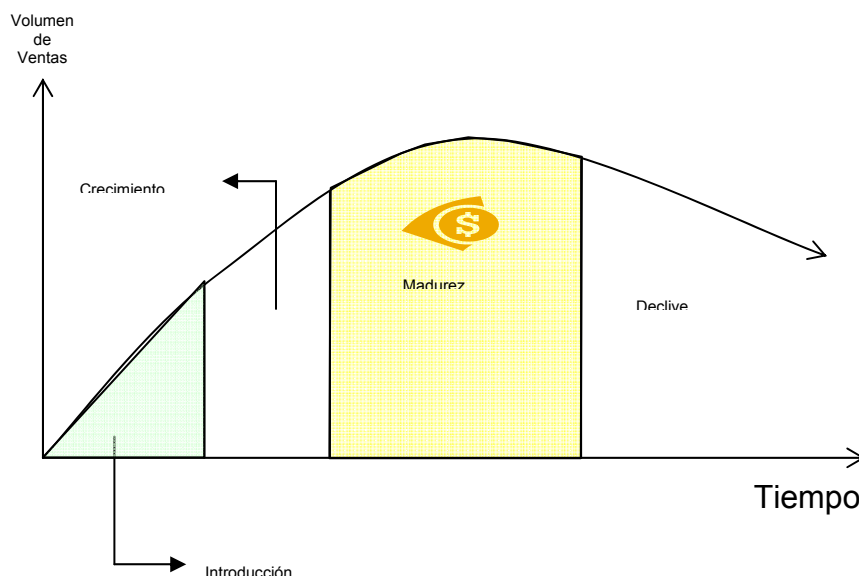


Figura 2.6. Ciclo de Vida

Fuente: [www.monografias.com/trabajos/ciclodevida.htm](http://www.monografias.com/trabajos/ciclodevida.htm)

A raíz del desglosamiento de las características, resulta tentador deducir que sería posible deducir los movimientos de las ventas de acuerdo con la cronología de las vivencias estimadas y, en consecuencia, desarrollar diferentes estrategias de actuación para mejorar el rendimiento de los productos en los mercados.

De esta manera es posible distinguir en función de la duración observada ciclos de vida con diferente naturaleza: de introducción lenta o rápida, relanzamiento

sucesivo o posterior, de moda, etc. Entre otras influencias, el periodo de tiempo que transcurre, que puede durar entre semanas o décadas, dependerá de los tipos de productos o mercados, de la evolución de la tecnología y de los hábitos de la producción o consumo, y de las propias actuaciones estratégicas interesadas del esfuerzo de cada empresario en su empresa.

#### 2.2.3.1.2 CHEQUEO DE LAS ÁREAS FUNCIONALES

Se exponen las informaciones que se tendrían que evaluar antes de entrar a desarrollar las áreas funcionales más típicas en las MyPES. El objeto de esta reflexión sobre la relación producto-mercado actual es describir las características técnicas, tecnológicas, comerciales y sus ventajas diferenciales más significativas de la oferta presente.

Es necesario resaltar los rasgos del producto que el mercado haya valorado positivamente y aquellos con deficiencias evidentes. El enfoque se debe centrar en la observación de factores clave del mercado actual, como por ejemplo:

- |             |          |
|-------------|----------|
| * Precio    | * Marca  |
| * Envase    | * Diseño |
| * Calidad   | * Gama   |
| * Servicios | * otros  |

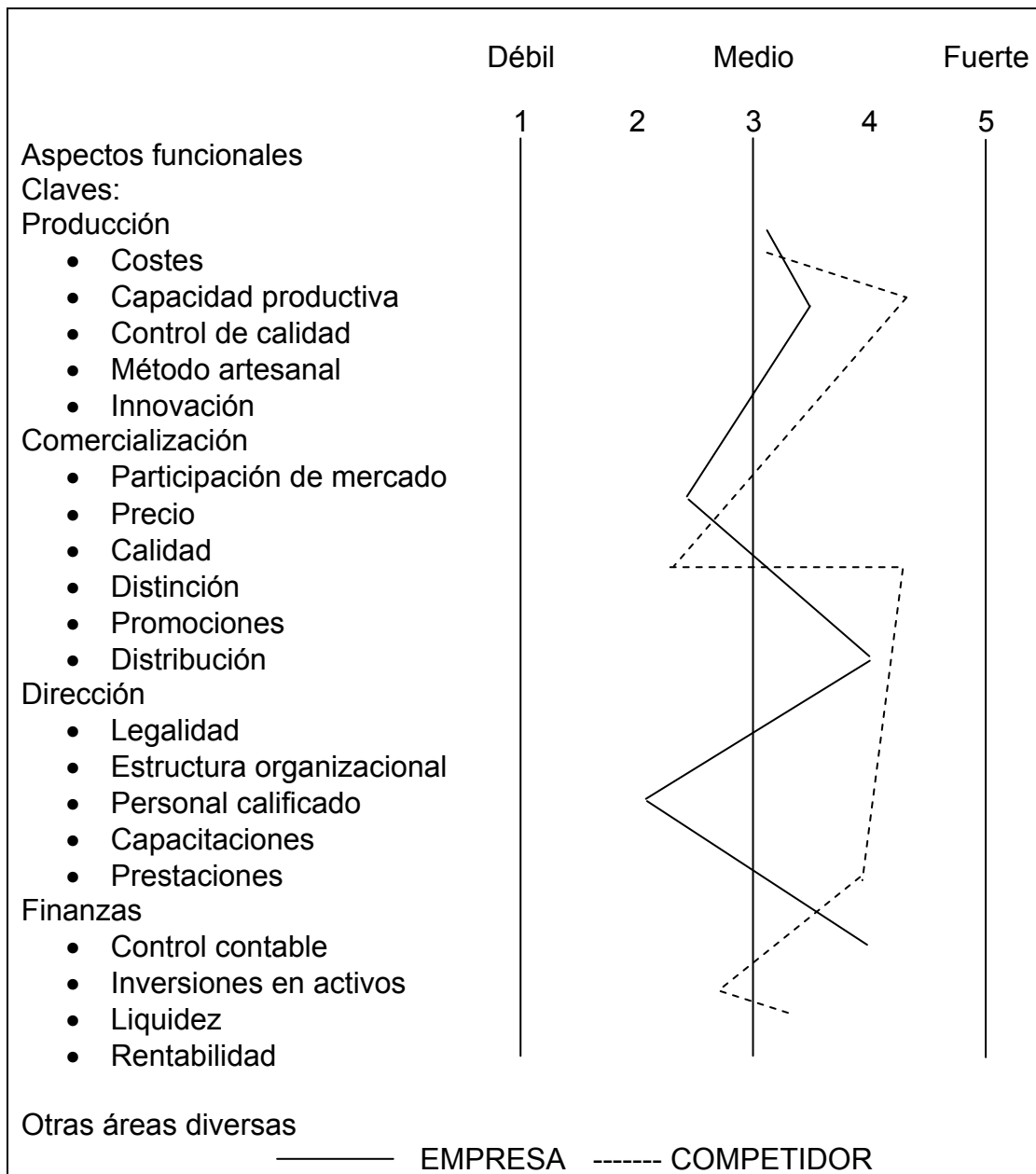
Al establecer la relevancia de cada una de las características anteriores se analiza si existe preponderancia remarcable en alguna de ellas. El objetivo final que procede es la evaluación de las características citadas, frente a las que presente la competencia, y que se pueda identificar y concluir en consecuencia, cuando esta comparación se simplifica a una serie de factores estratégicos elegidos de manera previa y se presenta gráficamente la valoración propia de cada uno de ellos, nos encontramos ante una técnica de diagnóstico denominada “perfil estratégico”, que proporciona una visión global de los puntos fuertes y débiles obtenidos a partir del análisis funcional.

Tabla 2.7. ÁREAS DEL ANÁLISIS FUNCIONAL

Producción
Marketing
Organización y dirección
Económico-financiera

Fuente: Estrategias Para la Competitividad de las PYME. José Maria Gómez Gras.

Tabla 2.8. ESQUEMA DE UN PERFIL ESTRATÉGICO



Fuente: Estrategias Para la Competitividad de las PYME. José Maria Gómez Gras.

De las áreas funcionales referidas se inicia por la de producción, cuyo propósito por parte del análisis interno será determinar el diagnóstico sobre los procesos de aprovisionamiento y de fabricación del producto. Aquí las fortalezas o debilidades suelen corresponder con aspectos relacionados con la capacidad de producción, su nivel, el acceso a las materias primas, el estado de los equipos productivos, la tecnología utilizada, la estructura de costes, etc. El resultado del chequeo se debe acompañar de juicios sobre el nivel de eficiencia con que se emplean los diferentes recursos o equipamientos, materiales y humanos, en cuanto a sus rendimientos y costes asociados, para ello se debe constatar la naturaleza, calidad y extensión de los procesos seguidos y razonar la conveniencia de las políticas mantenidas de: proveedores, inventario, subcontratación, controles, localización de recursos, capacidad según tecnología, niveles de productividad, estructura de costes, etc.

Tabla 2.9. DIAGNOSTICO PRODUCCIÓN

PROCESOS APROVISIONAMIENTOS EQUIPOS COSTES Y RENDIMIENTOS
--

Fuente: Estrategias Para la Competitividad de las PYME. José María Gómez Gras.

En cuanto al área comercial se trata de concluir sobre la situación de los factores que inciden en la distribución y venta de los productos en el mercado (diferenciación, imagen, orientación al cliente, etc.). En la realización de este cometido hay que precisar la dimensión y el comportamiento real del mercado. Para ello se le considera según su significación y sus motivaciones reales de compra. En este sentido juzgar si es efectiva la forma de vender los costes asociados, tomando en consideración las habituales políticas comerciales, de productos, precios, distribución y comunicación.

Tabla 2.10. DIAGNOSTICO MARKETING

Producto Precio Distribución Comunicación Costes y rendimientos
---

Fuente: Estrategias Para la Competitividad de las PYME. José María Gómez Gras.

La siguiente área en la que debe pronunciarse un análisis interno es de organización y dirección. El cometido es doble, por un lado interesa conocer como actúan los distintos recursos humanos y su nivel de incardinación en la estructura organizativa y por otra parte el grado de eficacia de los trabajadores y directivos en el desempeño de sus particulares funciones, propias y en relación con los propósitos estratégicos de la empresa.

Tabla 2.11. DIAGNOSTICO ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN

Personal Estructura Capacidades Habilidades Productividad y eficacia
--

Fuente: Estrategias Para la Competitividad de las PYME. José María Gómez Gras.

Los puntos que normalmente se abordan en esta área son los siguientes:

- Desempeño del personal empleado: detallando su calificación y coste, así mismo se revisaran las políticas de contratación, promoción y formación en función de los propósitos.
- Contribución de la estructura organizativa mediante la constatación de sus elementos (organigrama, niveles de autoridad, normas, procedimientos) y la idoneidad de la asignación de funciones de cada miembro.

La última sección del análisis interno se refiere a la situación económico-financiera relacionada con la marcha llevada por la empresa. Aquí el cometido del análisis es primero recoger de las áreas anteriores todos los datos que le afectan para después centrarse en el diagnostico sobre la adecuación patrimonial y la solvencia financiera precisa. El propósito del área es indicar el potencial financiero con el que se cuenta, por tanto las necesidades de capital que se pondrán de manifiesto, posteriormente al llevar a la practica la estrategia elegida.

Tabla 2.12. DIAGNOSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO

Fondos Costes Rentabilidad Riesgo
--

Fuente: Estrategias Para la Competitividad de las PYME. José María Gómez Gras.

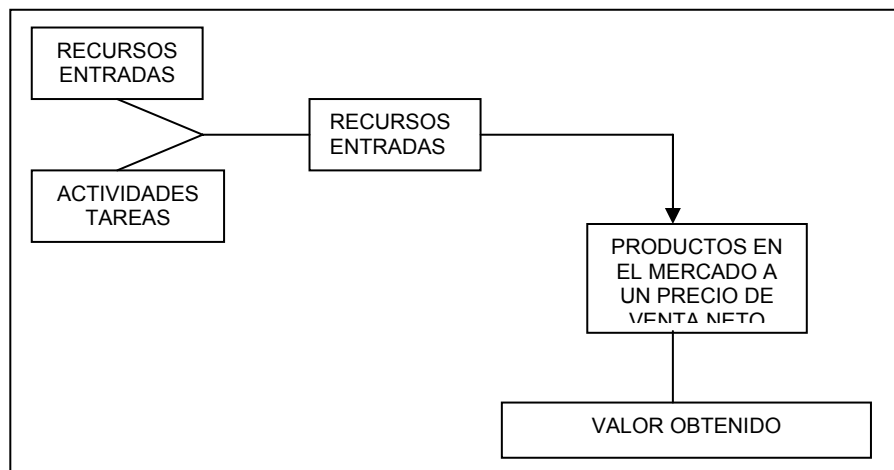
Desde el punto de vista estratégico resalta que para cualquiera de las áreas tratadas es posible la existencia de los llamados efectos aprendizaje y experiencia. Ambos efectos consisten en el impacto que sobre la estructura de costes de una empresa tienen la repetición de dar actividades.

### 2.2.3.1.3 CADENA DEL VALOR

De manera especial se incluye esta técnica del análisis estratégico que fue desarrollada por Michael Porter, ya que suele tener una gran aplicación en cualquier empresa independientemente de cual sea su tamaño o sector de actividad. La cadena de valor es una herramienta que sirve de ayuda para determinar los fundamentos de la ventaja competitiva al centrarse en el valor a transmitir desde la empresa hacia los clientes.

Bajo el razonamiento que entiende que la búsqueda y el mantenimiento de las ventajas competitivas no pueden ser comprendidas mirando a la empresa como un todo, Porter utiliza en concepto de “Cadena de Valor” y lo aplica tanto para un sector como para cualquier empresa que lo forman. La opinión se fundamenta en la necesidad de efectuar un análisis disgregado del conjunto de actividades y tareas que se desempeñan hasta que la oferta es vendida a los clientes, pero poniendo siempre el énfasis en el hecho de crear el valor que luego se ofrece al mercado.

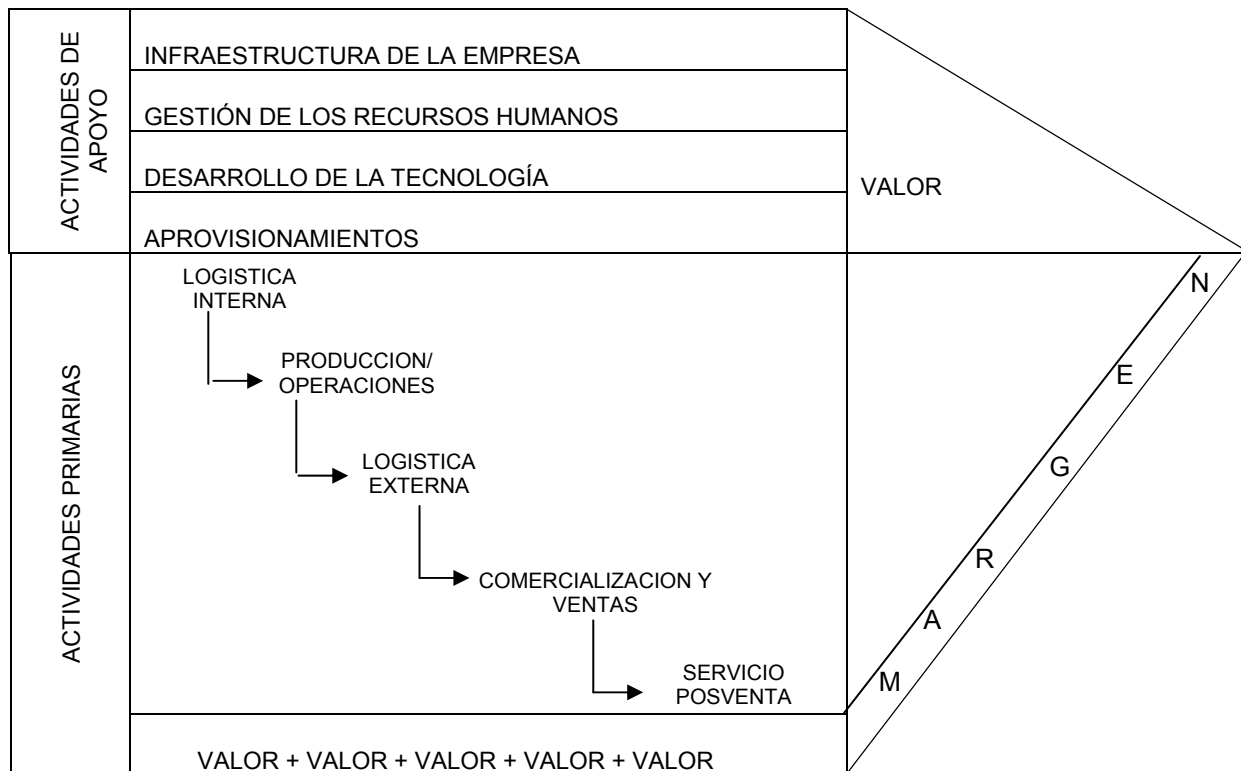
Figura 2.7. TRANSFORMACIÓN DE VALOR EFECTUADA POR UNA EMPRESA.<sup>10</sup>



<sup>10</sup> Fuente: Estrategias Para la Competitividad de las PYME. José Maria Gómez Gras.

El concepto de la cadena del valor consiste en dividir la actividad de la empresa en un conjunto de tareas diferenciadas, denominadas actividades de producción de valor por tanto, su idea parte de contemplar a la empresa como un conjunto de actividades enlazadas, cada una de las cuales va contribuyendo sucesivamente y proporcionalmente a la formación del valor total del producto, que se pretende recuperar con su venta en el mercado. En definitiva, este es el valor que después apreciara el consumidor, bien por el coste final del producto o por la diferenciación que haya alcanzado la empresa frente a su competencia. Cada una de las fases de la cadena del valor y las tareas que implica así como sus interrelaciones, pueden ser fuente de ventajas que es preciso analizar. Para Porter es una herramienta de análisis de las diferentes actividades que realiza la empresa, que permite una comprensión eficaz de las fuentes generadoras de ventaja competitiva. Por tanto, la meta de este análisis es la identificación de esas fuentes generadoras de ventajas mediante la comprensión de las posibilidades que se derivan del comportamiento de los costes y de las fuentes de diferenciación posibles, en el sector de operaciones en el que se integra la empresa.

Figura 2.8. CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA.



La cadena de valor genérica, como se puede ver en la siguiente figura, divide las operaciones de la empresa en nueve grupos que se encuadran en dos categorías:

- Actividades primarias
- Actividades directas o de apoyo

Las actividades primarias están integradas por cinco tareas relacionadas con la creación física del producto, con su venta y distribución al comprador, así como con todos los servicios que puedan ser oportunos posteriormente a la venta.

Por su parte, los cuatro grupos restantes se corresponden con actividades indirectas, de soporte o apoyo, al proporcionar a las actividades primarias los recursos necesarios de tipo humano, material, y el resto de la tecnología de infraestructura precisa para su adecuado desarrollo.

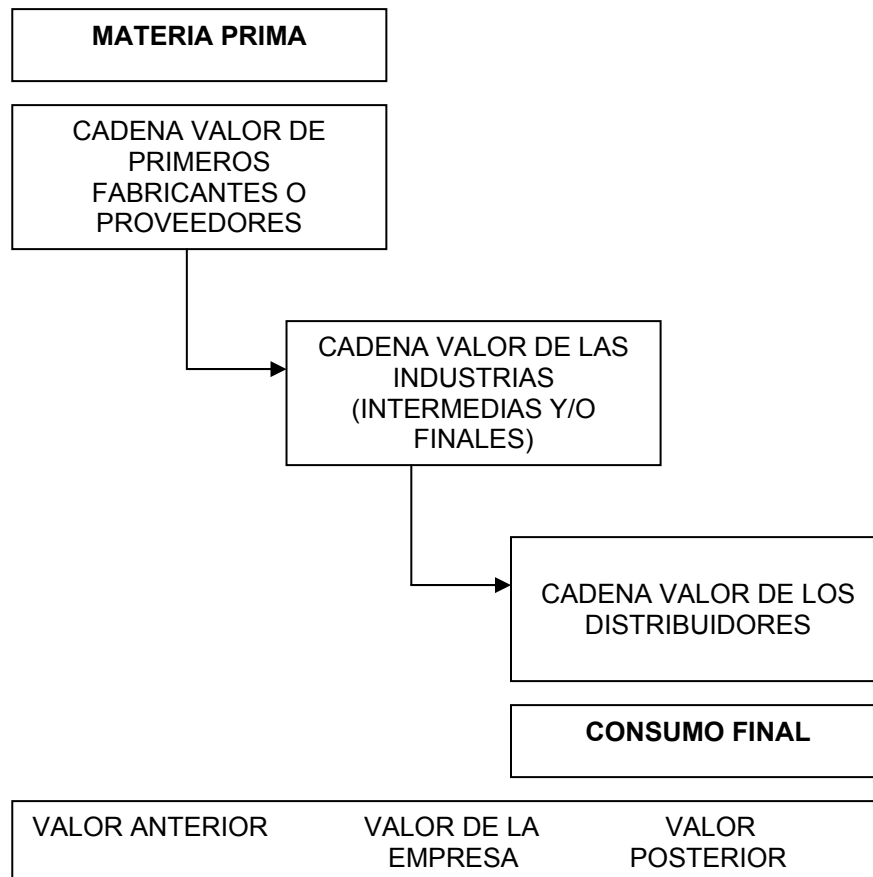
Tanto las actividades primarias, o de apoyo, como las sub-actividades que se pueden señalar están sometidas a la estrecha independencia por lo que cualquier actuación particular que busque una mejora determinada de valor puede influir sobre las demás.

El valor es la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por los productos ofrecidos, y deberá ser superior al coste que le supone a la empresa el desarrollo de cada una de las actividades necesarias para su obtención. Así, la meta de una estrategia genérica es crear valor para los compradores por encima de los costes, lo que será más sencillo en un campo de actividad donde sean aprovechables las ventajas competitivas poseídas.

El concepto es transportable al ámbito del sector a ser, en esencia, la unidad empresarial una parte de una red o sistema de creación de valor. Es decir, este concepto para un sector de actividad se entiende como el proceso de transformación y la generación de valor de él derivado, que se produce desde que se extrae la materia prima hasta que el consumidor final adquiere el producto terminado. Por consiguiente existen conexiones entre las correspondientes cadenas de valor propias de:

- Proveedores
- Transformadores
- Distribuidores
- Consumidores finales

Figura 2.9. CADENA DE VALOR PARA EL SECTOR.



Fuente: Estrategias Para la Competitividad de las PYME. José Maria Gómez Gras.

A estos enlaces interesa prestarles mucha atención, puesto que las modificaciones que cualquiera de ellos haga en su respectiva cadena de valor pueda provocar alteraciones en las cadenas de los miembros enlazados en esta secuencia.

## 2.2.4 APOORTE DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL AL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD.

Es de gran importancia la influencia que la Ingeniería Industrial puede ejercer en el mantenimiento de las buenas relaciones de trabajo, y de la preparación de estrategias de competitividad para que las empresas puedan competir y ofrecer productos o servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes.

El actuar de la Ingeniería Industrial y los profesionales en esta rama, es posible conocerlo más a fondo, si se toma en cuenta que el Ingeniero Industrial permanece en contacto directo con los empleados, sean estos fabriles o administrativos, del nivel operativo o del nivel gerencial, y hasta con el cliente, en algunos casos.

El contacto en cuestión podría darse a través de algunos medios, tales como:

- a. La aplicación de las técnicas del estudio del trabajo, factores de ergonomía, prevención de riesgos ocupacionales.
- b. La implantación de mejoras a la organización interna, mediante el análisis de procedimientos aplicados o por medio de la distribución de instalaciones.
- c. La puesta en práctica de las técnicas referentes al planteamiento y control de las operaciones, calidad, mejora continúa.
- d. La realización de estudios de racionalización del trabajo, con utilización optima de recursos disponibles, capital intelectual, etc.
- e. La gestión de operaciones empresariales, estructura y uso de control operativo.

Con lo mencionado anteriormente es posible establecer una empresa que posea ciertas ventajas con respecto a las otras que se dedican al mismo rubro, ya que manteniendo una alta calidad, estandarización de tiempos en el proceso, o bien la

seguridad e higiene dentro de la planta, se puede llegar al planteamiento de estrategias competitivas que lleven a la empresa a un punto alto en sus actividades, ya sean estas con miras a mercados locales y/o internacionales.

Todo lo que realiza un profesional de Ingeniería Industrial, es aquel aspecto administrativo en la empresa, a fin de lograr la adecuada coordinación de esfuerzos humanos para el logro de los objetivos empresariales. Esto puede enfocarse al campo de los sistemas y procedimientos administrativos, pues con la aplicación óptima de los conocimientos de Ingeniería Industrial es posible alcanzar una responsabilidad la “eficiencia administrativa” en paralelo a la “eficiencia productiva”. Lo cual hace necesario que cada persona que supervise, dirija o administre, tenga la responsabilidad de conocer el como se hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajo empleados.

Debido que la competitividad esta en función de la capacidad del empresario de gestionar, entendida esta como la capacidad de involucrarse en todos los ámbitos requeridos, el negocio en campos como: Empresarial, Financiero, Comercialización, Producción, Tecnológico. Todo ello para alcanzar un alto grado de esta. Lo cual puede ser logrado por un profesional de Ingeniería Industrial, ya que posee un conocimiento de la parte interna y externa de la empresa.

Aquí, la contribución de la Ingeniería Industrial al desarrollo de la competitividad.

### 2.3 TEORÍA DE LAS 4P's

La mezcla de mercadeo: las 4 Pes

Se refiere a las variables de decisión sobre las cuales una empresa, independientemente de su tamaño, tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor. Estas cuatro variables son las siguientes y se las conoce como las cuatro Pes:

### Política del Producto

Es aquí en donde se definen las características del producto que la empresa va a ofrecer a los consumidores, se debe de tener siempre muy presente que el Producto es el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando compra.

### Política de Precios

Establecer el costo financiero total que el producto representa para el cliente incluida su distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc. Una consideración muy importante es tener en cuenta que el precio es una expresión del valor del producto para los consumidores potenciales.

### Política de Distribución (Plaza)

El proceso de selección de los intermediarios a través de los cuales el o los productos llegarán a los consumidores. Estos canales pueden ser: mayoristas, minoristas, distribuidores, agentes.

### Política de Comunicaciones (Promoción)

Un proceso realmente delicado, ya que aquí se debe realizar la correcta elección del o los medios para *hablar* con los intermediarios en la distribución de sus productos, así como también con sus consumidores actuales y potenciales. Esta selección puede incurrir en costos innecesarios sin ser efectiva, o por el contrario ser totalmente adecuada a un bajo costo.

Tabla 2.13. Las cuatro P's			
Producto	Precio	Plaza	Promoción
Calidad	Descuentos	Canales	Publicidad
Características	Listas	Cubrimiento	Ventas Personales
Estilos	Plazos	Lugares	Promociones
Empaque	Intereses	Inventario	Exhibiciones
Garantía	Niveles	Transporte	Ventas Electrónicas
Servicios	Márgenes	Almacenamiento	
Devoluciones	Condiciones	Despachos	

Fuente: [www.monografias.com/trabajos/cuatropes.html](http://www.monografias.com/trabajos/cuatropes.html)

## 2.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta analítica de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: un nuevo producto, un nuevo producto-mercado, una línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, etc.

El significado de las siglas FODA es de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas son elementos internos de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas estas son presentadas por el contexto en que se desenvuelve la empresa y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán servir de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo, que deberá tomar la empresa para ser más competitiva.

Al aplicar esta herramienta analítica en la organización se podrá detectar lo siguiente:

- Las Fortalezas de la empresa: los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.
- Las Oportunidades en el entorno: variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.
- Las Debilidades de la empresa: aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

- Las Amenazas en el entorno: son variables que ponen a prueba la supervivencia de la empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Cuando se realiza el análisis de las Fortalezas y Debilidades se den contemplar los siguientes aspectos:

- Recursos humanos
- Recursos físicos
- Recursos financieros
- Recursos técnicos y tecnológicos
- Activos fijos
- Activos no tangibles.
- Análisis de Actividades.
- Recursos gerenciales
- Recursos estratégicos
- Creatividad

Además es necesario poder responder a las interrogantes que surgen en este análisis las cuales regularmente se plantean de la siguiente forma: ¿Cuáles son aquellos aspectos donde se cree que supera a los principales competidores?, ¿Cuáles son aquellos aspectos donde se cree que los competidores superan a la empresa?, ¿Qué aspectos me diferencian de la competencia?, ¿En cuáles esta igualados?

Las oportunidades y amenazas.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Se debe considera:

- El análisis del entorno: Estructura de la industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés: Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia: Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Tabla 2.14. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias maxi-maxi	Estrategias Mini-maxi
AMENAZAS	Estrategias maxi-mini	Estrategias mini-mini

Fuente: [www.monografias.com/trabajos/investigacion/mercado/matrizfoda.html](http://www.monografias.com/trabajos/investigacion/mercado/matrizfoda.html)

## 2.5 POLÍTICA COMERCIAL

La política comercial de un Estado radica en la concepción coherente y admitida por el mismo, sobre un conjunto de medios destinados a alcanzar determinados objetivos en el ambiente de los intercambios comerciales exteriores, es decir que una política comercial es un planteamiento que a desarrollado el Estado sobre su actuación en las importaciones y exportaciones. Básicamente la política comercial busca mejorar la economía a través de la regulación de las exportaciones e importaciones, lo cual puede afectar ya sea de forma positiva o negativa a las empresas nacionales, pues son estas las que se motivarán para producir y exportar o simplemente se les desincentiven.

Prácticamente un política comercial no es un planteamiento aislado, ya que se encuentra enmarcada dentro de la política económica de un Estado y esto es parte de todo un planteamiento global, es decir que a medida que la economía de un Estado va encontrando apuros la política comercial se va moldeando para poder hacerle frente a esos problemas.

Podemos decir que todos los países del mundo cuentan con una política comercial. Lo que manifiesta que el trabajo de la empresa siempre estará influenciado por las políticas comerciales del lugar en donde este se encuentre, así como por las del país donde se destinen las exportaciones, queda claro con esto que es de vital importancia conocer las restricciones y prohibiciones de los países donde se quiere exportar, ya que esto puede evitar gastos innecesarios a una empresa.

Toda actuación de una política comercial se ve manifestada a través de sus instrumentos los cuales se explicarán a continuación.

### 2.5.1 INSTRUMENTOS DE POLÍTICA COMERCIAL VIGENTES EN EL SALVADOR

Cabe mencionar que en repetidas ocasiones se ha tenido en mente que la política comercial esta constituida por un conjunto de tratados y convenios comerciales que un país ha suscrito, o por el contrario se ha pensado que son todas las imposiciones y regulaciones que unilateralmente establece un país, pero la realidad es que la política comercial es ejecutada mediante ambos medios. Básicamente existen dos tipos de instrumentos, el primero es el instrumento de tipo unilateral el cual esta conformado por las normas y regulaciones establecidas de manera independiente por el Estado y los jurídicos-comerciales suscritos con uno o varios países, los cuales son denominados instrumentos convencionales.

Para el caso especial de El Salvador se manejan los instrumentos convencionales los cuales están constituidos por los tratados, convenios y acuerdos comerciales que el Estado Salvadoreño ha suscrito con otros Estados

- Tratados de liberalización del comercio, el cual tiene por objeto propiciar el incremento del comercio mediante una serie de condiciones arancelarias acordadas por los gobiernos que las suscriben, en busca de otorgar y recibir ciertas ventajas para que sus empresarios inicien o incrementen sus actividades en los mercados de los países suscriptores. La apertura de los mercados se les ofrece mediante la eliminación total o parcial de impuestos. La característica de este instrumento es que los impuestos no siempre llegan a cero y las preferencias otorgadas entre los suscriptores se pueden extender a terceros países.
- Otro de los instrumentos convencionales lo constituyen los tratados de integración o tratados de libre comercio, los cuales buscan liberar por completo el comercio entre los países signatarios, eliminado en su

totalidad los impuestos y otros obstáculos entre quienes se suscriben. Éstos adquieren la figura de zonas de libre comercio, mercado común o de uniones aduaneras, la característica que los diferencia de los de liberalización, es que los beneficios que acuerdan otorgarse los signatarios entre sí no se extienden a terceros.

## 2.5.2 TRATADOS, ACUERDOS Y CONVENIOS VIGENTES EN EL SALVADOR

La economía nacional se ha reorientado, desde finales de la década de los ochenta, hacia la apertura de los mercados externos por medio de la ejecución de programas de reforma económica impulsados por los gobiernos y organismos internacionales, esto con el fin de volverla más competitiva internacionalmente

Estos programas se concretaron, dentro de la política comercial externa, con la desgravación arancelaria y reducción de barreras no arancelarias que permiten la liberalización comercial.

Posteriormente se sumaron otros aspectos: mayores esfuerzos en el proceso de integración económica centroamericana, la incorporación de El Salvador al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT)<sup>11</sup> en mayo de 1991, así como su participación en la formación de la Organización Mundial del Comercio en abril de 1994 durante la Ronda Uruguay.

El inicio de las negociaciones de TLC con México, Panamá, Chile y República Dominicana; y el logro de estos así como los acuerdos de alcance parcial con Colombia y Venezuela se presentaron con el fin de abrir fronteras para el comercio internacional.

Además las negociaciones de un documento con los Estados Unidos el cual logre permanentemente reglas claras que garantice el libre comercio con este país, sin límite de tiempo, y restricciones. Ya que de lograr el acceso preferencial al mercado más grande del mundo, principal socio comercial de El Salvador, y donde residen 2 millones de salvadoreños con capacidad para demandar exportaciones.

---

<sup>11</sup> Países miembros del GATT ver anexo 1

Las actividades para el desarrollo de las negociaciones comerciales extranjeras se han concretado en el fortalecimiento del Mercado Común Centroamericano (MCCA), la participación de negociaciones multilaterales y el aprovechamiento de las preferencias arancelarias de países industrializados hacia los que están en vías de desarrollo, tales como la Iniciativa para la Cuenca del Caribe y el Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias.<sup>12</sup>

#### ACUERDOS DE ALCANCE PARCIAL.

Estos son acuerdos que tiene por objeto fortalecer el intercambio comercial mediante el otorgamiento de preferencias arancelarias y no arancelarias que conceden algunos países (Colombia y Venezuela por ejemplo) a El Salvador, previéndose que en un futuro El Salvador podrá, cuando las condiciones lo permitan, otorgar preferencias<sup>13</sup> a éstos.

Los países signatarios acuerdan reducir o eliminar los gravámenes y demás restricciones aplicadas a la importación de los productos comprendidos en el acuerdo, los términos, alcances y modalidades establecidos en él.

Los siguientes bienes se considerarán originarios de los países signatarios para los propósitos del acuerdo:

- Aquellos bienes que han sido totalmente producidos dentro de sus territorios utilizando insumos originarios de ellos.
- Aquellos bienes que pertenecen al reino animal, vegetal o mineral y han sido extraídos, cosechados, recoleccionados, o han nacido o sido cultivados en el territorio de los países signatarios o en sus aguas territoriales.
- Aquellos bienes elaborados con insumos de terceros países, cuando éstos han sido objeto de transformación sustancial en el territorio de los países signatarios y siempre y cuando el producto final se clasifique en una

---

<sup>12</sup> Véase Anexo 2. Documentos Enmarcados como Antecedentes de los Tratados de Libre Comercio

<sup>13</sup> Preferencias: las ventajas que los países signatarios se otorguen en material de gravámenes, restricciones y márgenes de preferencia sobre los productos objeto del mismo

posición diferente de cuatro dígitos en la Nomenclatura Arancelaria de Bruselas, modificada por la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio. Sin embargo, cuando tales procesos consistan exclusivamente del simple ensamblaje, empaque, separación, selección, clasificación, marcas u otros equivalentes, tales bienes no se considerarán originados.

- Aquellos bienes ensamblados en cualquiera de los países signatarios que utilicen insumos importados de terceros países, cuando el valor de los últimos sea menor al 50% del, valor de los primeros.
- Aquellos bienes elaborados en el territorio de cualquiera de los países signatarios y que satisfacen los requisitos especiales de origen acordados por consentimiento mutuo entre los países signatarios.

Los países signatarios se obligan a no modificar las preferencias de modo que ello signifique una situación menos favorable que la existente a la entrada en vigor del acuerdo. Así, los países signatarios se comprometen a no aplicar restricciones a las importaciones de los productos comprendidos en el acuerdo, salvo aquellas expresamente señaladas en el documento,

Los beneficios derivados de las preferencias pactadas en el acuerdo, se aplicarán exclusivamente a los productos originarios y procedentes del territorio de los países signatarios.

Las preferencias arancelarias otorgadas por el país signatario miembro de Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) a los productos originarios y procedentes de El Salvador, se harán extensivas a los países de menor desarrollo relativo de la ALADI.

Los países signatarios del acuerdo, podrán aplicar, unilateralmente, con carácter transitorio, restricciones a las importaciones de los productos objeto de concesiones cuando se realicen en cantidades y condiciones tales que causen o amenacen causar perjuicios graves a determinadas actividades productivas de significativa importancia para la economía nacional.

Los países signatarios podrán revisar el acuerdo en cualquier momento con la finalidad de preservar las corrientes de comercio generadas en virtud de su aplicación y promover su expansión. A estos efectos podrán:

- Introducir nuevos productos.
- Retirar productos existentes.
- Acordar mayores preferencias para la importación de los productos negociados.
- Proceder a la renegociación de las preferencias otorgadas,
- Introducir al presente Acuerdo las modificaciones necesarias,

Los países signatarios se comprometen a mantener la aplicación de la preferencia porcentual pactada cualquiera que sea el nivel de su arancel vigente, En el caso de que uno de ellos eleve o disminuya su arancel para terceros países, procederá de manera inmediata a ajustar el gravamen para la importación de los productos negociados, a fin de mantener la preferencia porcentual acordada.

Cada acuerdo establece los periodos de duración y posibilidad de prórroga y los lineamientos bajo los cuales un país puede desistir de su participación. Establecen también las características de composición de los productos beneficiados.

## 2.6 LAS EXPORTACIONES DESDE EL SALVADOR.

La exportación está definida como el régimen aduanero que permite la salida legal de las mercancías del territorio aduanero para su uso o consumo en el mercado exterior.

Hoy en día, la exportación cobra mayor importancia en las empresas, quienes toman la decisión de exportar como una necesidad para su supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Es importante reconocer que la actividad exportadora no es una actividad eventual o de corto plazo que responde a situaciones coyunturales, por el contrario es una actividad que exige una visión de mediano plazo y una planeación de los recursos.

La empresa que decide exportar debe contar con motivos sólidos para internacionalizarse y buscar mercados externos, haciendo de la exportación una actividad estratégica de la empresa.

La exportación ofrece muchas ventajas a las empresas, algunas de ellas son:

- Generar una fuente adicional de ingresos.
- No depender exclusivamente del mercado local.
- Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.
- Incrementar el volumen de producción y hacer más eficiente la utilización de la capacidad productiva de la empresa.
- Incrementar el volumen de producción para reducir los costos unitarios de fabricación y ganar competitividad en el mercado interno.
- Incrementar la calidad y competitividad de los productos a través de la competencia internacional.
- Aparición de nuevos productos o mejora de los ya existentes.

La exportación impone nuevos desafíos que deben ser superados de la mejor forma posible para lograr el éxito en los mercados internacionales. Estos desafíos pueden ser vistos como riesgos, los cuales si son asumidos correctamente pueden ser superables, por ejemplo: los producidos por problemas operativos, legales y financieros

## 2.7 PRODUCTOS PARA EXPORTAR.

¿Qué podemos exportar? Esta es una de las preguntas más frecuentes que realizan los interesados en la exportación, y probablemente conlleve a situaciones erróneas cuando tratamos de generar una oferta sobre la base de lo que tenemos. No se trata de vender lo que se tiene, sino lo que los consumidores demandan. El éxito de la colocación de un producto en los mercados internacionales dependerá de numerosos factores, tanto estructurales como coyunturales.

Luego, lo que Podemos Exportar son aquéllos productos que brinden las mayores posibilidades de éxito en los mercados a los cuales el exportador haya planeado ingresar. Los exportadores deberán identificar y seleccionar los productos que

brinden estas posibilidades de éxito, considerando por lo menos los siguientes factores:

Tabla 2.15. Factores externos e internos para poder realizar una buena exportación.

Internos	Externos
- Ventajas comparativas	- Tendencias de la demanda mundial
- Producción disponible y flexible	- Mercados en crecimiento
- Provisión continua	- Limitadas restricciones arancelarias
- Diseño apropiado del producto	- Tendencias del comercio dinámicas y crecientes
- Normas y especificaciones de acuerdo al mercado	- Canales de distribución convenientes
- Sistema de gestión en la empresa	- Facilidades logísticas
- Exportación sostenida en planeación	- Transporte

Fuente: [www.portagradio.gob.pe/comoexp.shtml](http://www.portagradio.gob.pe/comoexp.shtml)

Con estas consideraciones, la empresa estará generando una oferta exportable, la cual no sólo está referida al producto sino también a su capacidad para contar con sistema de producción o acopio, organización y sistema de gestión, soporte financiero, etc. La comprensión conveniente del concepto de "oferta exportable" ayudará a la empresa a definir sus estrategias de penetración del mercado.

#### DEFINICIÓN DE OFERTA EXPORTABLE

La oferta exportable de una empresa es más que asegurar los volúmenes solicitados por un determinado cliente o contar con productos que satisfacen los requerimientos de los mercados de destino. La oferta exportable también tiene que ver con la capacidad económica, financiera y de gestión de la empresa, esto es:

- Disponibilidad de producto: Con base en el producto que desea exportar, la empresa debe determinar el volumen que tiene disponible para el mercado externo. El volumen debe ser aquel que pueda ofrecer de manera estable o continua. De igual modo, el producto debe cumplir con las exigencias y requerimientos del mercado objetivo.
- Capacidad económica y financiera de la empresa: La empresa debe contar con los recursos necesarios para solventar una exportación, igualmente debe estar en condiciones de contar con precios competitivos. Si la empresa no cuenta con

posibilidades de solventar el proceso con recursos propios, deberá contar con capacidad de endeudamiento y conseguir financiamiento externo.

- Capacidad de gestión: La empresa debe desarrollar una cultura exportadora, con objetivos claros y conocimiento de sus capacidades y debilidades.

## 2.8 PLANEACIÓN DE EXPORTACIÓN.

Es conveniente que toda empresa que intenta iniciarse en las exportaciones cuente con un Plan de exportación, un plan de acción secuencial que defina objetivos, metas, etapas, tiempos, responsables y un presupuesto determinado. La elaboración de un Plan de Exportación es parte fundamental de la preparación de una empresa para participar con éxito en el mercado internacional.

El Plan de exportación sirve a las empresas a focalizar sus objetivos y a definir claramente responsabilidades, les brinda una ayuda efectiva para formular y ajustar su estrategia de exportación. Provee a las empresas un esquema de monitoreo y evaluación de las actividades y sus resultados. Un Plan de exportación, también puede ayudar a la empresa a obtener financiamiento, porque constituye una clara expresión de que la empresa está trabajando de una manera seria para poder exportar.

El Plan de exportación debe ser visto como un instrumento operativo para encarar los negocios. Los objetivos deben ser comparados con los resultados, para medir el éxito de las estrategias emprendidas.

Un Plan de exportación es flexible, sujeto a cambios. Las empresas pueden modificar sus planes, haciéndolos más específicos y ajustándolos a la realidad concreta, a medida que vayan obteniendo mayor información y vayan ganando mayor experiencia en el proceso de la exportación.

Seguidamente, se indican los puntos principales que deben ser contemplados en un Plan de exportación, aún cuando no existan reglas de cómo debe ser elaborado:

### 1. Resumen del Plan

## 2. Plan de exportación

### 2.1 Análisis de la situación

### 2.2 Elementos de Marketing

### 2.3 Presupuesto para la exportación

### 2.4 Cronograma de implementación

### 2.5 Información de base sobre sus mercados objetivo

## 2.9 SELECCIÓN DE MERCADO POTENCIAL. (Determinación del mercado objetivo)

Por lo general, las PYMES suelen iniciar su inserción internacional en los países vecinos, principalmente por la cercanía o los ahorros en costos logísticos y fletes. Estos mercados externos resultan apropiados para iniciar un proyecto exportador por la cercanía que existe a nivel de la idiosincrasia (idioma, cultura, costumbres, prácticas comerciales, etc.).

No obstante, es imprescindible llevar adelante un estudio exploratorio sobre uno o más mercados que le permitan a la empresa establecer si existe potencial de mercado en el exterior, cuáles son los países donde hay posibilidades reales de colocar el producto y cuáles son las condiciones para el envío, internación, comercialización y distribución.

Una estadística sobre el flujo comercial mundial de los productos, tanto de las exportaciones mundiales como las exportaciones nacionales de los productos, resulta una aproximación importante para contar con una información base para determinar qué mercados son potenciales compradores del producto y cuál es su comportamiento.

Igualmente, cada mercado clasificado en la etapa anterior debe ser analizado tomando en cuenta criterios demográficos, geográficos y económicos, criterios legales, así como criterios de competencia, hábitos y de costumbres. Este proceso permitirá contar con una lista de mercados clasificados según aspectos cualitativos como cuantitativos.

Para confirmar las potencialidades de estos mercados, las empresas pueden proceder a realizar evaluaciones directas, visitando a sus potenciales clientes o participando en ferias, misiones comerciales o realizando visitas de prospección.

La selección final dependerá de la evolución de los mercados, que permitirá proyectar si los mercados están en expansión, estancados o en recesión. Estudiar el mercado objetivo implica investigar los mercados potenciales para su producto, sus condiciones y exigencias. Esta investigación de mercados debe ser rigurosa, porque de ella dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la exportación

Teniendo en cuenta las oportunidades que ofrece el mercado, la empresa puede escoger los países a los cuales se puede exportar su producto. Para ello debe analizar cuáles son los mercados del mundo que ofrecen las siguientes características:

- Volúmenes de compras más elevados
- Crecimiento más rápido con proyección a seguir creciendo
- Presenta condiciones más favorables: accesibilidad, prácticas comerciales y tipos de productos alternativos al suyo (nivel de competencia).

Por accesibilidad se entiende los aspectos relacionados con las regulaciones arancelarias (aranceles, impuestos y cuotas de importación), regulaciones no arancelarias (normas técnicas y sanitarias, etiquetado, etc.), transporte y comunicaciones, etc. Respecto a las prácticas comerciales, será importante conocer las prácticas y costumbres en el comercio local del mercado objetivo, las modalidades de pago utilizadas, etc.

El nivel de competencia comprende la competencia actual y futura de los proveedores locales y extranjeros, las diferencias de calidad y precios entre los productos comercializados y los de la empresa; y, el grado de aceptación del mercado respecto a nuevos productos y servicios, principalmente. Las empresas pueden analizar cada uno de los mercados de interés, tomando en cuenta ciertos criterios o condicionantes, como los indicados abajo, realizando un análisis comparativo:

Tabla 2.16. Aspectos a tomar en cuenta para la selección de mercados.

ASPECTOS EVALUADOS	MERCADO 1	MERCADO 2	MERCADO 3
Destino actual de las exportaciones de su producto			
Afinidad cultural y comercial			
Preferencias arancelarias			
Países competidores			
Disponibilidad de transporte			

Fuente: [www.portalagrario.com.pe/comoexpo.shtml](http://www.portalagrario.com.pe/comoexpo.shtml)

- Destino actual de las exportaciones de su producto deberá de analizarse el destino actual de las exportaciones de productos similares.
- Afinidad cultural y comercial: Este aspecto ayuda a las empresas a conocer las ventajas de comenzar un proyecto de exportación con países que tengan similitudes. Algunos aspectos importantes para evaluar son: el idioma, la religión o las costumbres.
- Preferencias arancelarias: Algunos países ofrecen preferencias arancelarias sobre algunos productos.
- Países competidores: Es importante analizar el valor y el crecimiento de las importaciones de los países de interés en los últimos años y conocer el origen de las mismas, por cuanto los países que exportan los mismos productos hacia ese mercado son realmente la verdadera competencia.
- Disponibilidad de transporte: Las empresas deben analizar la disponibilidad de transporte para sus productos hacia el país de interés. Es importante conocer sobre el transporte internacional (rutas, frecuencias y transportadores).

Para la obtención de toda la información requerida, las empresas pueden optar por dos métodos de investigación de mercados, en función de las fuentes de información que utilice:

1. FUENTES PRIMARIAS, se basan en una investigación directa en el país de destino. Implica la realización de la propia investigación, obteniendo datos directamente en el lugar de interés a través de entrevistas, sondeos, contactos directos con operadores locales, etc. Esta solución permite contar con un alto nivel de precisión de datos que facilita la acción de inserción en los mercados.

2. FUENTES SECUNDARIAS, que son las informaciones ya compiladas, como por ejemplo: informes, reportes o estudios ya realizados, así como servicios de consultoría. Esta es la alternativa más inmediata para las PYMES pues permite, a bajo costo, focalizar rápidamente los esfuerzos de marketing sobre los mercados más interesantes.

Para seleccionar el país al que se va a dirigir el producto, las empresas deben familiarizarse con el mercado, averiguando la situación económica, geográfica y política del país de destino, el costo del transporte disponible, exigencias de entrada de su producto, etc. pudiendo agruparse como sigue:

- Entorno económico, geográfico y político: Conocer los aspectos políticos, económicos y geográficos de cada mercado potencial identificado previamente, permitirá a las empresas definir convenientemente sus estrategias de mercadeo para así reducir los riesgos.

Las empresas deberán analizar el potencial de venta de sus productos, estudiando cuál o cuáles serían sus segmentos objetivos (situación geográfica, estrato socioeconómico, nivel de ingresos, edades, género, costumbres, etc.)

- Costo Estimado del Transporte: Las empresas deberán analizar los costos de transporte de sus productos a cada mercado potencial identificado. El costo del transporte en cada país dependerá de variables como: medio de transporte, destinos y tipo de producto.
- Exigencias de Entrada de Producto: Los países cuentan con una serie de requisitos para la entrada de los productos. Algunos de ellos son:

Aranceles

Restricciones a la importación, licencias previas, cuotas de importación

Requerimientos y especificaciones técnicas del producto y del empaque

Requisitos fitosanitarios, certificaciones y registros de producción orgánica

Registro de productos, marcas y patentes

Por ello es importante que las empresas analicen el régimen de importación de los mercados potenciales identificados.

Esta es una fase oportuna para evitar aquellos mercados que cuentan con serias restricciones a las importaciones.

Una vez que los países hayan sido seleccionados, será importante que las empresas obtengan mayor información del mercado, investigando aspectos referidos al producto, precios, comercialización, competencia y estudios de promoción

La información básica que debe estar contenida en una investigación de mercados es la siguiente:

1. Ambiente físico y demográfico
2. Entorno político y sociocultural
3. Entorno económico
4. Acceso al mercado
5. Entorno comercial estratégico

## 2.10 FORMAS DE EXPORTACIÓN

Existen dos formas de exportar: Indirecta y Directa. En la exportación indirecta, existe un operador que se encarga de alguna o todas las actividades vinculadas a

la exportación, asumiendo la responsabilidad de la misma. En la exportación directa, el exportador trata directamente con el cliente extranjero.

#### 1. EXPORTACIÓN INDIRECTA:

- a. A través de la venta a clientes nacionales, que luego exportan el producto. Es como vender a cualquier otro cliente nacional. En esta situación, es otro el que decide qué producto puede ser vendido en un mercado extranjero, asumiendo las tareas de investigación de mercados y la gestión de la exportación.

En esta situación es esencial que el productor (proveedor) identifique con precisión las empresas susceptibles de estar interesadas en sus productos, estableciendo una estrecha relación con las mismas, pues su éxito comercial dependerá de la capacidad de interpretar las necesidades de la empresa exportadora. Esto permite una integración eficaz del proceso productivo, fortaleciendo la relación comercial. También es importante que el productor se mantenga bien informado sobre las tendencias de los mercados donde la empresa vendedora coloca sus productos, pues ello le permite establecer estrategias relativas a los mismos y a sus clientes exportadores.

- b. A través de intermediarios. En este caso la empresa exporta, por ejemplo, a través de una "trading" (sociedad intermediaria) que busca los compradores en los mercados extranjeros.

Esta forma de exportar es utilizada por pequeñas empresas que no se sienten en condiciones de comprometerse con la exportación directa; o bien por empresas que ya exportan, pero que eligen la vía del intermediario para ingresar a nuevos mercados.

La principal ventaja de la exportación indirecta, para una pequeña o mediana empresa, es que ésta es una manera de acceder a los mercados internacionales sin tener que enfrentar la complejidad de la exportación directa.

El principal inconveniente de este tipo de exportación es la necesidad de encontrar intermediarios adecuados que tengan posibilidades concretas de colocar los productos. De esta forma, la selección del intermediario es crucial, ya que el productor o la empresa dependerán totalmente de la capacidad de venta del mismo.

Una alternativa a tener en cuenta es la creación de una trading común para diversas PYMES productoras. Es un concepto similar al que puede presentar un consorcio de exportación o agrupación para la exportación. Estas organizaciones resultan particularmente útiles para las PYMES, las cuales están, por lo general, limitadas en su capacidad comercial internacional individual.

En estas agrupaciones de comercialización, las diferentes empresas productoras aúnan esfuerzos y recursos, con el objetivo de ingresar conjuntamente a los mercados internacionales. Estas agrupaciones de comercialización pueden también ser sumamente útiles en la resolución de problemas relativos a la producción y el control de la calidad. La agrupación de comercialización es, asimismo, un excelente instrumento "multiplicador" de las capacidades individuales de las empresas que la componen. Las empresas agrupadas podrían organizar, por ejemplo, campañas de publicidad y promoción en un determinado mercado, iniciativa que la mayoría de las empresas no podrían emprender por sí solas.

## 2. EXPORTACIÓN DIRECTA:

Esta es la modalidad más ambiciosa, donde el exportador debe administrar todo el proceso de exportación, desde la identificación del mercado hasta el cobro de lo vendido.

Las ventajas de una exportación directa son: mayor control ejercido sobre todo el proceso de exportación; potencialmente mayores ganancias; relación directa con los mercados y con los clientes.

Cuando la empresa está por emprender el camino hacia la exportación directa, debe reflexionar acerca de los canales de distribución más apropiados. Estos canales de distribución incluyen: agentes, distribuidores, minoristas y consumidores finales.

#### Agentes

El agente es un "tomador de órdenes de compra". Presenta las muestras, entrega documentación, transmite las órdenes de compra, pero él mismo no compra mercadería. En general, el agente trabaja "a comisión", no asume la propiedad de los productos, no asume ninguna responsabilidad frente al comprador y posee la representación de diversas líneas de productos complementarios que no compiten entre ellos. Opera bajo un contrato a tiempo determinado, renovable según resultados, el cual debe definir territorio, términos de venta, método de compensación, causas y procedimientos de rescisión del contrato, etc. El agente puede operar con o sin exclusividad.

#### Distribuidores

El distribuidor es un comerciante extranjero que compra los productos al exportador y los vende en el mercado donde opera. Es regla general que el distribuidor mantenga un stock suficiente de productos y que se haga cargo de los servicios pre y post-venta, liberando al productor de tales actividades. Los distribuidores -que muy raramente llegan al consumidor final, sirviendo generalmente al mercado minorista- suelen completar su oferta con otros productos y/o marcas complementarias, no competitivas entre sí.

#### Minoristas

El importante crecimiento comercial de las grandes cadenas minoristas ha creado excelentes oportunidades para este tipo de venta. El exportador contacta directamente a los responsables de compras de dichas cadenas. Se puede apoyar este tipo de venta a través del envío de catálogos, folletos, etc. Se cuenta con nuevos métodos informáticos que facilitan llegar a un público más amplio, reduciendo -en cierta medida- los gastos originados por viajes y por el pago de

comisiones a intermediarios. No obstante, debe tenerse presente que el contacto personal con los potenciales clientes sigue siendo la herramienta más eficaz.

#### Venta directa a consumidores finales

Una empresa puede vender sus productos directamente a consumidores finales de otros países. Este es un método utilizado más bien por grandes empresas, puesto que exportar de esta manera requiere grandes esfuerzos de marketing y el exportador asume todas las actividades de envío de la mercadería, de importación en el mercado de destino, de prestación de servicios pre y post-venta, de cobro, etc.

En general, la exportación directa facilita un contacto mayor con el mercado, si bien es más costosa y arriesgada. La exportación indirecta, por el contrario, aleja del contacto directo con el mercado y propicia la dependencia, aunque puede ayudar a ahorrar tiempo y dinero al beneficiarse de la experiencia y el conocimiento del mercado que tienen los comisionistas y las empresas de exportación.

## 2.11 NEGOCIACIÓN Y PACTO DE VENTA

### 2.11.1 BÚSQUEDA DE CONTACTOS

En nuestro país este proceso comienza con establecer ¿Quién puede ayudarme a establecer contactos?. En este sentido existen organismos como TRADE POINT EL SALVADOR, CENTROMYPE, Cámaras de Comercio, COEXPORT, Asociaciones de artesanos, entre otros.

El establecimiento de contactos conlleva una serie de acciones secuenciales, las cuales son:

**PREPARACIÓN PREVIA:** Preparación de las negociaciones y de la presentación de la empresa (traducir oferta, preparar muestras de los productos...) y recopilar toda la información posible sobre el socio potencial.

ENTREVISTA: Hay que presentar la propuesta de una forma profesional e intentando crear un clima de confianza.

SEGUIMIENTO: Analizar la entrevista (redactar por escrito todos los puntos abordados) y mantener el contacto posteriormente.

### 2.11.2 FIJACIÓN DE PRECIOS

La estimación del precio de exportación es el resultado de un proceso de análisis de diferentes variables como: costos de producción; costos de distribución internacional, de promoción, y comercialización en general.

Al igual que en el mercado nacional, el precio al cual se vende un producto es uno de los factores determinantes de las ganancias de la empresa. Por ello, es esencial que en el estudio del mercado-objetivo se incluya la evaluación de las variables que pueden afectar el precio de venta. Si éste es demasiado alto, el producto no se venderá; si es demasiado bajo, el nivel de ganancia no será quizás suficiente para cubrir los costos. Por lo tanto, la fijación del precio de venta oscila entre un límite inferior fijo (costo) y uno superior negociado y establecido por el mercado y el producto.

Si bien el precio de venta del producto en el mercado internacional tiene una base contable cierta, no es la única que lo sustenta, sino que actúa de forma integrada con otros factores externos a la empresa, como por ejemplo: necesidad del cliente en tamaño, frecuencia de las compras, plazos y lugar de entrega, moneda de negociación, competencia doméstica e internacional del producto, y los instrumentos de competitividad como pueden ser el empleo de zonas francas, la utilización, los acuerdos comerciales o los incentivos que puedan existir para las exportaciones, entre otros.

Los elementos básicos tradicionales que determinan un precio son: costos, demanda del mercado y nivel de competencia (oferta).

Esto es válido tanto para el mercado nacional como para el internacional. Puesto que dichos elementos pueden variar de un mercado a otro, a menudo el precio de exportación no es el mismo que el precio ofrecido en el mercado nacional.

El precio de exportación debe corresponder al valor del producto, así como al incoterm que haya quedado acordado en el contrato de compraventa internacional entre el comprador y el vendedor.

## ELEMENTOS QUE DETERMINAN PRECIO DE EXPORTACIÓN

### 1. COSTOS

El cálculo del costo de producción y de venta en el mercado extranjero es un elemento esencial para determinar si la actividad exportadora es viable.

Si la exportación significa producir más sin aumentar los costos fijos, trabajando solamente sobre costos variables, los productos adicionales destinados a la exportación serán producidos a un menor costo unitario.

A continuación se muestra un esquema muy simple para integrar y distribuir los distintos tipos de costos, a partir de su correspondiente identificación y clasificación:

#### a. COSTOS DE PRODUCCIÓN

El costo de producción incluye todos los conceptos relativos a la elaboración de un producto hasta que éste se encuentra en stock. Dichos costos pueden ser fijos o variables.

Costos variables de producción:

- Materia Prima
- Mano de obra
- Otros costos variables

#### b. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN

Esta categoría comprende todos los costos que deben afrontarse -luego de que el producto se encuentra en stock- para lograr que el consumidor lo adquiera.

Estos costos se originan, entre otras, por las siguientes actividades:

Investigaciones y estudios de mercado.

Promoción de ventas.

Publicidad.

Distribución.

Ventas y sus costos administrativos.

Entre estas actividades hay algunas que generan gastos siempre. Estos gastos se denominan costos fijos de comercialización (sueldo del personal de ventas, publicidad por contrato, etc.).

#### c. COSTOS DE EXPORTACIÓN

Es la suma de los gastos que originan las diferentes actividades propias de la exportación. Estas actividades varían, dependiendo de la negociación o cotización que se realice, los cuales se establecen mediante el término de venta internacional utilizado (Véase anexo 3 INCOTERMS).

De manera general, los principales costos de exportación pueden ser clasificados en dos distintas categorías: costos fijos de exportación y costos variables de exportación.

Costos fijos de exportación:

Se originan esencialmente por mantener en funcionamiento una unidad o gerencia de exportación. Estos costos se generan aunque no se efectúe exportación alguna y son necesarios para mantenerse en el negocio.

Costos variables de exportación:

El costo variable unitario total de un producto para la exportación se compone del costo variable de producción adicionado del costo variable de exportación. El costo variable de exportación es el costo variable de comercialización hacia el extranjero.

Esta categoría de costos incluye, los gastos bancarios/financieros, envases y embalajes especiales, marcas, etiquetas específicas, seguro y transporte interno hasta el puerto, gastos portuarios, gastos de despacho aduanero, posibles gravámenes a la exportación, etc.

## PRECIO DE EXPORTACIÓN

Luego de calcular los costos de producción y de exportación, debe tomarse en cuenta los mecanismos de estímulo a las exportaciones que el gobierno otorga a las empresas exportadoras (ejemplo: draw back)

En el cálculo del precio para la exportación, se deberán incluir aquellos impuestos que no puedan ser recuperables en el caso específico de la actividad exportadora.

Por último, es importante tener en cuenta los eventuales gastos financieros que se puedan generar a partir de operaciones en donde se recurra a financiamientos.

Es conveniente realizar un monitoreo del precio final del producto en el mercado de destino; es decir, el precio al que el producto llega al consumidor final del mercado extranjero. Esto sirve para poseer una noción de la potencialidad de venta del producto respecto de otros productos competidores, a nivel de consumidor final. Esta práctica es útil aun cuando se venda a distribuidores u otros intermediarios, pues es el consumidor final quien finalmente "busca, compra y consume" el producto.

## 2. DEMANDA EN EL MERCADO OBJETIVO

La dimensión de la demanda de un producto indica el nivel de precio que ese mercado está dispuesto a pagar. Por ejemplo, si el producto fuese muy requerido en un mercado extranjero que no presenta gran intensidad de competencia, su precio de venta podría ser sustancialmente mayor que en el mercado nacional.

La demanda del mercado, relativa al producto que se pretende vender, indica el nivel de "necesidad" que dicho mercado tiene sobre el producto.

## 3. NIVEL DE COMPETENCIA

Es muy difícil encontrar un mercado en donde se puede establecer un precio de venta sin tener en cuenta los precios de la competencia. Cuando muchos competidores venden un producto similar en el mismo mercado, y no existe una diferenciación sustancial a través de la imagen de marca, el margen de acción es más bien reducido y el nuevo exportador se limita, por lo general, a seguir los precios ya existentes en el mercado o, inclusive, a presentar niveles de precios un poco más bajos.

### 2.11.3 CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL

El contrato de compra venta es el factor central de toda transacción comercial, constituyéndose en el punto de partida del comercio internacional e instrumento jurídico de la actividad económica mundial.

En el proceso de comercio internacional se realizan diversos contratos. El principal de ellos es el contrato de compraventa internacional de mercaderías. De igual manera, la comercialización de productos en un país determinado puede dar lugar a contratos de agencia, de distribución y de representación. También es posible concertar contratos de “Joint Venture” para la producción de bienes y su posterior comercialización internacional.

### CONDICIONES DE PAGO

En un contrato de compra venta internacional pueden establecerse las condiciones de pago más diversas. Algunos son:

1. Al Contado: el pago al contado varía de acuerdo al momento en que se efectúa el pago, que puede ser al confirmarse el pedido, al momento del embarque, al momento de negociar los documentos de embarque, o al momento de recibir la mercadería por parte del comprador. En el primer caso no se requiere financiamiento, en los otros podrá ser necesario un financiamiento de pre-embarque.

2. En Cuenta Corriente: cuando existe una relación muy favorable entre el exportador y el comprador extranjero pueden establecer este sistema, el cual

requiere que en ambos países existan regímenes comerciales cambiarios sin restricciones que dificulten la transacción.

3. En Consignación: esta condición de pago implica que el derecho de propiedad de la mercancía no se traspasa hasta el momento de su venta en el extranjero. Esta modalidad entraña muchos riesgos para el exportador, quien sólo recibirá el pago luego de la venta efectiva, sin embargo es una modalidad usada en la venta de productos perecibles.

4. Al Crédito: La compra-venta se paga en un plazo después del embarque. Las transacciones al crédito son frecuentes y requerirán de financiamiento de post-embarque. El tipo de crédito otorgado principalmente será de proveedores y los documentos de pago que recibirá el exportador podrán ser pagarés o letras de cambio

#### ASPECTOS QUE DEBE CONTEMPLAR UN CONTRATO

Es difícil referirse a un contrato tipo que se pueda aplicar a todos los acuerdos de exportación; no obstante, es importante considerar ciertas disposiciones mínimas o condiciones generales, que sean útiles para la elaboración de cualquier contrato.

A continuación se detallan los aspectos que pueden servir de referencia para los contratos de exportación:

- Nombre y dirección de las partes.
- Producto, normas y características
- Cantidad
- Embalaje, etiquetado y marcas
- Valor total del contrato
- Condiciones de entrega
- Descuentos y comisiones
- Impuestos, aranceles y tasas
- Lugares
- Periodos de entrega o de envío

Envío parcial/trasbordo/agrupación del envío  
Condiciones especiales de Transporte  
Condiciones especiales de Seguros  
Documentos  
Inspección  
Licencias y permisos  
Condiciones de pago  
Medios de Pago  
Garantía  
Incumplimiento de contrato por causas de “fuerza mayor”:  
Retrasos de entrega o pago  
Recursos  
Arbitraje  
Idioma  
Jurisdicción  
Firma de las partes

## 2.12 EMPAQUE Y EMBALAJE

Una de las etapas más delicadas en el proceso de exportación es la del traslado de los productos al mercado externo. La actividad exportadora involucra una serie de requisitos de empaque y embalaje que garanticen que el producto llegue en buen estado a su destino final.

El empaque apropiado es vital para guardar, proteger y servir de medio para manipular productos. Cada empaque se debe diseñar para proteger el producto en su trayecto desde la línea de ensamble hasta el usuario final. Un empaque de mala calidad puede resultar contraproducente para el productor, exportador y distribuidor ya que pueden resultar en daño, descomposición, e incluso, en casos extremos, el rechazo total por parte del comprador. Así, un mal empaque y/o embalaje puede resultar en la pérdida de una venta de exportación, y hasta en la pérdida del cliente.

El tipo de material que se utilice para el transporte depende del producto, el tipo de transporte (terrestre, aéreo o marítimo) y el destino final.

El concepto básico en embalaje es el de “carga unitaria” o “unitarización” que se basa en la idea de que todos los transportistas deberían de empacar la carga de manera que pueda ser movida y manipulada durante toda la cadena de distribución con equipo mecánico como montacargas y grúas. Esta práctica reduce la mano de obra, la manipulación de cajas y la posibilidad de que la mercancía que se va a exportar se dañe, y en última instancia, se traduzca en una pérdida para la empresa.

Asimismo, la unitarización permite reducir los tiempos al agilizar la carga y descarga del producto con el equipo apropiado, hace más eficaces las operaciones en el centro de distribución y reduce la posibilidad de pérdidas por cualquier razón.

Los materiales de empaque se deben seleccionar dependiendo del producto y de las condiciones ambientales, tales como temperatura, humedad atmósfera deseada alrededor del producto, resistencia del empaque, costos existentes, especificaciones del comprador, el etiquetado, tarifas de flete y regulaciones gubernamentales (por ejemplo, normas de etiquetado, entre otras). Los procedimientos de empaque deben cumplir con las siguientes recomendaciones generales y básicas:

1. El producto debe estar colocado apropiadamente dentro del contenedor para evitar que se mueva o roce otros productos.
2. Se debe seleccionar el tamaño y estilo de tarima que sea el más adecuado. Una tarima accesible por los cuatro lados permite que un montacargas o una grúa se le acerque desde cualquier dirección, facilitando así su manipulación. Además, las dimensiones estándar de una tarima (1m x 1.20m) maximizan el volumen y se pueden cargar en contenedores para su transporte.

3. Los orificios de drenaje deben estar ubicados en el área de piso o de deslizamiento en grandes contenedores, cajas o embalaje. Esto permitirá que el agua de mar o la condensación escape del contenedor y reducirá significativamente las posibilidades de daño al producto.

4. No es recomendable llenar demasiado cada contenedor para ahorrar un poco. Si el peso excede los límites permitido, es posible que el producto llegue dañado a su lugar de destino.

5. Las marcas en las cajas deben ser mínimas. No deben ponerse marcas comerciales ni descripciones del producto. Las marcas deben ir con tinta a prueba de agua en tres costados del contenedor.

Toda señal de advertencia debe aparecer en el idioma del país de origen y de destino, así como los símbolos gráficos internacionales de manipulación.

Un empacador de exportaciones es una excelente fuente de asesoría y de materiales de empaque para garantizar que un producto llegue en condiciones óptimas a su consumidor final. Asimismo, una empresa transportista le puede ofrecer información sobre el peso, diseño y tamaño de las tarimas. Por último, un despachador de carga le puede ofrecer servicios de empaque o le puede dar información acerca de los requisitos de empaque del país al que se va a enviar la mercancía.

### 2.12.1 ETIQUETADO

El hábito de envolver los productos en papel empezó originalmente en el siglo XVI. A esto se le llamó etiquetar.

La función de la etiqueta no ha cambiado: no sólo debe identificar al contenido sino que también debe venderlo, lo que considera en gran parte la asistencia de un buen plan de mercadotecnia, por lo tanto, al diseñar una etiqueta, el diseñador necesita tener los mismos factores de mercadotecnia para crearlo y venderlo, que cuando se diseña un embalaje por lo que debe cumplir una función más compleja que las etiquetas anteriores.

Toda etiqueta debe:

- Proyectar una imagen apropiada.
- Clasificar las identidades del producto.
- Evocar un carácter o manera particular.
- Informar al cliente sobre el producto y cómo usarlo.

Además de la información para vender la etiqueta debe llevar algunos datos legales, mencionando claramente el contenido neto, nombre del fabricante y la lista de los ingredientes activos y avisos especiales si el contenido es peligroso.

Las etiquetas se producen a partir de una gran variedad de materiales como el cartón, papel, envoltorios de plásticos, hoja metálica y laminados metálicos o materiales metalizados.

Existen diferentes técnicas para etiquetar los productos, como:

- Papel liso y cola húmeda.
- Etiquetas sensibles a la presión (autoadheribles).
- Etiquetas engomadas.
- Etiquetas pegadas con calor.
- Etiquetado en el molde.
- Fajas retractiladas.

Y los procesos de rotulado son:

- Impresión en calor -directo e indirecto- sobre metales.
- Gofrado (estampado en seco).
- Esmaltado (sobre vidrio).

## 2.12.2 CÓDIGO DE BARRAS

GTIN (Global Trade Item Number). Definición.

Definición Un GTIN se utiliza para identificar cualquier artículo (producto o servicio) sobre los cuales hay necesidad de recuperar la información predefinida, logrando entregar, pedir o facturar desde cualquier punto de la cadena de abastecimiento. Esta definición cubre desde las materias primas hasta el consumidor final, incluyendo servicios que tengan características igualmente predefinidas.

### BENEFICIOS

- Proporciona una identificación única a cada producto, servicio o localización.
- Permite la captura automática de la información.
- Permite la automatización de varios procesos a lo largo de la cadena de abastecimiento.
- Permite obtener información rápida y oportuna sobre productos, servicios o localizaciones.
- Incrementa la productividad y la eficiencia porque optimiza el tiempo en captura de información.
- Disminuye la posibilidad de error humano

## 2.13 COBRANZAS

Formas de pago a las exportaciones. La elección del método de pago que se vaya a emplear en una operación de compraventa internacional se ve influida por el nivel de conocimiento que se tenga del comprador extranjero, el tamaño y la frecuencia de las operaciones.

A medida que el exportador y el comprador se conocen más, se puede modificar la técnica de pago, para adaptarla a las necesidades cambiantes de ambos, reduciendo los costos. Adicionalmente existen factores del entorno que influyen en la decisión de qué forma de pago se debe utilizar.

Los medios de pago juegan un rol fundamental, no sólo por ser la forma como se realiza la transacción, sino porque dan origen al financiamiento.

Los principales medios internacionales de pago son los siguientes:

1. Pago Anticipado: Consiste en que el importador, antes del embarque, sitúa en la plaza del exportador el importe de la compra venta. Esta forma de pago representa muchos riesgos para el comprador; quien queda totalmente a merced de la buena fe del vendedor, quien eventualmente y hasta deliberadamente puede demorar indebidamente el envío de las mercancías o simplemente en el peor de los casos no hacerlo. El uso de esta modalidad es excepcional, cuando por ejemplo el vendedor domina el mercado por ser el único proveedor del producto.

2. Pago Directo: Se constituye cuando el importador efectúa el pago directamente al exportador y/o utiliza a una entidad para que se efectúe este pago sin mayor compromiso por parte de esa entidad. Los medios de pago más comunes para pagos directos son el cheque, la orden de pago, el giro o la transferencia. Los medios de pago directos son utilizados normalmente cuando las condiciones de pago son al contado, en cuenta corriente o a consignación.

3. Cobranzas Documentarias: Se definen como el manejo por los bancos de documentos que pueden ser financieros o comerciales; según las instrucciones que reciban, con el fin de lograr el cobro y/o la aceptación de documentos financieros. El exportador entrega sus documentos a un banco para que éste, bajo las instrucciones recibidas, maneje y entregue los documentos al comprador previo pago y/o aceptación.

· Pago a la vista (Documento contra Pago): En este caso, el banco que cobra presenta los documentos al comprador, quien hace el pago y obtiene los documentos para la entrega de la mercancía. Este método es favorable al exportador puesto que, indirectamente, mantiene el control de los documentos hasta que el comprador externo haga el pago.

· A la aceptación a la vista de la letra de cambio (Documentos contra Aceptación): En este caso el banco que cobra entrega los documentos al comprador al aceptar éste la letra de cambio, es decir su obligación de realizar el pago en una fecha establecida.

4. El Crédito Documentario: La Carta de Crédito o Crédito Documentario, ocupa el lugar de privilegio entre los medios de pago para operaciones de compra venta internacionales de mercancías, no sólo por las seguridades que ofrece, sino porque mediante su uso se consigue un equilibrio entre los riesgos de tipo comercial que asumen las partes que intervienen en la compra-venta internacional.

La Carta de Crédito, constituye una garantía de pago, porque es un compromiso de pago respaldado por un banco. Estas garantías amplían según las cartas de créditos sean irrevocables y confirmadas. Este método de pago se considera de bajo riesgo porque el banco expedidor tiene la obligación legal de pagar, siempre y cuando se presenten todos los documentos requeridos y se cumplan todos los términos estipulados en el contrato.

#### 2.14 SEGUIMIENTO DE NEGOCIOS.

Es importante el contacto con el cliente para verificar la satisfacción de la operación. Toda empresa exportadora debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. La medición de la satisfacción del cliente es una herramienta vital, en la que se considera la conformidad con los productos, el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, así como también el precio y la entrega del producto.

Algunas fuentes de información sobre la satisfacción del cliente son las quejas, cuestionarios y encuestas, etc.

El objetivo de la mejora continua a nivel de la organización de la empresa exportadora, es precisamente incrementar la probabilidad de aumentar la

satisfacción de sus clientes, luego el seguimiento que realice con ellos le ayudará a identificar oportunidades de mejora.

## 2.15 TRÁMITES PARA EXPORTAR

### Documentos comerciales

1. La factura comercial. Este documento establece los términos en que se basa una compra venta internacional, es decir, en ella se indican todos los términos de entrega y el pago de la mercancía. En algunos caso constituye el contrato mismo. Este documento se utiliza, por lo tanto, en todas las exportaciones; lo expide el vendedor y no tiene ningún patrón definido. Lo importantes es que contenga los datos básicos de la transacción internacional y esté conforme a las disposiciones fiscales vigentes. Así debido a que en las exportaciones se aplica tasa cero por el impuesto al valor agregado (IVA), las entidades gubernamentales permiten que las facturas utilizadas en estas transacciones sean las destinadas a los consumidores finales. Mediante códigos propios, la empresa puede diferenciar las facturas del consumidor final, en el caso de las ventas locales, y las de exportación, manteniendo el correlativo correspondiente.
2. Lista de empaque. Este documento se utiliza para indicar con detalle el número de bultos y el contenido de cada uno de ellos. Además, es útil para que el consignatario o el importador y las autoridades aduaneras identifiquen la mercadería con facilidad en el puerto de destino, sobre todo cuando la carga es heterogénea y numerosa, es decir, cuando se envían bultos y cajas de diferentes tamaños, pesos, contenidos, etc.
3. Factura proforma. Este documento se utiliza como una cotización para informar al comprador los términos en que se está en disposición de vender, por ello constituye una oferta preliminar que si es aceptada por el comprador, su contenido se traslada a una factura comercial. Desde el punto de vista formal, la factura proforma es la posible factura comercial que ampara ese embarque, pero tiene la leyenda *proforma* en la parte superior, la cual le da el carácter de

provisional. Cabe mencionar que no todas las transacciones se realizan mediante el envío anticipado de una factura proforma, pero cuando se utiliza y el comprador la acepta, ésta es base para la producción y eventual exportación.

#### Documentos administrativos

1. Registro como exportador toda persona natural o jurídica que vaya a realizar por primera vez una exportación, deberá registrarse en el centro de trámites de exportación (CENTREX), del Banco Central de Reserva de El Salvador, como exportador. Para tal efecto, el interesado deberá cumplir con una serie de requisitos mínimos que se establecen en esa entidad
2. Solicitud de exportación. Para efectuar las exportaciones, es necesario llenar y presentar al CENTREX la solicitud de exportación. Este documento le permite al Banco Central de Reserva de El Salvador conocer las condiciones y términos en los cuales se exporta, además de otros detalles de la transacción. El objeto es tener un registro de las exportaciones para efectos de estadísticas. Una vez aprobada la exportación, el Banco Central de Reserva extiende los formularios respectivos, los cuales se entregan al exportador para que los presente en las aduanas de salida.
3. Declaración de mercancías. Para todas las exportaciones que se realicen fuera de Centroamérica y Panamá, es necesario llenar la declaración de mercancías y presentarla al CENTREX, independientemente del valor de la exportación. Una vez aprobada la exportación, el Banco Central de Reserva extiende la autorización en el mismo documento, el cual deberá presentarlo el exportador ineludiblemente en la aduana de salida. Además este proceso puede llevarse a cabo mediante el Sistema Integrado de Comercio Exterior (SIEC) el cual se realiza a través de Internet y este hace más fácil todo el procedimiento inclusive la autorización una vez que se este previamente registrado en el sistema

## Documento de transporte y seguros

1. Orden de embarque. Este documento se gestiona cuando todos los documentos comerciales y administrativos necesarios que amparan el pedido están en orden. Este consiste en una hoja de instrucciones para el embarque que se realizará por vía marítima. Dicho documento es gratuito y su formato varia de acuerdo con la empresa naviera de que se trate, pero cuando se trate de transporte terrestre, o aéreo , esta orden adquiere la forma de “Hoja de Instrucciones”
2. Conocimiento de Embarque. Con la orden de embarque, en donde se especifican las instrucciones pertinentes, la empresa naviera elabora el “conocimiento de embarque”
3. La guía aérea. Este documento lo expiden las compañías de transporte aéreo
4. La carta de porte. Este documento empara la mercancía que se exporta por tierra y es expedida por el transportista. Dicho documento puede elaborarlo la empresa exportadora y firmarlo el transportista
5. Póliza y certificado de seguro. Estos documentos los obtiene el exportador al efectuar el contrato de seguro con alguna compañía aseguradora local. En las exportaciones que tienen la modalidad FOB, CFR y otras el exportador no tiene nada que ver con el seguro internacional; pero en las exportaciones que tienen la modalidad CIF, CIP y otras es necesario que se contrate un seguro para la mercadería enviada.

## 2.16 INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES Y NO GUBERNAMENTALES DE APOYO A LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN.

En la actualidad y dentro del territorio salvadoreño se fomentan los procesos de exportación, esto con el fin de hacer crecer la economía nacional y familiar.

Cada uno de los procesos de exportación hoy en día se ven motivados por la facilidad que poseen los productores para entrar en los mercados internacionales

por la caída de diferentes barreras arancelarias que da la puesta en vigencia de un Tratado de Libre comercio mejor conocido como TLC.

Es por ello que los productores tanto artesanales como empresas industriales posean una accesoria adecuada y apoyo de diferentes instituciones sean estas gubernamentales o privadas.

Dentro de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales dedicadas a apoyar este tipo de procesos se pueden mencionar la Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART), EXPORSAL, COEXPORT, FOEX, TRADE POINT, y el encargado de toda la parte legal de dicho proceso el CENTREX, en el cual se presenta una serie de solicitudes y pagos para que los procesos de exportación sean totalmente legales.

# CAPITULO III. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El procedimiento para llevar a cabo la investigación de campo, consiste en recolectar información completa y detallada por medio de una encuesta escrita y/o entrevistas dirigidas a los micros y pequeños empresarios dedicados a la elaboración de artesanías textiles en el área del Municipio de Santo Tomás.

### 3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la recolección de información de este tipo de estudio se hace necesario el desarrollo de diferentes instrumentos, los cuales se utilizarán para conocer la forma de producción y/o comercialización de los productos, es decir se hace necesario llevar a cabo observación, entrevistar a los productores y al mismo tiempo que se llena una lista de verificación<sup>14</sup>, con un formato de entrevista estandariza para la recolección de la información de todos los aspectos tales como organización, producción, canales de comercialización, entre otros.

El método que se utilizará para la recopilación de información y datos, consiste en la estructuración sistemática de las siguientes fases: observación, definición, análisis y conclusión.

#### 3.1.1 OBSERVACIÓN.

Fase donde se visualizan las necesidades, problemáticas o potenciales de mejora a una condición o sujeto en particular. Esta es considerada el inicio, ya que en ella se establecen todos los parámetros a ser estudiados y posteriormente verificados en el proceso de investigación.

#### 3.1.2 DEFINICIÓN

Culminada la fase de observación se procede a establecer las herramientas que servirán para la recolección de la información. Esta etapa se vuelve crucial para el avance en el desarrollo de la investigación. Ya que como se mencionó, para la obtención de datos es necesario un adecuado instrumento que facilite la agrupación y el análisis de los datos recolectados.

---

<sup>14</sup> Véase Anexo # 4. Lista de verificación.

Una vez establecido el instrumento a utilizar para recolectar la información, se procederá a definir las herramientas a utilizar, siendo la primera de ellas la entrevista.

#### - LA ENTREVISTA.

Este método consiste en una conversación directa (cara a cara) entre el entrevistador y entrevistado. La entrevista puede ser clasificada de dos formas:

**ENTREVISTA DIRIGIDA:** Aquí el entrevistador selecciona de antemano algunos temas de interés para él, y hacia ellos dirige la conversación. De esta forma, introduce ya ciertas restricciones. Sin embargo, las restricciones introducidas apuntan más hacia el área a tratar.

**ENTREVISTA ESTANDARIZADA.** Para reducir algunos de los peligros de la subjetividad señalados anteriormente, se ha empleado la entrevista estandarizada, en la cual se formulan preguntas previamente establecidas; es decir, el entrevistador lee un formato, del cual no puede salirse. La uniformidad en las cuestiones proporciona mayores índices de confiabilidad aunque, también, limita la entrevista a un simple interrogatorio, restándole profundidad y espontaneidad. Por tanto, su empleo debería reducirse a los estudios en los cuales se trata de llegar a generalizaciones.

#### - ENCUESTA

El instrumento posterior utilizado por el método es la encuesta o cuestionario. Los cuestionarios, denominados a veces también cédulas, consisten en formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita al investigador.

El cuestionario permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo con relación a la entrevista, lo cual implica un costo menor. Además, como se sigue un cartabón, las respuestas son, más fáciles de catalogar y existe menor riesgo de contaminar los resultados por la interacción personal entre el investigador y sus sujetos, a diferencia de la entrevista. Igualmente, hace posible

la cuantificación de las respuestas. Los cuestionarios constituyen una manera de dirigir la introspección de los sujetos.

#### - TIPOS DE CUESTIONARIOS.

Fundamentalmente, son dos los medios posibles de recabar la respuesta. En el primero, conocido como de respuesta abierta, el investigador plantea la cuestión, pero no impone restricción alguna en la forma de respuesta; en el segundo, denominado de elección forzosa, el investigador indica de antemano las posibles respuestas y pide a sus entrevistados que elijan solamente una de entre las señaladas.

**CUESTIONARIOS DE RESPUESTAS ABIERTAS.** En este tipo de cédula no existe mayor limitación que la capacidad de expresión y la personalidad del sujeto, así como su disposición para contestar. Sin embargo, puede presentarse tal variedad de respuestas, tanto en longitud como en contenido, que se hacen difíciles la sistematización, la catalogación y la estimación de la intensidad de la respuesta.

**CUESTIONARIOS DICOTÓMICOS.** En este tipo de cuestionarios, la persona se encuentra únicamente entre dos alternativas: responder afirmativa o negativamente. El número de respuestas afirmativas y el de negativas, se obtiene por un simple conteo, permitiendo la obtención de cálculos estadísticos a partir del conjunto de respuestas de grupo.

#### 3.1.3 ANÁLISIS

El método de investigación contempla que posterior a todo el proceso de recolección de información, se procede al análisis de la misma para lo cual se utilizaran herramientas estadísticas comunes.

Esta etapa refleja a sus vez el resultado numérico, grafico y cualitativo de la aplicación del método.

### 3.1.4 CONCLUSIÓN.

En ésta fase el método estipula las condiciones actuales del sujeto de estudio, así como también los potenciales de mejora que deben ser desarrollados para poder obtener excelentes resultados.

## 3.2 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL ENTORNO MICROEMPRESARIAL TEXTILERO

### 3.2.1 COMERCIO REGIONAL DE ARTESANÍAS

El Salvador, actualmente con una superficie de unos 20,742 Km<sup>2</sup>, los cuales poseen una estructura administrativa de 14 departamentos, donde aún es posible apreciar el folclore y tradiciones, la producción artesanal, aunque si bien es cierto, no está muy difundida en todo el territorio, ha constituido y seguirá siendo para muchas familias fuentes de ingresos, y un aporte para la economía nacional.

Desde tiempos antiguos, el uso de materias primas como el barro, fibras textiles, madera y cuero se han constituido en fuentes para la producción de bienes de uso popular, que han sido trabajadas laboriosa y manualmente, en nuestro territorio a nivel rural y urbano donde se elaboran con técnicas similares una gran variedad de objetos que cumplen múltiples funciones y cuyo arte u oficio ha sido transmitido de generación en generación.

En El Salvador sobresalen diversas comunidades artesanales. A continuación en la tabla 3.1 se dará una descripción de las principales artesanías de cada zona, grupo según la materia prima base utilizada y su respectiva ubicación geográfica.

Esto demuestra que El Salvador es un país el cual aún presenta rasgos culturales en la elaboración de artesanías de los tipos antes mencionados, y los elaborados a base de tela.

Tabla 3.1. Algunas comunidades artesanales de El Salvador.

<b>Comunidad Artesanal</b>	<b>Principales Artesanías</b>	<b>Grupo</b>	<b>Ubicación Geográfica</b>
La Palma, San Ignacio	Ropa típica bordada, madera tallada y pintada, cerámica utilitaria y decorativa, otras artesanías.	Fibras textiles, madera, cerámica	Depto. Chalatenango
Ilobasco	Artesanías decorativas en barro, cerámica decorativa	Barro, cerámica	Depto. Cabañas.
San Sebastián, Santo Tomás	Tejidos, colchas, hamacas, etc.	Fibras textiles	San Sebastián Depto. San Vicente Santo Tomás Depto. San Salvador
Nahuizalco	Muebles y objetos, fibras de mimbre y otras fibras burdas.	Fibras	Depto. Sonsonate.
Zaragoza	Muñecas de tusa de elote	Fibras Naturales. Derivados del cultivo de maíz	Zaragoza, Depto. La Libertad.
El Imposible	Mariposas enmarcadas.	Insectos Disecados	El Imposible, Depto. Ahuachapan

Fuente: [http://www.nahanche.com/prod\\_artesantias.php](http://www.nahanche.com/prod_artesantias.php), 2005

### 3.2.2 LA COMPETENCIA, OFERTA NACIONAL Y SUS CARACTERÍSTICAS.

En general puede decirse que las empresas artesanales en El Salvador quedan incluidas dentro del gran sector productivo informal y que representa el 98% del total de empresas que componen el tejido productivo nacional. Se considera que actualmente operan 75,000 talleres artesanales, que generan 250,000 empleos.<sup>15</sup>

El mercado nacional de las artesanías no precisa sectores claramente identificados como pioneros en áreas artesanales particulares, así en el mercado de textiles el mayor ofertante de Textiles artesanales son las ciudades de San Sebastián en el Departamento de San Vicente y los productos importados de

<sup>15</sup> Dato proporcionado por Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART)

Guatemala. Entonces, se puede definir que los competidores serán los que elaboren productos en igualdad de condiciones, es decir, a través del uso de telares artesanales.

En el caso particular de las importaciones de Guatemala no existe un dato de sus volúmenes de ingreso debido que estos productos se mueven a través de puntos fronterizos ilegales, con el fin de no pagar impuestos y acceder al mercado nacional con menores precios que los productos fabricados localmente.

Debido que en la actualidad la mayoría de competidores se encuentra agremiados a grupos de apoyo conjunto a los centro productivos de artesanías en general, es difícil determinar la procedencia específica de competidores, tal es el caso de CASART una organización de artesanos que en la actualidad cuenta con una membresía a escala nacional de más de 500 artesano@s miembros y más de 1000 no miembros, dedicados a diferentes sub-sectores artesanales, tales como: madera, textiles, fibras naturales y cerámica.

Durante el último año, el volumen total de ventas directas de artesanías a través de instituciones como CASART fue de US \$19, 530.75. (40% exportación, 60% mercado nacional).

Por otra parte los niveles de producción de textiles artesanales en otros talleres artesanales no afiliados a ninguna institución son procesos altamente eficientes, los cuales tiene capacidades de oferta altamente competitivos, así sectores como Santiago Texacuangos, San Marcos, y el mismo Santo Tomás, se cuenta con ofertantes que están en capacidad de poner al mercado hasta 1500 yardas de textil al mes.

### 3.2.3 LOS PROVEEDORES NACIONALES Y SUS CARACTERÍSTICAS

Se ha determinado que los proveedores de materias primas para este tipo de productos son las empresas dedicadas a la elaboración de hilos de algodón (las cuales en algunos casos también confeccionan textiles sintéticos), en este sentido se tiene una amplia cantidad de industrias dedicadas a tal fin, en las consultas de

catálogos industriales se estima que en nuestro país se cuenta con alrededor de 30 industrias dedicadas a este rubro.

La principal característica de estos proveedores es que son industrias bien establecidas en el país, con altos niveles de producción y procesos comercializadores altamente competitivos.

Otra característica de los proveedores es su dependencia de insumos importados, esto debido que en el país no se tiene producción de materiales sintéticos para la elaboración de hilos poliéster, de igual forma se tiene dependencia con respecto a los hilos de algodón, ya que en la actualidad no se tiene una producción nacional suficiente para garantizar el suministro constante y de la calidad que las industrias de hilos necesitan.

Las fibras sintéticas y artificiales provienen principalmente de Estados Unidos y Alemania, y en un tercer lugar de México. De igual manera el algodón necesario para la producción de hilo de algodón depende en un 95% de los Estados Unidos, ya que debido a las políticas arancelarias que esta nación maneja, la industria nacional opta por adquirir en ese país sus insumos.

La siguiente característica de los proveedores es de ser empresas altamente industrializadas, así aunque un hilo sea totalmente de algodón, es sometido a procesos industriales. Estas empresas son ubicadas en zonas industriales, y entre estas empresas tenemos: INDUSTRIA DE HILOS, S.A. DE C.V., RAYONES DE EL SALVADOR; POLYFIL S.A. DE C.V., FILTEXSA, HILANDERIAS DE EXPORTACIÓN, entre otros.

#### 3.2.4 FUERZAS COMPETITIVAS BÁSICAS

A continuación se presenta el análisis de los cinco factores altamente influyentes en el entorno en el cual se desarrollan las microempresas, planteamiento llevado a cabo por Michael Porter, en el cual se analizan:

## INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La rivalidad existente entre competidores nacionales se considera en niveles bajos o inexistentes, ya que al tratarse de productos artesanales que tratan de sobrevivir se cuenta con programas de cooperación entre microempresarios de una misma zona productora, y de apoyo entre productores de distintas zonas a nivel nacional.

Cuando se somete a consideración la rivalidad existente con productores extranjeros que introducen sus productos a nuestro país, se tienen elevados niveles de competencia con productos provenientes de Guatemala, ya que debido a la innovación de diseños y bajos precios estos productos tienen mayores niveles de aceptación en el mercado nacional, generando una desventaja para los productores locales.

Si bien es cierto los productos extranjeros tienen gran aceptación, muchas personas prefieren los elaborados en el territorio nacional, lo cual queda evidenciado, ya que muchas personas provenientes de diferentes puntos del país se desplazan grandes distancias para obtener los productos textiles tales como colchas, hamacas, chales, etc., productos que utilizan en sus hogares o bien para hacerlos llegar a personas que se encuentran en el extranjero.

## AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza para la elaboración y comercialización de artesanías se vuelve irrelevante debido que en la actualidad no surgen nuevos productores de este tipo de productos.

Ahora bien si esta amenaza se estudio desde el punto de vista con otros países, solamente se cuenta con la proveniente de Guatemala, esta debido a la variedad de diseños y precios bajos de los productos provenientes de este país.

## AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos de procedencia textil y especialmente los elaborados de forma artesanal, han venido en decadencia esto desde la llegada de las empresas maquiladoras de textiles sintéticos, ya que las personas se inclinan por la compra

y comercialización de estos productos, debido que este tipo de empresas ofrecen una mayor diversidad, así como un menor costo, y en muchas ocasiones asegurando la durabilidad de los mismos, esto generado por los procesos a los cuales son sometidos cada unos de los productos elaborados por estas empresas.

La sustitución de productos es evidente y un claro ejemplo de ellos son los manteles tortilleros ya que en la actualidad en muchos hogares solamente se utilizan manteles elaborados con telas sintéticas y diseños a base de pinturas o impresos.

#### PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder que poseen los clientes dentro del mercado es de gran influencia, ya que en muchas ocasiones provocan que los artesanos bajen los precios de los productos o que estos ofrezcan una mejor oferta ya sean productos en tamaño diferentes, y una diversidad de colores amplia. Todo lo anterior el cliente lo negocia tratando de obtener los productos a los mismos precios, lo cual si no es pactado de esa forma, este puede buscar fácilmente otro de los distribuidores de productos textiles artesanales.

#### PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Este tipo de negociación se encuentra estrechamente relacionado con el anterior debido que en este caso los clientes se vuelven los productores artesanales, y debido a la amplia oferta que estos poseen en el mercado de los hilos, generan que los proveedores, proporcionen un servicio más personalizado, esto debido que muchos de los proveedores se desplazan hasta la casa de los artesanos para ofrecer la variedad de hilos y que conozcan la calidad de cada uno de las materias.

Esta fuerza básica de la competitividad se ve claramente evidenciada y manifestada por los artesanos ya que estos no poseen un proveedor fijo, sino que se basan muchas veces en la rapidez con que se les entrega la materia prima, así como calidad, precio y la gama de colores que estos demandan.

### 3.3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN EN EMPRESAS PRODUCTORAS

Es de hacer notar que esta fase se lleva a cabo con el fin de identificar los puntos fuertes (ventajas, recursos o habilidades) y débiles (inconvenientes, restricciones, desventajas) representativos de la posición actual de las microempresas, análisis previo a la proyección a futuro de la posición que resulte competitiva para la empresa.

Para la recolección de información en las empresas productoras de artesanías textiles, ubicadas en el Municipio de Santo Tomas, se cuenta con un universo de 6 empresas, siendo este muy reducido, lo cual conlleva a tomar en cuenta el 100% de estas como muestra.

#### 3.3.1 SELECCIÓN DEL PRODUCTO TIPO A ANALIZAR.

Como se ha determinado con anterioridad el objeto del siguiente estudio es analizar varios factores involucrados con el desarrollo competitivo de las empresas dedicadas a la elaboración de textiles artesanales. Con este fin se pretende llevar a cabo un análisis delimitado a un producto en particular que será sobre el cual se centrará el estudio. El producto seleccionado para este análisis es la Colcha, la cual se describe en el apartado correspondiente (3.3.2).

Para la exportación de productos se debe identificar y seleccionar los productos que brinden posibilidades de éxito, para ello se debe considerar por lo menos los aspectos mostrados en la tabla 3.2. esta representa una matriz de calificación cualitativa, completada a través de entrevistas realizadas a productores, cuyo principal objetivo es de ayudar a seleccionar el producto objeto de exportación.

En esta matriz se utiliza el criterio de evaluación alto (3), medio (2), bajo (1), el cual es asignado por el entrevistador en base a las respuesta de los productores.

Tabla 3.2. Matriz de selección de producto.

ASPECTOS A EVALUAR	HAMACAS	COLCHAS	MANTAS
1. Originalidad y atractivo del diseño del producto.	2	3	1
2. Demanda del producto	1	2	1
3. Potencial de producción	2	2	2
4. Presentación y Empaque	3	3	3
5. Identificación del producto con la zona	1	2	1
6. Supervivencia del producto en el tiempo	2	3	2
TOTAL	11	15	10

La anterior evaluación da como resultado poseer un producto tipo para la exportación, con el cual actualmente los microempresarios de la zona trabajan en mayor cantidad y además la experiencia de los mismos ha demostrado que es el producto más comercializado y con alto potencial para ser producido en grandes cantidades.

### 3.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Un textil que se elabora en un telar artesanal es un producto que no ha sido confeccionado con procesos ni máquinas industriales, es decir, se trata de procesos en los cuales la principal fuente de energía es el trabajo de los artesanos y el mayor valor agregado a los productos proviene de la naturaleza artesanal de las actividades con que se realizan.

Estos productos son elaborados en máquinas artesanales tales como telares de palanca, volante o cintura. Dependiendo de cual sea el utilizado para elaborar el producto así se tienen distintas características como tamaño, material utilizado, tamaño, etc.

### 3.3.3 DETERMINACIÓN DE LOS USOS Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.

Para la determinación de los usos y características del producto se han tomado como base las referencias de los aspectos culturales poblacionales que a través de los años han determinado cuales son las características y los usos que tienen estos, los cuales son:

Para las Colchas

#### USOS:

Definido el uso de la colcha por aspectos meramente culturales ya que en la actualidad su uso puede ser sustituido por las sabanas, pero la utilización de la colcha como un cobertor para dormir sigue teniendo demanda.

#### CARACTERÍSTICAS:

**VARIEDAD DE COLORES:** para la confección de colchas se pueden utilizar cualquier color que se desee, todo depende de los estilos, creatividad y destreza del artesano que las elabore.

**DIMENSIONADO:** las colchas son elaboradas con dimensiones base que se manejan como estándar en los 210 centímetros de largo y 160 de ancho.

**TIPO DE HILO UTILIZADO:** para la elaboración de las colchas se utilizan dos tipos de hilos: hilo sintético poliéster 70/2 el cual se utiliza como base, e hilo de algodón cuyo calibre oscila entre un 10/2 hasta una 40/2.

#### 3.3.4 CONDICIÓN ACTUAL DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

Es posible determinar que el producto sujeto de análisis se encuentra en una etapa de declive, esto como consecuencia de la saturación del mercado de productos sustitutos de origen industrial a bajo costo y similar calidad.

Una condición particular de esta situación de declive es su constancia a través de los últimos años, en forma tal que la demanda disminuye gradualmente, pero no lo hace en forma acelerada, esto puede ser atribuible a la naturaleza artesanal de los productos, lo cual agrega un valor que motiva a los consumidores a seguir adquiriendo el producto.

Una representación Gráfica de este producto sería como la presentada a continuación, situación en la cual no es posible determinar con precisión los periodos de tiempo de las fases iniciales de este ciclo, pero que permite observar el comportamiento del producto en los últimos años.

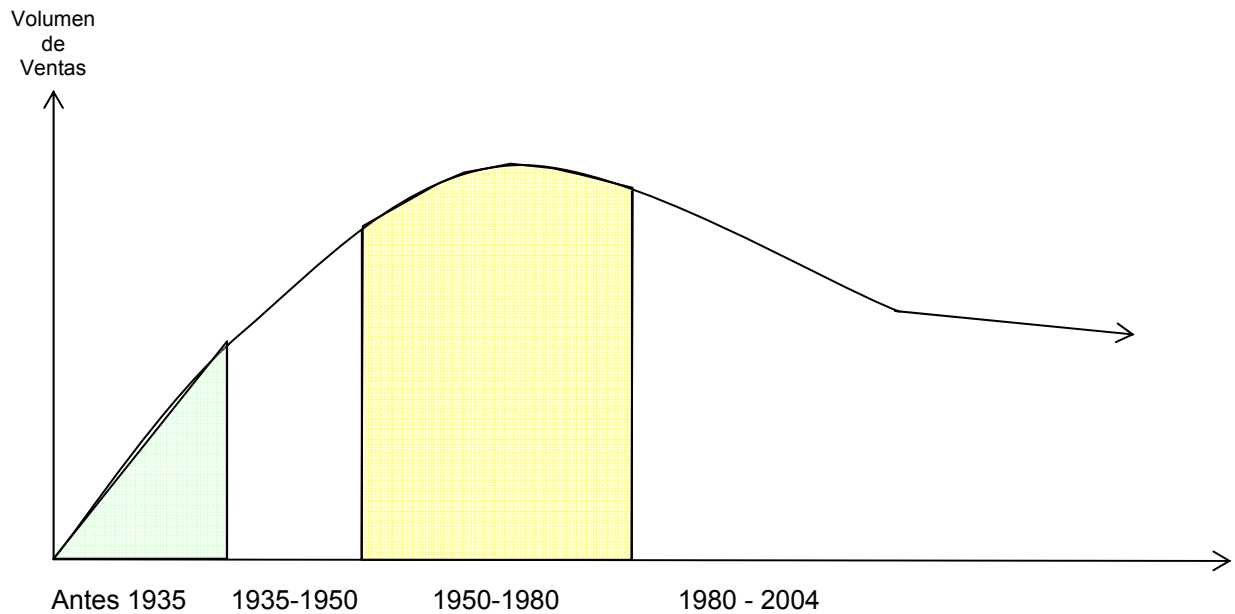


Figura 3.1. Ciclo de vida de la demanda de colchas.

La gráfica del ciclo de vida no responde a una representación de datos particulares, sino más bien es un perfil de la experiencia que posee los artesanos que han recabado a lo largo de los tiempos, en relación a las ventas de las épocas mencionadas

La anterior descripción del comportamiento de la demanda de colchas, se logra a través del análisis histórico de las ventas que se han registrado empresas similares ubicadas en la zona del estudio.

### 3.3.5. PRODUCTO NO CONTAMINANTE.

A lo largo del tiempo las sociedades se han visto en la necesidad de convivir con un ambiente limpio donde pueda desarrollarse plenamente la persona y todas las actividades de desarrollo para el país. Los productos a medida evolucionan también lo hacen los procesos por lo cual el medio ambiente se ve amenazado con la contaminación tanto de suelos, agua y aire.

Ahora bien, con lo mencionado anteriormente es posible definir que es un producto contaminante, así:

Es aquel que al ser desechado (sacarlo de uso) se convierte en una materia, sustancia o sus combinación, compuestos o derivados químicos y biológicos así como toda forma de energía (calor, radiactividad, ruido), que al entrar en contacto con el aire, el agua, el suelo o los alimentos, altera o modifica su composición y condiciona el equilibrio de su estado normal, lo cual hace que exista una contaminación de todo el ambiente.

Los productos textiles son elaborados en grandes cantidades así como desechados, y los textiles artesanales en especial las colchas no son la excepción.

De acuerdo a los procesos empleados para la elaboración de este tipo de productos es posible mencionar que son no contaminantes ya que no se utilizan químicos u otras sustancias en el proceso productivo más que el esfuerzo humano empleado, para la producción de estos.

Si se estudia la materia prima se puede asegurar que existe un nivel bajo en la contaminación de los productos después de sacarlos de uso ya que por tratarse de algodón, no le es difícil a la materia descomponerse y esto solamente tarda aproximadamente de 6 a 12 meses para descomponerse y ser útil a la tierra.

Luego de esta aseveración y con la expectativa de entrar en un mercado internacional es posible asegurarle al cliente y al gobierno de destino que los productos que se ofrecen cumplen un mínimo de tiempo para la degradación con lo cual el entorno ambiental de ellos no es puesto en peligro.

En los siguientes datos es posible apreciar una clasificación del tiempo de descomposición de diferentes materiales utilizados para la elaboración de artículos de uso cotidiano.

PAPELES	2 a 6 meses
NEUMÁTICOS	Indeterminado
LATAS DE ALUMINIO	300 a 500 años

TEJIDOS	6 a 12 meses
FILTROS DE CIGARRILLOS	5 años
CHICLES	5 años
VIDRIOS	1 millón de años
METAL	450 años
PLÁSTICOS	800 años
MADERA	<i>(según el tipo)</i> 13 años aprox.

### 3.3.5.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESO DE PRODUCCIÓN DE UNA COLCHA

#### 3.3.5.1.1 PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS TELARES.

El proceso de preparación de los telares comienza con el retiro de los hilos de la bodega de materias primas, posteriormente son llevados hacia el área de URDIR, área en la cual se dispone de un urdidor, un estante pequeño, y un peine. El proceso se desarrolla colocando las bobinas de hilo en el estante, para que posteriormente el extremo libre de hilo de cada bobina es pasado a través del peine, quedando dispuestos de manera que se evite el que se enreden los mismos. Hay que hacer notar que la cantidad de bobinas de hilo que se dispondrán en el dependerá de la cantidad de hilos que se requieren en el (rollo de abajo del telar), que es la cantidad de hilos necesaria para la elaboración de un tipo de tela en particular.

Posterior a eso se dispone el urdidor a una distancia prudencial de 1.75 a 2.25 m, luego se juntan los extremos libres de manera que no se enreden y se aseguran en el urdidor, asegurados en el urdidor, se procede a girar el urdidor sobre su propio eje, con el fin de que se enrolle el hilo en él, la cantidad de giros que el hilo dará al urdidor dependerá de la cantidad de hilo que se desee disponer. Finalizado el proceso de enrollado en el urdidor, se procede a disponer el hilo sobre el urdidor del respectivo telar.

### 3.3.5.1.2 PROCESO DE PREPARACIÓN DE LAS CANILLAS.<sup>16</sup>

El proceso de preparación de las canillas o carrizos de hilo es necesario para que el operario que se disponga a tejer no pierda tiempo en su preparación.

La preparación de las canillas comienza con el retiro del hilo de la bodega de materias primas, posteriormente es llevado al área del enrollador, ya en el área se dispone una bobina de hilo en su lugar y se hace una inspección de la calidad del hilo (tal inspección consiste en una prueba manual de resistencia a la tracción del mismo), posteriormente se hace un rápido enrollado manual del hilo en el carrizo, luego se coloca en la parte del enrollador dispuesto para el, esto con el objeto que al girar la rueda del enrollador el hilo se disponga sobre él, en la cantidad que se desee.

Cuando se completa un carrizo con la cantidad desea se retira del enrollador, cortando entre el carrizo y la bobina, asegurando el extremo libre del hilo para que este no se desenrolle y haga nudo. Luego son colocados en un depósito que al final es trasladado hacia la bodega de materias primas.

### 3.3.5.1.3 PROCESO DE TEJIDO DE COLCHAS.<sup>17</sup>

Cuando un artesano procede a tejer, es necesario que se cuente con el telar listo para trabajar, de igual forma deberá de contar con la cantidad suficiente de hilo dispuesto en las canilleras, esto con el fin de evitar los paros en la producción por fallas en la preparación de la maquinaria o por fallo en el suministro de materias primas.

Con estas previas condiciones, el artesano procede al retiro de los carrizos con hilo de la bodega de materias primas, luego se dirige hacia el telar a operar y procede a limpiar la máquina y el área inmediata de trabajo, así se dispone a iniciar a tejer.

---

<sup>16</sup> Véase Anexo 6. Carta de flujo de proceso de preparación de canilleras.

<sup>17</sup> Véase anexo 7. Carta de flujo de proceso de elaboración de colchas y preparación de telares.

Con la máquina limpia se procede a colocar los carrizos de hilo en la lanzadera, posteriormente se realiza el ajuste de la tenpial, para tener lista la máquina.

El tejido se realiza activando un pedal a la vez y realizando de manera simultánea un movimiento manual rápido tirando de una cuerda que impulsa a la lanzadera colocada en el volante, así cuando esta atraviesa totalmente las capas de hilos, el hilo dejado es comprimido con el peine en dirección del operario, luego de comprimirlo, el peine se aleja y se repite el proceso desde la activación de otro pedal. Este proceso se desarrolla con la misma lanzadera según los colores que se deseen utilizar en la colcha, así se tendrán tantas lanzadores como colores, es de hacer notar que el hilo dispuesto en las canillas, puede ser sencillo o doble, esto dependerá del calibre de hilo utilizado.

Cuando en este proceso se alcanza un aproximado de 0.4 m tejidos, se procede a realizar el reajuste del tenpial, este reajuste incluye el enrollar la tela tejida en el enrollador del telar, para esto luego de ajustar la regla se liberan los seguros lo cual permite rotar en enrollador donde se dispone la tela tejida. Luego se coloca el seguro que detiene el enrollador donde esta dispuesto el hilo de la columna, para que al realizar un moviendo de tensión con el peine se pueda ajustar el seguro de la con el fin de que se tensar todo la tela y el hilo. El proceso de tejido culmina cuando se tiene la cantidad de tela que se ha de producir, la cual es retirada del telar y llevada al área de acabado.

### 3.4 CHEQUEO DE ÁREAS FUNCIONALES.

Como se ha planteado el análisis de las áreas funcionales tiene por objetivo aportar información para que se pueda llevar a cabo el planteamiento del perfil estratégico de las microempresas. Para el chequeo de estas áreas funcionales se ha desarrollado una herramienta de análisis, que consiste en una matriz de verificación en la cual se han detallado los aspectos de interés a evaluar según el área funcional que se este analizando.

De acuerdo a la primera fase que comprende la metodología planteada en el numeral 3.1.1, correspondiente a la observación, se puede dar vida a diferentes

listas de verificación tal como la mostrada en la tabla 3.3. La información recolectada con estas herramientas, es aquella la cual es considerada como general para las empresas textiles artesanales, la cual puede verse su análisis con el perfil estratégico generado en el numeral 3.5.2.5.

La estrecha relación que estas herramientas guardan con el anexo 4, es que la información específica que no se puede recolectar con la observación directa es necesario la intervención de los productores de textiles.

### 3.4.1 CHEQUEO ÁREA DE PRODUCCIÓN

#### 3.4.1.1 PROCESOS Y MÉTODOS DE PRODUCCIÓN

Este análisis busca determinar si en la actualidad se cuenta con procesos de producción artesanales estandarizados, es decir determinar si las operaciones son desarrolladas de la misma forma siempre que se llevan a cabo y si responden a una programación de producción, con ayuda de la tabla 3.3 se puede visualizar mejor los puntos a chequear

Tabla 3.3. LISTA DE VERIFICACIÓN DE PROCESOS Y MÉTODOS DE PRODUCCIÓN.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Existe un proceso estandarizado		
Existen controles de tiempo en la producción		
Existen controles de calidad en el proceso		
El proceso se lleva a cabo bajo una planificación		
La maquinaria utilizada en la producción es 100% artesanal		
Se lleva control sobre niveles de producción		
Existe un control de inventarios		
Existe control exacto de costos de producción MOD, M,P.		
Se tiene control sobre desperdicios y desechos del proceso		
Se tienen consideraciones de espacio en el taller		
Existe un control de calidad para la materia prima		
Se tiene un registro de proveedores		
Existen normas básicas de confort y seguridad		
Se lleva algún tipo de control sobre la productividad		

### 3.4.1.2 CAPACIDADES Y NIVELES ACTUALES DE PRODUCCIÓN

Debido a la naturaleza de los procesos de producción artesanales, se tiene que la capacidad de producción de un proceso es una función totalmente dependiente de las habilidades propias de cada artesano.

Dadas las condiciones anteriores en las empresas se han contratado artesanos con la capacidad y habilidad suficiente para poder cumplir con los requisitos mínimos de producción que se deben de tener en la empresa.

Además, como condición previa al calculo de la producción, es necesario el establecimiento de ciertas condiciones para la producción, las cuales permitirán obtener la información correspondiente a capacidad y niveles de producción.

Se presenta información correspondiente a los niveles de producción que se obtienen con un operario trabajando a tiempo completo.

Se considera turno de trabajo de ocho horas al día.

Se consideran cinco días laborales a la semana.

Tabla 3.4. LISTA DE VERIFICACIÓN DE NIVELES Y CAPACIDADES DE PRODUCCIÓN.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Existe un control de tiempos para monitorear la producción		
El nivel de producción es suficiente para cubrir la demanda		
Existe rotación de turnos		

### 3.4.1.3 REQUERIMIENTOS

La recopilación de información concerniente a requerimientos toma importancia debido a que es aquí en donde se deben de analizar aquellos elementos directos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo, así se vuelve necesario analizar las materias primas requeridas, la maquinaria utilizada y su respectiva ubicación en el área de trabajo con el fin de contar con un ambiente de trabajo agradable.

## MATERIA PRIMA

Destaca que la materia prima es uno de los elementos más importantes a ser tomados en cuenta para llevar a cabo el análisis interno. Un proceso productivo tradicional de fabricación de textiles requiere que se cumplan con ciertos niveles de producción, por lo tanto es necesario, que la materia prima utilizada con tal fin posea características particulares para formar parte de este proceso productivo, dentro de las cuales se pueden contemplar la calidad (en el hilo particularmente resistencia a la tracción), especificaciones del diseño, rendimiento, diversidad de colores, además de estos factores es necesario considerar, los volúmenes y periodos de adquisición, entre otros.

También como factor importante se debe considerar la percepción de valor que este elemento del producto pueda generar en el cliente, de esta forma se debe de verificar el origen y naturaleza de las mismas.

Para poder determinar un adecuado diagnóstico de la materia prima se detalla a continuación los siguientes elementos a ser verificados en la tabla 3.5:

Tabla 3.5. LISTA DE VERIFICACIÓN DE MATERIAS PRIMAS.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Verificación de la calidad de la materia prima		
Existencia de inventarios		
La materia prima es 100% natural		
La M.P. son adquiridas por cantidades considerables		
Se tiene un periodo de compra		
Poseen más de un proveedor		
Cuentan con inventarios de seguridad (colchón de seguridad)		

## MAQUINARIA

La maquinaria es uno de los requerimientos que vuelve valioso la fabricación de productos textiles, tales como las colchas, ya que en dichas maquinarias es posible apreciar que no hay ninguna modificación industrial, manteniendo así las raíces ancestrales de este tipo de procesos productivos.

A la vez es necesario mencionar otros aspectos que tienen una influencia importante en el requerimiento de maquinaria, tales como los diseños para la elaboración de de colchas (peines), y la falta de acciones de mantenimiento.

Las maquinarias utilizadas en las empresas son los denominados telares de palanca y volante. De acuerdo a las necesidades que los artesanos presenten, pueden contar con varios telares, los cuales pueden ser utilizados simultáneamente en la producción, en la tabla 3.6 se puede apreciar la lista de verificación de la maquinaria artesanal.

Tabla 3.6. LISTA DE VERIFICACIÓN DE MAQUINARIA.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Es 100% artesanal la elaboración de este tipo de maquinaria		
Se han realizado modificaciones industriales a la maquinaria		
Los accesorios utilizados para la fabricación de colchas son meramente artesanales		
Se cuenta con algún tipo de mantenimiento para estas máquinas		

#### REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

El proceso de fabricación artesanal de colchas que desarrollan las microempresas requiere de personal calificado para las actividades de tejido, de igual forma otras actividades varias a desarrollar en el proceso requieren de personal que no tenga especialización en tejido, pero si habilidad manual para el desarrollo de sus labores.

Un aspecto importante a considerar es el nivel de retribución económica que se tiene para los tejedores, y demás empleados.

#### ESPACIO FÍSICO

Los requerimientos de espacio físico para maquinaria puede ser un aspecto no considerado actualmente, esto debido a que el orden con que la maquinaria que se dispone en los talleres puede basarse en la disposición existente de espacio en el reducido local que se encuentren ubicadas.

Para otras áreas requeridas en el proceso de producción como bodegas y áreas de servicios, se tienen en la actualidad espacios reducidos en función de la necesidad que se tiene.

Con el fin de poder cuantificar los requerimientos de espacio en las empresas, según las maquinarias utilizadas en el proceso y otros espacios que se necesitan en el mismo, se hará uso de la siguiente herramienta, que consiste en una tabla a llenar con la información que en ella se indica.

Tabla 3.7. Lista de Verificación de Espacio Físico.

Actividad o Departamento	Maquinaria o equipo	Requerimiento de espacio		
		Máquina L x A ( m <sup>2</sup> )	Área operario L x A (m <sup>2</sup> )	Total (m <sup>2</sup> )

En esta fase no se desarrolla una evaluación de verificación, sino que únicamente el levantamiento de datos sobre espacios utilizados y características generales de las distribuciones de máquinas.

### 3.4.2 CHEQUEO ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

La naturaleza de las actividades que desarrollan las microempresas hace que estas cuenten con un proceso de comercialización poco desarrollado, dentro de este proceso es posible analizar los siguientes aspectos: fijación de precios en función de su proceso de distribución, existencia de canales de distribución ya establecidos, la imagen del producto percibida por el cliente, la publicidad incipiente, los plazos de entrega del producto, formas de pago, garantía del producto, servicio al cliente, marcas, logos, slogan utilizados, entre otros

Para verificar los elementos antes mencionados se detalla a continuación en la tabla 3.8 una lista de verificación

Tabla 3.8. LISTA DE VERIFICACIÓN DE PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Existe una fijación de precios en función del costo de distribución		
Existen canales de distribución establecidos		
Cuentan con una marca para el producto		
Tienen establecidos los periodos de entrega		
Existe publicidad para el producto		
Existe algún tipo de servicio al cliente		
Existe algún logotipo para el producto		
Existencia de Slogan		
Cuenta con algún tipo de garantía del producto		

### 3.4.3 ORGANIZACIÓN

#### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Dentro del funcionamiento del taller es conocer si se cuenta con una estructura formal bien definida, esto con el fin de conocer si se tiene diferencia entre la función del propietario y los demás miembros que forma parte de la empresa.

En cuanto a la capacitación de personal es necesario conocer si se cuenta con algún tipo de programa con este fin, este y otros aspectos son considerados en la tabla 3.9 lista de verificación.

Tabla 3.9. LISTA DE VERIFICACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Su empresa esta legalmente establecida		
Sus empleados cuentan con prestaciones acorde a la ley		
Posee contabilidad de sus operaciones		
Posee un plan de capacitación		
Cuenta con un organigrama en su microempresa		
Alguno de sus trabajador tiene delegación de autoridad		
Como propietario es el único encargado de toma decisiones		
Existen normas y reglas para la permanencia dentro del taller		
Posee clientes ya identificados (fieles)		

#### 3.4.4 CHEQUEO ÁREA ECONÓMICA-FINANCIERA

En el chequeo del área económica financiera se contemplan tres aspectos básicos, la inversión para la instalación, los costos operativos totales. De esta forma, aspectos básicos relacionados con esta área se evalúan en la tabla 3.10 lista de chequeo área económica financiera.

Tabla 3.10. LISTA DE VERIFICACIÓN DEL ÁREA ECONÓMICA-FINANCIERA.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Se tiene cuantificada la inversión necesaria para la instalación		
Tiene cuantificado el valor total de sus activos fijos		
Se lleva un control exacto de todos los gastos y costos de producción		
Tiene establecido un margen de rentabilidad para las operaciones		
Posee algún tipo de financiamiento externo		

### 3.5 ANÁLISIS TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### 3.5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

##### 3.5.1.1 ANÁLISIS POSICIÓN COMPETITIVA DEL SECTOR

La consideración de las condiciones actuales de las fuerzas competitivas básicas, tiene como resultado, a través de un sencillo análisis, el poder determinar cual es la posición competitiva del sector de microempresas textiles ubicadas en Santo Tomás, lo cual nos lleva a los resultados observados en la tabla 3.11.

Tabla 3.11. POSICIÓN COMPETITIVA DEL SECTOR.

POSICIÓN	Calificación				
	Muy mala	Mala	Normal	Buena	Muy buena
Ante Proveedores			X		
Ante nueva competencia				X	
Ante clientes				X	
Ante productos sustitutos	X				
Ante la rivalidad del sector			X		

Los resultados de esta matriz provienen del análisis de datos recabado y posteriormente tabulados en las encuestas, realizada a los productores. Así como también de los datos obtenidos en el análisis de entorno enfocado hacia la descripción de las fuerzas competitivas básicas.

Se puede establecer que la posición competitiva del sector posee actualmente niveles aceptables en cuatro de los parámetros considerados en el análisis del posicionamiento competitivo, entre los cuales se encuentran: los proveedores, la

nueva competencia, los clientes y la rivalidad del sector, debido que son factores que en la actualidad no representan riesgos significativos y por esta razón se pueden desarrollar y explotar ciertas estrategias que ayuden a incrementar o mantener diferenciado este nivel de posicionamiento (véase cuadro 27). Ahora bien el parámetro considerado como desventaja, es el relacionado con los productos sustitutos donde se deben trabajar las estrategias adecuadas como por ejemplo las de mercadeo para poder contrarrestar las acciones que por naturaleza propia estos generan sobre el sector considerado, y esto es notable debido que existe una gran diversidad de los mismos, tanto en el uso de tecnologías, y métodos industrializados para la fabricación de estos, los cuales son elaborados nacionalmente y provenientes de otras regiones (maquila), lo que afecta directamente el posicionamiento de los productos textiles elaborados artesanalmente en el mercado.

#### 3.5.1.2 SISTEMA DE VALOR

En el análisis de entorno es posible identificar un sistema de valor al cual pertenecen las MTFA's en estudio; sin embargo este sistema de valor no se limita a la zona geográfica de Santo Tomás, debido a que componentes del mismo tienen interrelación con otras zonas productoras de artesanías del país.

Este sistema de valor es posible estructurarlo a través de una pequeña descripción de sus partes componentes, tal como se presenta a continuación.

- Proveedores

Elemento del sistema que se identifica como las empresas proveedoras de materias primas para los artesanos. Estos se encargan de suministrar las principales materias primas, en este caso los hilos, para las microempresas puedan llevar a cabo sus procesos productivos

Sus características generales fueron abordadas en el apartado 3.2.3. En el análisis de estos elementos del sistema de valor podemos establecer como su principal aporte a la generación de valor de los productos:

‡ Producción de materias primas de calidad, evaluada ésta a través de dos factores importantes: la resistencia a la tracción de los hilos y la firmeza de los colores de los mismos.

Dentro del proceso generador de valor, estas características confieren valor al producto aumentando su resistencia y durabilidad en forma atractiva, lo cual genera en el cliente una percepción positiva de la calidad del producto.

- Transformadores

Tratándose de los mismos artesanos productores, se vuelven el componente más importante del sistema debido a que son ellos los que desarrollan más actividades generadoras de valor en los productos. La percepción de valor aumenta por parte de los consumidores cuando estos evalúan el origen artesanal de la elaboración de los productos. Una consideración más profunda sobre la generación de valor en el ente transformador es abordada en el apartado 3.5.2.2.

- Distribuidores

Tomando en la actualidad un papel muy significativo en el proceso comercializador de las artesanías, son la parte del sistema de valor que no agrega valor a través de una característica particular física del producto, sino que lo hace por medio de factores que únicamente generan una percepción de valor en el cliente, entre estos factores tenemos presentación, imagen y presentación del lugar de venta, demostraciones, servicios post venta como garantías o devoluciones, entre otros.

En el proceso comercializador de artesanías se identifican dos tipos de distribuidores, los mayoristas y los minoristas, el distribuidor mayorista adquiere volúmenes considerables de productos y los lleva a su centro de distribución, muchas veces estos productos tienen destinos en mercados internacionales. Por otra parte un distribuidor minorista adquiere volúmenes pequeños de productos y los distribuye principalmente en mercados nacionales locales, estos mercados están ubicados en todo el país.

- Consumidores finales

Constituido en el elemento final del sistema de valor, se convierte en el principal agente calificador de valor del producto, ya que es el quien de termina cuanto

valor y por ende cuanto esta dispuesto pagar por el producto en si. La percepción de valor que un consumidor final pueda tener de un producto dependerá en gran medida de la ubicación geográfica espacial que pueda tener el mismo, ya que una artesanía, en particular una colcha, tendrá diferente valor para un turista que la adquiera en Santo Tomás en un centro de producción, que para uno que la adquiera en una tienda de productos salvadoreños ubicada en Ontario, Canadá.

**CADENA DE VALOR PARA EL SECTOR.**

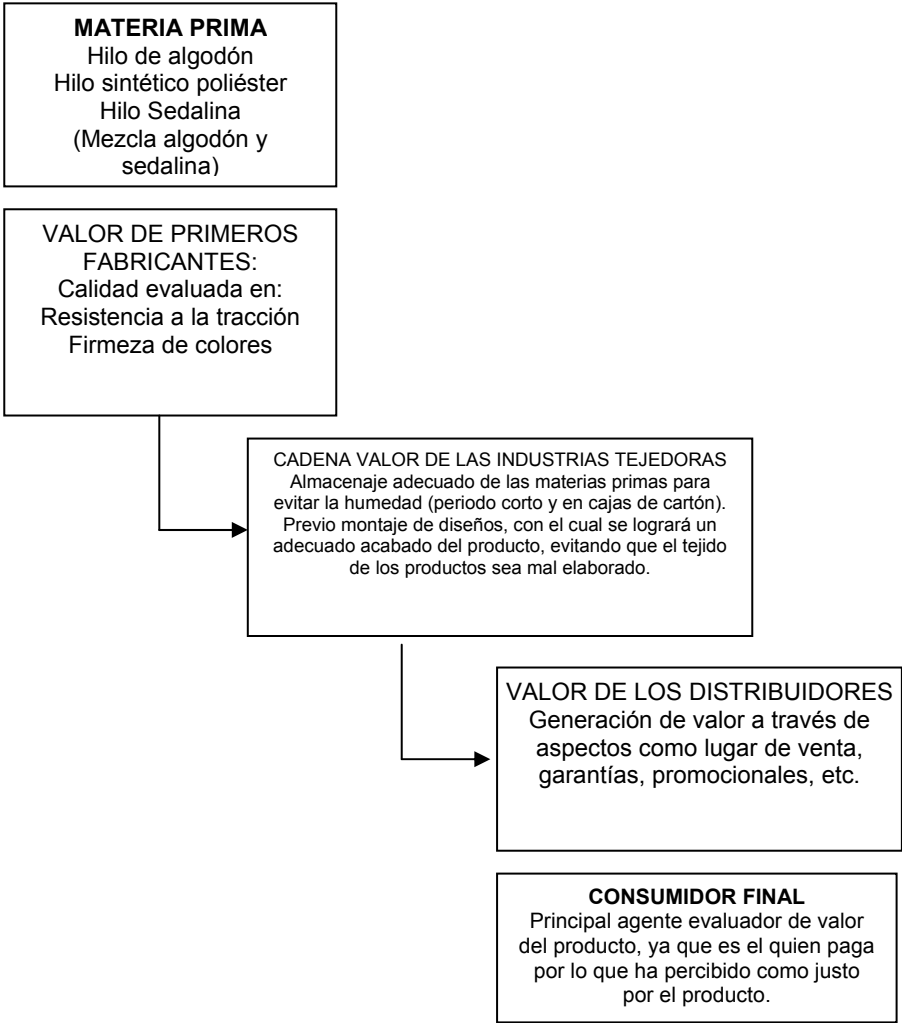


Figura 3.2. Cadena de valor para el sector textil artesanal<sup>18</sup>

Antes del análisis general de las condiciones del sistema de Valor para el Sector de productos de textiles en forma artesanal, es necesario recordar que la figura 3.2 responde a una esquematización de la forma en la cual se un producto va

<sup>18</sup> Fuente: investigación de campo realizada al sector artesanal de textiles.

“evolucionando en su valor”, es decir como pasa de un nivel de valor a otro con un valor superior, en función de quien es el elemento del sistema que lo trabaje. Así en la grafica moverse de izquierda a derecha implica ir tendiendo producto con más valor que su valor anterior. Para una mayor comprensión de esta “evolución” comparase con la figura 2.9.

En el análisis General del sistema de valor del entorno es posible determinar que éste se encuentra conformado por cuatro componentes que caracterizan las principales ventajas, que serán percibidas por el consumidor final, estas son los proveedores, la transformación de las materias primas, la distribución e inclusive el mismo cliente o consumidor final. Dentro de estas características se evalúan aspectos relacionados con la calidad, durabilidad, resistencia, y confiabilidad. Estos elementos le proporcionan cierta distinción al producto, al momento de ser elaborado por los artesanos período que es donde se considera que se aumenta el valor del producto debido a los diseños y características mismas de la elaboración artesanal, seguidamente los distribuidores interviene en el proceso de comercialización de los productos el cual no aporta ningún valor al producto en sus características físicas, más sin embargo incrementan la percepción del valor en el producto a través de los factores como servicios post venta, garantías, imagen del producto, etc. finalmente el cliente o consumidor final es quien proporciona la calificación de valor del producto ya que al evaluar de cierta forma todos los elementos anteriores, determina si esta dispuesto a pagar el precio del producto.

### 3.5.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

#### 3.5.2.1 RESULTADOS DE ENCUESTA

A continuación se presenta el análisis de la información recolectada a través de los métodos de recolección utilizados.

La entrevista desarrollada sirvió para llenar el formulario del cuestionario presentado en anexo 4 y del cual se obtuvo información por cada área funcional, tal como se muestra a continuación, información que sirve de base para llevar a cabo el diagnostico. Las graficas y análisis por pregunta de la lista de verificación

se presentan en el anexo 5. cada análisis posee como referencia las preguntas correspondientes.

#### GENERALIDADES DE EMPRESA (Preg. 1 - 4)

La característica primordial de este sector es que las empresas se encuentran conformadas, en una de las estructuras más burdas en organización, dirigidas principalmente por un solo propietario, dándole a estas un carácter familiar, lo cual trae como consecuencia los no cumplimientos de los requisitos legales necesarios para el establecimiento de las mismas, es decir que no se encuentran amparadas en los registros correspondiente, ya que únicamente poseen los otorgados por los gobiernos locales, los cuales proporcionan información básica tales como nombre del propietario, dirección, nombre de la empresa, entre otras.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente y la naturaleza de las empresas, se puede establecer claramente que no existen prestaciones sociales que debe gozar todo trabajador de acuerdo a las leyes sociales y nacionales. Relacionado con el poco cumplimiento de requisitos legales se puede concluir que los sistemas o registros contables que manejan las empresas en relación a todas sus operaciones y activos es totalmente inexistente, debido que en este sector no se pudo verificar la existencia de registros contables

#### ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN (Preg. 5 - 9)

Se puede establecer que la estructura de estas organizaciones, se maneja a través de diferentes áreas funcionales, las cuales son gestionadas y desarrolladas por medio del personal mínimo de la empresa, una de las principales áreas de interés para estas organizaciones son las productivas, ya que en este sentido el personal con que cuenta este sector, está altamente calificado para poder desempeñar la función relacionada con la transformación de la materia prima a producto terminado, lo cual le genera mayor valor agregado al producto; para poder desarrollar eficientemente este tipo de actividades el personal debe de estar debidamente capacitado, para poder operar eficientemente los telares con los cuales realizan sus artesanías. Además de esto se puede verificar que en el sector existe un tipo de sistema de capacitación, que consiste en la rotación del personal

a través de cada uno de los telares disponibles para que estos sean capaces de trabajar al 100% cada una de estas máquinas, pero a pesar de esto se puede observar que el 80% del personal tiene la cualidad de ser netamente tejedores y el 20% restante a la preparación de los hilos.

El rango de remuneración percibido por los trabajadores de este sector oscila entre los \$100 a \$115 mensual, dicho rango varía principalmente de acuerdo al empleador que contrata a la persona. Por la naturaleza artesanal de las empresas el número de empleados que se maneja es bajo, en este sector el promedio es de cuatro personas por empresa.

#### PROCESOS Y MÉTODOS DE PRODUCCIÓN (Preg. 10 - 15)

El proceso productivo se lleva a cabo por medio de métodos plenamente artesanales, lo cual le genera un valor agregado al producto ofrecido, a esto también puede agregarse que ninguno de los telares poseen modificaciones industriales, lo cual pueda atenuar la perspectiva que el cliente tenga de la naturaleza artesanal de este producto.

La capacidad de producción, esta íntimamente ligada tanto con la cantidad de telares que se posee, así como el ritmo de producción que alcanza el artesano en ellos. Dentro de este sector se puede apreciar que el promedio de telares oscila entre los tres y/o cuatro telares por empresa. También el ritmo de producción de los artesanos varía en un rango de entre 12 a 14 yardas por día. De acuerdo con el ritmo de producción mencionado anteriormente se puede establecer el volumen de producción mensual, donde prácticamente el 50% de las empresas de este sector poseen un volumen de producción de 220 yardas mensuales, mientras el otro 50% está dividido en un rango que asciende desde 242 a 308 yardas mensuales, lo que representa un 17% en el rango de estas cantidades.

También es importante establecer que dentro de este sector al igual que otros se maneja un colchón de seguridad de productos terminados, donde el 32% de las empresas de este sector manejan un nivel de existencias similares ascendiendo a

25 unidades, mientras que el restante 68% presenta una distribución en partes iguales al 17% (estas empresas su nivel de existencias es menor).

#### MATERIA PRIMA (Preg. 16 - 23)

La naturaleza misma de las materias primas limita el uso de los colorantes orgánicos para la elaboración de una colcha. De acuerdo con el origen de estas se puede asegurar que son meramente sintéticas, donde principalmente se utilizan mezclas de poliéster y algodón en su mayoría, así como también hilos de algodón de acuerdo con el producto que desee el cliente.

El principal calibre para la elaboración de una colcha es el Muy grueso (20/2). Es posible observar que la principal unidad de compra de la materia prima para la mezcla de poliéster y algodón es el cono y para el algodón es la libra.

La frecuencia de pedido de estas materias primas realizadas por los productores de artesanías textiles oscila en un rango de 2 meses como mínimo hasta un máximo de 3 meses.

#### ESTRUCTURA DE COSTOS (Preg. 24 - 29)

La estructura de costos al interior de la gestión de las empresas dedicadas a la fabricación de artesanías de forma artesanal apunta que solamente un 67% posee un control de costos para las materias primas por medio del método de tanteo, no plasmándolo en un libro para el pleno registro de estos: mientras el 33% restante no utiliza ningún método para el registro de estos. Al igual que el control de costos de materias primas, los costos de mano de obra, poseen la misma tendencia porcentual, presentando cambios solamente en el control de costos de mano de obra obteniendo un 83% para las empresas que si lo poseen; mientras un 17% no conocen ni practican ningún control.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede asegurar que el 100% de las empresas textiles operan con capital propio.

Como se puede asegurar y por el mismo origen de las empresas, los propietarios de estas no poseen un criterio para establecer diferentes indicadores de

rentabilidad que den la pauta para conocer el comportamiento y rendimiento de las operaciones al interior de la empresa.

#### PROVEEDORES (Preg. 30 - 34)

Uno de los aspectos que es posible observar dentro de estas empresas que al igual que las grandes corporaciones, también poseen una bitácora y/o control de proveedores, resultando los mas cotizados entre estos Rayones de El Salvador, Textufil, e Hilasal. Estos proveedores son preferidos debido al servicio y la rapidez de entrega, ofreciendo una calidad de sus producto catalogada por los productores artesanales como buena, aunque estos solamente se basan en el precio para manifestar este criterio. Pocas empresas califican la materia prima como buena debido a la variedad de colores y a la confiabilidad de las materias primas (hilos).

#### EL PRODUCTO (Preg. 35 - 40)

El producto que se oferta a los clientes posee un precio de \$10 dólares cada colcha, con dimensiones aproximadas de 1.60x2.10 metros, las cuales poseen una gama de colores establecida entre los cuales se puede mencionar el rojo, amarillo, azul, como los más utilizados.

Todos los productos elaborados en Santo Tomás poseen una gama de diseños, aunque los propietarios de las empresas deban buscar una persona capacitada para la elaboración de los mismos, es decir la procedencia de estos es meramente externa ya sea desde zonas del país como La palma, Chalatenango y/o San Sebastián en el Departamento de San Vicente. De acuerdo a lo manifestado por los empresarios estos diseños son renovados cada dos años por lo cual ninguno de los costos incurridos en su elaboración no son cargados al producto.

#### MEDIOS DE COMERCIALIZACIÓN (Preg. 41 – 46)

Los canales de comercialización mas utilizados por los empresarios son dos, uno de ellos es el de productor-consumidor final, ya que muchas personas de diferentes puntos del país se desplazan hasta los talleres de elaboración de colchas para la adquirir estos producto. Otro de los canales utilizado es el de productor-minorista-consumidor final.

Cada uno de los productores solamente poseen para la comercialización de sus productos entre 1 o 2 puntos.

### 3.5.2.2 CADENA DE VALOR

Recordando que el concepto de cadena de valor nos lleva a considerar a las microempresas como una estructura ordenada de tareas diferenciadas, que son actividades generadoras de valor.

Utilizando información obtenida a través de la observación directa y documentada en las listas de verificación, respaldada con los datos recolectados por medio del cuestionario llenado en la entrevista realizada a los productores, es posible llevar a cabo el análisis de cadena de valor para empresas del sector en estudio.

El análisis se centra en identificar las actividades primarias y secundarias que llevan a cabo las empresas, estas actividades son descritas para establecer cual es el grado de aporte de valor que tiene la actividad descrita; posteriormente se hace una evaluación cualitativa a través de una matriz que busca plasmar el grado de aporte al valor del producto que tiene la actividad, tal evaluación medirá el valor desde la perspectiva del costo y la diferenciación que el producto pueda tener.

#### PRIMARIAS:

Para el desarrollo del análisis de las actividades primarias llevadas a cabo en el proceso productivo, se hace consideración de la forma descrita en el apartado 2.2.3.1.3 y la forma en la cual se agrupan estas actividades.

#### ‡ Almacenaje de materia prima

Esta actividad se encamina únicamente a la adecuada conservación de las materias primas en la empresa. Al igual que la actividad anterior esta no representa generación de valor al producto.

#### ‡ Elaboración de diseños y preparación de maquinarias

La elaboración de diseños es la actividad en la cual se dispone el hilo a través del peine del telar, esta actividad es generadora de valor, ya que la compleja

disposición del hilo sirve para definir cual será el diseño que un artesano puede obtener a través de un correcto proceso de tejido.

La preparación en general del telar, que consiste en disponer el hilo en el peine y luego en toda la máquina, es otra actividad generadora de valor, ya que al realizar un proceso artesanal se considera como parte del atractivo de los productos.

En función del costo esta actividad es una leve generadora de valor debido a que si bien es cierto el diseño es un proceso delicado y costoso, su valor monetario se distribuye a través del tiempo en los productos elaborados, lo que al final ocasionalmente en la actualidad puede resultar irrelevante debido a la poca innovación de diseño.

#### ‡ Proceso de Tejido

La principal actividad de transformación física de las materias primas, la que más valor genera en el producto ya que es aquí donde se le da vida a los diseños a través del tejido que lleva a cabo el artesano. Es máxima generadora de valor debido a que un diseño no servirá si el artesano no tiene la capacidad de llevar a cabo el correcto proceso de tejido.

El proceso de tejido genera valor que puede ser visto desde dos puntos, crear una diferenciación del producto a través de diseños tejidos y eleva el costo de producción del mismo, ya que es la actividad más costosa del proceso debido al costo de la mano de obra.

#### ‡ Acabado de producto

Actividad que se identifica también como leve generadora de valor ya que posterior al tejido en el telar, se hacen el acabado de los productos en donde se hacen pequeños acabados y cortes decorativos a los mismos, ocasionalmente este proceso incluye el uso de máquinas de coser para la elaboración de bordes bien definidos. Esta actividad al igual que las anteriores genera valor en el producto a través de elevar el costo de producción que tienen los productos.

#### ‡ Almacenaje de Producto Terminado

Al igual que la actividad de almacenaje de materias primas esta actividad se considera no generadora de valor ya que actualmente no modifica el costo ni la percepción de valor que se puede tener sobre el producto.

#### SECUNDARIAS

Identificar actividades secundarias para la cadena de valor de las microempresas, un proceso dificultoso, debido a la naturaleza artesanal de las operaciones.

#### ‡ Gestión de compra de materias primas

Actividad encaminada a desarrollar de forma adecuada el proceso de compra de materias primas, esta actividad se desarrolla en forma sencilla y consiste en realizar pedidos de materias primas a los proveedores. Generalmente la compra de materias primas se hace en base a mejores ofertas sin realizar antes un análisis de calidad de las materias y consideraciones de otras ofertas por compras a volumen considerable.

Se determina que esta actividad no es generadora de valor en el producto, ya que no afecta fuera de lo normal el costo de los materiales o genera diferenciación de los mismos.

#### ‡ Comercialización en puntos de venta.

La actividad comercializadora de productos en puntos de venta de la empresa aumenta de forma mínima el valor percibido que el cliente pueda tener del producto, debido a que por medio de estos puntos de venta se crea una imagen en el cliente sobre el lugar de procedencia de los mismos, lo cual influye en las preferencias de compra que este pueda tener y lo que este dispuesto a pagar por los mismos.

Tabla 3.12. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL APOORTE DE VALOR A LAS COLCHAS.

ACTIVIDADES	APOORTE DE VALOR							
	EN FUNCIÓN DE LA DIFERENCIACIÓN				EN FUNCIÓN DEL COSTO			
	Alto	Medio	Bajo	Nulo	Alto	Medio	Bajo	Nulo
(1) Almacenaje de materia prima				X				x
(1) Elaboración de diseños		X					X	
(1) Preparación de maquinarias		X					X	
(1) Proceso de Tejido	X				X			
(1) Acabado de Producto			X			X		
(1) Almacenaje de P. terminado				X				X
(2) Gestión de compra de M.P.				X			X	
(2) Comercialización puntos de venta		X				X		
(2) Gestión de los Recursos humanos				X				X
(2) Gestión procesos administrativos				X				X

El resultado de esta matriz proviene del análisis e identificación del valor que genera cada actividad, lo cual fue posible determinar al visualizar y documentar la forma de desarrollar cada actividad.

### 3.5.2.3 MANEJO DE LAS 4P's

Como parte de su proceso operativo las distintas microempresas tienen variables de decisión sobre las cuales ejercen control directo, dicho control lo ejercen en función de cómo el cliente reacciona ante el planteamiento de las mismas que la empresa realice.

### PRODUCTO

En este punto las microempresas tienen la idea que su producto se limita a un artículo con una función particular, así un productor de colchas explota y asigna características particulares a su producto tales como:

- Exclusividad: debido a que se trata de artesanías que son elaboradas con procesos manuales y que ocasionalmente pueden ser elaborados con materias primas 100% naturales.

- Calidad: en función de la resistencia y durabilidad de los productos, a través del uso de materias primas que satisfagan estos requerimientos.

Por parte de los productores no es posible identificar más aspectos concernientes al producto que sean capaces de generar impacto en el gusto o preferencias de consumo de los clientes.

## PRECIOS

La condición actual de los productores de artesanías no permite que el elemento precio se a explotado en gran medida, debido a que en su gran mayoría el no ser distribuidores de los productos, únicamente controlan factores relacionados al costo de producción en función del cual determinan el primer precio de venta de los productos.

El precio real con que se presenta el producto ante los consumidores se ve grandemente alterado debido a la existencia de intermediarios entre el productor y el consumidor. Esto implica que generalmente la percepción del valor monetario que el cliente tenga sea superior al precio que le imponga el productor.

## POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN (PLAZA)

Los intermediarios a través de los cuales los productos producidos en Santo Tomás llegan hasta los consumidores se identifican como distribuidores minoristas en su mayoría, estos se acercan hasta los productores y adquieren pocos productos para llevarlos a vender en mercados locales, en la actualidad no se identifican intermediarios que lleven productos hacia el extranjero.

La mayor parte de las empresas no tienen mayor alcance en cuanto a ubicación en plaza de sus productos, debido a que por si mismas únicamente comercializan sus productos en sus locales, convirtiendo así a la ciudad en donde se ubican en la plaza de comercio.

## PROMOCIÓN.

La principal forma de promoción de artesanías hace uso de la fama que un lugar o ciudad en particular tiene respecto a la producción de las mismas. De esta forma

la empresa tiene control sobre su promoción en la medida que se logre posicionar el prestigio de los productos elaborados, así será el grado de aceptación que estos tengan en el mercado.

Este aspecto tiene gran relevancia en la realidad nacional de la comercialización de las artesanías, debido a que en nuestro país es posible identificar antes que un canal comercializador especializado o distribuidor, zonas geográficas bien posicionadas en cuanto al comercio de las mismas.

Los productos ofrecidos generan sobre los clientes un gran impacto en el proceso de compra o adquisición, puesto que aquí se evalúan características como gustos, la calidad, exclusividad, preferencias, necesidades, etc. que el cliente busca en el producto, este elemento se maneja como uno de los principales que dan pie a un buen posicionamiento en el mercado, generando ventajas sobre la competencia, y posiblemente con los productos sustitutos, es decir que si en este caso en particular al producto se le desarrollaran innovaciones en los diseños o algún otro tipo de mejoramiento que produjera una reacción de mayor aceptación por parte del cliente, este lograría obtener otro aspecto aun más diferenciador que lo identificaría del resto de productos de este rubro que compiten en el mercado.

No hay que perder de vista que el elemento motivacional mas grande para el cliente al momento de efectuar el proceso de compra o en la misma compra es el precio del producto, en este sentido las empresas fabricantes de estos productos no pueden intervenir de forma significativa pues como ya se menciono este es adjudicado por el intermediario que se encarga de llegar hasta el consumidor final, convirtiéndose de esta forma también en el canal de distribución que posee el producto para poder llegar al cliente, percibiendo de esta forma el intermediario la mayor parte de las ganancias en la venta de los productos, debido a esto esta variable no puede ser controlada por las empresas en la actualidad, pero una adecuación en este proceso de determinación del precio y de su distribución haría más atractiva la competencia dentro del mismo sector, por ultimo la forma de manejar la promoción actualmente radica principalmente en la presencia en la mente de los consumidores que tienen las zonas geográficas en donde se elabora

artesanía, pues como ya se menciona que generalmente los consumidores locales identifican de forma rápida una zona geográfica que un canal de distribución local del producto es decir en algunos casos el local en donde este se manufactura.

### 3.5.2.4 ANÁLISIS FODA

El proceso de análisis de la empresa a través de una análisis FODA, contempla en su primer fase la determinación de aquellos los componentes del mismo, así se desarrolla el siguiente planteamiento, en función de los resultados obtenidos en la entrevista y llenado del cuestionario. El planteamiento del análisis FODA se hace en general para el sector de empresas sujetas del estudio, así el carácter genérico recopila la información de todas las empresas y realiza el extracto de la misma.

La metodología de trabajo utilizada consiste en el planteamiento de todos aquellos factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades). Cada factor será evaluado bajo dos conceptos importantes, el primero es la evaluación del factor en cuanto a si resulta favorable o no para la empresa; el segundo aspecto, la ponderación, es la importancia relativa que se considera para el factor que se esta evaluando.

Tabla 3.13. MATRIZ DE FORTALEZAS DEL SECTOR ARTESANAL TEXTIL

ASPECTOS INTERNOS	Evaluación				Ponderación			
	Muy desfavorable	Desfavorable	Favorable	Muy favorable	Muy insignificante	insignificante	Significante	Muy significativa
FORTALEZAS								
Se cuenta con un proceso productivo 100 % artesanal.				X				X
En la mayoría de empresas se cuenta con personal calificado.				X				X
Se tiene aprovisionamiento de materias primas de calidad, que brinda resistencia y durabilidad al producto.			X				X	
Las empresas tiene un solo propietarios y operan en su mayoría con fondos propios.			X				X	
Es posible trabajar con una enorme variedad de colores.			X			X		
Se cuenta con un centro de venta en el taller de producción.			X				X	

Tabla 3.14. MATRIZ DE DEBILIDADES DEL SECTOR ARTESANAL TEXTIL

ASPECTOS INTERNOS	Evaluación				Ponderación			
	Muy desfavorable	Desfavorable	Favorable	Muy favorable	Muy insignificante	insignificante	Significante	Muy significativa
DEBILIDADES								
Las empresas no se encuentran legalizadas.		X						X
La naturaleza artesanal del proceso productivo delimita la capacidad productiva de las empresas. No son procesos en serie.		X					X	
No existe ningún tipo de control en el proceso.	X							X
No se utilizan materias primas 100% artesanales.		X					X	
La no renovación continúa de diseños.		X					X	
Las empresas no brindan condiciones mínimas de confort a los trabajadores.		X					X	
No se tiene ningún tipo de prestación para los empleados.		X					X	
No se tiene control de rendimiento y productividad.	X						X	
La compra de materias primas no se lleva a cabo en forma correcta.		X					X	
Dependencia de los proveedores.		X					X	
Los procesos en áreas organizacionales y financieras no están definidas correctamente, lo que evita el posible control de los mismos.		X						X
Los procesos de comercialización se lleva a cabo principalmente a través de distribuidores.		X					X	
Reducido conocimiento de mercados internacionales.		X					X	

Como puede observarse en el cuadro anterior, los factores internos relativos a las fortalezas más dominantes son las relacionadas a procesos productivos y personal calificados, los cuales obtienen la mayor evaluación, es decir son condiciones muy favorables para la empresa y son considerados como muy significantes en las operaciones de la empresa, es decir se deberán de tomar en cuenta en la fase de generación de estrategias resultado de la matriz FODA.

En cuanto a las debilidades, factores como la legalidad de la empresa, organización y procesos de control, ya sea de calidad o financieros, resultan ser los aspectos más sobresalientes los cuales deberán de ser neutralizados durante la generación de estrategias.

Tabla 3.15. MATRIZ DE AMENAZAS DEL SECTOR ARTESANAL TEXTIL

ASPECTOS EXTERNOS	Evaluación				Ponderación			
	Muy desfavorable	Desfavorable	Favorable	Muy favorable	Muy insignificante	insignificante	significante	Muy significativa
AMENAZAS								
La existencia de productos sustitutos en el mercado, que disminuya la demanda de estos productos.	X							X
Entrada de productos competidores provenientes de otros países de la región como Guatemala.	X						X	
La existencia de mejores diseños a bajo costo elaborados por parte de la industria textilera nacional e internacional		X					X	
Potenciales aumentos en el costo de las materias primas por parte de sus proveedores.		X					X	
Baja percepción y mala imagen de los productos salvadoreños en el exterior.	X						X	
El potencial cambio en las tendencias de los gustos de los consumidores hacia el arte moderno.		X					X	

Al evaluar aspectos externos a la empresa, cuando se tratan las amenazas, existen amenazas que tiene mayor peso que otras, entre estas la actual tendencia y aparecimiento de productos sustitutos, ya sean esto importados o nacionales con mejores diseños, los cuales tienen mayor aceptación por parte de los clientes, en este punto son de mayor peso aquellas amenazas con evaluación más desfavorable e igualmente más significativas.

Tabla 3.16. MATRIZ DE OPORTUNIDADES DEL SECTOR ARTESANAL TEXTIL

ASPECTOS EXTERNOS	Evaluación				Ponderación			
	Muy desfavorable	Desfavorable	Favorable	Muy favorable	Muy insignificante	insignificante	significante	Muy significativa
OPORTUNIDADES								
Los mercados tienden a exigir productos artesanales elaborados con materias primas naturales.				X				X
Existe una gran cantidad de potenciales proveedores en el mercado.			X					X
La exención de pago de impuestos municipales por tratarse de patrimonios locales.			X				X	
La existencia de preferencias y tratados comerciales para poder llevar a cabo proceso de comercialización en mercados internacionales.			X				X	

ASPECTOS EXTERNOS	Evaluación				Ponderación			
	Muy desfavorable	Desfavorable	Favorable	Muy favorable	Muy insignificante	insignificante	significante	Muy significativa
OPORTUNIDADES								
Potencial de asociatividad entre productores.			X					X
Existencia de organizaciones de apoyo para la exportación y gestión de la producción de artesanías.			X				X	
Incentivos gubernamentales para exportar.			X				X	
Organización y participación en ferias por parte de organismos de apoyo.			X				X	

En cuando a las oportunidades la evaluación muestra una tendencia general hacia tener evaluación favorable y ser significativas, lo cual indica que se deberá de aprovechar al máximo la generación de estrategias basadas en oportunidades reales.

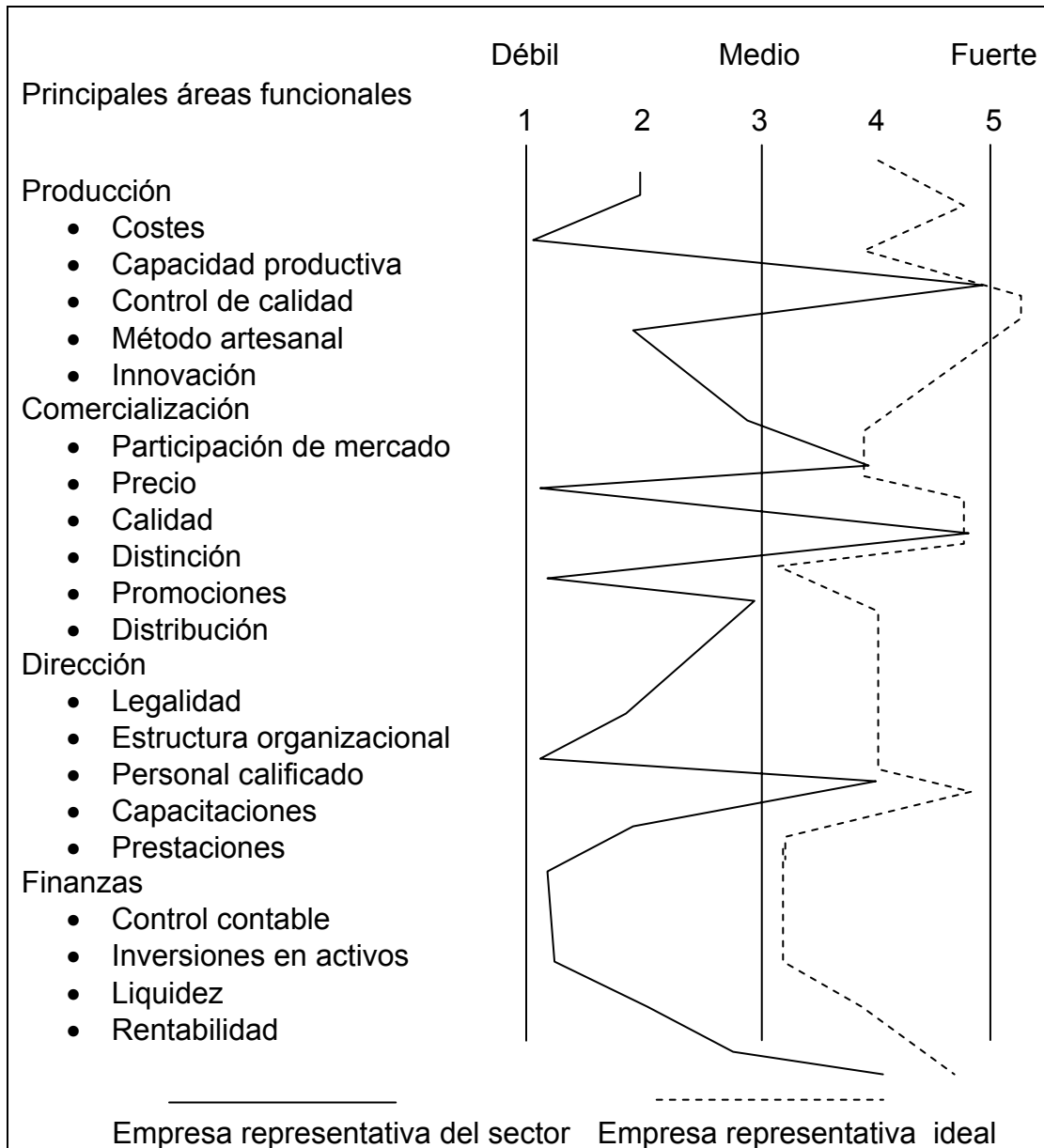
El únicamente detallar aquellos aspectos componentes del FODA, responde al hecho que la generación de estrategias en una matriz será parte del proceso de propuesta evaluado en el capítulo VI, de este trabajo.

### 3.5.2.5 PERFIL ESTRATÉGICO

Como ya se ha definido en el marco teórico, el Perfil estratégico como una técnica de diagnostico, se basa en la evaluación de una serie de características preponderantes, sometidas a comparación entre la empresa y el sector o competencia, con el fin de de determinar entre las condiciones actuales y generar una visión panorámica de aquellos puntos fuertes y débiles obtenidos a través del análisis funcionales.

Para este caso en particular, se plantea un perfil estratégico en el cual se desarrolla una comparación entre la representación del sector microempresarial actual y lo que seria la empresa ideal, es decir un planteamiento de la mínima posición que se debería de alcanzar para ser competitivos en el sector, basado en las potenciales mejoras observables en las listas de verificación presentadas en el anexo 8.

Tabla 3.17 Esquema de perfil estratégico del sector textil artesanal.



Se observa a través del perfil presentado lo que sería una empresa promedio del sector en estudio, una posición actual totalmente desfavorable en cuanto a pretensiones competitivas, se observa una gran cantidad de puntos en diversas áreas funcionales que llegan a representar debilidad y desventaja para la misma, lo que conlleva a considerar al sector en una posición muy poco atractiva. La información relacionada con el perfil estratégico de la situación actual se deriva de las listas de verificación utilizadas para analizar cada una de las áreas funcionales.

La relación existente entre el esquema presentado en la tabla 3.17 y la tabla 2.8., es que el ultimo constituye el origen o punto de partida de la tabla 3.17, esto debido que aunque no se tomen todos los aspectos mencionados en el perfil teórico, se estudian diferentes áreas las cuales se encuentran involucradas en las empresas que se dedican a la fabricación de artesanías textiles.

Si bien es cierto se puede observar muchos saltos bruscos en el esquema de la tabla 3.17, es de importancia mencionar que esto es solamente una proyección que pueden tener los artesanos con respecto a la competencia de los demás sectores del país. Todos los saltos que puedan observarse en el cuadro anterior se pueden llegar a obtener solamente si se pone en marcha el modelo competitivo cumpliendo todos aquellos aspectos de producción tales como estándares de producción, calidad, distribución de las maquinas. Aspectos que llevaran a la empresa a alcanzar todos los requisitos para poder exportar y así obtener todos los repuntes representados en la tabla 3.17

#### 3.5.2.6 CAPACIDAD EXPORTADORA

El establecimiento del potencial exportador que puede tener el sector microempresarial de Santo Tomás, se da en función de una diversidad de aspectos a considerar para conocer dicho potencial, este análisis comienza con definir ¿Qué se puede exportar? La respuesta correcta a esta interrogante radica en observar que es lo que el cliente demanda y en que medida se tiene la capacidad de suplir esta necesidad. Así para el sector artesanal, la experiencia ha demostrado que entre la variedad de productos producidos en estas empresas las Colchas son consideradas los productos que mayores niveles de ventas han logrado alcanzar.

Si se desea centrar esfuerzos para llevar a cabo exportaciones de Colchas hacia otros países, se deben de considerar una serie de factores externos e internos que vayan en función de identificar las posibilidades de éxito que se puedan tener.

Las consideraciones mostradas en la tabla 3.3 reflejarían que las empresas no poseen una oferta exportable competitiva, la cual no sólo está referida solo al producto sino también a su capacidad para contar con un sistema de producción o acopio, organización y sistema de gestión. En base a las consideraciones anteriores es posible hacer las siguientes:

- ‡ Disponibilidad de producto: Con base en el producto que desea exportar (Colchas), se tienen volúmenes actuales de producción que en promedio ascienden a 125 unidades mensuales, nivel que resultará insuficiente para cubrir una potencial demanda internacional. De igual forma no se cuenta con la capacidad, debido al desconocimiento, de las exigencias legales y de calidad que se puedan tener de estos productos a nivel internacional.
- ‡ Capacidad económica y financiera de la empresa: En cuanto a aspectos financieros en la actualidad el sector no es capaz de contar con los recursos necesarios para solventar una potencial exportación.
- ‡ La consideración de contar con precios competitivos es factor determinante para que la empresa pueda solventar sus operaciones con recursos propios, actualmente es característica el sector trabajar con capital propio, no atreviéndose a solicitar financiamiento externo para mejorar operaciones debido a la falta de planificación de las mismas, esto en función de obtener mayores cuotas de mercado nacional e internacional.

Tabla 3.18. Factores de éxito: internos y externos.

Factores Internos	Factores Externos
<p>Ventajas comparativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>‡ La fabricación de productos por medio de procesos totalmente artesanales tiene gran aprecio por parte de los consumidores.</li> <li>‡ Los costos actuales de producción son relativamente bajos, esto comparado con los actuales precios de venta de los productos en el mercado.</li> </ul>	<p>Tendencias de la demanda mundial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>‡ Los productos artesanales elaborados con materiales y procesos amigables al medio ambiente tiene aceptación con tendencia al alza.</li> </ul>

Factores Internos	Factores Externos
<p>Producción disponible y flexible</p> <p>‡ Los niveles actuales de producción no son capaces de solventar los niveles de demanda actuales, pero si pueden tener la flexibilidad necesaria para responder a necesidades innovadoras de diseño.</p>	<p>Mercados en crecimiento</p> <p>‡ A nivel nacional no se tienen alzas de mercado, por el contrario se tiene una disminución de la demanda.</p>
<p>Diseño del producto</p> <p>‡ La naturaleza artesanal de las actividades sumando a los creativos diseños de los productos, permiten tener productos diferenciados disponibles al mercado.</p>	<p>Canales de distribución convenientes</p> <p>‡ La actividad comercial actual de las empresas no explota los canales comercializadores que se tienen a disposición.</p>
<p>Sistema de gestión en la empresa</p> <p>‡ La naturaleza de las microempresas no ha permitido desarrollar ningún tipo de gestión formal o estructurada, lo cual resulta desventajoso para las mismas.</p>	<p>Facilidades logísticas</p> <p>‡ En la actualidad los procesos logísticos para concretar negocios pueden ser fáciles, si se conocen las herramientas y procesos para el manejo de los mismos.</p>

‡ Capacidad de gestión: La condición actual de las empresas es totalmente alejada a poder desarrollar una cultura exportadora, debido a que no se plantean objetivos claros más allá de ubicarse en una posición de supervivencia, ante lo cual no se desarrolla una auto evaluación de las capacidades y debilidades con las que se cuentan y la forma de explotarlas.

### 3.6 SELECCIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

En el proceso de selección de un mercado potencial, es imprescindible llevar a cabo un estudio exploratorio sobre uno o más mercados que permitan establecer si existe potencial de comercialización de productos (artesanías textiles) en el exterior, en dichos países donde hay posibilidades reales de colocar el producto y cuáles son las condiciones para el envío, internación, comercialización y distribución.

Para dar inicio al proceso de selección, es necesario llevar a cabo un rápido análisis de diversos mercados potenciales, para lo cual se utiliza una matriz que contiene los distintos aspectos cualitativos a evaluar a cada mercado. Posterior al llenado de esta matriz, el empresario (equipo de trabajo en este caso particular),

define cual será el mercado hacia el cual centra su enfoque y realiza una primera investigación sobre el mismo.

Entre los principales mercados a evaluar tenemos:

- a) Estados Unidos
- b) México
- c) Canadá
- d) Europa
- e) Latinoamérica
- f) Países asiáticos

En la tabla 3.19 se utilizaran criterios cualitativos, tales criterios son excelente (E=4), bueno (B=3), regular (R=2) y deficiente (D=1) y en base a los resultados arrojados se procede al análisis del mercado que a juicio del empresario resulta más atractivo.

Tabla 3.19. Matriz para la selección de mercados.

ASPECTOS EVALUADOS	a)	b)	c)	d)	e)	f)
Destino actual de las exportaciones de producto similares	E	R	B	B	B	R
Afinidad cultural	B	E	R	B	E	D
Preferencias arancelarias	E	R	B	B	B	D
Acceso de otros países competidores	E	E	E	E	E	B
Disponibilidad de transporte	E	E	E	B	E	R
Potenciales volúmenes grandes demandados	E	D	E	E	B	D
Existencia de tratados comerciales	B	E	B	R	B	D
Cercanía geográfica	E	E	E	B	E	D
Dominio de ciertos canales de distribución	B	E	E	B	E	D
Competencia altamente agresiva	E	B	B	B	E	R
Presencia de compatriotas	E	E	E	B	B	D
Conocimiento de productos salvadoreños	E	R	E	R	R	D
Apoyo de diferentes organizaciones del país a exportar	R	R	E	R	R	R
Total	47	40	47	38	43	19

Como puede observarse de la evaluación anterior es posible confirmar que gran parte de las exportaciones desde El Salvador van dirigidas hacia los Estados Unidos, mercado con mejor rango calificativo, pero esto no implica el centrar todo

el esfuerzo de la empresa hacia este nicho comercial, ya que la misma evaluación demuestra tendencias muy estables de otros mercados que tienen factores positivos para llevar a cabo proceso de exportación hacia ellos.

La opción C, correspondiente al mercado Canadiense representa una alternativa para llevar a cabo el proceso de exportación.

Sumado a todo lo anterior se tiene el apoyo del gobierno canadiense a través de su representación consular en nuestro país, por medio de programas para el establecimientos de contactos comerciales, así como el apoyo a programas de desarrollo microempresarial del sector dedicado a la elaboración de artesanías.

Bajo el contexto anterior se selecciona a Canadá como el país mercado potencial hacia el cual se centra el proceso de exportación que se contempla en el desarrollo de esta investigación.

### 3.6.1 AMBIENTE FÍSICO Y DEMOGRÁFICO

La población de Canadá es de, aproximadamente, 31,6 millones, y se calcula que alcanzará probablemente los 32,24 millones en el año 2006. Si bien Canadá es el segundo país del mundo por su extensión, la densidad de su población es la más baja entre los países industrializados importantes, pues cuenta con un promedio de solamente tres habitantes por kilómetro cuadrado.

Casi el 90 por ciento de la población canadiense vive a menos de 160 Km. de la frontera con los Estados Unidos, principalmente en grandes centros urbanos situados en la región occidental y central del país. Las cinco aglomeraciones urbanas más importantes son las siguientes: Toronto (5 millones de habitantes), Montreal (3,5 millones), Vancouver (2,1 millones), Ottawa-Gatineau (1,1 millones) y Calgary (1 millón).

Los consumidores canadienses son exigentes por cuanto prefieren comprar productos confiables y durables antes que artículos de calidad inferior. Así mismo, es evidente la tendencia a comprar artículos para el hogar y para la recreación que incorporan nuevas tecnologías así como también productos de la más alta calidad o directamente exóticos, tales como alimentos étnicos de fácil preparación.

## CLIMA.

La presencia de las cuatro estaciones es característica del clima canadiense: la primavera, el verano, el otoño y el invierno. La temperatura varía según las estaciones, alcanzando así hasta los 27°C en el verano, pero desciende hasta los -33°C en el invierno. La humedad y la sensación térmica (o factor viento como es llamado) puede hacer que se alcancen temperaturas más elevadas en verano y aún más frías en invierno. También existen variaciones de temperatura a lo ancho y lo largo del país: en la costa oeste el clima es templado con inviernos moderados y veranos agradables, mientras que en la región del Atlántico norte, a lo largo de la costa oriental, las temperaturas son más frías y los inviernos más rigurosos. Si bien el invierno es menos tormentoso en las regiones montañosas del oeste, en las praderas o llanos y en el centro del país, hace mucho más frío que en la región del este. El invierno se extiende desde noviembre hasta abril en el sur, pero dura mucho más tiempo en las regiones situadas más al norte.

## IDIOMA.

Canadá tiene dos idiomas oficiales: el inglés y el francés. Más del 60 por ciento de los canadienses declara que su lengua materna es el inglés, mientras que el francés es la lengua materna del 25 por ciento de los canadienses, la mayoría de los cuales reside en la provincia de Québec. Sin embargo, el inglés predomina, de un extremo a otro del país, como la lengua de los negocios y del comercio, pero es de todos modos esencial poder comunicarse en francés si se desea ofrecer servicios o vender productos en Québec. Por otra parte, la reglamentación vigente con respecto al etiquetado y embalaje exige que todos los productos importados a Canadá contengan instrucciones en ambos idiomas.

## HORARIOS DE NEGOCIOS.

Los horarios normales de apertura de los establecimientos comerciales y de otros negocios en Canadá son desde las 8 ó 9 de la mañana hasta las 17 ó 18 horas de la tarde. Estos horarios pueden variar ligeramente en las distintas provincias con respecto a los establecimientos comerciales de venta al por menor, pero la gran mayoría opera de lunes a domingo (con ciertas restricciones los días domingos en

algunas provincias), con la característica de que permanecen abiertos hasta más tarde los días jueves y viernes.

### 3.6.2 ENTORNO POLÍTICO Y SOCIOCULTURAL

#### LA POBLACIÓN ACTIVA.

La población activa canadiense, integrada por aquellos individuos mayores de 15 años que tienen trabajo o que están dispuestos a trabajar, fue de 16 millones de habitantes en el año 2000, en comparación con 14,9 millones en 1996. La tasa de participación, es decir, la proporción de individuos que participa activamente en el mercado laboral fue del 65,9% en el año 2000, en comparación al 64,7% en 1996. Estas cifras representan una de las tasas de participación más altas en el mundo y es debida, aparentemente, al creciente número de mujeres que participa en el mercado laboral canadiense.

La tasa de desempleo estuvo al nivel más bajo en cinco años con un porcentaje del 6,8% en el año 2000, promedio inferior al del año 1996 en el que la tasa de desempleo fue del 9,6%. Se crearon nuevas fuentes de trabajo en casi todos los sectores de la economía, pero el mayor crecimiento se produjo en el sector de la producción de servicios, sector que representa el 74% del mercado de trabajo en el año 2000.

### 3.6.3 ENTORNO ECONÓMICO

#### LA MONEDA DE CANADÁ.

El dólar, está basada en el sistema decimal, en el que 100 centavos equivalen a un dólar. Las monedas se emiten en denominaciones de dos dólares (un “toonie”), un dólar o “loonie”, cuyo nombre deriva del nombre del pájaro cuya imagen aparece en la moneda (“loon”), 25 centavos (un “quarter”), 10 centavos (un “dime”), cinco centavos o “nickel” y 1 centavo o “penny”. La moneda papel es emitida en denominaciones de \$5, \$10, \$20, \$50, \$100, \$500 y \$1000. Los visitantes extranjeros a Canadá pueden cambiar dinero en cualquier institución financiera canadiense o en quioscos de intercambio de moneda situados en los aeropuertos y puntos fronterizos más importantes. Se aconseja a los visitantes que obtengan cheques del viajero en dólares canadienses los que pueden ser

comprados en cualquier institución bancaria de su país de origen. Algunos de los bancos canadienses cobran una pequeña comisión por cambiar cheques de viajero emitidos por otros bancos.

## LAS PERSPECTIVAS ECONÓMICAS

El PIB de Canadá aumentó en un 24 por ciento entre 1996 y 2000, con tasas de crecimiento que variaron anualmente entre el 2,7 y el 8,4 por ciento. Si bien el crecimiento más importante, 8,4 por ciento, se produjo entre el año 1999 y el 2000, se espera un crecimiento moderado del 2 al 3 por ciento en el año 2001. La economía canadiense sufre las influencias ejercidas por las condiciones económicas de los EE. UU. por cuanto este país compra las tres cuartas partes de las exportaciones canadienses y abastece las dos terceras partes de las importaciones de nuestro país. Así mismo, las tasas de interés estadounidenses también ejercen una importante influencia en la política monetaria y en las condiciones de crédito canadienses. Tanto en los EE. UU. como en Canadá se implementaron, en el año 2000, tasas de interés más altas para combatir la amenaza de una posible inflación, medidas que resultaron en una disminución mayor de lo esperada en los desembolsos y en las ganancias de las corporaciones, aumentos de las cesantías y una reducida confianza por parte del consumidor. La inflación parece estar ahora controlada pero hay perspectivas de una recesión con el efecto resultante de una disminución en las tasas de interés para contrarrestar esta posibilidad. La continuación de esta política debería tener como resultado una recuperación de los desembolsos de las corporaciones y de los consumidores en ambos países.

El crecimiento explosivo del sector de la alta tecnología en el transcurso de los últimos años ha traído como consecuencia un apretado mercado de trabajo para una mano de obra integrada por empleados cualificados y un mercado muy estrecho en cuanto a viviendas y bienes raíces comerciales en ciertas regiones de Canadá. El regreso de la economía a un ritmo más normal ha incitado a algunas de estas empresas a reducir sus desembolsos y su demanda de empleados mientras ha provocado la bancarrota de las compañías más pequeñas. Estas

medidas, a su vez, han resultado en una facilitación de los mercados de trabajo y de bienes raíces los que, sin embargo, siguen manteniendo un ritmo impresionante.

## LAS TENDENCIAS

Las ventas al por menor, reflejando los cambios en los patrones de gastos personales, continuarán alejándose de las tiendas generales y de los grandes almacenes en favor de tiendas generales del tipo de grandes depósitos, con minoristas que ofrecen un servicio mínimo y precios de descuento en una gran variedad de bienes de consumo. Tiendas especializadas, con una línea muy limitada de productos, como por ejemplo dedicadas al bienestar físico, están jugando un papel más prominente en el sector de las ventas al por menor.

## EDAD.

Se calcula que para el año 2011, el 30 por ciento de la población canadiense tendrá más de 55 años de edad, sobrepasando el grupo integrado por los menores de 25 años. Una proporción cada vez más grande de canadienses será mayor de 65 años, la edad tradicional para jubilarse. El número real de personas jubiladas aumentará aún más rápidamente debido a la popularidad creciente de una jubilación temprana, entre los 55 y 64 años de edad.

El promedio de los ingresos percibidos por los canadienses de más edad, es menor que el de los grupos más jóvenes, aunque ha crecido en décadas recientes como consecuencia, en cierta medida, de planes públicos y privados de pensión y jubilación. Las entradas de muchos de los canadienses de mayor edad se han visto aumentadas por inversiones y por el hecho de que muchos de ellos son propietarios de sus viviendas. Se calcula que más del 75 por ciento de los hogares canadienses encabezados por una persona o individuo de más de 65 años de edad son propietarios de su vivienda y que, de este grupo, menos del 10 por ciento tiene una hipoteca pendiente.

### 3.6.5 ENTORNO COMERCIAL ESTRATÉGICO

Rápidos cambios tecnológicos y sociales resultan en un mercado que está continuamente en evolución, siempre en busca de nuevos productos y servicios en Canadá. Los exportadores deben competir dura y consistentemente para obtener una parte de este lucrativo mercado. Un exportador, para penetrar el mercado, debe ofrecer un producto completamente nuevo, o bien, ser capaz de desplazar a un abastecedor al ofrecer un producto más ventajoso en términos de diseño, calidad, precio o servicios. Los exportadores deben competir con abastecedores en Canadá y en otros países que usan equipo y procedimientos modernos para producir productos de alta calidad que se venden a precios muy competitivos en el mercado canadiense.

#### LA COMERCIALIZACIÓN O MERCADEO ESTRATEGIA

La clave para una explotación exitosa del mercado canadiense es el desarrollo de una estrategia de comercialización organizada. Los puntos que exigen atención prioritaria son:

producción rápida de muestras  
respuesta en el mismo día (por correo electrónico, facsímil o teléfono) a todas las comunicaciones  
entregas puntuales; todo retraso debe ser objeto de un acuerdo previo con el comprador  
entrega de productos que corresponden fielmente a las especificaciones o a las muestras; todo cambio debe ser objeto de un acuerdo previo con el comprador  
continuidad del suministro

manutención de una calidad superior a un precio competitivo  
embalaje apropiado para los envíos a ultramar  
instalaciones apropiadas para manipulación y almacenamiento  
promoción, particularmente de productos nuevos (incluir los nombres de clientes actuales o anteriores y/o sus países)  
conocimiento de las modalidades de pago.

El exportador, además, debe asegurarse de que el representante o agente que está en contacto con el comprador habla y escribe correcta y claramente el inglés o el francés, según la preferencia del comprador.

### CALIDAD Y ESTILO

Los compradores canadienses son exigentes, razón por la que la mayoría de los productos vendidos en Canadá son de buena calidad. Los importadores y distribuidores canadienses son legalmente responsables por los productos defectuosos, por lo que resulta poco probable que compren un producto de mala calidad, mal hecho o si el abastecedor tiene una reputación dudosa. También se debe prestar atención cuidadosa a la calidad del trabajo y a otros

### EMPAQUETADO

Un empaquetado atractivo y funcional es importante; los abastecedores deberían consultar al comprador canadiense acerca de este detalle importante. Las etiquetas y un empaquetado atrayente pueden favorecer la venta de un producto como regalo. Expertos canadienses pueden brindar el diseño, el concepto y la traducción y enviar el formato gráfico para ser impreso en su país. Este procedimiento resulta, a menudo, más económico que imprimir el mismo material en Canadá. El comprador puede ayudar con respecto a estos detalles.

En general, los paquetes deberían ser de tamaño estándar, empaquetado uniforme y deberían estar acomodados en los contenedores de forma ordenada. El contenedor deberá tener las instrucciones de envío, claramente estampadas, en un mínimo de dos lados, con tinta indeleble mientras que los paquetes interiores deberán contar con el número de artículo correspondiente. Los compradores usan, generalmente, el mismo embalaje para enviar los productos desde sus lugares de almacenamiento, los paquetes deberían ser lo suficientemente resistentes como para que puedan ser re-enviados varias veces. Un empaquetado que se puede usar varias veces en lugar de desechable también toma en cuenta las preocupaciones ambientales. Un empaquetado de baja calidad puede dañar el producto y crear problemas para el importador cuando estos productos pasan la

aduana y al comercializarlos en Canadá. El importador entonces se negará a continuar negociando con ese abastecedor en particular.

## PUBLICIDAD

La fuerte lealtad a ciertas marcas, además de una gran publicidad, han sido obstáculo para la introducción de productos o marcas que compitan con muchos de los artículos vendidos en Canadá. Recientemente, sin embargo, el poder de ciertas marcas comerciales se ha debilitado por la aparición de productos fabricados a medida y de productos genéricos.

Por ejemplo, si el importador asume el costo total de la publicidad o una promoción al punto de venta, entonces podría acordar con el abastecedor un precio más económico por los productos, mientras que en otros casos tanto el importador como el exportador comparten los gastos de publicidad y promoción.

Otras opciones publicitarias y promocionales usadas por los importadores y distribuidores canadienses que se pueden mencionar son folletos, concursos, la publicidad postal directa, cupones de descuento, las muestras de regalo y eventos especiales.

## LA DOCUMENTACIÓN

Otro de los aspectos estratégicos para poder tener una comercialización exitosa son los documentos que el exportador debe de conocer y tener a la mano al momento de realizar cualquiera de las exportaciones. Algunos de los documentos exigidos para la exportación a Canadá:

Conocimiento de embarque o carta de transporte aéreo: se trata de un recibo por los bienes y de un contrato de transporte que concede título a dichos bienes; las copias firmadas constituyen prueba de propiedad.

Factura simulada o pro-forma: una estimación del costo de los productos entregados, normalmente indispensable para concluir una venta.

Factura comercial: usada por el exportador para facturar los bienes vendidos al importador canadiense. Los exportadores pueden utilizar sus propios formularios pero deben indicar en ellos la información estándar:

fecha de emisión, nombre y dirección del vendedor y del comprador, número de contrato, descripción de los bienes, precio por unidad, número de unidades, peso total, y modalidades de entrega y de pago.

Certificado de origen: la CBSA exige un certificado de origen para establecer el origen de fabricación y para calcular los derechos de aduana correspondientes.

Lista de embalaje: exigida, algunas veces, como complemento de la factura comercial.

Certificados de inspección: certificados de inspección sanitaria o de otros tipos pueden ser exigidos para ciertos tipos de productos que entran a Canadá, como por ejemplo plantas, semillas, animales, productos farmacéuticos, plantas de viveros y carne.

## EL PRECIO

La actividad promocional a nivel de ventas al por menor es normal para estimular la demanda. A medida que los consumidores se hacen más conscientes acerca de los precios, los vendedores al por menor se ven obligados a reducir el costo de las actividades comerciales a menudo en detrimento de los fabricantes. Además, los vendedores al por menor ofrecen regularmente rebajas o descuentos para atraer clientes.

## LAS TARIFAS Y GRAVÁMENES

El arancel aduanero canadiense dota de autoridad al gobierno canadiense para imponer tarifas aduaneras a las importaciones. Solamente el gobierno federal puede imponer estos impuestos, pues los diez gobiernos provinciales de Canadá están prohibidos constitucionalmente de imponer impuestos aduaneros.

Todos los productos que entran a Canadá deben ser declarados ante la Aduana canadiense, institución que forma parte de la Agencia de Servicios Fronterizos de Canadá (CBSA), organismo que está encargado de las leyes sobre impuestos, comercio y fronteras. Este procedimiento es normalmente llevado a cabo por intermedio de agentes aduaneros que se encuentran en los puntos de entrada, representando al importador, o bien, por el importador mismo. Los bienes y

productos, en casi todos los casos, son liberados inmediatamente ante la presentación de determinados documentos mínimos. El importador o el agente, según sea el caso y dentro de un plazo de unos pocos días de duración, deberá presentar los documentos aduaneros finales y abonar todos los impuestos y gravámenes que se deban. Los exportadores pueden agilizar fácilmente la liberación de los bienes o productos suministrando a sus clientes canadienses cualquier información o documentación solicitada por la aduana canadiense.

La CBSA puede ayudar a fijar las tarifas exigibles sobre los bienes a ser importados. El importador debe suministrar una descripción detallada de los bienes o productos usando el código del sistema armonizado, además de que debe conocer su origen y valor. La CBSA podrá entonces indicar el método de evaluación apropiado, la clasificación arancelaria y la tarifa que se debe aplicar. El portal de Internet de la CBSA provee todos los detalles necesarios sobre el proceso de importación y los requisitos exigibles en materias aduaneras.

#### LA REGLAMENTACIÓN

Canadá cuenta con una compleja red de reglamentos que contiene estándares aplicables a productos y servicios. Esta red se aplica a todos los bienes y productos importados a Canadá. Se incluye en este documento un sumario de los reglamentos más importantes. Los exportadores deberán verificar cuidadosamente las exigencias de los reglamentos antes de iniciar la producción o antes de hacer envíos al mercado canadiense.

**LEY SOBRE PERMISOS O LICENCIAS DE EXPORTACIÓN Y DE IMPORTACIÓN:** la importación de ciertos productos es controlada, restringida o prohibida en Canadá. Los permisos necesarios para importar o exportar dichos productos se emiten de acuerdo a las disposiciones de esta ley.

**LEY SOBRE TARIFAS Y ARANCELES ADUANEROS:** derechos aduaneros son aplicados a productos y servicios de acuerdo a los términos de esta ley.

**LEY SOBRE EL EMBALAJE, EMPAQUETAMIENTO Y ETIQUETADO DE PRODUCTOS DE CONSUMO:** los paquetes deben ser fabricados, llenados y

exhibidos de forma que el consumidor no sea confundido o engañado en cuanto a la cantidad o calidad del producto contenido en el paquete. Ciertos productos pre-empaquetados deberán presentarse en contenedores estándar, mientras que ciertos productos alimenticios se venden por peso, peso seco o volumen.

Todos los bienes pre-empaquetados vendidos en Canadá deben llevar etiquetas en inglés y/o francés, aunque existen limitadísimas excepciones para productos de sondeo del mercado. Los exportadores deberán asegurarse de que el comprador suministrará toda la información exigida en las etiquetas y que apruebe todos los borradores antes de hacerlos imprimir.

En general, las cajas deberán estar etiquetadas en francés y en inglés y contendrán la siguiente información:

- Nombre y número de estilo del producto
- Dimensiones de la caja
- País y región de origen
- Color del producto si fuera aplicable
- Nombre del fabricante o del exportador.
- Peso de la caja en kilogramos y en libras y el número de artículos por contenedor

**LEY SOBRE EL ETIQUETADO DE TEXTILES:** la gran mayoría de las prendas de vestir destinadas al consumidor deberán contar con una etiqueta, en inglés y en francés, que incluya la siguiente información:

- nombre y dirección de la casa matriz o el número de registro de identificación del concesionario (número de licencia CA o SCC) del fabricante o de la persona que comercializa los bienes en su nombre en Canadá;
- producto de... (nombre del país de origen);
- el contenido de las fibras (especialmente para forros de la vestimenta).

## LOS CONTROLES

Si bien la mayoría de las importaciones entra a Canadá sin permiso o aprobación especial, existen ciertas restricciones que se encuentran en la Lista de control de las importaciones o por cuotas y, además, pueden necesitar permiso de

importación y de exportación. Algunos productos tienen su entrada prohibida. Aquí se describen estas medidas y otros controles que afectan las importaciones.

Lista de control de las importaciones: los exportadores de textiles y de prendas de vestir, productos agrícolas, productos del acero y armas y municiones deben tener un permiso especial obtenido por medio de su propio gobierno o del Ministerio de Asuntos extranjeros y del comercio internacional de Canadá. Es posible que el comprador en Canadá necesite permisos especiales.

Cuotas: las importaciones de ciertas comodidades agrícolas son controladas por cuotas para implementar las responsabilidades canadienses de acuerdo a tratados internacionales, como el Acuerdo internacional sobre el café. También ciertas tarifas de temporada pueden resultar aplicables a importaciones de frutas y vegetales frescos que representen especies cultivadas en Canadá, como ocurre en el momento en que los productos canadienses están listos para llegar al mercado.

Productos prohibidos: productos falsos, ciertos productos agrícolas, armas ofensivas, pornografía, literatura incitando el odio, varias especies en peligro de extinción y bienes que están internacionalmente prohibidos se encuentran en la lista de artículos no permitidos en Canadá.

Leyes provinciales: las importaciones de bebidas alcohólicas requieren autorización de la comisión provincial de licores antes de que las autoridades aduaneras autoricen su entrada.

## LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Las redes de distribución canadienses tienden a ser centralizadas debido a la escasa densidad de población del país, a las grandes distancias y a sus condiciones meteorológicas. Sin embargo, la creciente importancia de mercados locales, de la comercialización especializada o por nichos y los productos a medida han diversificado la distribución de algunas industrias. Muchas veces, un distribuidor que opera en Toronto o Montreal, cubrirá la región este de Canadá (Ontario, Quebec y el Canadá atlántico) mientras que otro distribuidor, en Calgary

o Vancouver, cubrirá la región oeste de país. Para fomentar la cobertura del mercado nacional, algunos intermediarios ofrecen una distribución verdaderamente nacional. La consolidación de cargamentos de importación a las zonas primarias de comercialización de Toronto, Montreal y Vancouver es corriente en este momento.

Los actores principales en el proceso de distribución son:

- Compradores: entre los que se incluyen los mayoristas, intermediarios, las empresas que venden por catálogos y hacen envíos postales, los minoristas que venden una sola línea de productos, las cooperativas de compras y los usuarios industriales que pueden comprar directamente del exportador. El informe sobre el mercado de la OFCC sobre las tiendas minoristas y los almacenes de ventas de alimentos contiene información más detallada acerca de estos compradores.
- Agentes locales y representantes de los fabricantes que venden importaciones a base de comisiones aceptando pedidos de compradores canadienses de acuerdo con acuerdos con los exportadores.

La ventaja mayor que ofrecen los agentes es su conocimiento del mercado canadiense y su ubicación cercana a los mercados. Estos pueden ofrecer garantías de producción que le permitirán al abastecedor planificar la disponibilidad de materiales y la mano de obra. También son más conscientes de los problemas que puedan surgir en la adaptación de los productos al mercado canadiense en relación a calidad, tamaños, etc. Por otra parte, pueden estar dispuestos a ayudar a los abastecedores con pequeños trucos para la adaptación del producto al mercado o facilitando etiquetas para ayudarlos en la penetración del mercado canadiense. La habilidad de los agentes en la oferta de servicios y partes de repuesto en el caso de productos industriales es vital.

Importadores y agentes frecuentemente insisten en tener un arreglo exclusivo con el exportador, particularmente si ellos pagan los costos de promoción. Sin embargo, es muy posible que sometán a los nuevos proveedores a un cuidadoso escrutinio antes de iniciar la relación comercial; esperan poder obtener referencias y querrán conocer su experiencia como exportador, su situación financiera, etc.

Los exportadores que no proporcionan esta información probablemente no serán bien recibidos.

### 3.7 CONCLUSIONES GENERALES SOBRE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de esta investigación de campo ha permitido poder llevar a cabo la recolección de información pertinente y necesaria, para poder establecer cuáles son los potenciales requerimientos de un modelo empresarial que sea competitivo en el Sector microempresarial en estudio, además, la identificación de un mercado potencial, son aspectos importante que han permitido el cumplimiento de los objetos planteados para el desarrollo de este capítulo.

La información recolectada, sometida a análisis a través de las distintas herramientas utilizadas ha permitido desarrollar un Diagnostico que sienta las bases necesarias para poder llevar a cabo el proceso de Diseño del Modelo Competitivo, ya que cada herramienta hace su análisis e inmediatamente presenta su conclusión, lo cual se convierte en el insumo básico de la siguiente fase de este trabajo.

Bajo el planteamiento anterior, esta conclusión no pretende concluir en alguna herramienta de recolección de información en particular, debido a que tal ponencia ya ha sido planteada en su debido apartado.

**CAPITULO IV.  
DEFINICIÓN Y  
ESTRUCTURACIÓN DEL  
MODELO COMPETITIVO.**

#### 4.1 SISTEMA REPRESENTADO POR EL MODELO

El sistema que da vida al modelo propuesto es el sistema productor de textiles artesanales de Santo Tomas, sumado a otros factores provenientes de otros sistemas productivos similares al que es sujeto de estudio, tal como lo es el caso particular de los textiles de la ciudad de San Sebastián del Departamento de San Vicente.

Se presenta una empresa modelo que reúne todos aquellos puntos identificados como “buenos” para llevar a cabo este proceso productivo, además el modelo contempla una guía para llevar a cabo los procesos de exportación.

#### 4.2 DEFINICIÓN DE VARIABLES INVOLUCRADAS CON LA FORMULACIÓN DEL MODELO

Para el desarrollo de este apartado es necesario retomar toda la información arrojada por la investigación llevada a cabo en el capítulo tres. En donde básicamente se analizaron dos aspectos: los internos y los externos, así el modelo busca ser competitivo a través de poder explotar todos aquellos potenciales beneficios que nazcan del adecuado uso de esta información.

Se sabe de antemano que el modelo no será capaz de cambiar algunos aspectos concernientes a su entorno en todas sus configuraciones, en este sentido solo queda hacerle frente a través de la adecuada formulación de estrategias.

En cuanto a los aspectos internos se retomaran todos aquellos puntos fuertes y se fortalecerán más, y los débiles se subsanaran para que sirvan de apoyo a los más fuertes, así son factores controlables ante los cuales es posible desarrollar propuestas viables.

La primera herramienta de análisis a considerar será el análisis FODA, el cual brindara las primeras estrategias de acción, así se retomara cada uno de los elementos de mayor peso de las otras herramientas utilizadas (cadena de valor,

cuatro P's, ), la formulación de estrategias permitirá que se exprese un modelo que tenga todos aquellos elementos favorables para su instalación y operación.

Posteriormente y un poco más profundo se retoma el proceso formulador de estrategias, pero estas ya en función de tener operaciones competitivas, así se hacen las respectivas formulaciones de lo que sería las estrategias basadas en costes y en diferenciación, que nacen como resultado de aquellas capacidades distintivas con las que se pretende se instale el taller y las consecuentes ventajas comparativas que estos acareen. Sumado a esto se tiene un enfoque de ámbito que servirá también en la formulación del proceso de exportación.

Para la formulación de un modelo es necesario la definición de variables tanto de procesos externos como internos, es con el fin de poder representar el sistema que ha de ser sometido a evaluación, para poder determinar la efectividad y eficacia que cada uno de los recursos necesita para poder aportar de forma significativa a todo el conjunto de variables que conforman el modelo, para que este pueda llevarse a cabo de la manera más exitosamente posible. Es por esta razón que se presentan a continuación los diferentes elementos que se involucran en el modelo de producción de textiles artesanales:

#### VARIABLES INTERNAS.

Los principales factores internos que fueron identificados como fuentes explotables para el logro de mejoras en las condiciones actuales y que son descritas como parte del modelo propuesto son:

- **DISEÑOS:** dentro de la formulación del modelo, este elemento es importante debido a que en base a este nacen los productos que satisfacen las necesidades de los clientes, llegando a cubrir las expectativas que estos poseen de los productos, pero es importante rescatar que la relevancia de este elemento se encuentre en establecer que este proceso se lleve a cabo a través de una tercerización en ciertos intervalos de tiempo con el sentido que se renueven los diseños de los

productos, por lo que se hace importante definir que en la microempresa no se lleve a cabo este proceso de forma directa.

- **MÉTODOS DE PRODUCCIÓN:** El contar con un método de producción artesanal es uno de los grandes componentes con que contara el modelo propuesto, ya que aquí se rescata el valor generado en el producto elaborado a través del mismo; además en la formulación del modelo es necesario establecer el flujo de cada una de las etapas que representa el proceso de producción, definiendo en cada una de estas los insumos y requerimientos involucrados para poder establecer la relación existente con cada elemento interno que el modelo representa. Dicha variable se hablará con mayor detalle en el apartado 4.4.2.
- **PERSONAL:** el personal como el elemento constituyente de la microempresa que impregna mas valor a los productos deberá ser seleccionado en base a criterios referentes a sus habilidades (en primera instancia) y en base a los requerimientos de cantidad en función del cumplimiento a los estándares de tiempos establecidos para cubrir la capacidad de producción, esto con el fin que el modelo pueda ser competitivo y obtener una ventaja comparativa en el mercado contra los competidores. Este requerimiento se establecerá con mayor detalle en el apartado 4.4.3.

Las variables anteriores son identificadas como las más importantes dentro del modelo, esto basado en la información recopilada en la investigación de campo y será en torno a estas actividades que giraran todas aquellas otras que sean detectadas como necesarias para llevara a cabo la formulación de un modelo capaz de llevar la situación actual hacia una posición mas favorable en cuanto a competencia en mercado nacional e internacional.

Estas son variables actuales del sistema, y lo que se presenta a continuación son las propuestas de variables necesarias e innovadoras en las empresas sujetas de

estudio, plasmadas con el fin de tener un modelo que realmente satisfaga las expectativas de creación del mismo.

- **TIEMPOS DE PRODUCCIÓN (Estándares):** Para que el modelo sea competitivo se necesita establecer el tiempo estándar en el cual se obtenga una producción determinada, es decir obtener el mayor porcentaje de la capacidad de producción de los telares y del personal. La obtención de dichos estándares se explicara más fondo en el numeral 4.4.5.
- **CONTROL DE CALIDAD:** dicho control debe desarrollarse antes, durante y después de la elaboración de cada uno de los productos fabricados (colchas), ya que esto garantizará una mayor satisfacción en el cliente con cada producto entregado. Esto conlleva a determinar en la formulación del modelo un procedimiento que establezca como evaluar el nivel de calidad de cada una de las etapas antes mencionadas, es decir la materia prima entrante al proceso productivo, el proceso de tejido y corte, y el análisis del producto terminado. Dicho procedimientos se detallaran con mayor explicación en el apartado 4.4.6. Determinación de los niveles de calidad.
- **DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS FÍSICOS:** Al igual que en las grandes empresas, en las microempresas artesanales productoras de artesanías deben establecerse los lugares físicos, donde se puedan almacenar la materia prima y el producto terminado, con el fin que no se vea afectada la calidad por la que tanto se ha trabajado antes, durante y después de la elaboración de los productos textiles. Así como también todos aquellos espacios requeridos para situar cada uno de los telares y herramientas necesarias utilizadas para el proceso de elaboración de textiles. La distribución de espacios se explica en el apartado 4.4.7.
- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Al igual que las industrias textiles, las microempresas textiles artesanales, deben poseer una estructura definitiva de cada uno de los puestos y jerarquías que involucran al personal y operatividad de las mismas, con el fin de poseer una plena

comunicación de todas las partes involucradas en el proceso productivo y que hagan que el modelo productivo sea competitivo en el mercado.

#### VARIABLES EXTERNAS

- **PROVEEDORES:** la variable principal externa que se encuentra relacionada con el proceso de producción de las microempresas textiles artesanales, son los proveedores, donde se deben examinar diferentes elementos, como por ejemplo: la calidad del producto, los tiempos de entrega, políticas de créditos si existen para así determinar con mayor exactitud que proveedor es el que cubre los requerimientos y expectativas que las microempresas buscan dentro de la gama de los proveedores existentes.
- **CANALES DE DISTRIBUCIÓN:** esta variable está directamente relacionada con el proceso de comercialización del producto, esto se traduce directamente en una parte muy importante en la cadena de abastecimiento por parte del distribuidor internacional, por tal motivo esta variable no puede ser controlada por parte de la microempresa que se encarga de producir las colchas artesanales.
- **PROCESO DE EXPORTACIÓN:** este proceso no puede ser controlado por la microempresa, debido que este se encuentra regido bajo una directriz, en la cual se deben efectuar cada uno de los pasos previamente establecidos como lo son los cumplimientos de los documentos comerciales, administrativos y de transporte que son necesarios para poder dar por satisfecho el trámite de cualquier cantidad de producto a exportar.

#### 4.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EXPLOTABLES EN EL MODELO.

Los planteamientos siguientes toman relativa importancia debido a que son las directrices que rigen la formulación del modelo, así que es aquí donde se definen las metas a alcanzar por el modelo. Convirtiéndose así este análisis es lo que realmente hará diferente y competitivo al modelo.

#### 4.3.1 ESTRATEGIAS ANÁLISIS FODA.

La formulación de las primeras estrategias es producto de los resultados del análisis FODA realizado en el sector productivo, tales estrategias proporcionan más relevancia a aquellos aspectos que resultaron más influyentes en la generación de las mismas según las evaluaciones y ponderaciones estas se presentan en al tabla 4.1:

Tabla 4.1 Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>Estrategias maxi-maxi</p> <p>a) Se debe de recurrir a un método de producción artesanal que utilice su mayoría materias primas naturales, elaborando productos de calidad con mano de obra calificada para esta actividad.</p> <p>b) Por tratarse de empresas solventes y de un solo propietario, se debe llevar a cabo la creación de clusters, los cuales trabajen de manera conjunta los procesos de aprovisionamiento, producción y ventas.</p>	<p>Estrategias Mini-maxi</p> <p>a) Ser empresas formalmente estructuradas, para poder acceder a los beneficios de ley que se tengan.</p> <p>b) Llevar a cabo procesos administrativos y productivos estructurados, los cuales haciendo uso de herramientas de control, puedan llevar al mercado productos novedosos y de calidad con materias primas adecuadas y atractivas a los gustos de los clientes.</p>
AMENAZAS	<p>Estrategias maxi-mini</p> <p>a) Producir y vender productos con identidad, lo cuales sean capaces de sobrevivir en el mercado en base a la valoración que el cliente tenga de sus características mas significativas. (aquí se considera de mucho valor: método, personal calificado y diseños innovadores.)</p>	<p>Estrategias mini-mini</p> <p>b) Hacerle frente a la decadencia del sector a través de un resurgimiento estructurado, organizado y ordenado que permita solventar y enfrentar condiciones adversas sobre los niveles de aceptación de los productos.</p>

#### 4.3.2. COMPONENTES IDENTIFICADOS PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA.

La creación formal que implica la estrategia, vendrá derivada de la confrontación entre el análisis del entorno y del diagnóstico interno. El planteamiento de la estrategia inicia con perfilar su contenido mediante la determinación de sus componentes básicos:

##### EL ÁMBITO O CAMPO DE ACTIVIDAD

Definiéndose en este apartado la naturaleza y la extensión de la actuación productiva que pretende desarrollar el modelo, su contribución económica y social al entorno, es el siguiente:

‡ Producto a ofrecer.

Colchas: textiles artesanales elaborados por tejedores calificados haciendo uso de telares artesanales. Mayor detalle sobre el mismo se consulta en el apartado 4.4.1.

‡ Mercado a cubrir

Producto de la investigación realizada en el capítulo tres, se tiene que en su primera fase el modelo busca ser altamente competido en el mercado nacional, lo cual a su vez abra las puertas para potenciales ventas a mercados internacionales. Ante lo cual se deberá contar con la capacidad (dentro del marco razonable) para responder a dicha demanda.

##### CAPACIDADES DISTINTIVAS

El análisis idóneo de medios materiales e inmateriales para realizar la estrategia conlleva al siguiente planteamiento

##### Recursos tangibles:

Básicamente el modelo competitivo deberá de explotar los siguientes recursos y sus respectivas características:

- Instalaciones: si bien es cierto no tienen un gran aporte de valor al productos, si deben de prestar las condiciones mínimas adecuadas para el desarrollo de las actividades de aprovisionamiento, producción y venta de los productos.
- Equipos productivos: siendo esta la una de las capacidades más valoradas del modelo, ya que se trata de una tecnología limpia que atribuye cualidades únicas al producto elaborado.
- Materiales utilizados: La utilización de materias primas amigables al medioambiente. Producida con procesos naturales, sin colorantes químicos ni artificiales. Esto habla básicamente del uso de hilos teñidos a base de añil y otros colorantes naturales.

#### Recursos Intangibles

- Habilidades y/o destrezas de los trabajadores: siendo otro componente de gran valor, es una alta capacidad distintiva que confiere cualidades únicas al producto.
- Prestigio e imagen alcanzada: producto de las habilidades y destrezas de cada trabajador artesano y sumado con adecuados procesos productivos y de control de los mismos, se tiene productos que son capaces de posicionar una imagen aceptada en potenciales mercados.

#### VENTAJAS COMPETITIVAS

- ‡ Ventajas competitivas con enfoque en costos.

El análisis realizado, permite que para el modelo sea posible plantear la siguiente gama de factores que se identifican como ventajas, sobre el resto del sector, que tienen enfoque en costos:

- Contar con una método estructurado para la determinación del costo real de producción, si bien es cierto puede no tener un costo en

función de la disminución del mismo, si ayuda a brindar certeza en como se ha incurrido en costos para llevar a cabo la producción y demás actividades involucradas en el proceso.

#### ‡ Ventajas competitivas con enfoque en diferenciación

Las ventajas con enfoque en diferenciación resultan mas sobresalientes y añaden un grado mas de atractivo al modelo, ya que será posible explotar factores claves de éxito que se estima son de mucho valor para los mercados a que se tiene enfoque, son aquellas que hacen uso de la combinación de las capacidades distintivas tangibles e intangibles combinadas, logrando una sinergia en la cual se valore más la forma en la cual el modelo añade valor al producto a través de toda su cadena de actividades desarrolladas.

En base a todo lo anterior es posible orientar un enfoque estratégico de acción a desarrollar (al llevar a cabo la adopción del modelo) hacia un área determinada, en este caso se orienta hacia planteamientos estratégicos con base en la diferenciación o a la obtención de costos mas bajos. Lo que implica preguntarse ¿Qué realmente hará diferente al modelo del resto del sector? Para dar respuesta a esta interrogante se analizan lo siguiente:

- ‡ En materia de costes, la observación de la practica ha demostrado que las economías de escala y las curvas de aprendizaje y experiencia tienen mucho peso en la formulación de estrategias, conceptos que realmente pueden ser de no gran aplicabilidad en el modelo, pues si bien es cierto las curvas de aprendizaje y experiencia son muy útiles en cuanto a la forma de tejer de los artesanos, los métodos y procesos de producción neutralizan potenciales beneficios de esto, al tener economías de escala en función de la producción con índices muy bajos o casi nulos. Sumado a esto el hecho que el factor mano de obra, se convierte en el máximo elemento generador de valor (en este caso particular reflejado en los costos) en el producto final.

- ‡ En cuanto a la diferenciación, el mismo método productivo que se encarga de anular potenciales ventajas en materia de costos, genera un enorme valor en el producto, debido que este se desarrolla a través de actividades totalmente artesanales, sumado a la oportunidad de utilizar en su mayoría materias primas naturales generan un alto potencial capaz de competir en el mercado con de productos sintéticos.

Todo lo anterior implica que el modelo propuesto deberá de basar su enfoque estratégico competitivo en la diferenciación de sus productos, lo cual convenga a los potenciales clientes de los beneficios sociales, culturales, económicos y medioambientales que pueden generarse a través del uso y consumo de sus productos.

#### LA COMPETITIVIDAD DEL MODELO.

La conclusión general respecto a que es lo que realmente hace competitivo al modelo, se enmarca en el planteamiento anterior: se ha enmarcado el desarrollo de estrategias que permiten saber que factores son explotables, cuáles dan más ventaja sobre los demás artesanos y que acciones es necesario llevar cabo para que estos factores sean realmente aprovechables.

Tal como se planteo en el apartado 2.2, una estrategia competitiva consiste en: “desarrollar una amplia formula de cómo la empresa competirá, cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.

La estrategia competitiva a su vez es una combinación de los fines por los cuales se está esforzando la empresa y los medios con los cuales esta buscando llegar a ellos. Así el modelo competitivo plasma cuales son los medios necesarios y al alcance de los micro empresarios para que estos lleven a cabo sus actividades de una forma sostenida y competitiva basada en las estrategias que se plantearon para el modelo.

#### 4.4 ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO

Se pretende llevar a cabo la formulación de un modelo con las siguientes características:

- ‡ Microempresa dedicada a la producción y venta de colchas a través del uso de telares artesanales. La elaboración de las colchas estará a cargo de tejedores artesanos con mucha experiencia y habilidad. Para la elaboración de los productos se utilizarán solo materias primas de origen natural.

Para poder estructurar el prototipo de un modelo competitivo productivo se hace necesario estudiar diferentes aspectos: algunos que involucran directamente al producto, así como también otros relacionados con la productividad tales como: estándares de producción, requerimientos de personal, materiales, maquinarias, y todo lo relacionado con la inversión que realizan los productores para el funcionamiento de las microempresas.

Cada uno de los elementos antes mencionados serán detallados en los apartados siguientes.

##### 4.4.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

El producto a elaborar es la colcha, este se define de la siguiente manera en las tablas 4.2 y 4.3:

Tabla 4.2 descripción del producto elaborado en telares de volante

Producto	Imagen	Uso	Características
<p>Colcha elaboradas en telares de volante</p>		<p>Su uso principal es como cobertores, pero también pueden ser usadas como elementos decorativos</p>	<p><i>Dimensiones:</i>(1.20 X2.10)m (1.40 X2.10)m (1.60 X2.10)m (2.00 X2.10)m</p> <p><i>Colores:</i> se puede hacer una variada combinación de los colores dependiendo de las necesidades del diseño los colores utilizados son</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blanco</li> <li>• Negro</li> <li>• Azul</li> <li>• Rojo</li> <li>• Amarillo</li> <li>• Morado</li> <li>• Verde</li> </ul> <p><i>hilo utilizado:</i> hilo de algodón</p> <p><i>Calibres:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy Grueso <b>40/3</b></li> <li>• Grueso <b>40/2</b></li> <li>• Mediano <b>70/2 y 60/2</b></li> <li>• Delgado <b>100/2</b></li> </ul>

Tabla 4.3 elaboración del producto en telares jacquard

Producto	Imagen	Uso	Características
<p>Colcha elaboradas en telares de jacquard</p>		<p>Su principal función es servir como cobertores, pero también puede tener fines decorativos.</p>	<p><i>Dimensiones:</i>(1.20 X2.10)m (1.40 X2.10)m (1.60 X2.10)m (2.00 X2.10)m</p> <p><i>Colores:</i> se puede hacer una variada combinación de los colores dependiendo de las necesidades del diseño los colores utilizados son</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blanco</li> <li>• Negro</li> <li>• Azul</li> <li>• Rojo</li> <li>• Amarillo</li> <li>• Morado</li> <li>• Verde</li> </ul> <p><i>Hilo utilizado:</i> hilo de algodón</p> <p><i>Calibres:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy Grueso <b>40/3</b></li> <li>• Grueso <b>40/2</b></li> <li>• Mediano <b>70/2 y 60/2</b></li> <li>• Delgado <b>100/2</b></li> </ul>

#### 4.4.2 DEFINICIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO – MÉTODOS DE PRODUCCIÓN Y PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

Para poder dar inicio con el proceso de fabricación de la colcha es necesario contar con un aprovisionamiento suficientemente adecuado de materia prima, esta materia prima (los hilos) debe estar dispuesta en un dispositivo que se conoce como urdidor, el proceso de preparación del urdidor se explica en el apartado 3.3.5.1.1, al terminar las bajadas necesarias para fabricar una cierta cantidad de colchas, se procede a disponer el hilo sobre el urdidor del respectivo telar

El aprovisionamiento de materia prima también consiste en la preparación de las canilleras o los carrizos de hilos que se colocan en las lanzaderas, este proceso de elaboración de canilleras se explica en el apartado 3.3.5.1.2 al tener la cantidad suficiente de carrizos y la variedad de colores necesarias para elaborar los diseños de las colchas se debe proceder con la siguiente etapa y esta es la fabricación en si de las colchas

El primer paso a desarrollar es la limpieza de la maquina y de su área de trabajo, cuando la maquina esta limpia se establece la disposición de los pedales para obtener el diseño deseado en la colcha, se colocan los carrizos de hilo en la lanzadera, posteriormente se coloca el hilo preparado en el urdidor y se procede a elaborar la colcha como se explica en el apartado 3.3.5.1.3

Los diagramas de procesos explican la secuencia que se debe seguir en cada una de las etapas de fabricación de una colcha (véase anexos 6 y 7)

#### 4.4.3 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL, MATERIA PRIMA, MAQUINARIA Y EQUIPO.

- Requerimientos de Personal: el personal encargado de llevar acabo las funciones necesarias dentro de una empresa fabricante de colchas artesanales debe ser el siguiente:

Tabla 4.4 requerimientos de personal operativo (M.O.D)

Puesto operativo	N° Empleados
Encargado de Mercadeo y Ventas	1
Auxiliar	1
Jefe de línea	1
Preparadores de urdidor	1
Preparador de canilleras	2
Artesanos Tejedores	6
Contador	1
Total	13

Además la jornada laboral de los trabajadores es la que se muestra en la tabla 4.5

Tabla 4.5 Jornada Laboral de los trabajadores

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
6:00 a.m.	Hora de Entrada						Día Libre
9:15 a 9:30 a.m.	Receso						
12:00 a 12:50 m.d.	Almuerzo					Salida 11:30 a.m.	
3:00 a 3:10 p.m.	Receso						
4:30 p.m.	Hora de Salida						

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

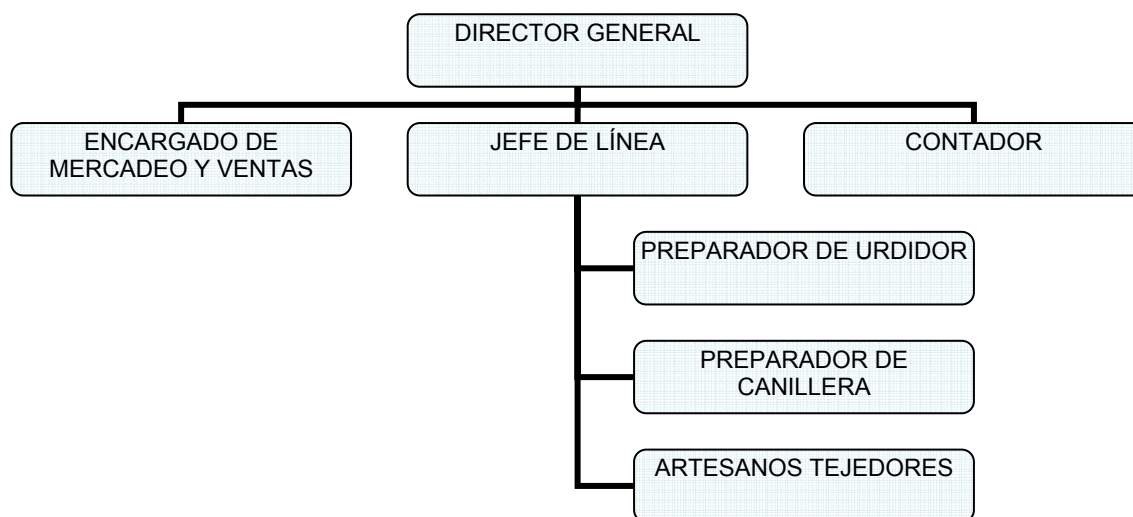


Figura 4.1 organigrama de una micro empresa fabricante de artesanías textiles

La organización anterior se encuentra constituida por un director general o dueño de la empresa, el cual tiene a su cargo todas las actividades de compra y promoción de los productos, así como también el liderazgo del encargado de mercadeo y ventas, el jefe de línea y el contador. El jefe de línea a su vez posee la responsabilidad de organizar y dirigir a cada uno de los operarios tales como preparador de urdidor, preparador de canillera y tejedores.

La definición de cada una de las funciones representadas en el organigrama anterior se explican con mayor detalle en el anexo 9.

Este requerimiento de personal también lleva consigo responsabilidades para la empresa, tal como lo es el tener que brindar las prestaciones de ley que estén relacionadas con la naturaleza del trabajo que estas desarrollan, así, es posible plantear:


- Se debe pagar seguro social y fondo de pensiones para los trabajadores, los cuales deberán de ser inscritos en las respectivas instituciones para que estos reciban los beneficios de ley: acceso a servicios médicos y un fondo de pensión por vejez.
- Los trabajadores deberán de contar con periodos de vacaciones, aguinaldos y salarios pagados en fechas de común acuerdo entre ellos y la dirección de la empresa.

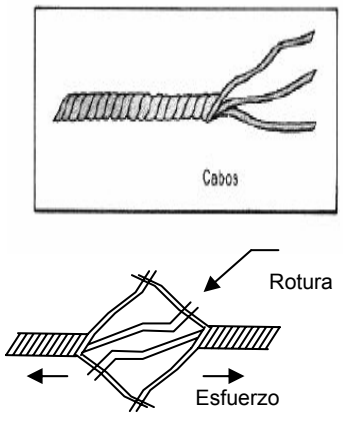
Para dar soporte a estos beneficios se deberá de contar con el respaldo legal de los mismos, así se deberá de llevar a cabo la firma de de convenios de trabajo a través de contratos, los cuales deberán de ser elaborados por el director o en su caso un asesor legal que contrate la empresa en donde se estipulen todos aquellos acuerdos, prestaciones, derechos y deberes de los trabajadores y propietarios de las empresas.

Como parte de esta marco regulador, es conveniente también tener presente el desarrollo de una política de contratación de personal, en la cual entre otros aspectos se contemple:

- Que los empleados que se contraten deberán de ser los idóneos para el trabajos que van a desarrollar contrastando esta idoneidad con los requerimientos planteados en el anexo 9. Manual de puestos y funciones presentados con este modelo.
- Que la vigencia de los plazos de contratación de los empleados será de un año, con la posibilidad de ser renovado siempre y cuando se tenga el consentimiento de ambas partes. Esta política de contratación responde a la naturaleza de las actividades de las empresas en estudio debido a que es la que mejor ayuda a solventar aspectos legales tales como pago de tiempos de indemnización anual, esto sin que se incurra en elevados gastos que entorpezcan el operar de las empresas.
- **Requerimiento de Materia Prima:** la materia prima necesaria para desarrollar el proceso de elaboración de una colcha es principalmente el hilo de algodón: este hilo se adquiere ya sea por fabricantes nacionales o internacionales; en la actualidad el hilo de algodón es comercializado en base a su peso, por lo cual es dificultoso obtener su rendimiento en longitud.  
Al momento de adquirir materia prima para la elaboración de las colchas deben tomarse en cuenta las siguientes características presentadas en la tabla 4.6:

Tabla 4.6 características de los hilos de algodón

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Simbología</b>
Resistencia a la tracción	Es la cantidad de esfuerzo a la que puede estar sometida el hilo sin que se rompa o reviente; esta característica define la calidad del producto, ya que garantiza que será resistenten la colcha cuando esta esté en uso.	

Característica	Descripción	Simbología
Calibres:: Muy Grueso <b>40/3</b> Grueso <b>40/2</b> Mediano <b>70/2 y 60/2</b> Delgado <b>100/2</b>	El primer número representa los estirajes que ha recibido el hilo cuando se está elaborando. Así, entre más estirajes ha recibido, más delgado será. El número que está después de la línea diagonal, representa el número de cabos que forman el hilo	 <p>El diagrama superior muestra un hilo con tres cabos, etiquetado como 'Cabos'. El diagrama inferior muestra un hilo que se rompe por esfuerzo, etiquetado como 'Rotura' y 'Esfuerzo'.</p>

- Maquinaria y equipo

La maquinaria recomendada para ser utilizada en la elaboración de colchas artesanales se muestra en la tabla 4.7:

Tabla 4.7 Requerimiento de maquinaria

Maquinaria	Cantidad
Telares Jacquard	1
Telar de volante	6
Urdidor	1
Estante	1
Torno	2

- El Equipo: Cuando se habla del equipo es necesario hacer la aclaración de que se trata de dos tipos de equipos: el equipo necesario para llevar a cabo el *proceso productivo* en si, y el equipo necesario para llevar a cabo los *procesos auxiliares*, como lo son administración, ventas, talleres de mantenimiento, etc. En ese sentido en el proceso productivo se tiene requerimiento de los siguientes equipos: cinta métrica, tijeras, cera para lubricar peine y para el almacenaje se tiene los estantes de materia prima y producto terminado.

Tabla 4.8 Requerimiento de equipo

<b>Equipo</b>	<b>Cantidad</b>
Tijeras	6
Cinta de medir	6
Cera	6
Estantes para almacenaje materia prima	5
Estantes para almacenaje P.T.	4

### **Mobiliario y Equipo de la oficina.**

Aquí se detalla todos los elementos necesaria que son requeridos para la oficina que se instalara en el taller, esto contempla el equipo y mobiliario necesario para llevar a cabo las funciones de administración y control en el taller.

Tabla 4.9 Mobiliario y equipo de oficina

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Escritorio	2
PC	1
Silla para escritorio	2
Archiveros	1

### **Equipo y herramientas para el proceso de mantenimiento.**

Debido a que en la organización del taller se contemplan las labores de un encargado de labores varias, en necesario que este cuente con el equipo y herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades varias a realizar, como lo son mantenimiento, limpieza, etc estas herramientas se presentan en la tabla 4.10.

Tabla 4.10 Requerimiento de herramientas

<b>Cantidad</b>	<b>Herramienta</b>
2	Juegos destornillador
3	Cintas métricas
1	Juego de llaves mecánicas
10	Tijeras
3	Martillos
1	Escalera
2	Taladros

#### 4.4.4 ESTABLECIMIENTO DEL CONTROL DE LOS INVENTARIOS

Cuando ha sido seleccionada la materia prima que será utilizada en el proceso, es necesario contar con un método que permita verificar la adecuada cantidad, tiempo y disposición de la materia prima en las bodegas, es por esta razón que se hará uso del sistema PEPS (Primeras entradas Primeras salidas) a continuación en la tabla 4.11 se presenta un formato que puede ser utilizado para el control de los inventarios, el propósito de este formulario es verificar que la materia prima tenga una buena rotación en bodega, es decir que no se tengan almacenados por mucho tiempo los hilos que se utilizan para diversos estilos de los productos.

La forma de cómo utilizar este formulario es la siguiente: al momento en que la materia prima llegó el encargado de recibirla deberá colocar en el formulario su nombre y fecha de llegada de la materia prima, seguidamente deberá escribir el nombre del producto en la columna llamada producto, después se debe colocar el nombre del proveedor, esto es con el propósito de poder identificar fácilmente el origen de este, el número del lote al que pertenece, la cantidad de unidades que contiene el lote y el código de asignación, esto sirve para contabilizar y llevar el registro de las unidades adquiridas, seguidamente se encuentra la columna de la fecha y cantidad de descarga en esta columna se escribe la fecha en la cual se retiró una cierta cantidad de materia prima o toda la que se encontraba en la bodega, y finalmente en la última columna se escriben los faltantes detectados de cada lote en una revisión que se recomienda llevarla a cabo cada mes de los productos almacenados en la bodega, dicho faltante se calcula restando la cantidad de entrada y la cantidad de descarga si el dato no concuerda con el registro mensual se declara como faltante.

Tabla 4.11 Formulario para el control de inventarios

CONTROL DE INVENTARIOS						
Encargado				Fecha		
Producto	Proveedor	Lote	Cantidad	Código	Fecha y cantidad de descarga	Faltantes
Observaciones:						

\_\_\_\_\_  
Firma Encargado

#### 4.4.5 ESTABLECIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN

Cuando se tienen todos los requerimientos establecidos, es decir personal, maquinaria y equipo se procede a determinar los estándares o ritmos de producción de las colchas que deben ser producidas, la tabla 4.12 presenta a continuación los tiempos necesarios para llevar acabo cada una de las operaciones, estos estándares de producción han sido establecidos a partir de la medición de tiempos de un trabajador capacitado y experimentado en el uso de este tipo de telares, así como también en la utilización de de canilleras para la elaboración de lanzaderas, es preciso aclarar que tanto en el uso de telares de volante como jaquard el tiempo de fabricación es el mismo, lo único que varia es la preparación del telar.

Tabla 4.12 Estándares de tiempos

Operación	Operarios	Cantidad	Tiempo (min.)
Preparación de Canilleras	1	1 carrizo	1'10"
Preparación Urdidor	1	1 Bajada = 45 vueltas	5'00"
Fabricación de colcha	1	1	90'00"

El jefe de línea debe verificar que se cumplan cada uno de estos estándares de tiempos para lograr esto, el jefe de línea de contar con la hoja de tiempos para cada operación y utilizar un cronometro como herramienta de trabajo para poder medir los tiempos de producción y preparación con el propósito que no se den atrasos en la producción, a continuación en la tabla 4.13 se presenta un modelo de verificación para el cumplimiento de los tiempos estándar.

Este formulario se llena de la siguiente forma: el jefe de línea deberá controlar los tiempos de producción por lo menos dos veces por semana, en la celda o cuadro que tiene como encabezado encargado el jefe de línea deberá escribir su nombre, en la siguiente celda la fecha en la que se efectuó el control y contiguo a esta se encuentra la celda de línea en donde deberá colocar si se trata de la línea uno o dos.

En la columna de tiempo estándar **TE** se coloca el tiempo que se requiere para llevar acabo cada una de estas operaciones, luego tenemos la columna de tiempo real en esta columna es en donde se harán las anotaciones de los tiempos que tardaron cada uno de los operarios en realizar las actividades citadas, junto a esta columna encontramos la columna de cantidades producidas en donde se registrarán la cantidad de colchas que se elaboraron en el turno.

Como punto último tenemos la columna del porcentaje de efectividad de cada operario este se calcula dividiendo el tiempo real entre el tiempo estándar, esto con el propósito determinar si el operario esta desempeñando eficientemente su trabajo o si no lo esta realizando de acuerdo a los niveles establecidos estos datos pueden ser retomados posteriormente con el fin de motivar económicamente a aquellos trabajadores que se están desempeñando eficientemente.

Tabla 4.13 hoja de verificación de tiempos

HOJA DE CONTROL DE PRODUCTIVIDAD				
ENCARGADO				LÍNEA
FECHA		TURNO		
OPERACIÓN	TIEMPO ESTÁNDAR TE	TIEMPO REAL TR	CANTIDADES PRODUCIDAS	% DE EFECTIVIDAD (TR / TE)
Preparación de Canilleras				
Preparación Urdidor				
Fabricación de colcha				
Observaciones: _____				
_____				

#### 4.4.6 DETERMINACIÓN DE LOS CONTROLES DE CALIDAD

Es muy importante destacar en este apartado la importancia del cumplimiento de normas de calidad no solo en el proceso de fabricación sino que también en la entrada y salida de este, ya que esto hace más atractiva a la microempresa ante los clientes o consumidores finales y le proporciona herramientas que la sitúan en niveles de mayor ventaja que el de sus rivales. Por esta razón es importante definir el sistema de calidad que se adapte a las necesidades de las

microempresas fabricantes de artesanías textiles; a continuación se presenta un esquema de cómo se puede llegar a obtener una adecuada calidad en el producto que se ha de desarrollar.

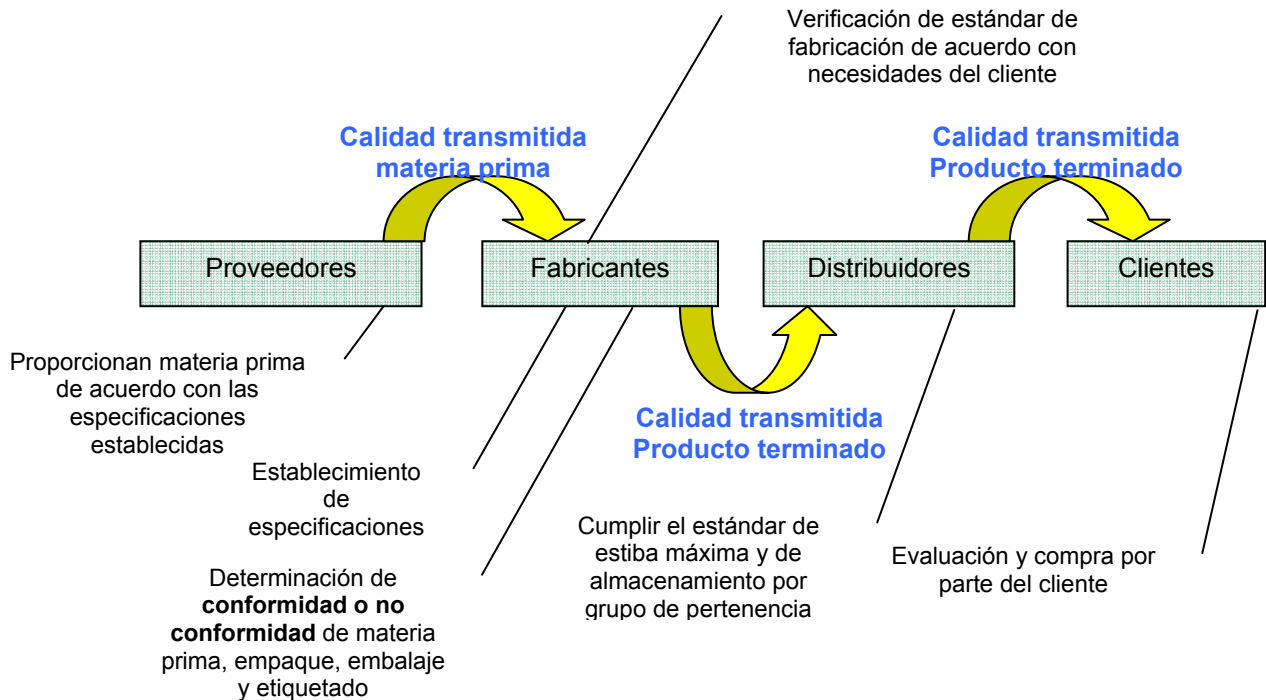


Figura 4.2 etapas involucradas en la percepción de la calidad por el cliente

En los siguientes apartados se presentan las herramientas necesarias para determinar la calidad de cada una de las etapas

#### DETERMINACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROVEEDORES:

Estos son el primer eslabón de la cadena de calidad que percibe el cliente, por esta razón los proveedores deben ser seleccionados adecuadamente para que cumplan con las especificaciones que la microempresa solicita, ahora bien ¿como determinar la calidad de los proveedores? En esta primera etapa se hará una selección de aquellos proveedores que cumplan con los elementos más importantes en la tabla 4.14.

Tabla 4.14 criterios de selección de proveedores

1. Poseen certificación de calidad	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
	Cuál es? _____
2. Pueden fabricar nuestro pedido con las siguientes especificaciones?	Calibre __/__ Color: _____ SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
3. Precio de los productos	\$ _____
4. Proveen hilos de algodón teñidos con añil?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
5. Capacidad de atender pedidos extraordinarios	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
6. Plazos de entrega	1semana <input type="checkbox"/> 2semanas <input type="checkbox"/>
	Otros _____
7. Se permiten las devoluciones	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
8. Tienen un número de atención al cliente	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

La anterior lista de verificación indaga sobre aspectos generales de pero de gran valor que un proveedor puede ofrecer, aspectos que tienen repercusión directa sobre la calidad de los productos ofrecidos y los servicios prestados.

La evaluación de los criterios anteriores implica que si las respuestas son positivas el proveedor califica para ser seleccionado en la compra de materias primas. La interpretación de la evaluación anterior se hace así: si los criterios evaluados son satisfactorios en los puntos 1, 2, 3, 4 y 7 este proveedor cumple con los elementos mínimos de conformidad para la microempresa, es decir que puede ser seleccionado como uno de los principales proveedores, el incumplimiento de alguno de estos criterios no implica que se descarte como proveedor, pero si que sea sometido a consideración y se contraste con nuevas ofertas para la selección de la mejor opción la cual será la que más cumpla con los criterios evaluados.

La principal ventaja que se pretende tener con un control de proveedores es tener un registro que permita tomar decisiones sobre las mejores ofertas, considerando distintos aspectos que influirán directamente en la realización de compras.

#### EL CONTROL DE CALIDAD EN LA FABRICACIÓN DE COLCHAS:

Esta es la parte más importante en el proceso del cumplimiento de calidad de un producto, es por esta razón que las microempresas deben contar con un sistema que les facilite determinar en que momento un producto deja de cumplir con los requerimientos establecidos, para que de esta forma se detecten las fallas en el sistema, es decir las no conformidades y poderlas corregir sin que esto afecte la producción por completo, es por esto que se hace necesario contar con una *hoja de control* que evalúe los parámetros necesarios para el cumplimiento de los elementos requeridos en cada producto.

Existen dos elementos que serán evaluados y estos son:

- La materia prima

Para evaluar la materia prima es necesario primero tomar muestras aleatorias o al azar y luego son evaluadas según los criterios de la hoja de control si el 95% de las muestras pasa la evaluación se puede decir que existe conformidad con el producto y este puede comenzar a formar parte del proceso de fabricación de la colcha, si no quiere decir que existe una inconformidad lo que significa que este lote debe separarse de los demás y se debe comunicar con el proveedor para corregir la situación con la devolución del mismo u otra medida correctiva que no vaya a afectar al producto que elaboramos.

Durante la inspección, se debe detallar la fecha y origen de las materias primas (proveedor), además especificar el lote, color y cantidad de los materiales. Esta verificación sirve para determinar si al proceso productivo ha entrado la materia prima correcta.

Tabla 4.15 hoja de control de calidad de la materia prima

TEXTILES ARTESANALES EL SALVADOR S.A. DE C.V.							
HOJA DE CONTROL MATERIA PRIMA							
Fecha	Origen	Lote	Color	Cantidad	Peso (lb.)	Porcentaje de daños	Aceptación o rechazo

- El material de empaque

Debido a que se trata de la primera imagen que el cliente tendrá del producto, se deberá de contra con un empaque en buenas condiciones, para tal efecto se evalúan diferentes aspectos contrastando las especificaciones dadas vrs las condiciones del cumplimiento de las mismas en cada una de las muestras de los materiales que se examinen. Esta comparación únicamente sirve para aceptar o rechazar el material de empaque.

Tabla 4.16 hoja de control para los materiales de empaque

HOJA DE CONTROL MATERIAL DE EMPAQUE						
Evaluador:			Fecha:			
Aspecto evaluar	a	Especificaciones	Muestra 1	Muestra 2	Muestra 3	Muestra 4 Lote:
			Lote:	Lote:	Lote:	Lote:
			Aceptación o Rechazo			
Color						
Dimensiones de carátula						
Dimensiones de logotipo						
Impresiones						
Observaciones:						

#### 4.4.7 PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

Todos los aspectos comprendidos entre los apartados 4.4.2 – 4.4.6 requieren que se lleve a cabo un proceso de planificación de la producción. En este proceso básicamente lo que se contempla en llevar a cabo de una programación de las actividades de producción de las colchas, tomando en consideración los tiempos estándar de operación y pre-operación necesarios para realizar el proceso, consideraciones de tiempo para llevar a cabo las actividades de control de calidad, así como la asignación de responsabilidades en éstas funciones. Además es de vital importancia la planificación de la producción para poder establecer potenciales niveles de respuesta a una demanda determinada, es decir si se podrá cumplir o no con el requerimiento que algún cliente tenga.

La acción de planificación de la producción se sugiere en el modelo sea responsabilidad directa del Director y del Jefe de Línea, los cuales deberán de coordinar y establecer bajo un plan definido el funcionar de la microempresa en su actividad como productora.

La acción planificadora para el modelo se sugiere no sea compleja debido a la naturaleza de la misma, y que únicamente se limite a velar por el cumplimiento de potenciales demandas y que éstas sean cubiertas con productos de calidad, lo cual no debe ser llevado más allá de los límites mínimos razonables del ámbito de acción del modelo.

#### 4.4.8 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO

Es muy importante señalar que todas las operaciones en este proceso son de la misma naturaleza por tal razón deben estar agrupadas, esto significa que el tipo de distribución que debe ser empleada para este caso es la distribución por procesos. A continuación se presenta el diagrama de distribución. En el anexo 10 se presenta el plano de la distribución en planta, los diagramas de actividades relacionadas y se presenta el diagrama relacional de actividades, el diagrama de flujo del proceso y dimensionado del mismo.

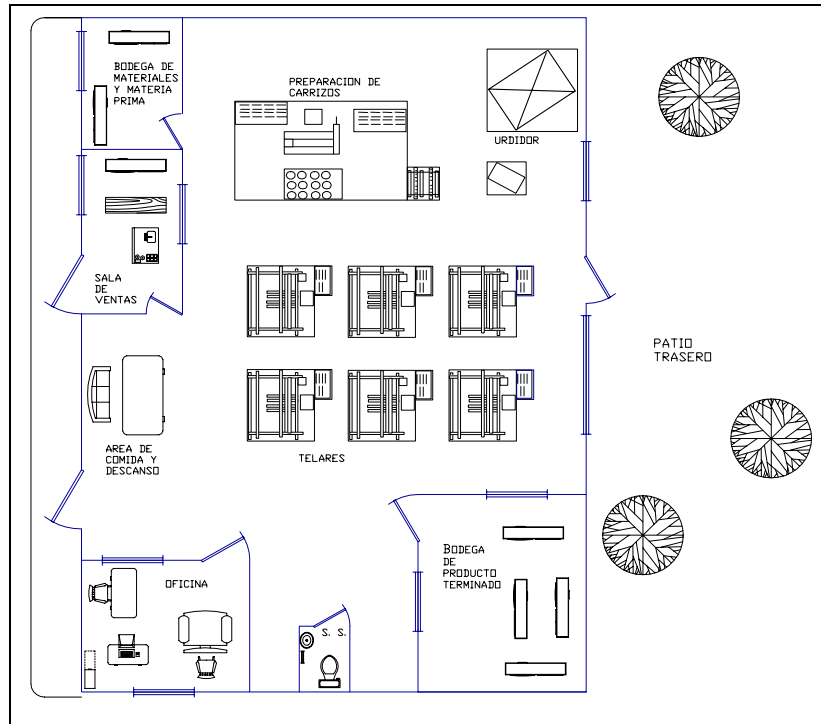


Figura 4.3. Distribución del espacio físico.

#### 4.5 INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO

En el apartado 4.4.3 se determinó el requerimiento de maquinaria y equipo, a continuación se presenta el cuadro de costos necesarios para llevar a cabo la inversión en maquinaria y equipo, este cuadro se llena de la siguiente forma: existen cuatro columnas, en la primera de ellas se escribirá el tipo de maquinaria a utilizar así como se hizo en el apartado 4.4.3 después en la siguiente columna se especifica la cantidad necesaria o la que será instalada, seguidamente se coloca en la columna costos unitarios (U) el valor de la maquinaria descrita al final solamente hay que multiplicar el costo unitario por el la cantidad de maquinaria para tener el costo total de ese tipo específico de maquina o equipo. Y como paso final se suman todos los costos totales para obtener el Costo total de inversión de maquinaria y equipo.

Tabla 4.17 determinación de costos de maquinaria, equipo y herramientas

<b>Maquinaria</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo U(\$)</b>	<b>Costo Total (\$)</b>
<b>Equipo</b>			
<b>Equipo y Mobiliario de oficina</b>			
<b>Herramientas</b>			
<b>Total</b>			<b>\$</b>

#### 4.6 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

##### 4.6.1 COSTO DE MATERIAS PRIMAS

El cálculo de los costos de la materia prima se puede obtener de la siguiente forma:

1. Cantidad de materia prima consumida por colcha = MPCC

$$MPCC = X \text{ unidades/colcha}$$

2. Cantidad total de materia prima para la producción = TMPP

$$TMPP = (X \text{ colchas})(MPCC)$$

3. Costo unitario de materia prima = CU

$$CU = \$$$

4. Costo total de materias primas a utilizar = CTMP

$$CTMP = (TMPP)(CU)$$

Primero se determinan la cantidad consumida en la elaboración de una colcha, luego se multiplica la cantidad “que se va a producir” por el consumo unitario de materias primas, posteriormente se multiplica la cantidad total de materias primas a utilizar por el costo unitario de la materia. si es un rollo de algodón, colocar el

precio de costo de un rollo de algodón y cuanto pesa, así determinar la cantidad de rollos a comprar y de esta manera poder realizar un pedido a un proveedor o realizar una cotización.

Tabla 4.18 determinación de costos de materia prima

Cantidad de M. P. por colcha	Cantidad de colchas a producir en el mes	Total de materia prima mes	Costo \$/ libra unitario	Costo de materia prima por mes
				\$

En este apartado también se considera el costo de los insumos necesarios para llevar a cabo el proceso de producción y las funciones auxiliares al mismo.

Insumos consumibles: papelería y útiles, el cálculo se realiza de la siguiente manera:

1. Material a utilizar = MU
2. Cantidad = C
3. Costo Unitario = CU
4. Monto = (Cantidad) X (Costo Unitario)

Tabla 4.19 costo de los insumos

PAPELERÍA	CANTIDAD	COSTO / UNIDAD	MONTO
MONTO DE PAPELERÍA Y ÚTILES MENSUAL			\$

Luego que determine todo lo que considerar un gasto indirecto y necesario para llevara a cabo la producción, se suma y se tiene el total a utilizar en la determinación del costo de producción.

Cabe aclarar que estos gastos indirectos no formarán parte a la hora de calcular el costo de producción unitario del producto, pero más sin embargo son necesarios que estos sean considerados para términos contables.

#### 4.6.2 COSTOS FIJOS

Los costos variables son aquellos costos que de una u otra manera inciden en el proceso de producción, aunque para este caso específico estos costos no repercuten directamente en el proceso de producción, entre los costos variables tenemos:

Tabla 4.20 Insumos servicios varios.

SERVICIO	COSTO (\$)
Servicio de Energía eléctrica	
Servicio Agua Potable	
Servicio Telefónico	
Servicio Municipales	
Total:	\$

#### 4.6.3 COSTOS DE MANO DE OBRA

El procedimiento para poder determinar los costos de producción de mano de obra de un lote de productos es el siguiente:

1. Cantidad de colchas por lote
2. Estándar de tiempo de una colcha
3. Tiempo requerido para producir un lote = (Cantidad de colchas por lote) X (Estándar de tiempo de una colcha)
4. Costo de la mano de obra por lote = (Tiempo requerido ) X (costo de la mano de obra por hora)

Este costo será útil para determinar al final cual es el costo unitario por cada colcha producida, hay que recordar que para calcular este costo (colcha producida), es necesario enfocarse únicamente en aquellos costos que estén

directamente relacionados con este, para este caso se toma al jefe de línea, los urdidores, los canilleros y los artesanos tejedores, ahora bien este dato se deberá colocar en la siguiente matriz.

Tabla 4.21 determinación de los costo de la mano de obra

ISSS	3%						
AFP	3,20%						
PATRONAL	7,50%						
COSTO DE MANO DE OBRA							
PUESTO OPERATIVO	N° EMPLEADOS	SALARIO X EMPLEADO (\$)	DESCUENTO ISSS	APORTACIÓN PATRONAL	DESCUENTO AFP	MONTO (\$)	SALDO DE CANCELACIÓN
MANO DE OBRA INDIRECTA							
Director, encargado de Mercadeo y Ventas							
Auxiliar de Director							
Contador							
<b>Total</b>							
MANO DE OBRA DIRECTA							
Jefe de línea							
Preparadores de urdidor							
Preparador de canilleras							
Artesanos Tejedores							
<b>Total</b>							

#### 4.6.4 CUADRO RESUMEN DE COSTOS DE OPERACIÓN PROMEDIO POR MES

El cuadro resumen de costos contiene únicamente los totales obtenidos de los cuadros anteriores, para que al final se efectuó la suma correspondiente y se tenga el total de los costos de operación mensual.

Tabla 4.22 cuadro resumen de costos

RESUMEN COSTO DE OPERACIONES POR MES	
CATEGORÍA DE COSTO	COSTO DEL REQUERIMIENTO
Costo de mano de obra	\$
Costos Servicios	\$
Costo de materia prima	\$
Costo de insumos	\$
<b>Total de Costos de operación mensual</b>	<b>\$</b>

Los costos de operación promedio por mes pueden ser afectados por una diversidad de factores económicos como: el precio del petróleo, la tasa de inflación, etc. Se estima un crecimiento en los costos del 3.6% anual como producto de todos los factores que se mencionaron anteriormente.

#### 4.6.5 FORMA DE DETERMINAR EL COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA.

Como se había mencionado con anterioridad los costos que están involucrados son todos aquellos que tengan que ver directamente con el proceso de fabricación de las colchas. A continuación se presenta la manera de cómo calcular estos costos

Tabla 4.23 cuadro cálculo de costos unitarios de producción.

COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO	
Cantidad de unidades al mes	
Costo materia prima por mes	\$
Costos indirectos de fabricación	\$
Costo de MOD por mes	\$
Costos totales de producción	\$
<b>Costo unitario del producto =</b>	<b>\$</b>

$$\text{Costo unitario del producto} = \mathbf{CU} \quad \frac{\text{Costo total de producción}}{\text{Cantidad de unidades producidas}}$$

#### 4.6.6 FORMA DE HACER EL PRESUPUESTO DE INGRESOS POR AÑO.

Debido a la naturaleza de las actividades a desarrollar en el taller, únicamente se contempla un flujo de ingresos producto de la venta de los artículos en las cantidades determinadas mediante el estudio de mercado.

Para la determinación de los ingresos anuales se requiere conocer el precio de venta de la colcha, en este sentido se contempla un margen de ganancia (MG) de 7% sobre el costo unitario de producción.

Para calcular este precio se hace lo siguiente:

Multiplicar el costo unitario (CU) por el margen de ganancia **MG** más el costo unitario (CU)

Precio de venta por unidad =  $((CU) \times (MG)) + CU$

O también:

Precio de venta unitario =  $(CU) \times (1+MG)$

A este precio de venta unitario hay que sumarle el precio de exportación el cual se calcula en el apartado 5.6 y luego se procede a realizar las proyecciones.

*Precio de venta unitario =  $((CU) \times (1+MG)) + \text{costos de exportación}$*

Debido a que las proyecciones de ventas se han hecho para un periodo de tres años, se hace un presupuesto de flujo de ingresos para igual cantidad de años.

La proyección de ingresos por ventas, se basa en la proyección de venta que se tenga en un pedido determinado y el incremento proyectado de las ventas por año será de un 20%.

El cuadro de presupuesto de ingresos por año se completa de la siguiente forma:

1. En la columna de proyección mensual se colocará la cantidad de colchas que mensualmente se estiman vender debido a la demanda
2. La columna de proyección anual se efectúa una multiplicación de la proyección mensual estimada por los doce meses del año
3. Los ingresos por ventas mensuales es la multiplicación de las proyecciones máximas mensuales por el precio de venta (calculado en el apartado 4.5.6)
4. los ingresos anuales se obtienen multiplicando los ingresos mensuales por los doce meses del año
5. para completar todo el cuadro se toma en cuenta que para los años venideros se estima un aumento de las ventas de un 20% que tendrá que ser aplicado para poder obtener esta proyección

Tabla 4.24 Presupuesto de ingreso por año.

PRESUPUESTO DE INGRESOS			
Proyección cantidad mensual	Proyección cantidad anual	Ingresos por ventas mensuales	Ingresos por ventas anuales
2006			
2007			
2008			

#### 4.6.7 PRESUPUESTO DE EGRESOS ANUALES

Una vez se tienen los ingresos anuales se procede a calcular los egresos estos son todos aquellos que se muestran en la siguiente tabla y para completarla lo único que se debe hacer es referirse a cada uno de los costos obtenidos anteriormente y sumarlos, teniendo claro que aquí se consideran todos los totales tengan o no relación directa con los costos de producción

Tabla 4.25 de egresos mensuales

EGRESOS	MONTO
Insumo servicios varios.	\$
Gastos en papelería y útiles	\$
Gasto por mantenimiento y depreciación	\$
Pago de mano de obra	\$
Costo de materia prima	\$
Total de requerimiento mensual	\$

Por efectos de proyección, se considera que los gastos variables en función de la cantidad producida, como lo son MOD y Materias primas aumentaran en igual proporción que las ventas es decir un 20%, y que los otros gastos tendrán un aumento del 15%

Tabla 4.26 Proyección de egresos anuales

PROYECCIÓN DE EGRESOS			
Egresos	2006	2007	2008
Insumo servicios varios. Costos fijos	\$	\$	\$
Gastos de exportación	\$	\$	\$
Gastos en papelería y útiles	\$	\$	\$
Gasto por mantenimiento y depreciación	\$	\$	\$
Pago de mano de obra	\$	\$	\$
Costo de materia prima	\$	\$	\$
Total de requerimiento anual	\$	\$	\$

#### 4.6.8 DETERMINACIÓN DE LAS UTILIDADES.

La proyección de utilidades para un periodo de tiempo determinado se hace en base a la diferencia de los ingresos por ventas anuales menos los costos proyectados en los egresos anuales, presentando un promedio mensual que se considera igual en todos los meses.

Utilidad anual proyectada = Ingresos anuales por ventas – Egresos anuales proyectados

Utilidad mensual promedio proyectada = Utilidad anual proyectada / 12

Tabla 4.27 utilidades

DETERMINACIÓN DE UTILIDADES				
AÑO	Ingreso anual por ventas	Egreso anual proyectado	Utilidad anual proyectada = (I-E)	Utilidad mensual promedio proyectada
	\$	\$	\$	\$
	\$	\$	\$	\$
	\$	\$	\$	\$

# CAPITULO V. GUÍA PRÁCTICA DEL PROCESO EXPORTADOR

## 5.1 TRAMITES PARA LA LEGALIZACIÓN DE LA MICRO EMPRESA

Antes de poder dar inicio a todo el proceso de exportación, es necesario primero que la micro empresa se encuentre completamente establecida bajo los términos legales que el estado salvadoreño establece, es por esta razón que a continuación se presenta de forma sencilla el proceso y la documentación necesaria para legalizar la empresa:

La documentación necesaria es:

1. Escritura Pública de Constitución.
2. Solicitud del Numero de Identificación Tributaria
3. Inscripción al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y Aseguradora de Fondos de Pensiones (AFP).
4. Inscripción de la empresa a la AFP

### 5.1.1. ESCRITURA PÚBLICA DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD

De acuerdo al artículo 21 del Código de Comercio, las sociedades se Constituyen, modifican, disuelven y liquidan por escritura pública, Salvo la disolución y liquidación judiciales. Por lo cual, es necesario plasmar el establecimiento en un documento avalado por un notario y por el registro de comercio, de acuerdo a la actividad económica de la empresa. Según el artículo 22 del Código de Comercio, La escritura social constitutiva deberá contener

- a. Nombre, edad, ocupación, Nacionalidad y domicilio de las personas naturales; y nombre, naturaleza, nacionalidad y domicilio de las personas jurídicas, que integran la sociedad.
- b. Domicilio de la sociedad que se constituye.
- c. Naturaleza.
- d. Finalidad.
- e. Razón social o denominación, según el caso.

- f. Duración o declaración expresa de constituirse por tiempo indeterminado.
- g. Importe del capital social; cuando el capital sea variable se indicará el Mínimo.
- h. Expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes, y el valor atribuido a éstos.
- i. Régimen de administración de la sociedad, con expresión de los nombres, facultades y obligaciones de los organismos respectivos.
- j. Manera de hacer distribución de utilidades y, en su caso, la aplicación de pérdidas, entre los socios.
- k. Modo de constituir reservas.

#### 5.1.2. MARCO LEGAL FISCAL.

El marco legal fiscal de las microempresas, comprendido como las obligaciones legales a las que estas están sometidas bajo las leyes del estado Salvadoreño, se reducen a básicamente dos:

- El llevar a cabo las declaraciones de impuesto sobre la renta, y
- Realizar las respectivas declaraciones de Impuesto a la transferencia de bienes muebles y la prestación de servicios IVA.

Dicho marco contempla la obligaciones de llevar a cabo estas declaraciones en los periodos estipulados por la ley y de los cuales será el encargado de llevar a cabo el contador, previa legalización del estas obligaciones. Las consideraciones para estas legalizaciones son las siguientes:

#### NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA. (NIT)

Pasos a seguir dentro de las instalaciones del Ministerio de Hacienda:

Para la obtención del NIT de la empresa es necesario llenar el formulario número: F-210, y cumplir con los requisitos siguientes:

- ‡ Presentar la escritura de constitución de la sociedad en original y en copia, debidamente inscrita en el registro de comercio.
- ‡ Autorización autenticada por el representante legal en original.
- ‡ NIT y DUI del representante legal o apoderado legal en originales.

#### NUMERO DE REGISTRO DE IVA:

De acuerdo con la ley de impuestos a la transferencia de bienes, muebles y la prestación de servicios (ley de IVA); están obligados a inscribirse los sujetos pasivos detallados en el artículo 20 de la ley, sea en calidad de contribuyentes o responsables:

- Las personas naturales o jurídicas
- Las sucesiones
- Las sociedades nulas, irregulares o de hecho.
- Las asociaciones cooperativas.
- Los fideicomisos.

#### Pasos a seguir para la obtención:

1. Comparecer personalmente en el lugar de la inscripción el contribuyente, su representante legal o apoderado debidamente inscrito a acreditado.
2. Llenar el formulario F-07, que proporciona el Ministerio de Hacienda.
3. Presentar la siguiente documentación:
  - NIT en original.
  - DUI y NIT de representante legal en originales, en su efecto deberá anexar autorización para quien realice el trámite.

Existe un plazo para tramitar la inscripción de la empresa como contribuyente, en el cual se fijan 30 días contados desde la iniciación de las actividades.

### 5.1.3. TRAMITES INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

#### Inscripción Patronal

La inscripción patronal deberá hacerse dentro del plazo de cinco días después de iniciar labores.

#### SOCIEDAD DE DERECHO (JURÍDICO):

Deberá presentar en original y copia: Escritura de Constitución legalizada en el registro de comercio, DUI del representante legal y NIT de la sociedad, o cualquier otro documento donde se exprese quién es el representante Legal o Administrador único. Si no puede presentar esta información en original, se recibirán copias autenticadas por un abogado las cuales quedarán en poder del Instituto. El formulario de aviso de Inscripción debe llenarse desde el numeral 4 al 17 y el numeral 19, sin faltar ningún dato, de preferencia a máquina o letra legible y sin enmendaduras, colocando el sello de la sociedad contiguo a la firma del patrono. Tiene que estar laborando como mínimo un trabajador.

NOTA: Registrar nombre completo de la Sociedad tal como aparece la denominación en la escritura de constitución, sin abreviaturas.

Porcentajes de cotizaciones según salario percibido:

- Trabajador 3.0%
- Patrono 7.5%
- Total **10.5%**

Pasos a realizar para inscribir a la empresa en el ISSS y tramitar su número patronal:

1. Retirar formulario en oficinas de afiliación al ISSS.
2. Llenar formulario correspondiente.

3. presentar la siguiente documentación:

- Original y copia de cedula de representante legal.
- Original y copia del NIT de la sociedad.
- Original y copia de escritura de constitución de la sociedad debidamente inscrita en el registro de comercio.

#### 5.1.4 INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A LAS AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones)

Los documentos a presentar son:

- Si es Primera relación laboral, solo se presenta el Documento Único de Identidad.
- Si ha tenido otras relaciones laborales, presentar el DUI y la tarjeta de Afiliación del ISSS.

### 5.2 COMPONENTES DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN

#### 5.2.1 PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO

##### EMPAQUE

Una vez que la empresa ha sido debidamente legalizada, se necesita de un par de elementos adicionales para poder exportar y comercializar las colchas en el mercado Canadiense y en cualquier otro tipo de mercado, por esto es necesario que el producto posea una adecuada presentación y al mismo tiempo una buena protección, es por esta razón que es necesario contar con un empaque llamativo y resistente, y estas dos características se pueden encontrar en un *BALER*, un Baler es una bolsa plástica muy resistente la cual deberá poseer las siguientes características:

- Nombre de la empresa
- Nombre del producto
- Logotipo

- Dirección de la empresa
- Teléfono de consultas
- Código de barras
- Nombre del País

- ETIQUETADO: ya que se trata de productos textiles que serán exportados a Canadá el etiquetado deberá poseer las siguientes características:

Tabla 5.1 características de etiquetado

CARACTERÍSTICAS
El Idioma
Inglés
Francés
Nombre de la empresa
Nombre del Producto
Descripción en porcentajes de las materias primas utilizadas
Instrucciones de lavado
Instrucciones de secado
Código de Barras

## EMBALAJE

Para una exportación exitosa además de contar con un buen etiquetado y un empaque que proteja el producto es necesario contar con un embalaje adecuado pueda contener y proteger el producto cierta cantidad de colchas a transportar. Las características del embalaje deben ser las siguientes:

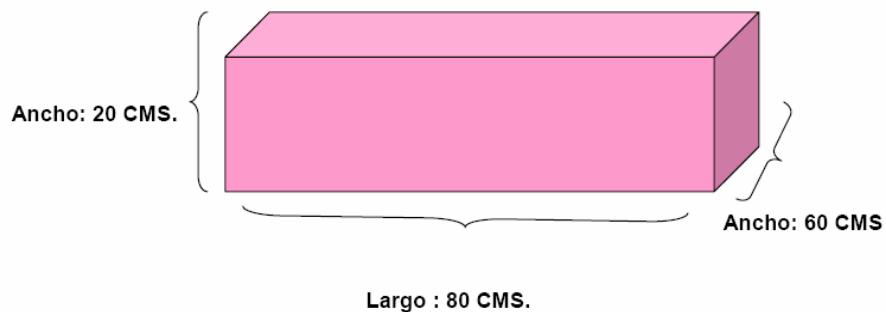


Figura 5.1 Características del embalaje

En esta caja se dispondrán con todo y el empaque 10 colchas

El embalaje debe ser fabricado con cartón corrugado en sus dos caras principales debe poseer el nombre de la empresa, la dirección la cantidad de unidades que contiene el nombre del producto el país de origen y todo esto debe estar en inglés y francés

Los símbolos que debe contener la caja son los siguientes:

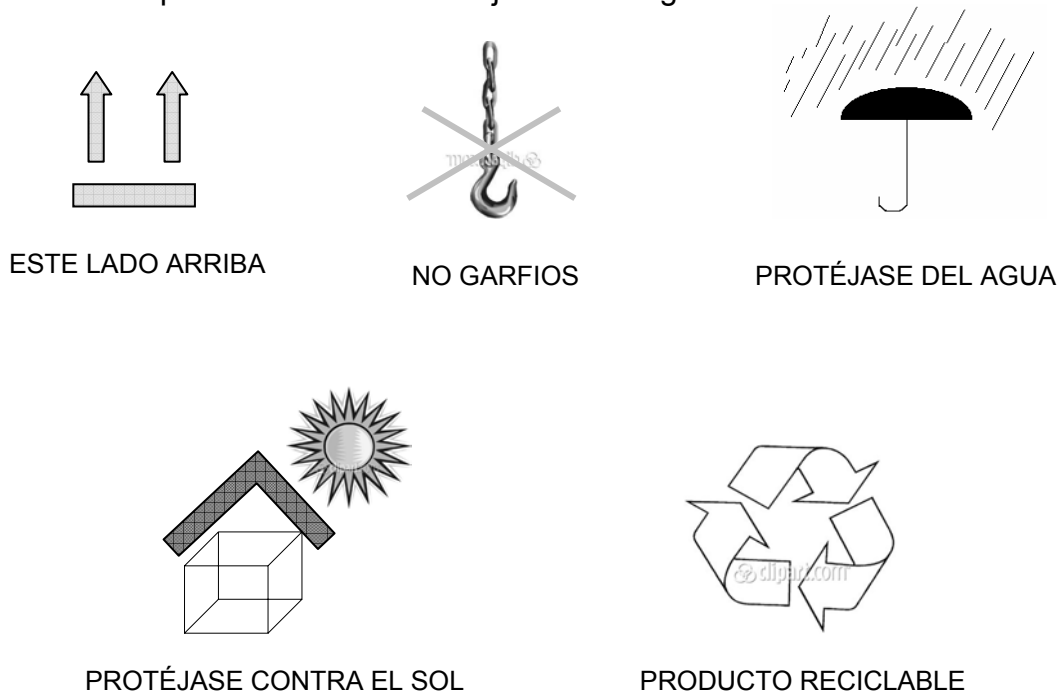
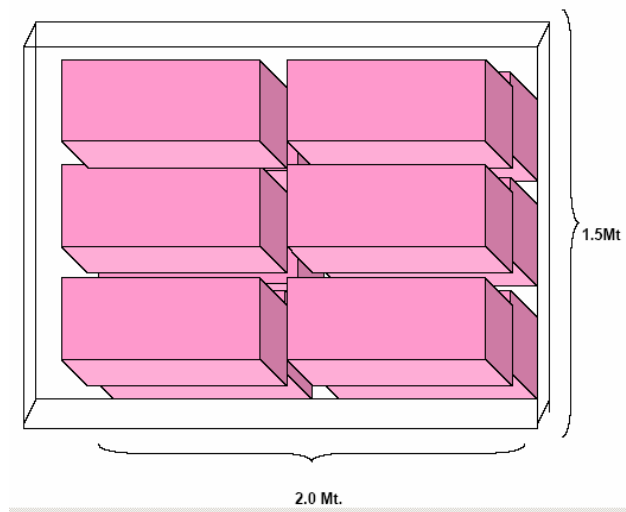


Figura 5.2 Disposición en tarimas



Todas las cajas se van a disponer en una tarima y serán forradas con plástico, para que el producto este protegido contra la humedad.

### 5.3 CONTACTOS

Para poder iniciar un proceso de negociación es necesario contar con una lista de contactos o de potenciales clientes que desearían el producto ofertado, esta lista de contactos se elabora de una forma ágil a través de TRADE POINT El Salvador el costo de ella es de **\$20.00**

### EL PERFIL DEL CLIENTE

Es importante destacar que el o los clientes con los que se pretende trabajar cuentan con su respectivo registro en la cámara de comercio de su país, esto demuestra que se encuentra debidamente establecidos como empresa; además deben estar capacitados para poder iniciar todo un proceso de importación, es decir que pueden apertura una carta de crédito en un banco local para poder realizar el pago de una importación, así como también cuenten con la capacidad financiera para sufragar los gastos en la contratación del seguro para la protección del producto mientras este es transportado a su destino final y pago de fletes, es por esta razón que el cliente maneja la figura de distribuidor de los productos que se desean importar, en este caso las colchas artesanales, es decir que dentro de

la cadena de abastecimientos él o los compradores serán el eslabón final de dicha cadena que proveerá del producto a los consumidores finales de su país, ya se con la figura de distribuidores mayoristas, minoristas o al detalle.

## OFERTA INICIAL

Cuando se tiene la lista de contactos y el perfil del cliente, se procede a establecer un contacto directo por cualquier medio ya se por vía telefónica, correo electrónico o a través de una visita al país de destino por medio de ferias internacionales. En la actualidad el medio más rápido y recomendado es a través del correo electrónico, así es que se deberá crear una cuenta de correo electrónico por medio de la cual se establezca el contacto inicial se debe hacer una oferta inicial la cual deberá contener:

- El nombre del producto (nombre técnico y marca)
- Descripción del producto
- Tipos de empaques
- Tiempos de entrega
- Los bancos con que se trabaja
- Fotografías del producto
- Antecedentes de la empresa
- Y otros aspectos relevantes

Todo esto con el fin de poder despertar el interés del comprador.

Tabal 5.2 Presentación De Oferta Inicial

TEXTILES ARTESANALES S.A. DE C.V.			FECHA	
DIRECCIÓN:			TELÉFONO:	
APARTADO POSTAL			FAX	
Nombre del producto (técnico y marca)	Descripción del producto	Tipos de empaques	Tipos de embalaje	Tiempos de entrega

---

Encargado de negociaciones

### 5.3.1 LA PREPARACIÓN DE LA MUESTRA

Para establecer un buen contacto también es necesario contar con catálogos y muestras de los productos que se ofrecen, los catálogos deben poseer:

- Características de la materia prima
- La diversidad de diseños
- Dimensiones de los productos
- El empaque utilizado
- Los precios de cada producto
- Los descuentos aplicables por concepto de volúmenes, o cualquier otra consideración
- La dirección del contacto

### 5.3.2 PARTICIPACIÓN EN FERIAS

Esta es otra de las formas de conseguir contactos o tener una vinculación más rápida con los mismos, la participación en ferias se debe hacer de la forma más profesionalmente posible puesto que esta es una entrevista directa con cada uno de los posibles clientes, para la participación se debe considerar lo siguiente:

- Que la feria sea la más apropiada por la naturaleza del producto
- Que el mercado al que se dirige sea el seleccionado por la empresa
- El representante debe exponer claramente las características del producto, las variedades, el distintivo de originalidad, la contribución medioambiental del producto, los posibles usos posteriores
- Contar con muestras de cortesía para ciertos sectores, estas muestras pueden ser dadas dependiendo de la importancia de los clientes estas pueden ser muestras físicas del producto o pueden ser a través de un catálogo

Para el financiamiento el Banco Multisectorial de Inversiones posee una línea especial para este tipo de gastos de participación en ferias esto se puede visualizar mejor en el apartado 5.5.

### 5.4 LA NEGOCIACIÓN

Una vez se tiene los contactos establecidos se procede a desarrollar el proceso de negociación. Manteniendo siempre presente que este proceso es de estirar y aflojar, es decir un regateo por ambas partes, pero para dar inicio con este proceso se deben tener muy en cuenta los siguientes elementos los cuales no deben pasar desapercibidos:

- El precio del producto

- Se debe tener un precio mínimo y uno máximo (esto se determina cuando se tienen los cálculos de los costos unitarios de cada producto apartado 4.5.5 así como también los costos de la exportación apartado 5.6)
- Tiempo de entrega
- El INCOTERM a utilizar (véase anexo 3)
- La forma de pago (véase apartado 5.8)
- Tipo de transporte
  - El mas conveniente a utilizar es el Marítimo
- Las promociones
- Una eventual exclusividad

El propósito de conocer cada uno de estos elementos es el de llevar una propuesta inicial y una propuesta alternativa, que pueda responder a la estrategia comercial de la empresa, es decir los rangos de precios con los que se puede trabajar manteniendo un margen de utilidades. Una vez se ha logrado el cometido de la negociación se procede a plasmarlo en un contrato formal.

#### 5.4.1 EL CONTRATO

Este proporciona al importador como al exportador seguridad, ya que existe un respaldo jurídico que permite resolver cualquier tipo de conflictos que pudiera darse entre las partes, los contratos pueden variar dependiendo del tipo de INCOTERM utilizado, es decir aquel que fue acordado en el proceso de negociación, en el anexo 11 se presenta un modelo de contrato en el cual se aplica la modalidad FOB. Esta modalidad es aplicada debido a un factor muy importante el cual es el precio del producto, ya que con el FOB el vendedor, (en este caso la microempresa) se ahorra los costos de la contratación del seguro para proteger el producto hasta su destino, y por ende puede ofrecer el producto a un precio menor que con la contratación del seguro o CIF, y con esto está muy relacionado la transferencia de riesgos, puesto que con la contratación del FOB la responsabilidad del comprador se limita hasta que el producto traspasa la borda

del buque, de ahí en adelante toda la responsabilidad es del comprador, esto quiere decir que si el barco se hunde, se incendia o sufre algún percance que deteriore o destruya al producto no será la responsabilidad del vendedor.

## 5.5 EL FINANCIAMIENTO

En el salvador se cuenta con las siguientes líneas de créditos que el gobierno a puesto a disposición a través del Banco Multisectorial De Inversiones (BMI) para el caso de las exportaciones se debe aplicar las siguientes líneas de crédito para microempresas

Tabla 5.3 Línea de crédito a corto Plazo Para Productos De Exportación

DESTINO	PLAZO (AÑOS)	PERIODO GRACIA
Capital de trabajo para producir y enviar Bienes duraderos	365 días	0

### Limite De Financiamiento

Empresas industriales, comerciales y de servicios 80% FOB ó 70% CIF

Empresas maquiladoras 30% FOB

### Forma De Pago

Capital e interés al vencimiento.

Tabla 5.4 Línea de crédito para promoción de productos

DESTINO	PLAZO (AÑOS)	PERIODO DE GRACIA
Participación en ferias, elaboración, distribución de folletos publicitarios y material promocional	4	1

Tabla 5.5 Línea de créditos para empresas Comercializadoras De Productos De Exportación

DESTINO	PLAZO (AÑOS)	PERIODO DE GRACIA
Capital de trabajo permanente	4	1
Estudios, servicios técnicos, capacitación de personal y adquisición de tecnología	5	1
Compra de maquinaria y equipo nuevo o usado debidamente reconstruido y garantizado	10	2
Construcciones, instalaciones e infraestructura física	15	4
Adquisición de terrenos e instalaciones y edificaciones para uso productivo.	14	4

## 5.6 DOCUMENTOS Y TRÁMITES LEGALES

### 5.6.1 DOCUMENTOS COMERCIALES

Los documentos comerciales para llevar a cabo cualquier tipo de exportación son los siguientes:

- La factura comercial esta puede tener el formato que se desee, ya que no existe un patrón definido, pero en ella se detallan los términos de compra venta internacional como términos de entrega y pago de mercancía, en algunos casos funciona como contrato y debe ser utilizado en todas las exportaciones,(véase anexo 12)
- Lista de empaque este documento ha sido diseñado para indicar el numero de bultos y contenido de cada uno de ellos, así como también para identificar la mercadería con facilidad a la hora de salida y llegada al puerto de destino (véase anexo 13)

## 5.6.2 DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

- Para obtener el *Registro como exportador* (Véase anexo 14 ) se deberá registrar en el CENTREX, el cual queda ubicado en el Banco Central De Reserva de El Salvador BCR alameda Juan Pablo II entre 15 y 17 ave. Nte. Centro de Gobierno los documentos que deberá presentar son los siguientes:

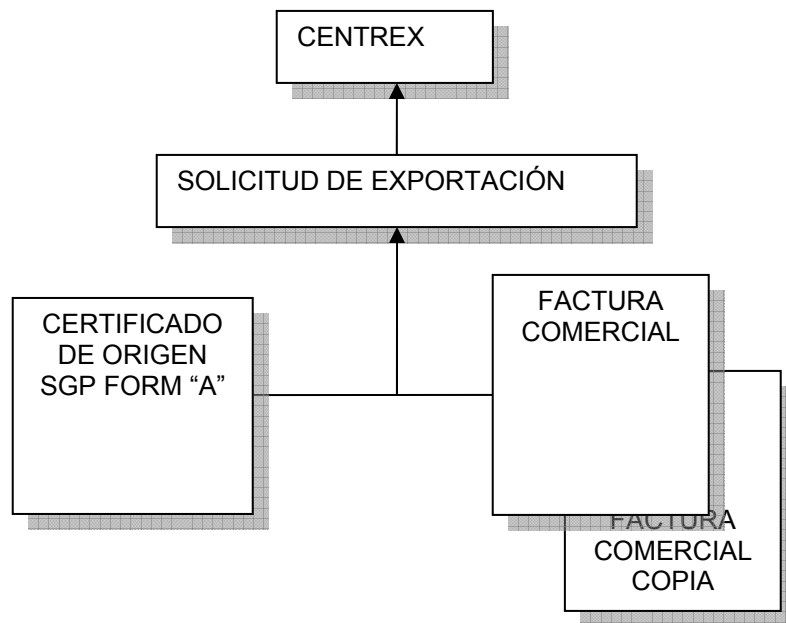
<i>ORIGINAL Y FOTOCOPIA</i>
<i>NIT de la empresa</i>
<i>Escritura de constitución de la empresa</i>
<i>Punto de acta o poder donde se especifica la representación legal</i>
<i>Para el caso de sucursales extranjeras no inscritas en el registro de comercio, no se aplica el literal anterior sin embargo, debe presentar el poder del representante legal, en idioma español y en el idioma extranjero que corresponda, autenticado por el cónsul de El Salvador y ministro de relaciones exteriores de El Salvador o en su defecto con la APOSTELLE según convenio de corte internacional de justicia de la Haya 1961 sobre eliminación de registros de legalización de documentos públicos extranjeros</i>
<i>Documento único de identidad DUI o cualquier otro documento de identificación personal aceptado por la legislación nacional que incluya firma y fotografía de los funcionarios autorizados, que firmarán los documentos relacionados con las exportaciones en nombre de la empresa</i>

- Solicitud de exportación: es el documento único para obtener en el CENTREX los documentos nacionales e internacionales, para exportar productos tradicionales y no tradicionales hacia el área centroamericana y fuera de ella (véase anexo 15). De igual manera se puede utilizar el Sistema Integrado De Comercio Exterior (SICEX) vía Internet (véase anexo 16) las partidas que debe detallar en la solicitud de exportación podrán ser consultadas en el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC), la solicitud de exportación se presenta debidamente completada, firmada y sellada por el

exportador en el servicio de atención a exportadores CENTREX acompañada de los siguientes documentos:

- Copia y fotocopia de la factura comercial o comprobante de crédito fiscal y en su caso los permisos previos emitidos por las distintas instituciones.
- Se deberá anexar debidamente completado el certificado de origen correspondiente si el país de destino así lo requiere.
- El visado para textiles y confección no tiene costo adicional para el exportador.

Figura 5.3 presentación de solicitud de exportación al CENTREX



- Declaración de mercancías: es necesario llenar la declaración de mercancías (véase anexo 17) y presentarla al CENTREX independientemente del valor de la exportación, una vez aprobada la exportación el BCR extiende la autorización del mismo documento el cual se presenta en la aduna de salida.

### 5.6.3 DOCUMENTOS DE TRANSPORTE

- Orden de embarque: se gestiona una vez que se tienen en orden los documentos comerciales y administrativos, es una hoja de instrucciones para el embarque que se realizará vía marítima este documento (véase anexo 18) es gratuito y el formato depende de la empresa naviera de que se trate, si se trata de transporte terrestre o aéreo esta orden adquiere la forma de hoja de instrucciones.
- El conocimiento de embarque es elaborado por la empresa naviera a la cual se le entrego la orden de embarque.
- La carta de porte este documento se elabora para amparar la mercancía que se transporta por tierra y es expedida por el transportista.

### 5.6.4 CERTIFICADO DE ORIGEN

El certificado de origen amparado en el Sistema Generalizado De Preferencias (SGP) proporciona rebajas o eliminación de impuestos en muchos de los productos de países en desarrollo y este se conoce como formulario "A" (véase anexo 19) este formulario se adquiere en el CENTREX se completa de la siguiente forma y se debe presentar con dos copias de la factura comercial para dar a conocer los detalles de la transacción:

1. Nombre y dirección del exportador
2. Nombre y dirección del importador o consignatario
3. Tipo de transporte y ruta posible
4. Para uso oficial solamente
5. Número del artículo por orden correlativo de declaración
6. Marcas y números de los bultos
7. Número y tipo de empaque, detallando en cada uno la mercadería de exportación
8. Criterio de origen para el caso de los textiles y según el país corresponde la letra "F"
9. Peso bruto en Kg
10. Número y fecha de las facturas comerciales

11. Para uso Oficial CENTREX
12. Declaración del exportador
  - a. País de origen (El Salvador)
  - b. País de destino (Canadá)
  - c. Lugar, fecha y firma autorizada

Al formulario se le deberá agregar su valor en dólares y las partidas arancelarias de los productos que se exportarán

## 5.7 COSTOS INVOLUCRADOS EN LA ACTIVIDAD DE EXPORTACIÓN

### 5.7.1 DETERMINACIÓN DE COSTOS DE EXPORTACIÓN

El costo de exportación se calcula a partir de la suma de los diferentes rubros que se presentan en la tabla 5.6.

Tabla 5.6 determinación de costos de exportación

DESCRIPCIÓN/UNIDAD A EXPORTAR	COSTO/ UNIDAD	INCOTERM
Empaque y Embalaje	\$	
Documentación para la exportación	\$	
Transporte interno Sn Salvador- Acajutla	\$	FAS
Gastos de descarga	\$	FAS
Gastos de muellaje CEPA	\$	FAS
Otros gastos en Acajutla CEPA	\$	
Gastos de carga	\$	FOB
Seguro para la mercadería	\$	CIF
<b>Total</b>	<b>\$</b>	

La manera de calcular el costo de empaque y embalaje es el siguiente:

Se divide el costo del empaque y embalaje entre la cantidad total de unidades que se han de exportar estas unidades pueden ser centenas, decenas, docenas, etc. y este costo es el que se coloca en la matriz de la siguiente forma:

Empaque y embalaje= **\$costo de empaque total/unidades a exportar**

Empaque y embalaje= \$50/804 unidades = \$0.06/unidad

Empaque y embalaje= \$50/67 docenas = \$0.75/docena

El prorrato del costo de documentación para la exportación se calcula de la misma forma al igual que los costos subsiguientes.

Documentos de exportación = **\$costo de documentos de exportación/unidades a exportar**

Documentos de exportación = \$5.71/804 unidades = \$0.01/unidad

Documentos de exportación = \$5.71/67 docenas = \$0.09/docena

La suma de estos costos se traslada al apartado 4.5.6 para tener el precio de venta, teniendo en cuenta que en el cuadro 4.5.6 los costos están reflejados por unidad así es que si se a calculado el costo de exportación por docena como en el ejemplo antes de trasladarlo hay que realizar la conversión necesaria.

### 5.7.2 COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN

Dentro de los costos de comercialización se deben considerar los siguientes:

Tabla 5.7 costos de comercialización

RUBRO	COSTO \$
Investigaciones Perfil del Producto	
Estudios Perfil del mercado	
Promociones	
Publicidad	
Ventas y costos administrativos	
Totales	\$

### 5.8 COBRANZAS

La forma de pago más adecuada y segura es a través de una carta de crédito que sea pagadera a la vista confirmada e irrevocable, es importante recordar que esta

carta de crédito es emitida por el banco del importador, es decir que es el comprador quien abre la carta de crédito en el banco extranjero, es por esta razón que en este apartado la micro empresa no tiene ninguna otra diligencia más que determinar los términos que aquí se mencionan a través del contrato entre las partes. Y entregar los documentos que amparen la exportación, en el banco local.

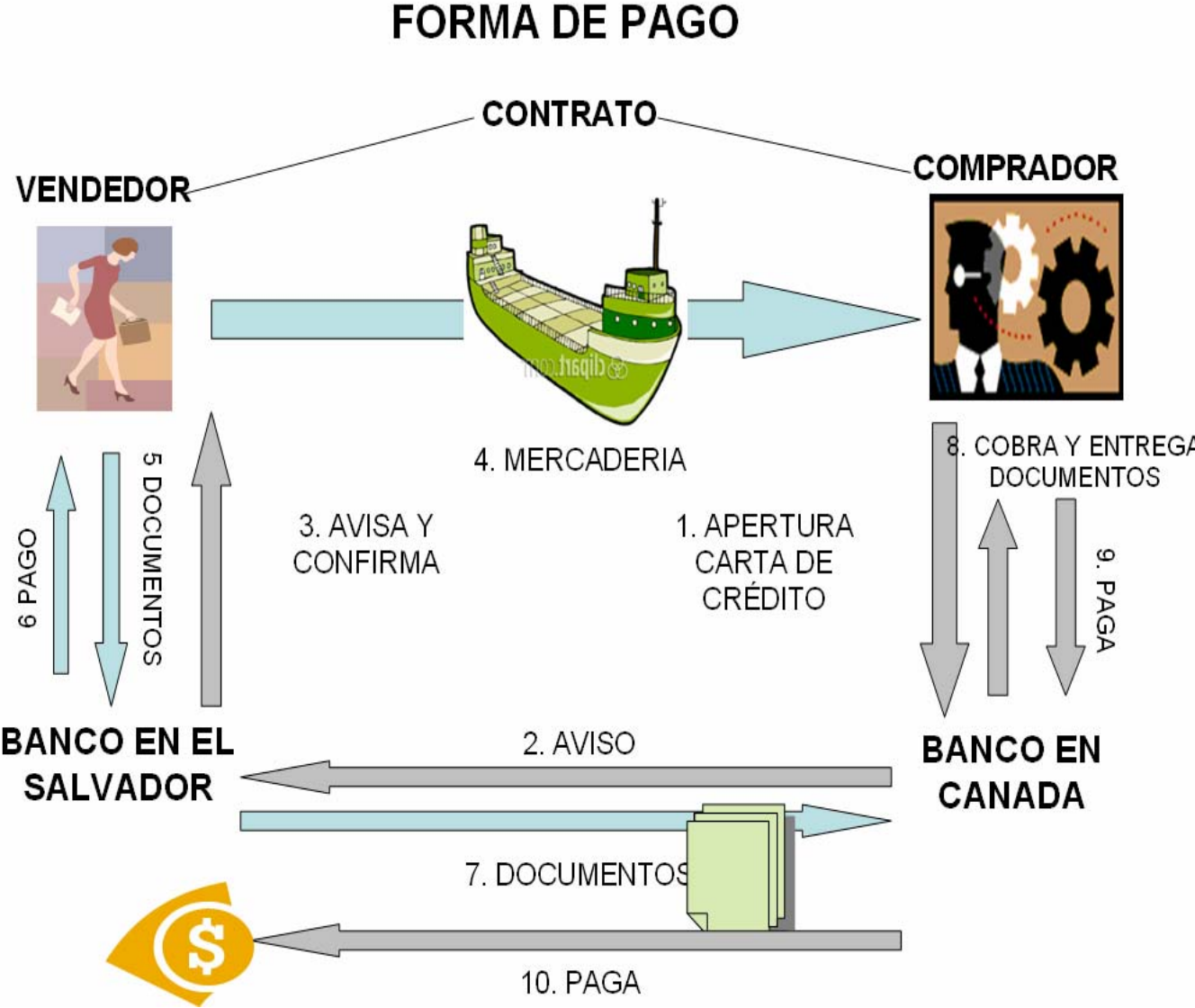


Figura 5.4 tramite del incentivo fiscal del 6%

Es un incentivo que reciben las empresas dedicadas a la exportación, y consiste en una devolución del 6 por ciento de lo exportado; este reembolso es realizado por el Gobierno de El Salvador, basado en los valores FOB, toda vez que se cumplan los siguientes requisitos:

- Estar calificado por el gobierno para lograr obtener estos requisitos, esto se logra mediante una serie de requisitos documentales, los cuales pueden ser conseguidos en el ministerio de economía
- Después de haber realizado la exportación, se debe presentar una copia de la declaración de mercancía, firmada por las aduanas de salida, y una copia de la factura comercial. Esta información se presenta al Ministerio de economía dentro de los tres meses siguientes a la exportación, posteriormente el gobierno procede al reintegro de los incentivos solicitados en el anexo 21 se presenta la solicitud para realizar la petición.

# CAPITULO VI. EVALUACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA

## 6.1 EVALUACIÓN TÉCNICA

El proceso de evaluación contempla diferentes áreas en donde se hace necesario tener una herramienta que permita conocer la eficacia de los aspectos a evaluar, para poder validar la propuesta, por esta razón se presentan a continuación las siguientes evaluaciones de las maquinarias, procesos e instalaciones.

### 6.1.1 EVALUACIÓN DE MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS Y ESPACIOS FÍSICOS

La evaluación involucra tanto la maquinaria mínima necesaria para elaborar los productos que han de ser ofertados, así como también los equipos y herramientas que son requeridas para prestar apoyo al proceso de fabricación.

El método de evaluación consiste en asignar una ponderación a dos alternativas, una de ellas consiste en la adopción del modelo competitivo y la alternativa restante corresponde a la no adopción del modelo, la ponderación va desde 1 hasta 5 para cada requisito, sobre la base del criterio del grado de cumplimiento que este puede ser alcanzado con el modelo competitivo por la empresa de forma efectiva; en el cuadro se presenta la evaluación de los requisitos de maquinaria, equipo e instalaciones.

Con la adopción del modelo se espera que se cumpla del total de los doce requisitos el 66.6 % de los requisitos al 100%, el 25% de los requisitos al 75% y el restante 8.4% de los requisitos al 50%, ahora bien sin la adopción del modelo del total de los doce requisitos solamente el 58.3% de los requisitos se cumplirán al 100%, 16.7% de los requisitos al 50% y el 25% de los requisitos al 25%, ahora bien se puede apreciar que con la adopción del modelo existe un posibilidad mucho más satisfactoria de que se cumplan los requisitos planteados, por lo tanto la alternativa de adopción del modelo es la más viable para obtener mayores niveles de cumplimiento de los requisitos necesarios aquí señalados.

Tabla 6.1. EVALUACIÓN POR PUNTOS DE MAQUINARIA, EQUIPO, HERRAMIENTAS Y ESPACIOS FÍSICOS.

Requisitos para la formación del proceso de producción.	Con adopción del modelo					Sin adopción del modelo				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1) 1. Telares Jacquard										
2) 6. Telar de volante										
3) 1. Urdidor										
4) 1. Estante										
5) 2. Torno										
6) 6 Tijeras										
7) 6 Cinta de medir										
8) 6 Cera										
9) 5 Estantes para almacenaje materia prima										
10) 4 Estantes para almacenaje P.T.										
11) Existe la distancia adecuada entre las maquinas										
12) Existen espacios adecuados para el almacenamiento de P.T. y M.P^.										
Totales	40	12	3			35		6	6	
	55					47				
Porcentaje de cumplimiento	66.	25	8.4			58.		16.	25.	

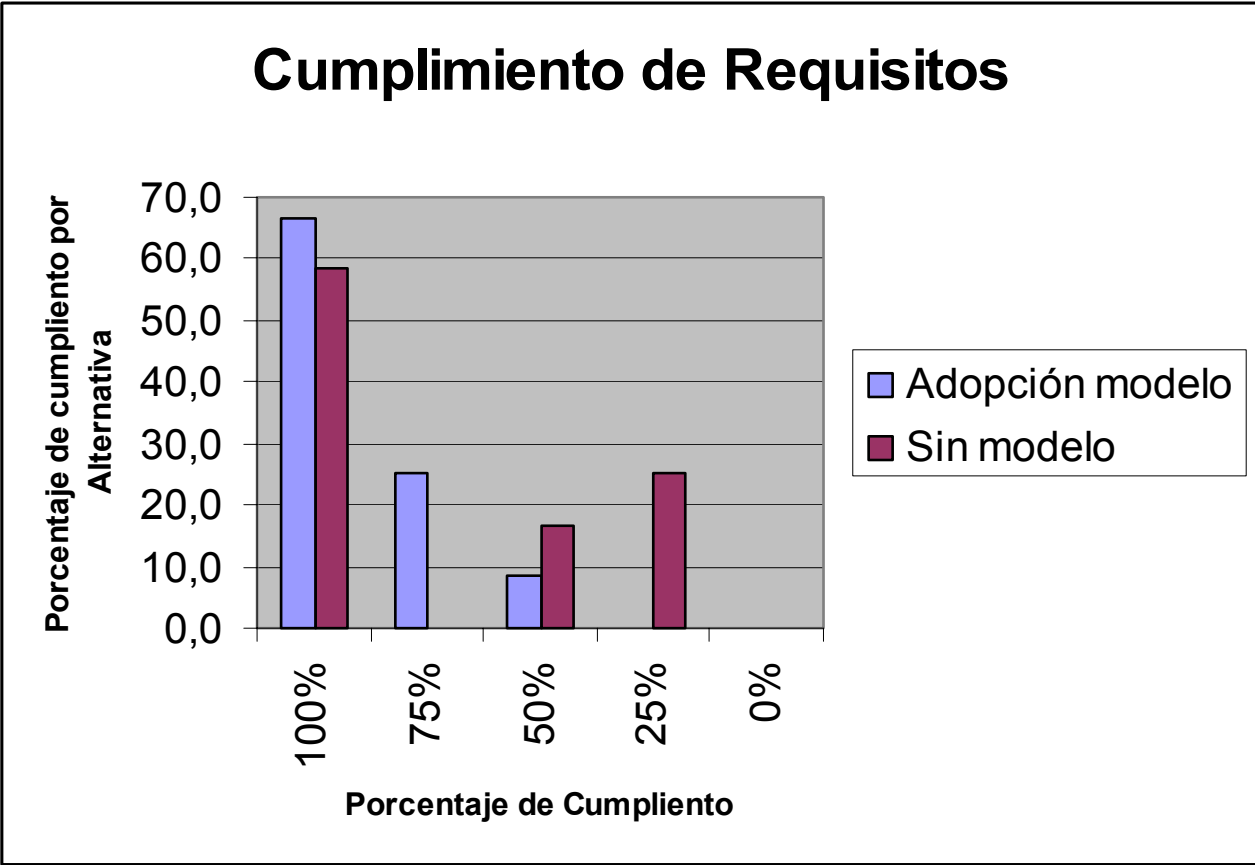


Figura 6.1 cumplimiento de requisitos

6.1.2 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS

Esta evaluación involucra todos aquellos elementos de productividad, calidad, e inventarios; el método de evaluación es el mismo que se utilizo anteriormente en la evaluación de maquinaria y equipos.

Tabla 6.2. EVALUACIÓN POR PUNTOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Requisitos para la implantación del modelo en el proceso de producción.	Con adopción del modelo					Sin adopción del modelo				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Existencia de un proceso estandarizado										
Control de tiempo en la producción										
Control de calidad en el proceso										
Control sobre niveles de producción										
Control de inventarios										
Control exacto de costos de producción MOD, M,P.										
Control sobre la productividad										
Control de calidad para la materia prima										
Totales	25	8	3					3	4	5
	36					12				
Porcentaje de cumplimiento	62.5%	25.0%	12.5%					12.5%	25.0%	62.5%

Con la adopción del modelo se espera que se cumpla del total de los ocho requisitos el 62.5 % de los requisitos al 100%, el 25% de los requisitos al 75% y el restante 12.5% de los requisitos al 50%, en la alternativa sin la adopción del modelo del total de los ocho requisitos solamente el 12.5% de los requisitos se cumplirán al 50%, el 25% de los requisitos al 25% y el 62.5% de los requisitos tendrán un 0% de cumplimiento, ahora bien se puede apreciar que con la adopción del modelo existe un posibilidad mucho más satisfactoria de que se cumplan los requisitos planteados, por lo tanto la alternativa de adopción del

modelo es la más viable para obtener mayores niveles de cumplimiento de los requisitos necesarios aquí señalados para los procesos

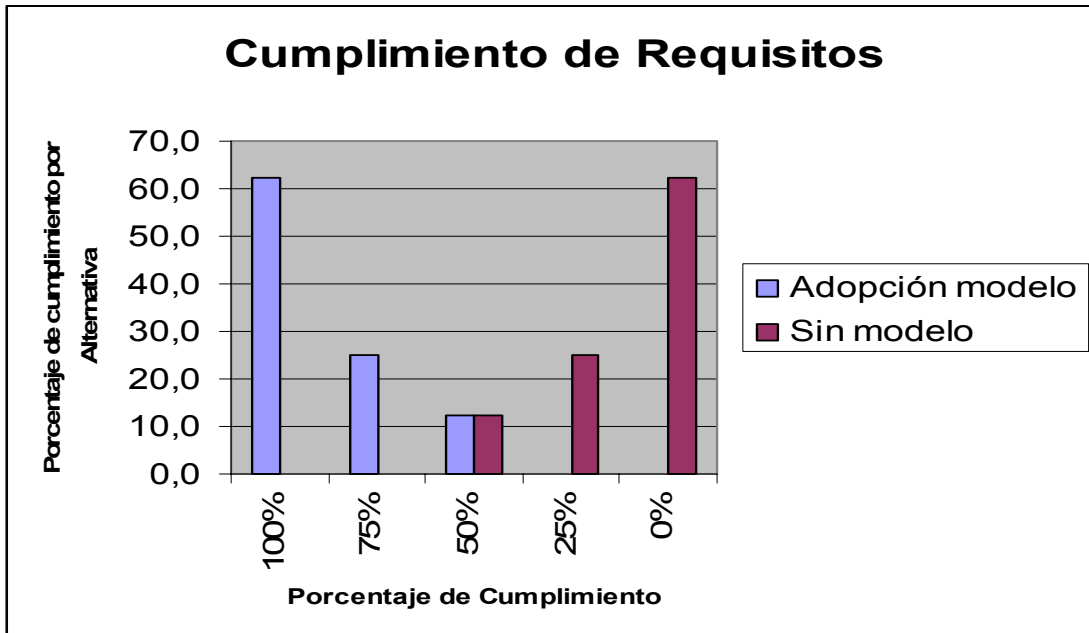


Figura 6.2 cumplimiento de requisitos en el proceso productivo

Además este resultado puede ser contrastado con el perfil estratégico, en donde se ponen de manifiesto las áreas funcionales principalmente ligadas con la producción y finanzas, puesto que al hacer la comparación de la situación actual con el modelo propuesto, se puede lograr alcanzar mejoras en estas áreas citadas, debido a que en la situación actual no se pueden definir claramente los costes de producción y en el modelo competitivo se definen los costes de producción, esto debido a la implementación de una estructura de control de coste, lo que proporciona grandes beneficios como los son la buena determinación de los precios de venta, seguimiento económico de aquellos elementos que puedan estar afectando en el precio de ventas y conocerlos con certeza, de esta forma este aspecto puede hacer la transición de un punto débil a más o menos fuerte, es decir de 2 a 4 en la ponderación del perfil estratégico. Otro de los aspectos contrastados es la capacidad productiva que no solo se vincula con la maquinaria y el personal que se posea sino también con la forma de poder controlar los estándares de producción de los mismos, los cuales están relacionados con los tiempos de operación, de acuerdo con los control que se han

propuesto para la determinación de los estándares de tiempo y su aplicación este elemento puede llegar a obtener una ponderación media de 4 en la evaluación del perfil. El control de calidad también está considerado en esta evaluación mostrando que en el modelo competitivo no solo se controla la calidad en el proceso sino también en la adquisición de materia prima y el material de empaque lo que contribuye a su crecimiento en el perfil estratégico

En cuanto a los aspectos financieros respecta se puede mencionar que con la estructuración en la determinación de los costos de producción, mano de obra, materia prima, exportación, etc. Se puede obtener un control contable más eficaz sin muchas complicaciones conocer la rentabilidad y el punto de equilibrio de la empresa de una manera mas sistematizada y mucho más eficiente

## 6.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA

El principio fundamental de la Evaluación de la Propuesta de un modelo competitivo, consiste en medir el valor, en base de la comparación de los beneficios y costos proyectados en el horizonte de planeación. Por consiguiente, la evaluación económica de este proyecto se basara en medir su valor a través de ciertas técnicas e Indicadores de evaluación, con los cuales se determina si la alternativa es viable u óptima de ser adoptada, esto claro esta bajo el cumplimiento de ciertos parámetros.

Antes de proseguir es necesario recordar que al evaluación económica se realizara a través de ciertos indicadores o parámetros de evaluación, cuyos resultados permitirán realizar las acciones concernientes a tomar una decisión de aceptación o rechazo de la adopción del modelo, ya que se trata de un caso específico el cual puede estar sujeto a ciertos parámetros de buen funcionamiento y óptimos resultados.

Para llevar desarrollar este análisis económico se ha llevado a cabo el planteamiento de un escenario particular “supuesto” de operaciones, en el cual se

toman en consideración aspectos reales que permiten obtener una aproximación muy real de lo que puede pasar con la adopción del modelo.

Es de recordar que esta evaluación también tiene como objetivo demostrar que las propuestas llevadas a cabo en los capítulos 4 y 5 tienen aplicabilidad real y son necesarias para llevar a cabo todo el proceso de operación de las microempresas. Esto es presentado como un ejemplo, tal como se detalla a continuación:

- Se considera una situación en la cual en promedio todos los meses durante una año se tenga una producción promedio que responda a la demanda de 420 unidades disponibles para la venta, lo cual implica tener trabajando a por lo menos cuatro operarios a tiempo completo, al igual que esta se tiene otras condiciones iniciales:

Tabla 6.3 hoja de introducción de datos para el cálculo económico

Tejedores operando	4		
Cantidad de colchas a producir según estándares de producción	420		
Es producción para venta:	EXPORTACIÓN		
COSTOS MATERIA PRIMA			
CONSUMO (lbs/colcha):	2		
COSTO POR LIBRA (\$):	\$ 2,5		
<b>Costo unitario del producto=</b>	<b>\$</b>	<b>11,40</b>	
Margen de Ganancia =		15%	
<b>Precio de venta</b>	<b>\$</b>	<b>13,11</b>	
Incremento anual de ventas		1%	
Año	2006	2007	2008
Incremento precio venta	1%	2%	3% <sup>19</sup>
TASAS DE AUMENTOS EN LOS COSTOS			
Aumento de gastos variables, M.O.D. y M.P.=		7%	
Otros gastos =		3%	

<sup>19</sup> El incremento en el porcentaje anual de ventas obedece principalmente a dos factores el primero esta ligado al aumento de los costo de mano de obra y materia prima así como otros gastos, los cuales se esperan que incrementen en los siguientes años debido a los incrementos en los combustibles y el segundo argumento esta referido a la competitividad de los precios en el mercado, ya que si se aumenta demasiado los precios de venta el producto puede perder el atractivo comercial para los clientes.

En base a toda la información anterior y los requerimientos presentados en el capítulo 4 y 5 es posible llevar a cabo el siguiente proceso:

- Determinación de la Inversión Inicial.

Tabla 6.4 determinación de la inversión inicial

INVERSIÓN MAQUINARIA EQUIPO Y HERRAMIENTAS				
Área	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
MAQUINARIA	Telar Jacquard	1	\$ 800,00	\$ 800,00
	Telar de volante	6	\$ 500,00	\$ 3.000,00
	Urdidor	1	\$ 200,00	\$ 200,00
	Estante	1	\$ 25,00	\$ 25,00
	Torno	2	\$ 100,00	\$ 200,00
EQUIPO	Tijeras	6	\$ 3,00	\$ 18,00
	Cinta de medir	6	\$ 2,00	\$ 12,00
	Cera	6	\$ 0,25	\$ 1,50
	Estantes para almacenaje materia prima	5	\$ 80,00	\$ 400,00
	Estantes para almacenaje P.T.	4	\$ 80,00	\$ 320,00
EQUIPO Y MOBILIARIO DE OFICINA	Escritorio	2	\$ 100,00	\$ 200,00
	PC	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
	Sillas	2	\$ 40,00	\$ 80,00
	Archiveros	1	\$ 50,00	\$ 50,00
HERRAMIENTAS	Juegos destornillador	2	\$ 20,00	\$ 40,00
	Cintas métricas	3	\$ 10,00	\$ 30,00
	Juegos de llaves mecánicas	1	\$ 30,00	\$ 30,00
	Martillos	3	\$ 6,00	\$ 18,00
	Escalera	1	\$ 20,00	\$ 20,00
	Taladros	1	\$ 30,00	\$ 30,00
	Instalación Servicios Auxiliares			\$ 500,00
	Gastos de Legalización	1	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 7.474,50</b>

- Determinación del Costo de las materias primas requeridas para llevar a cabo la producción proyectada:

Tabla 6.5 costos de materia prima

COSTOS DE MATERIAS PRIMAS				
Cantidad de colchas por mes	Total de materia prima lb.	Total de M.P. año lb.	Costo \$/ libra unitario	Costo de M.P. por mes
420,00	840,00	10080,00	2,50	\$ 2.100,0

- Determinación del costo de insumos y servicios requeridos mensualmente para llevar a cabo las operaciones:

Tabla 6.6 costos de los insumos

INSUMOS			
PAPELERÍA y ÚTILES	CANTIDAD	COSTO / UNIDAD	MONTO
Papel Bond (resma)	2	\$ 3,50	\$ 7,00
Fólder	100	\$ 0,07	\$ 7,00
Fastener (Cajas)	1	\$ 1,30	\$ 1,30
Clips (Cajas)	1	\$ 1,00	\$ 1,00
Cuaderno Rayados	3	\$ 1,30	\$ 3,90
Libretas Rayadas	2	\$ 0,80	\$ 1,60
Lapiceros (Caja)	1	\$ 2,00	\$ 2,00
Lápices (Caja)	1	\$ 1,50	\$ 1,50
Libros de contabilidad compras	1	\$ 6,00	\$ 6,00
Libros de contabilidad ventas	1	\$ 6,00	\$ 6,00
Plumón para pizarra (Caja)	3	\$ 2,00	\$ 6,00
Documentos Facturas, quedan, comprobantes de crédito fiscal	5	\$ 5,00	\$ 25,00
<b>MONTO DE PAPELERÍA Y ÚTILES MENSUAL</b>			<b>\$ 68,30</b>

Tabla 6.7 costos de servicios varios

COSTO SERVICIOS	
SERVICIO	COSTO (\$)
Servicio de Energía eléctrica	\$ 80,00
Servicio Agua Potable	\$ 20,00
Servicio Telefónico	\$ 50,00
Servicio Municipales	\$ 25,00
<b>Total:</b>	<b>\$ 175,00</b>

- Posteriormente es posible llevar a cabo el proceso del calculo de mano de obra que se requiere para poder llevar a cabo la producción, así como la mano de obra requerida por el modelo según lo presentado el capítulo 4.

Tabla 6.8 costos de mano de obra

ISSS	3%								
AFP	3,20%								
PATRONAL	7,50%								
<b>COSTO DE MANO DE OBRA</b>									
<b>PUESTO OPERATIVO</b>	<b>N° EMPLEADOS</b>	<b>SALARIO X EMPLEADO (\$)</b>	<b>DESCUENTO ISSS</b>	<b>APORTACIÓN PATRONAL</b>	<b>DESCUENTO AFP</b>	<b>AGUINALDO (fracción de días por año)</b>	<b>AGUINALDO</b>	<b>MONTO (\$)</b>	<b>SALDO DE CANCELACIÓN</b>
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>									
Director, encargado de Mercadeo y Ventas	1	\$ 500,00	\$ 15,00	\$ 37,50	\$16,00	30%	\$150,00	\$500,00	\$ 469,00
Auxiliar de Director	1	\$ 200,00	\$ 6,00	\$ 15,00	\$6,40	30%	\$60,00	\$200,00	\$ 187,60
Contador	1	\$ 150,00	\$ 4,50	\$ 11,25	\$4,80	30%	\$45,00	\$150,00	\$ 140,70
<b>Total</b>	<b>3</b>			<b>\$ 63,75</b>			<b>\$ 255,00</b>		<b>\$ 797,30</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>									
Jefe de línea	1	\$ 170,00	\$ 5,10	\$ 12,75	\$5,44	30%	\$51,00	\$170,00	\$ 159,46
Preparadores de urdidor	1	\$ 125,00	\$ 3,75	\$ 9,38	\$4,00	30%	\$37,50	\$125,00	\$ 117,25
Preparador de canilleras	2	\$ 100,00	\$ 3,00	\$ 7,50	\$3,20	30%	\$30,00	\$200,00	\$ 193,80
Artesanos Tejedores	3	\$ 170,00	\$ 5,10	\$ 12,75	\$5,44	30%	\$51,00	\$510,00	\$ 499,46
<b>Total</b>	<b>7</b>			<b>\$ 42,38</b>			<b>\$ 169,50</b>		<b>\$ 969,97</b>
<b>AGUINALDO</b>	Art. 198 Código de Trabajo <sup>20</sup>								
Un año o más y menos de tres	30%								
tres años o más y menos de diez	55%								
diez años o más	75%								

La razón de las cantidades de cada uno de los sueldos correspondientes a jefe de línea, preparador de urdidor, preparador de canilleras y los tejedores, lo establece la misma naturaleza de las empresas (artesanales) ya que el personal trabaja en un horario irregular o no definido por una política de la empresa es decir estas personas laboran 2 horas al inicio del día (6:00 a 8:00), 2 a media mañana (10:00

<sup>20</sup> Art. 198 La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será de un año o más y menos de tres el equivalente de diez días; de tres años y menos de diez el equivalente será de quince días; y de diez o más el equivalente corresponde a dieciocho días

a 12:00) y dos por la tarde (2:00 a 4:00). Esto conlleva al pago mencionado en la tabla 6.8.

- Con base en toda la información anterior se hace el respectivo resumen de los costos de operación por mes en los cuales se incurrirá al adoptar el modelo en base a la condiciones establecidas al inicio, lo cual también permite llevar a cabo el calculo del costo unitario del producto:

Tabla 6.9 costos de operación por mes

RESUMEN COSTO DE OPERACIONES POR MES	
CATEGORÍA DE COSTO	COSTO DEL REQUERIMIENTO
Costo de mano de obra	\$ 1.873,40
Costos Servicios	\$ 175,00
Costo de materia prima	\$ 2.100,00
Costo de insumos	\$ 68,30
<b>Total de Costos de operación mensual</b>	<b>\$ 4.216,70</b>

Tabla 6.10 costo unitario del producto

COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO	
Cantidad de unidades al mes	420
Costo materia prima por mes	\$ 2.100,00
Costos indirectos de fabricación	\$ 1.040,60
Costo de MOD por mes	\$ 969,97
Costos totales de producción	<b>\$ 4.110,57</b>
<b>Costo unitario del producto =</b>	<b>\$ 9,79</b>

Todos los cálculos y consideraciones anteriores son requeridas para llevar a cabo el proceso productivo, pero para culminar una potencial venta al extranjero es requerido que se cuente con el respectivo cálculo de los presupuestos que permitan solventar las operaciones y realizar una análisis económico de la propuesta, tal como se detalla a continuación:

Determinación de los gastos de exportación.

Tabla 6.11 costo de exportación

GASTOS DE EXPORTACIÓN			
DESCRIPCIÓN/UNIDAD A EXPORTAR	COSTO	COSTO /UNIDAD	INCOTERM
Empaque y Embalaje	\$ 40,00	\$ 0,10	
Documentación para la exportación	\$ 5,71	\$ 0,01	
Transporte interno San Salvador- Acajutla	\$ 300,00	\$ 0,71	FAS
Gastos de descarga	\$ 25,00	\$ 0,06	FAS
Gastos de muellaje CEPA	\$ 22,86	\$ 0,05	FAS
Otros gastos en Acajutla CEPA	\$ 20,00	\$ 0,05	
Gastos de carga	\$ 25,00	\$ 0,06	FOB
Seguro para la mercadería			CIF
<b>Total</b>	<b>\$ 438,57</b>	<b>\$ 1,04</b>	

- Determinación de Ingresos, Egresos y utilidades.

Tabla 6.12 Ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS			
Proyección máxima mensual	Proyección máxima anual	Ingresos por ventas mensuales	Ingresos por ventas anuales
2006			
420	5040	\$ 5.231,51	\$ 62.778,1
2007			
424	5090	\$ 5.389,50	\$ 64.674,03
2008			
428	5141	\$ 5.496,76	\$ 65.961,17

Tabla 6.13 egresos

Vacaciones anuales 15 días	80% Art. 177 Código de Trabajo <sup>21</sup>		
PROYECCIÓN DE EGRESOS			
Egresos	2006	2007	2008
Insumo servicios varios. Costos fijos	\$ 2.100,00	\$ 2.247,00	\$ 2.404,29
Gastos de exportación	\$ 5.262,84	\$ 5.631,24	\$ 6.025,43
Gastos en papelería y útiles	\$ 819,60	\$ 844,19	\$ 869,51
Gasto por mantenimiento y depreciación	\$ 600,00	\$ 618,00	\$ 636,54
Pago de mano de obra	\$ 23.045,56	\$ 24.658,74	\$ 26.384,86
Costo de materia prima	\$ 25.200,00	\$ 26.964,00	\$ 28.851,48
<b>Total de requerimiento anual</b>	<b>\$ 57.028,00</b>	<b>\$ 60.963,17</b>	<b>\$ 65.172,11</b>

<sup>21</sup> Art. 177 Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Tabla 6.14 utilidades

DETERMINACIÓN DE UTILIDADES				
AÑO	Ingreso anual por ventas	Egreso anual proyectado	Utilidad anual proyectada = (I-E)	Utilidad mensual promedio proyectada
2006	\$ 62.778,13	\$ 57.028,00	\$ 5.750,14	\$ 479,18
2007	\$ 64.674,03	\$ 60.963,17	\$ 3.710,86	\$ 309,24
2008	\$ 65.961,17	\$ 65.172,11	\$ 789,07	\$ 65,76

Gracias a la creación de una aplicación en Microsoft Excel, todo el proceso detallado anteriormente es posible desarrollarlo de una forma fácil, práctica y sencilla. La aplicación creada y el procedimiento utilizado para llevara cabo esta evaluación son presentados en el anexo 20. Motivo por el cual inmediatamente se procede a presentar los resultados obtenidos correspondientes a una evaluación económica de la propuesta:

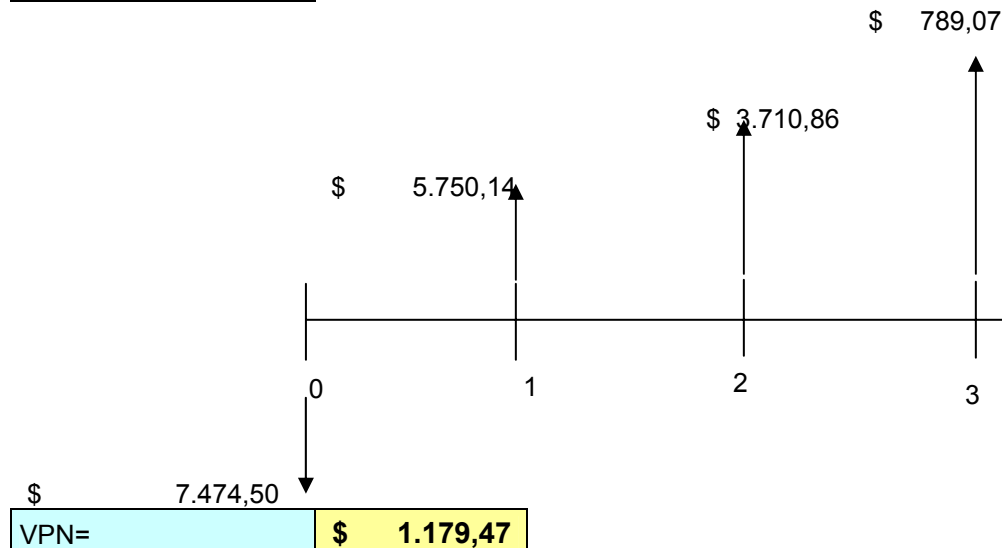
**Resultados:**

El primer indicador analizado es el VPN, tal como se establece en esta técnica se busca determinar cual es valor que puede tener hoy un flujo de efectivo determinado, si el flujo de efectivo (para este caso particular) resulta negativo, la propuesta no resulta atractiva y por lo tanto no aceptable bajo las condiciones iniciales que se desarrollaron todos los cálculos, pero, si por el contrario resulta positiva la propuesta se determina como aceptable.

Tabla 6.15 inversión, flujo neto de efectivo y VPN

EVALUACION FINANCIERA

		AÑO
INVERSIÓN (P)=	\$ 7.474,50	0
FNE 1	\$ 5.750,14	1
FNE 2	\$ 3.710,86	2
FNE 3	\$ 789,07	3
<b>TASA DE INTERÉS</b>	<b>12,00%</b> <sup>22</sup>	
<b>CALCULO VPN</b>		



Lo anterior implica que desde el punto de análisis de valor presente la propuesta resulta atractiva ya que no representa pérdidas en valor actual, por lo tanto se puede aceptar.

Debido a que no se debe de realizar un análisis centrado en un solo indicador, se procede a realizar a análisis de la tasa interna de retorno (TIR), la cual busca poder llevar a cabo una comparación entre la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) que para el caso particular de las micro empresas se estipula en un rango del 12% - 20%. La evacuación se basa en una comparación la cual establece que si  $TMAR > TIR$ , las condiciones iniciales de la propuesta deberán ser revisadas, ya que no se cumplen las expectativas y por lo tanto no es posible adoptar el modelo, pero si  $TMAR < TIR$ , la propuesta se acepta siempre y cuando no se tengan variaciones significativas en la forma de operar en el modelo.

<sup>22</sup> La tasa de interés utilizada para realizar la evaluación económica es proporcionada por las instituciones bancarias especialmente para los préstamos a mypes

Tabla 6.16 calculo de la TIR

CALCULO DE TIR	
INVERSIÓN INICIAL	\$ -7.475
FNE 1	\$ 5.750
FNE 2	\$ 3.711
FNE 3	\$ 789
TASA DE INTERÉS	12,00%
TIR =	24%

Como es posible observar se tiene un valor de TIR que se obtiene con todos los cálculos anteriores resulta estar por encima del valor de TMAR aceptable, lo cual implica que es posible llevar a cabo la adopción de la propuesta del modelo.

Un último indicador utilizado es el índice Razón Beneficio/Costo, el cual básicamente busca conocer cual es la relación existente entre los costos incurridos para echar andar el proyecto y los potenciales beneficios obtenidos por cada unidad monetaria invertida, lo anterior implica que para el caso del modelo se deberá de contar con el parámetro de evaluación siguiente:  $r\ b/c \geq 1$  implica que la propuesta será viable y por lo tanto se puede aceptar, de lo contrario se rechaza.

Tabla 6.17 calculo de Razón beneficio costo

R b/c = Utilidad promedio / Inversión	
INVERSIÓN INICIAL	\$ 7.475
UTILIDAD PROMEDIO =	\$ 8.653,97
<b>Razón beneficio costo</b>	<b>1,16</b>

El anterior indicador muestra que es posible aceptar la propuesta en términos de los beneficios obtenidos, ya que se tiene un valor levemente mayor a 1.

En términos generales la propuesta del modelo competitivo resulta aceptable únicamente si se cumplen las condiciones iniciales planteadas para el mismo, si bajo otras condiciones disminuyen los volúmenes de producción, o se tiene aumentos en algún costo específico será necesario llevar a cabo una nueva evaluación, para lo cual puede ser útil la aplicación de Microsoft Excel presentada en el anexo 20.

La parte final de esta evaluación económica se enfoca en poder demostrar que bajo las condiciones planteadas anteriormente, es posible que los microempresarios puedan lograr llevar a flote sus operaciones sin tener que

desarrollarlas al 100%, para esto se utiliza la técnica del Punto de equilibrio la cual en este caso particular se enfoca en determinar cual es cantidad mínima de producto que será necesario vender para que a un porcentaje de utilidad determinado (el cual puede ser variante), se solvente las operaciones de la microempresa. Para este caso se utiliza la misma información que se uso en la evaluación económica, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 6.18 calculo del punto de equilibrio

CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO	
Precio de Venta por unidad	\$ 12,46
Costos Fijos Totales	\$ 1.249,01
Costos Variables por unidad	\$ 7,86
PE	272

El análisis anterior refleja que de una proyección de ventas estimada de 420 unidades, las cuales tienen un 7% como margen de ganancia, se necesita llegar a un volumen mínimo de ventas de 336 unidades al mes, lo cual garantice el poder solventar todos los costos sin tener algún tipo de perdidas. De nuevo este calculo deberá de reconsiderarse al tener variaciones el las condiciones de producción.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación elaborada en Microsoft Excel la recuperación de capital se hace vigente en un tiempo aproximado de dos años.

Tabla 6.19 Calculo de recuperación de capital

CALCULO DE RECUPERACION DE CAPITAL		
		Periodo de recuperación
inversión	\$ 7.475	
FNE 1 en año 0	\$ 5.134,05	\$ 2.340,45
FNE 2 en año 0	\$ 2.417,93	\$ -77,48
FNE 3 en año 0	\$ 789,07	\$ -866,55

Para el calculo del periodo de recuperación de capital se hace necesario trasladar a cada uno de los flujos de efectivos netos (FNE) a una fecha focal de cero y posteriormente multiplicarla por la fracción  $(1/(1+i)^n)$ . Posteriormente se realiza la resta de cada uno de los valores de los FNE a la inversión inicial y hasta obtener un valor negativo nos indica que hay recuperación de capital, prueba de ello es -\$77.48. Es de hacer notar que el siguiente valor negativo -\$866.55 son simplemente ganancias para la empresa.

### 6.3 EVALUACIÓN SOCIAL DE LA PROPUESTA

La evaluación social de proyectos consiste en medir el valor, en base de la comparación de los beneficios proyectados en el horizonte de planeación. Lo anterior indica que la someter a evaluación es medir su *valor social* a través de ciertos indicadores. Con los cuales se determina si la alternativa resulta viable, esto previo a la decisión de implantación o no de la propuesta. Para el caso del modelo propuesto no se utilizan indicadores sociales estadísticos o similares, más bien se someten a consideración aspectos puntuales y reales de lo que puede traer como consecuencia la implantación de las sugerencias.

La propuesta de un modelo competitivo para la producción y exportación de artesanías textiles, es sometida a una evaluación que comienza con el análisis de la externalidades, que básicamente consiste en examinar las repercusiones que el proyecto causará en otros entes económicos o grupos sociales diferentes a los involucrados directamente con el mismo. Así vale aclarar cuales son los grupos con involucramiento directo con el proyecto y los potenciales beneficios que estos pueden tener con la adopción de la propuesta.

- Los propietarios de los centros de producción: se contara con negocios formales, altamente eficaces y eficientes logrando tener productos de calidad a un costo razonable, teniendo así la oportunidad de comercializar sus productos en mercados amplios.
- Los trabajadores, ya que desarrollaran sus actividades en mejores condiciones de trabajo, y con una remuneración adecuada
- Los clientes, podrán adquirir productos de calidad, elaborados en base a materiales y procesos amigables al medio ambiente.

Así el análisis de externalidades comienza con identificar y definir cuales son los grupos económicos y sociales que se pueden ver afectados con la adopción de la propuesta:

- Los comerciantes cercanos al lugar de producción, ya que se espera que como consecuencia de la adopción de la propuesta se tengan mejores niveles de producción y calidad, lo cual estimule la promoción de los artículos producidos en este lugar, lo que potencialmente puede aumentar los niveles de visitantes al lugar. Esto, además de recordar que al ser fuentes de empleo para los habitantes de la zona, se tendrán familias con un leve aumento en la capacidad adquisitiva, lo cual puede ser de beneficio para ellos.
- La población local en general: ya que se trata de un proyecto de promoción al rescate de los valores e identidad cultural de la zona.
- Grupos sociales (ONG's): instituciones interesadas con llevar acabo actividades de promoción cultural, ya que estas pueden tener el respaldo requerido por gobiernos extranjeros u otros, al saber que se trabaja en proyectos que cuentan con elementos y participantes organizados.

Vale recalcar que en materia económica, no se esperan mas y mejores beneficios en la medida que no se tenga la promoción de este tipo de negocios, es decir se podrán percibir potenciales mejoras si se tiene un aumento el la implantación de este tipo de negocios.

Tabla 6.19 evaluación social

	Con adopción del modelo			Sin adopción del modelo		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Promoción publicitaria de la zona productora						
Aumento de visitantes						
Aumento de empleo						
Leve aumento capacidad adquisitivo						
Rescate de valores e identidad cultural de la zona						

En materia medio ambiental, la adopción de la propuesta no contempla repercusiones considerables hacia el medio ambiente, esto como consecuencia directa de sus operaciones. Esto se contempla en el siguiente análisis:

- Los procesos y métodos de producción:

Debido a que son llevados a cabo en forma artesanal, estos no tienen repercusión alguna en el medio ambiente. Recordando que los procesos se basan en la utilización de telares, los cuales, cuya principal fuente de energía es el trabajo físico llevado a cabo por el tejedor, son máquinas que no generan desperdicios (si son bien operadas), no generan algún tipo de emisión o consumen recursos no renovables, lo cual les brinda el calificativo de amigables con el medio ambiente.

- Las materias primas utilizadas:

En el sistema de valor que se identificó en el capítulo tres, es posible determinar que los proveedores y las materias primas que estos brindan a los artesanos, pueden afectar el funcionamiento del sistema mismo. Así las materias primas que se pretende sean utilizadas si se adopta el modelo, desde que entren a ser parte del sistema no tienen repercusión alguna al medio ambiente, ya que al ser en su mayoría de algodón y teñidas con tintes naturales, son biodegradables. Esto da una ventaja a los productos que se pretenden elaborar cuando llegan al final de su ciclo de vida, ya que dispuestos en un relleno sanitario (idealmente) no vendrán a generar problemas de contaminación por no biodegradación de materiales.

Es de hacer notar que el cultivo y producción de tintes naturales, en los obrajes (para el caso del añil) puede tener ciertas implicaciones ambientales si no se les da un adecuado tratamiento, es decir si se utilizan insecticidas químicos o se desechan aguas a los ríos, pero tal evaluación no es sujeta de análisis en esta propuesta.

Comentarios:

Todos los potenciales beneficios estipulados en esta evaluación están sujetos de la adopción del modelo y la consecuente ejecución del mismo bajo los parámetros que este fue diseñado.

## CONCLUSIONES

Luego de haber presentado todos los antecedentes, el marco teórico, el desarrollo de la investigación, parámetros de procedimientos y evaluaciones de las alternativas de aplicación se concluye que:

El desarrollo de la investigación de campo sobre el entorno microempresarial textilero, permitió conocer las condiciones socio-económicas del municipio de Santo Tomas, en donde se manifiesta que la producción artesanal es una de las principales fuentes de ingresos y representan un aporte significativo para la economía familiar de los habitantes del este sector, más sin embargo el potencial productivo de este municipio no cuenta con una adecuada directriz que les permita maximizar los beneficios percibidos, de acuerdo con un modelo estandarizado de producción.

El establecimiento de los requerimientos para el diseño del modelo competitivo involucra todos aquellos que forman parte del enfoque productivo, en donde proporciona una reestructuración de la estructura organizativa, la estandarización de los procesos, el cumplimiento de la calidad tanto de la materia prima y procesos, y la adecuada distribución de espacios físicos o economía de espacio.

El proceso para llevar a cabo una exportación desde El Salvador hacia otro país, se encuentra totalmente definido tanto por regulaciones internacionales como nacionales, en donde se estipulan las condiciones necesarias para dar inicio a todo proceso de exportación y los términos que deben ser negociados en los contratos de compraventa internacional, así como también se determinaron los aspectos auxiliares de todo proceso de exportación como los son los etiquetados, empaques y embalajes de los productos a exportar.

La identificación de un mercado potencial, fue un aspecto importante que ha permitido determinar hacia donde se exportara el producto y cuales

serán los aspectos necesarios e importantes que deberán cumplirse al momento de complementar los formularios que se requieren para introducir el producto a través de sus fronteras sin ningún inconveniente.

El diseño del modelo productor y exportador contienen todos los elementos primordiales necesarios para poder llevar a cabo cada uno de los procedimientos que aquí se establecen, y las herramientas que el modelo presenta proporcionan una gran ayuda a la hora que este sea sometido a evaluación.

El diseño del método de estructuración para la determinación de los costos reales de producción brinda la certeza de cada uno de los costos a los cuales se ha incurrido para poder llevar a cabo la producción y otras actividades que se encuentren o no relacionadas con la misma, pero este elemento no es en sí la estrategia comprendida por el modelo, por otra parte el diseño de las ventajas competitivas enfocadas en la diferenciación resultan más relevantes pues estas aprovechan el potencial de producción subutilizado del municipio (debido al método de producción), para poner de manifiesto el valor que genera la producción artesanal para los clientes potenciales.

De acuerdo con los resultados de las evaluaciones efectuadas al modelo, se tiene que sin la adopción del modelo existe una gran probabilidad que si se establece una microempresa sin los elementos mínimos que el modelo plantea difícilmente podrá ser competitiva y lejos de eso en un ambiente puramente técnico no podrá siquiera determinar el punto de ventas que debe efectuar para que no se tengan pérdidas por la inversión realizada al llevar a cabo la producción.

En cuanto a la promoción del rescate cultural las externalidades del modelo se involucran de forma tal que promueven una interacción económica entre los propietarios, trabajadores, clientes, comerciantes y grupos sociales generando toda una cadena que impulsa de diferentes formas cada una de las economías.

## RECOMENDACIONES.

En el marco de la realidad nacional de los Tratados de Libre comercio, la adopción de este tipo de modelos, no sea considerada como la garantía de poder adaptarse a esta dinámica comercial internacional, pero si como lo reza el objetivo general del mismo, si busca tener una herramienta la cual pueda ser utilizada como ayuda para que los microempresarios pueden mejorar las condiciones actuales de producción y comercialización y así poder aspirar a colocar sus productos en mercados internacionales.

Se sugiere que cuando se pretenda llevar a cabo la adopción de este modelo se debe de tener el cuidado de llevar a cabo la adopción de condiciones mínimas como las presentadas en el capítulo VI apartado de evaluaciones económicas, debido a que son las condiciones bajo las cuales se tienen operaciones que permitan solventar de manera satisfactoria el operar de las micro empresas.

Se debe de tener en cuenta que el modelo propuesto es de un carácter genérico lo cual permite que sea aplicable por cualquier micro empresario.

La adopción de este modelo también esta condicionada por la capacidad y destreza técnica y humana que tenga el responsable de tal adopción, eso implica que se deberá de contar con una persona capaz de dirigir el proceso de adopción.

Se recomienda que el estudio de esta propuesta por parte de los microempresarios sea realizada en conjunto, lo que se busca es tener una sinergia en la lluvia de ideas que puedan surgir de tal estudio y solidificar los resultados que se pueden obtener a través de la adopción del modelo.

## GLOSARIO

### C

COLCHAS: articulo elaborado de forma artesanal, las cuales son utilizadas como cobertores o simplemente como adornos en cada uno de los hogares.

### E

ECONOMÍAS DE ESCALA. Reducción de los costos unitarios en tanto que aumenta el volumen absoluto.

### G

GTIN (Global Trade Item Number).Un GTIN se utiliza para identificar cualquier artículo (producto o servicio) sobre los cuales hay necesidad de recuperar la información predefinida, logrando entregar, pedir o facturar desde cualquier punto de la cadena de abastecimiento. Esta definición cubre desde las materias primas hasta el consumidor final, incluyendo servicios que tengan características igualmente predefinidas.

### H

HAMACA: articulo elaborado de forma artesanal el cual es utilizado para el descanso de las personas, estas son elaboradas a base de nailon u otro tipo de cuerdas.

### I

INCOTERMS: Términos Internacionales de Comercio.

### M

MANTAS: artículos elaborados de forma artesanal, en su mayoría son utilizados para trasportas o tapar pan francés, pan dulce y tortillas.

MTFA: Microempresa Textilera Fabricante de Artesanías.

MyPES: Micro y pequeñas empresas.

O

OFERTA EXPORTABLE: La oferta exportable de una empresa es más que asegurar los volúmenes solicitados por un determinado cliente o contar con productos que satisfacen los requerimientos de los mercados de destino. La oferta exportable también tiene que ver con la capacidad económica, financiera y de gestión de la empresa.

P

PEINE: Parte del telar en el cual se encuentran establecidos los diseños que tomaran los productos, los más utilizados son rombos, cuadros o simplemente líneas.

T

TELAR: maquinaria artesanal elaborada a base de madera la cual es utilizada para la elaboración de telas por medio de hilos de algodón.

TELAR JACQUARD: maquina elaborada a base de madera la cual es utilizada para la elaboración de colchas con diseños mas vistosos tales como figuras de animales u otros.

TIR: Tasa interna de retorno, es aquella la cual da la potestad de aceptar o rechazar la inversión de un determinado proyecto.

TMAR: Tasa mínima atractiva de retorno, es aquella la cual es utiliza como medio de comparación para observar que tan rentable es el proyecto que se esta evaluando.

TORNO: equipo auxiliar utilizado en los talleres artesanales el cual es utilizado para prepara los carrizos de hilo que serán utilizados en el proceso de elaboración

de colchas u otros productos. Este equipo tiene la característica de ser de madera, el cual se hace funcionar con esfuerzo humano para obtener los carrizos de hilo deseados.

U

URDIDOR: equipo elaborado de forma artesanal a base de madera el cual su función es enrollar en un trozo de madera hilo de una cantidad aproximada de 10 carrizos, el cual posteriormente servirá para el tejido de las colchas, es decir forma cada una de las puntadas que posee el producto.

V

VPN: Conocido como valor presente neto y es el valor que posee el dinero en un tiempo cero o referencia de tiempo de inicio de la actividad de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

- José María Gómez Gras, 1997, ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYME.. McGraw Hill. Madrid España..
- . Robles Mac Farland, 1996, DISEÑO GRÁFICO DE ENVASES GUÍA Y METODOLOGÍA Marcela LDG. Universidad Iberoamericana. 1° ed. Prol. Paseo de la Reforma 880. México, D.F. págs. 21-63, 91-106
- Septiembre 1997, LIBRO BLANCO DE LA MICROEMPRESA. AMPES, CONAMYPE, FUSADES. 2ª Edición Revisada,
- Parra Escobar, Ernesto, 1984, MICROEMPRESA Y DESARROLLO, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. 1ª Edición, Bogotá, Colombia.

### Direcciones de Internet

- <http://www.sica.gov.ec/notradi/panorama/envaseempaque.htm#Prioridades>
- <http://Moon.inf.uji.es/~sombra/pack.html>
- <http://lpcuyo.com.ar/laminado.htm>
- <http://www.diescoean.com.sv/servicedet.asp?id=130&pid=55#id130>
- <http://www.portalagrario.gob.pe/ComoExpo.shtml>
- [http://www.aidtoartisans.org/el-salvador/laprensagrafica\\_04.html](http://www.aidtoartisans.org/el-salvador/laprensagrafica_04.html)
- <http://www.nahanche.com/>
- <http://www.elmundomaya.com/guia/salva/comuni/>
- [http://www.sieca.org.gt/publico/Marco\\_legal/tratados/ICC/106th\\_congress](http://www.sieca.org.gt/publico/Marco_legal/tratados/ICC/106th_congress)
- <http://www.economia-snci.gob.mx/Tratados/pdfs/tlcan1.pdf>
- [www.elsalvadortrade.com.sv/tratados/html/g3.html](http://www.elsalvadortrade.com.sv/tratados/html/g3.html)
- <http://www.minec.gob.sv/tlcmeidx.htm>
- [www.conamype.or.sv](http://www.conamype.or.sv)
- [www.minec.gob.sv/tlc\\_panama/default.aspx](http://www.minec.gob.sv/tlc_panama/default.aspx)
- [www.rree.gob.sv](http://www.rree.gob.sv)
- [www.elsalvadortrade.com.sv/tratados/html/Indice5](http://www.elsalvadortrade.com.sv/tratados/html/Indice5)
- [www.wto.org](http://www.wto.org)
- <http://www.rree.gob.sv/sitio/sitio.nsf/MenuPromocionEconomica?OpenPage>

# ANEXOS

## ANEXO 1. PAÍSES MIEMBROS DEL GATT

### PAÍSES OTORGANTES DEL SGP:

Alemania, Australia, Austria, Canadá, Dinamarca, Eslovaquia, España, Estados Unidos, Federación Rusa, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Japón, Luxemburgo, Noruega, Nueva Zelanda, Portugal, Reino Unido, Republica De Bulgaria, Republica De Belarus, Republica De Hungría, Republica De Polonia, Republica Checa, Suecia, Suiza.

### PAÍSES MIEMBROS DEL GATT: (Que iniciaron el acuerdo en 1947)

Australia, Reino de Bélgica, Birmania, Estados Unidos del Brasil, Canadá, Ceilán, República de Cuba, República Checoslovaca, República de Chile, República de China, Estados Unidos de América, República Francesa, India, Líbano, Gran Ducado de Luxemburgo, Reino de Noruega, Nueva Zelanda, Reino de los Países Bajos, Pakistán, Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, Rhodesia del Sur, Siria y Unión Sudafricana.

## ANEXO 2. DOCUMENTOS ENMARCADOS COMO ANTECEDENTES DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.

### 1.0 ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES ADUANEROS Y COMERCIO (GATT) DE 1994.

El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, fue celebrado entre representantes de varios países, reconociendo que sus relaciones comerciales y económicas deben tender al logro de niveles de vida más altos, a la consecución del pleno empleo y de un nivel elevado, cada vez mayor, de] ingreso real y de la demanda efectiva, a la utilización completa de los recursos mundiales y al acrecentamiento de la producción y de los intercambios de productos; y encaminados a obtener, a base de reciprocidad y de mutuas ventajas, la reducción substancial de los aranceles aduaneros y de las demás barreras comerciales, así como la eliminación del trato discriminatorio en materia de comercio internacional,

Por medio de este acuerdo se pretendía lograr:

- Un acuerdo internacional, es decir, un documento en el que se establecían las normas que regulaban el comercio internacional,
- Una organización internacional creada posteriormente para prestar apoyo al acuerdo.

El texto del acuerdo podía compararse a un instrumento legislativo y la organización era semejante a un parlamento y a un poder judicial reunido en un órgano único.

El intento de crear un organismo de comercio internacional propiamente dicho en el decenio de 1940 no tuvo éxito. Sin embargo, los redactores del GATT convinieron en que deseaban la aplicación de las nuevas normas y disciplinas, aunque sólo fuera con carácter provisional. Posteriormente los funcionarios de los gobiernos necesitaron reunirse para examinar las cuestiones relacionadas con el acuerdo y para celebrar negociaciones comerciales,

El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio siempre reguló el comercio de mercancías, y lo sigue haciendo. Ha sido modificado y se ha incorporado a los nuevos acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Este GATT actualizado coexiste con el nuevo Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) y con el acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC). La OMC los reúne en una única organización, un único conjunto de normas y un único sistema de solución de diferencias.

Si bien el GATT ya no existe como organización internacional, el acuerdo del GATT sigue existiendo. El antiguo texto se denomina actualmente "GATT de 1947". La versión actualizada se denomina "GATT de 1994". Además, los principios fundamentales del GATT han sido incluidos en los acuerdos relativos a los servicios y la propiedad intelectual. Entre ellos figuran la no discriminación, la transparencia y la previsibilidad.

### 2.0 SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIAS (SGP).

El Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), se originó en los esfuerzos comprendidos a escala mundial, a fin de favorecer una mejor cooperación de los países industrializados a los países en vías de desarrollo, Se utiliza por primera vez en la Comunidad Económica Europea, el 11 de julio de 1971.

El SGP tiene como objetivo fundamental, dar exoneraciones arancelarias a las importaciones en los países industrializados, a los productos originarios de los países en vías de desarrollo, sin ninguna reciprocidad por parte de éstos últimos.

El esquema se caracteriza por ser lo más abierto posible y asegurar la conservación de una mayor flexibilidad para su aplicación. Además, presenta un régimen diferenciado según se trate de productos agrícolas, textiles o industriales.

Para los productos textiles e industriales, salvo algunas excepciones, los países en vías de desarrollo se benefician de la franquicia, sin ningún límite de] monto o de la cantidad.

El o los productos a exportarse deben estar incluidos dentro de la cobertura de productos del esquema del país destinatario, que significa que sean productos elegibles.

Los productos exportados de un país beneficiario de preferencias, pueden dividirse en dos grupos:

- A. Los denominados productos "obtenidos totalmente", que son aquellos que han sido enteramente cultivados, extraídos del suelo o cosechados en el país exportador, o que han sido fabricados exclusivamente en él a partir de cualquiera de esos productos. Los productos de un país beneficiario de preferencias, cumplen los requisitos de origen del SGP, cuando no se le han incorporado componentes o materiales importados.
- B. Los productos hechos a partir de materiales importados, que han sido fabricados total o parcialmente a partir de materias primas, partes o componentes que han sido importados en el país receptor de preferencias exportador (o que son de origen desconocido). Estos productos satisfacen las condiciones de origen, únicamente si han sido objeto de una "elaboración o transformación suficientes" en el país beneficiario (definidas en las distintas normas de los países otorgantes'

## 2.1 NORMAS DE ORIGEN DEL SGP.

En las exportaciones sujetas de beneficio por parte del SGP se tienen consideraciones diferentes en cada país destinatario.

### CANADÁ

Sea totalmente elaborado en el país con insumos nacionales, o, sea parcialmente elaborado con insumos importados a condición de que el porcentaje de valor agregado nacional sea igual o mayor al 60%.

### ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Sea totalmente elaborado en el país con insumos nacionales, o, parcialmente elaborado en el país con insumos importados a condición de que el porcentaje de valor agregado nacional, sea igual o mayor al 35%.

Es elaborado con materiales provenientes de varios países que conforman una región, como en el caso de Centroamérica.

Existen algunos productos que no gozan de preferencias arancelarias del SGP, los cuales son los siguientes:

- Textiles y vestuario sujetos a acuerdos textiles. Relojes, incluyendo correas o brazaletes.
- Artículos electrónicos susceptibles de resultar afectados por las importaciones.
- Calzado, bolsas de mano, maletas, artículos planos, guantes de trabajo y prendas de vestir de cuero.
- Productos de vidrio semi manufacturados.

### JAPÓN, NORUEGA, SUIZA, UNIÓN EUROPEA (ALEMANIA, AUSTRIA, BÉLGICA, DINAMARCA, ESPAÑA, FINLANDIA, FRANCIA, GRECIA, HOLANDA, IRLANDA, ITALIA, LUXEMBURGO, PORTUGAL, REINO UNIDO, SUECIA)

Es totalmente elaborado en el país con insumos nacionales, o, es fabricado con materias primas importadas, que se clasifican en una partida arancelaria diferente a la del producto acabado. Este criterio se denomina cambio de partida arancelaria.

Igualmente se introduce el término de transformación suficiente para aquellos productos que, a pesar de que los insumos se clasifiquen en la misma partida arancelaria del producto final, tengan un grado importante de transformación y por lo tanto, califican para gozar de las preferencias, aunque no tengan cambio de partida, también se puede presentar la situación contraria.

### BULGARIA, REPÚBLICA CHECA, HUNGRÍA, POLONIA Y FEDERACIÓN RUSA (ANTES URSS)

Sea elaborado en el país con materiales nacionales, o, sea parcialmente elaborado en el país con materiales importados a condición de que el porcentaje de valor agregado nacional, sea igual o mayor al 50%.

## 2.2 ESQUEMA DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS GENERALIZADAS DE LA UNIÓN EUROPEA.

### ESQUEMA INDUSTRIAL

Durante el período 1995-1998, para productos acabados y semiacabados industriales, a productos provenientes de países en vías de desarrollo.

Para países beneficiarios comprometidos en políticas efectivas de protección de los derechos de los trabajadores. Protección al medio ambiente, favoreciendo a productos y métodos de protección, conforme a normas internacionalmente acordadas. Ejemplo: a productos procedentes de bosques tropicales, de conformidad con las normas de la Organización Internacional de Maderas Tropicales.

### 3. INICIATIVA PARA LA CUENCA DEL CARIBE (ICC)

La Ley para la Recuperación Económica de la Cuenca del Caribe, de 1983, contiene medidas arancelarias y de comercio, destinadas a promover la revitalización económica y a expandir las oportunidades del sector privado de la Región de la Cuenca del Caribe. Esta entró en vigencia el 11 de enero de 1984.

Los principales elementos del programa son:

- Entrada libre de impuestos a Estados Unidos de América (EUA). los productos elegibles para la entrada exenta de los impuestos aduanales, pueden estar sujetos a impuestos federales sobre el consumo,
- Incremento en la ayuda económica de los EUA a la región.
- incentivar el esfuerzo propio de los países de la Cuenca del Caribe.
- Reducción de impuestos en los EUA, a las compañías que celebren convenciones en países aceptables, a fin de incrementar el turismo.
- Programas de fomento del Gobierno de los EUA: Ej. (Programa de Acceso para Textiles 807-A)
- Apoyo de otros socios comerciales, de instituciones multinacionales de desarrollo, tales como: El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM), la implementación del Caribbean Canadá, ya que Canadá otorga beneficios al Caribe, lo que fue obtenido por gestiones de la ICC.

#### 3.1 REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS PRODUCTOS.

Que sea cultivado, producido o fabricado en uno o más de los países de la Cuenca del Caribe y exportado directamente a los EUA.

Si es un producto que tiene incorporada materia prima importada, el valor agregado (se entiende por valor agregado, los costos directos de elaboración más la materia prima nacional) debe ascender al 35% o más del costo del producto. Sin embargo, si el producto fue elaborado en parte con materia prima de EUA, se le atribuye un 15% adicional por los componentes originarios de ese país. En tal caso, el valor agregado nacional o regional del artículo, podrá ser 20%.

El producto que se ofrezca debe ser un artículo de comercio, completamente diferente de los materiales extranjeros empleados en su fabricación, o sea que esta transformación debe demostrar un esfuerzo significativo en la producción,

El artículo debe de ser importado directamente de un país beneficiario al territorio aduanero de los EUA y no sufrir transformaciones en los países en tránsito.

Existen algunos productos que no son elegibles para la entrada libre de impuestos a los EUA, conforme a la ICC, estos son:

- La mayoría de textiles y la ropa en general.
- Atún enlatado.
- Petróleo y sus derivados.
- Calzado, salvo artículos desechables y partes para calzado.
- Ciertos guantes de piel, caucho o plástico.
- Equipaje, bolsos y accesorios de piel.
- Ciertas prendas de vestir de cuero.
- Relojes y partes para relojes,

#### 3.2 AMPLIACIÓN DE LA ICC

Fue aprobada el 4 de Mayo de 2002 por la Cámara de Representantes de los Estados Unidos (con 309 votos a favor y 110 en contra).

La referida legislación proporcionará tratamiento libre de impuestos y libre de cuotas a los Estados Unidos a los siguientes productos:

- Ropa ensamblada en un país de la ICC de telas formadas y cortadas en Estados Unidos elaboradas con hilaza de los Estados Unidos.
- Ropa cortada y ensamblada en un país de la ICC de telas de Estados Unidos elaboradas de hilazas de Estados Unidos y ensamblada con hilos de Estados Unidos.
- Ropa de tejido de punto cortada y ensamblada en un país de la ICC de tejidos regionales hechos con hilaza de Estados Unidos, hasta por un límite de 250 millones de metros cuadrados por año, comenzando el 1º de Octubre del 2000, con un incremento de 16 por ciento cada año hasta Septiembre del 2004 y permaneciendo en ese nivel hasta Septiembre del 2008.
- Camisetas (T-Shirts) -excluida la ropa interior- cortadas y ensambladas en un país de la ICC de tejido regional elaborado con hilaza de Estados Unidos, hasta por un límite de 4.2 millones de docenas por año comenzando el 1º de Octubre de] 2000, incrementándose 16 por ciento cada año hasta Septiembre del 2004 y permaneciendo en ese nivel.
- Brasieres, el tratamiento libre de cuotas y libre de impuestos únicamente se proporcionará para productores que usen mayormente tejidos de Estados Unidos.
- Artículos tejidos a mano, hechos a mano y artículos folklóricos.
- Artículos textiles de equipaje cortados y ensamblados en un país de la ICC de tejidos de Estados Unidos elaborados de hilazas de los Estados Unidos.

Cláusulas especiales podrían ser agregadas posteriormente para productos de tejidos que se encuentren en escasez en los Estados Unidos. La referida legislación contiene otros temas comerciales relacionados incluyendo:

- a) Mecanismo de distribución entre los países de la ICC de los 250 millones de metros cuadrados de tela regional.
- b) Condicionalidades que se aplicarán para el goce de los beneficios de la ley (cláusulas laborales, contra las drogas, corrupción, etc.) e) Tratamiento a otorgar a algunas operaciones complementarias a la confección como son el lavado con ácido, lavado en piedra, estampado, así como, las flexibilidades aplicables al origen de los accesorios.

#### 4. TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE LOS PAISES DE AMERICA DEL NORTE (TLCAN),

Las disposiciones iniciales del TLC establecen formalmente una zona de libre comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, de conformidad con el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Estas disposiciones proveen las reglas y los principios básicos que regirán el funcionamiento del Tratado y los objetivos en que se fundará la interpretación de sus disposiciones.

Los objetivos del tratado son:

- Eliminar barreras al comercio.
- Promover condiciones para una competencia justa.
- Incrementar las oportunidades de inversión,
- Proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual.
- Establecer procedimientos efectivos para la aplicación del tratado y la solución de controversias, así como fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral. Los países miembros del TLC lograrán estos objetivos mediante el cumplimiento de los principios y reglas del tratado, como los de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia en los procedimientos.

#### 4.1 NORMAS INTERNACIONALES

Con el propósito de evitar barreras innecesarias al comercio, el TLC alienta a los tres países a utilizar las normas internacionales relevantes para el desarrollo de sus medidas sanitarias y fitosanitarias. No obstante, permite a cada país adoptar medidas más estrictas que las internacionales, apoyadas en resultados científicos, cuando sea necesario para alcanzar los niveles de protección que considere apropiados.

#### Asistencia técnica

Los tres países facilitarán la prestación de asistencia técnica relativa a medidas sanitarias o fitosanitarias, ya sea de manera directa o mediante las organizaciones de normalización pertinente, internacional o de América del Norte.

#### Cooperación técnica

Los países signatarios se comprometen a proporcionar asesoría, consulta y asistencia técnicas según condiciones y términos mutuamente acordados, a solicitud, para mejorar las medidas de normalización. El Tratado exhorta a los países miembros a promover la cooperación entre los organismos de normalización de los tres países,

### 4.2 MEDIDAS DE EMERGENCIA

Esta sección del tratado establece reglas y procedimientos conforme a los cuales los países miembros del TLC podrán adoptar medidas de salvaguarda para brindar alivio temporal a las industrias afectadas desfavorablemente por incrementos súbitos y sustanciales en las importaciones. Una salvaguarda global es la que se adopta frente a incrementos súbitos en las importaciones provenientes de todos los países.

#### 4.2.1 SALVAGUARDA GLOBAL

El tratado dispone que cuando un país adopte una salvaguarda global o multilateral, (de conformidad con el Artículo XIX del GATT que autoriza medidas de salvaguarda mediante tasas arancelarias o en forma de cuotas), los países miembros del TLC deberán quedar exentos de la aplicación de la medida, a menos que sus exportaciones representen una parte sustancial de las importaciones totales del bien en cuestión y que contribuyan de manera importante al daño serio o a la amenaza del mismo.

#### 4.2.2 PROCEDIMIENTOS

El TLC establece procedimientos para la administración de las medidas de emergencia, como los siguientes:

- Atribución de la facultad de determinación de daño a una autoridad competente. Requisitos formales y sustantivos de las solicitudes,
- Desarrollo de las investigaciones, incluyendo la celebración de audiencias públicas para brindar a todas las partes interesadas la oportunidad de presentar alegatos, y
- La notificación y publicación de las investigaciones y decisiones.

## ANEXO 3. INCOTERMS.

### ¿Qué son los INCOTERMS?

A medida que aumenta el volumen y la complejidad de las operaciones comerciales internacionales, también crecen las posibilidades de malentendidos y de litigios costosos cuando los contratos de compraventa no se redactan adecuadamente. Los Incoterms®, términos comerciales internacionales creados por la Cámara de Comercio Internacional en 1936, facilitan la gestión del comercio internacional.

Mediante el uso de los Incoterms®, los exportadores fijan los precios de manera que tanto los gastos como los riesgos del transporte internacional se reparten con claridad entre el vendedor y el comprador. También cubren las responsabilidades relativas al seguro (en los términos CIF y CIP) y a las formalidades aduaneras.

### LOS 13 INCOTERMS® 2000

Existen 13 Incoterms®, que describen las responsabilidades del comprador y el vendedor en el comercio internacional. La definición completa y oficial de cada término comercial y las responsabilidades de ambas partes se encuentra comprendida en la publicación de la Cámara de Comercio Internacional - Publicación 560, que puede ser obtenida en las oficinas de esa organización en cada país.

Los términos en la nueva versión son los siguientes:

EXW EN FÁBRICA (...lugar convenido)

FCA FRANCO TRANSPORTISTA (...lugar convenido)

FAS FRANCO AL COSTADO DEL BUQUE (...puerto de carga convenido)

FOB FRANCO A BORDO (...puerto de carga convenido)

CFR COSTO Y FLETE (...puerto de destino convenido)

CIF COSTO, SEGURO Y FLETE (...puerto de destino convenido)

CPT TRANSPORTE PAGADO HASTA (...lugar de destino convenido)

CIP TRANSPORTE Y SEGURO PAGADO HASTA

(...lugar de destino convenido)

DAF ENTREGADA EN FRONTERA (...puerto de destino convenido)

DES ENTREGADA SOBRE BUQUE (...puerto de destino convenido)

DEQ ENTREGADA EN MUELLE DERECHOS PAGADOS

(...puerto de destino convenido)

DDU ENTREGADA DERECHOS NO PAGADOS

(...lugar de destino convenido)

DDP ENTREGADA DERECHOS PAGADOS (...lugar de destino convenido)

INCOTERMS 2000

EXW (Ex Works – En fábrica). Representa la mínima obligación para el vendedor. El vendedor realiza la entrega de la mercancía en el lugar convenido (taller, fábrica, almacén, etc). El comprador se encarga de todos los costos y riesgos inherentes a la recepción de la mercancía, (transporte y otros gastos).

FCA (Free Carrier – Transportista libre) . El vendedor entrega la mercancía despachada para la exportación al transportista que es nombrado por el comprador en el lugar convenido. En ese punto se transfiere el riesgo por daños o pérdidas del vendedor al comprador. Si la entrega tiene lugar en el local del vendedor éste es responsable de la carga. Si la entrega ocurre en otro lugar, el vendedor no es responsable de la carga. Debe observarse que el lugar de entrega elegido influye en las obligaciones de carga y descarga. Válido para cualquier modo de transporte.

FAS (Free Alongside Ship – Libre al costado del buque). El vendedor realiza la entrega la mercadería y la factura comercial, cuando es colocada en el puerto convenido, al costado del buque. El término FAS exige al vendedor despachar la mercancía en Aduana para la exportación. Sin embargo, si las partes desean que el comprador despache la mercancía para la exportación, deben dejarlo claro añadiendo las expresiones explícitas en el contrato de compra venta. Este término se usa únicamente para el transporte por mar o por vías de navegación interior.

FOB (Free on Board – Libre a bordo) La mercadería debe ser entregada por el vendedor a bordo del buque designado por el comprador en la fecha o dentro del plazo acordado, en el puerto de embarque convenido y en la forma acostumbrada en el puerto indicado, de acuerdo al contrato de compra-venta. El comprador debe soportar todos los costos o riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde el punto de entrega (puerto de origen). El vendedor asume los costos de embarque y asume el riesgo de pérdida o daño de la mercancía hasta el momento en que haya sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque convenido.

C&F (Cost and Freight – Costo y flete) Esta modalidad requiere que el vendedor pague los costos de embarque y flete hasta el puerto de destino acordado. El vendedor debe correr con los riesgos de pérdida o daño de la mercancía hasta el momento que haya sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque. El vendedor, además del flete, debe pagar todos los gastos y costos resultantes de la carga o descarga, trámites necesarios para la exportación.

CIF (Cost, Insurance and Freight – Costo, seguro y flete). El vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe correr con todos los riesgos de pérdida o daño de la mercancía hasta el momento en que haya sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque. El vendedor debe obtener a sus propias expensas un seguro de la carga según lo acordado en el contrato, que faculte al comprador o a cualquier otra persona que mantenga un interés asegurable sobre la mercancía, para reclamar directamente al asegurador y proporcionar al asegurador la póliza de seguro u otra prueba de cobertura del seguro.

CPT (Carriage Paid to – Transporte pagado hasta). El vendedor realiza la entrega de la mercancía cuando pone a disposición del transportista designado por él, pero además debe pagar los costos del transporte necesario para llevar la mercancía al destino convenido. El comprador asume todos los riesgos y cualquier costo contraído después que la mercadería haya sido entregada. El vendedor debe soportar todos los riesgos de pérdida o daño de la mercancía hasta el momento en que haya sido entregada.

CIP (Carriage and insurance paid to – Transporte y seguro pagado hasta). El vendedor realiza la entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del transportista designado por él mismo, pero debe pagar, además, los costos del transporte necesarios para llevar la mercancía a destino convenido. El comprador asume todos los riesgos y cualquier otro costo adicional que se produzca después que la mercancía ha sido, así entregada. No obstante, bajo el término CIP también debe conseguir un seguro contra el riesgo que soporta el comprador por la pérdida o daño de la mercancía durante el transporte.

DES (Ex Ship – Entrega sobre el buque). El vendedor realiza la entrega cuando la mercadería es puesta a disposición del comprador a bordo del buque, no despachada de Aduana para la importación en el puerto de destino convenido. El vendedor debe correr con los gastos y riesgos inherentes al llevar la mercancía al puerto de destino acordado con anterioridad a la descarga . Si las partes desean que el vendedor asuma los costos y riesgos de descargar la mercancía, debe usarse el término DEQ. El vendedor trasmite el riesgo de pérdida o daño de la mercancía hasta el momento en que haya sido entregada. Debe entregar la mercadería en el buque en el puerto de destino establecido. Los costos y riesgos de entregar la mercadería en el puerto de destino son asumidos por el vendedor. Los costos de desembarco y aduanas son por cuenta del comprador.

DEQ (Ex Quay – Entrega en el muelle). El vendedor realiza la entrega cuando la mercadería es puesta a disposición del comprador, en el muelle (desembarcadero del puerto de destino convenido). Los costos y riesgos de entregar la mercadería, incluido el desembarco, son asumidos por el vendedor. El DEQ tiene dos

variaciones: DEQ derechos pagados y DEQ derechos pagados por cuenta del vendedor. En el primero, los impuestos son pagados por el vendedor; mientras que en el segundo también son pagados por el vendedor, pero el comprador los debe reembolsar. Este término puede usarse únicamente cuando la mercadería sea entregada, después de su transporte por mar, por vías de navegación interior o por transporte multimodal, y la descarga del buque sobre el muelle en el puerto de destino convenido.

DAF (Delivered at Frontier – Entregada en la frontera.) El vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta a disposición del comprador sobre los medios de transporte utilizados y no descargados, en el punto y lugar de la frontera convenidos, pero antes de la Aduana fronteriza del país colindante, debiendo estar la mercadería despachada de exportación pero no de importación. El término frontera puede usarse para cualquier frontera, incluida la del país de exportación. Por lo tanto, es de vital importancia redefinir exactamente la frontera en cuestión, designado siempre el punto y lugar convenidos a continuación del término DAF. El vendedor debe asumir todos los riesgos de pérdida o daño de la mercancía hasta el momento en que haya sido entregada la mercancía.

DDP (Delivery/Duty paid – Entregada derechos pagados). El vendedor realiza la entrega de la mercancía al comprador despachada para la importación y no descargada de los medios de transporte a su llegada al lugar de destino convenido. El vendedor debe asumir todos los riesgos y costos hasta que entrega la mercadería sobre el medio de transporte en el destino acordado. El vendedor debe realizar los trámites y asumir los pagos de los trámites, derechos de aduana impuestos y otras cargas exigibles a la importación en el país de destino.

DDU (Delivery/Duty Unpaid – Entregada derechos no pagados). El vendedor realiza la entrega de la mercancía no despachada de aduana para la importación y no descargada de los medios de transporte, a su llegada al lugar de destino convenido. El vendedor debe asumir todos los costos y riesgos contraídos al llevar la mercancía hasta aquel lugar, diversos de, cuando sea pertinente, cualquier derecho (término que incluye la responsabilidad y los riesgos de realizar los

trámites aduaneros, y pagar los trámites, derechos de aduana, impuestos, y otras cargas) exigible a la importación en el país de destino. Ese "derecho" recaerá sobre el comprador, así, como cualquier otro costo y riesgos causados por no despachar oportunamente la mercancía para la importación.

Sin embargo, si las partes desean que el vendedor realice los trámites aduaneros y asuma los costos y riesgos que resulten de ellos, así, como algunos de los costos exigibles a la importación de la mercancía, deben dejarlo claro añadiendo expresiones explícitas en ese sentido en el contrato de compra-venta.

Grupos de los INCOTERMS.

<b>GRUPOS DE LOS INCOTERMS</b>			
<b>GRUPO E Salida</b>	<b>EXW</b>	<b>EX Works</b>	<b>En Fábrica</b>
<b>GRUPO F Sin Pago del Transporte Principal</b>	<b>FCA</b>	<b>Free Carrier</b>	<b>Libre Transportista</b>
	<b>FAS</b>	<b>Free Alongside Ship</b>	<b>Libre al Costado del Buque</b>
	<b>FOB</b>	<b>Free On Board</b>	<b>Libre a Bordo</b>
<b>GRUPO C Con Pago del Transporte Principal</b>	<b>CFR</b>	<b>Cost and Freight</b>	<b>Costo y Flete</b>
	<b>CIF</b>	<b>Cost, Insurance and Freight</b>	<b>Costo, Seguro y Flete</b>
	<b>CPT</b>	<b>Carriage Paid To</b>	<b>Transporte Pagado Hasta</b>
	<b>CIP</b>	<b>Carriage and Insurance Paid To</b>	<b>Transporte y Seguro Pagado Hasta</b>
<b>GRUPO D Llegada</b>	<b>DAF</b>	<b>Delivered at Frontier</b>	<b>Entregado en Frontera o "A Mitad del Puente"</b>
	<b>DES</b>	<b>Delivered Ex Ship</b>	<b>Entrega Sobre Buque en Puerto de Destino</b>
	<b>DEQ</b>	<b>Delivered Ex Quay</b>	<b>Entrega en Muelle de Destino con Deerechos Pagados</b>
	<b>DDU</b>	<b>Delivered Duty Unpaid</b>	<b>Entrega en Destino Derechos No Pagados</b>
	<b>DDP</b>	<b>Delivered Duty Paid</b>	<b>Entrega en Destino con Derechos Pagados</b>

Fuente: [www.prompyme.gob.pe](http://www.prompyme.gob.pe)

## ANEXO 4. LISTA DE VERIFICACIÓN A PRODUCTORES.



### LISTA DE VERIFICACIÓN

#### PROCESOS Y MÉTODOS DE PRODUCCIÓN

- |   | SI                       | NO                       |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1) ¿El proceso de elaboración de colchas es totalmente artesanal?                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2) ¿El proceso tiene alguna modificación industrial? (si la respuesta es si explique) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <hr/> <hr/> <hr/>   |                          |                          |
| 3) ¿Utilizan añil en el proceso de elaboración de una colcha?                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

- 4) ¿Cuál es el ritmo de producción? \_\_\_\_\_
- 5) ¿Cuál es el volumen de producción mensual? \_\_\_\_\_
- 6) ¿Cual es el colchón de seguridad que maneja? (es decir el producto que tiene en bodega)
- \_\_\_\_\_

#### MATERIA PRIMA UTILIZADA

- |  | SI                       | NO                       |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 7) ¿La materia prima es 100% natural?      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8) ¿Qué materiales utiliza?                |                          |                          |
| Hilo de Algodón                            | <input type="checkbox"/> |                          |
| Hilo sintético de Poliéster                | <input type="checkbox"/> |                          |
| Hilo de Lana                               | <input type="checkbox"/> |                          |
| Hilo de Seda                               | <input type="checkbox"/> |                          |
| Hilo de Mezcla Algodón y Poliéster         | <input type="checkbox"/> |                          |
| Otros (especifique)                        | <input type="checkbox"/> |                          |
| <hr/>                                      |                          |                          |
| 9) ¿Cuál es el calibre del hilo utilizado? |                          |                          |
| Muy grueso 40/3                            | <input type="checkbox"/> |                          |
| Grueso 40/2                                | <input type="checkbox"/> |                          |
| Mediano 70/2 y 60/2                        | <input type="checkbox"/> |                          |

Delgado 100/2

Muy Delgado 120/2

10) ¿Cuál es la unidad de compra de su materia prima?

ROLLO

YARDA

LIBRA

Hilo de Algodón

Hilo sintético de Poliéster

Hilo de Lana

Hilo de Seda

Hilo de Mezcla Algodón y Poliéster

Otros (especifique) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11) ¿Cuál es precio que paga por la materia prima?

Hilo sintético de Poliéster \$ \_\_\_\_\_

Hilo de Lana \$ \_\_\_\_\_

Hilo de Seda \$ \_\_\_\_\_

Hilo de Mezcla Algodón y Poliéster \$ \_\_\_\_\_

Otros (especifique) \$ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12) Manejan un inventario de la materia prima?

SI  NO

13) Poseen un colchón de seguridad? (es decir materia prima en caso de que no tenga el proveedor)

SI  NO

14) ¿De \_\_\_\_\_  
cuanto es?

15) ¿Cada cuanto hacen el pedido de materia prima?

CADA SEMANA	15 DÍAS	MES
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ESTRUCTURA DE COSTOS

16) Poseen un control de costos de la materia prima

SI  NO

17) Tiene un control de los costos de mano de obra

SI  NO

- 18) Maneja un control de los costos de la producción  SI  NO
- 19) Tienen un control de los costos variables

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

- 20) ¿Con cuanto personal cuenta?  SI  NO
- 21) Poseen personal capacitado
- 22) ¿Cuál es su área de especialización? \_\_\_\_\_
- 23) ¿Cuanto ganan? \_\_\_\_\_

PROVEEDORES

- 24) ¿Quienes son sus proveedores?
- INDUSTRIAS DE HILOS S.A.
- RAYONES DE EL SALVADOR
- POLYFIL S.A. DE C.V.
- FILTEXSA
- HILANDERIAS DE EXPORTACIÓN
- TEXTUFIL
- HILASAL
- OTROS (especifique)
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- 25) ¿Por qué seleccionó este proveedor?
- Rapidez en la entrega
- Confiabilidad
- Precio
- Servicio
- Calidad
- Garantía
- Otros (especifique)
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

26) Calidad del producto que ofrecen

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA

EL PRODUCTO

27) ¿Cuales son las dimensiones básicas de una colcha?

\_\_\_\_\_

28) ¿Cual es la gama de colores que ofrece?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

29) Sus diseños son

Propios

Diseñador externo

30) ¿Cual es el precio de venta de los productos?

\$ \_\_\_\_\_

31) ¿En que se basa para colocar ese precio?

Originalidad de Diseño

Por la materia prima utilizada

MEDIOS DE COMERCIALIZACIÓN

32) ¿Cuales son los canales de comercialización utilizados?

Productor → Mayorista → Minorista → Consumidor final

Productor → Minorista → Consumidor final

Productor → Consumidor final

33) ¿Cual es la confiabilidad

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA

34) ¿Cual es el plazo de entrega que posee sus productos

35) ¿Posee un punto de distribución?

SI

NO

36) ¿Cuantos puntos posee?

\_\_\_\_\_

## ANEXO 5. GRÁFICOS CORRESPONDIENTES AL ANÁLISIS DE DATOS DEL SECTOR TEXTILERO ARTESANAL DE SANTO TOMÁS

Los siguientes gráficos y su correspondiente análisis, dan la pauta para conocer un poco sobre el comportamiento que tienen las empresas artesanales dedicadas a la elaboración de colchas, recordar que dicha lista de verificación fue realizada en el municipio de Santo Tomás.

### GENERALIDADES DE LA EMPRESA

#### PREGUNTA 1.

¿Es propietario único de la empresa?

**OBJETIVO:** Verificar la procedencia de constitución de las empresas e indagar si existen sociedades dentro de dichas empresas, o bien de forma individual.

**RESULTADO:** Como puede observarse todas las empresas tomadas como parte de estudio poseen un solo propietario, esto debido que las empresas son de carácter familiar, siendo el propietario de estas los jefes de familia.

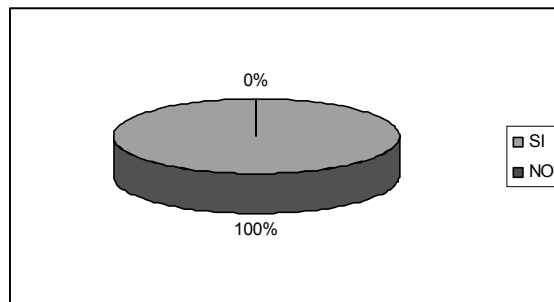


Gráfico 1.

#### PREGUNTA 2.

¿Su negocio está totalmente legalizado?

**OBJETIVO:** Verificar si las empresas poseen los registros correspondientes a la ley del país.

**RESULTADO:** De acuerdo a la Gráfica, es posible apreciar que las empresas, no son totalmente legalizadas, esto debido que no poseen registros de comercio y otros, estas solamente se encuentran registradas en el gobierno local (Alcaldía de Santo Tomás), por medio de una ficha donde es posible apreciar su dirección, nombre de propietario, entre otros datos.

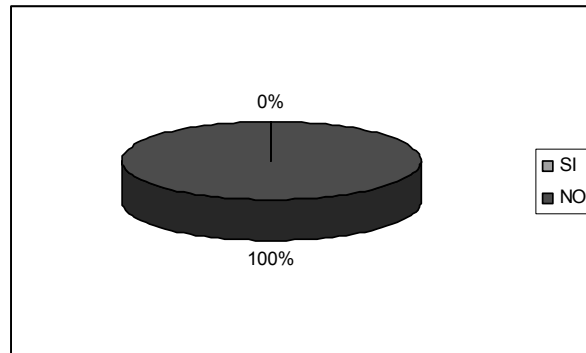


Gráfico 2.

#### PREGUNTA 3

¿Sus trabajadores poseen prestaciones sociales y/o de acuerdo a la ley?

**OBJETIVO:** Verificar las prestaciones sociales y de acuerdo a la ley, de las que gozan los empleados de las empresas textiles artesanales.

**RESULTADO:** De acuerdo a la gráfica siguiente, los empleados de este tipo de empresa no poseen ninguna de las prestaciones sociales, debido que no se les realizan los descuentos correspondientes, esto debido a que las empresas no poseen legalidad en muchos aspectos.

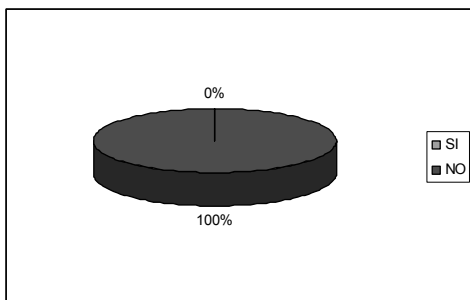


Gráfico 3

**PREGUNTA 4**

¿Posee algún de tipo de registro contable?

**OBJETIVO:** Comprobar si las empresas dedicadas a la fabricación de artesanías textiles poseen registros contables de todos los movimientos de capital dentro de sus operaciones

**RESULTADO:** Como se observa en la Gráfica siguiente y según lo manifestado por los propietarios, estos no poseen ningún registro contable de todas sus operaciones y activos, debido a que todo lo que se realiza dentro de la empresa se realiza al tanteo.

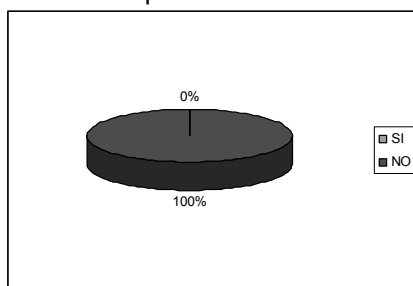


Gráfico 4

**ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

**PREGUNTA 5**

¿Con cuanto personal cuenta?

**OBJETIVO:** Verificar el numero de empleados que posee cada una de las empresas fabricantes de artesanías textiles.

**RESULTADO:** Como se puede apreciar en la Gráfica siguiente, el 50% de la empresas poseen un numero de cuatro personas en sus instalaciones, mientras que el 33% solamente cuenta con cinco personas, y un 17% con tres personas..

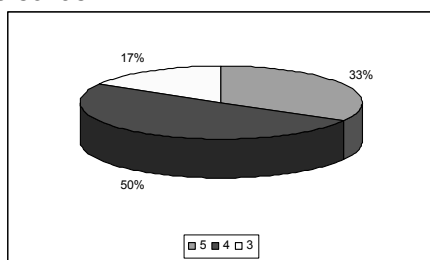


Gráfico 5

**PREGUNTA 6**

¿Posee personal calificado?

**OBJETIVO:** Establecer si las empresas dedicadas a la fabricación de productos textiles de forma artesanal poseen personal altamente calificado.

**RESULTADO:** Se puede apreciar en la siguiente Gráfica que todas las empresas poseen personal altamente calificado, debido que de no ser así se afecta directamente la producción.

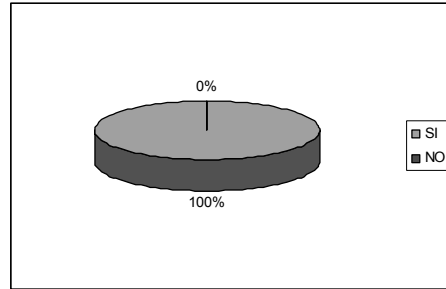


Gráfico 6

**PREGUNTA 7**

¿Posee un plan de capacitaciones?

**OBJETIVO:** Verificar si las empresas dedicadas a la fabricación de textiles poseen un plan de capacitación cuando sus empleados son nuevos dentro de la empresa.

**RESULTADO:** Como es posible apreciar en la gráfica siguiente solamente cinco de las empresas dan una capacitación adecuada a sus empleados, lo cual lo realizan rotando a estos por cada uno de los telares hasta que son capaces de operar al 100% el telar. Sin embargo una de las empresas manifiesta no poseer este tipo de plan de capacitación y solamente contratar personal con experiencia.

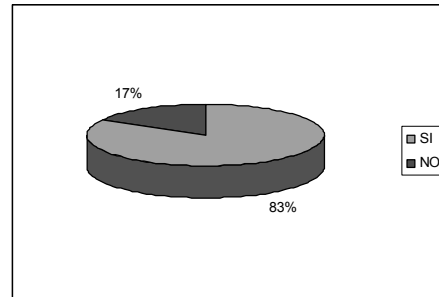


Gráfico 7

**PREGUNTA 8**

¿Cuál es el área de especialización de sus empleados?

**OBJETIVO:** Determinar las áreas de especialización que poseen las empresas y cual es el numero de empleados en cada una de estas.

**RESULTADO:** De acuerdo a la Gráfica siguiente al interior de las empresas la mayor parte de los empleados las actividades que realizan son las dedicadas a tejer, porcentaje que asciende al 80%, mientras que el 20% solamente se dedica a la preparación de hilos y peines.

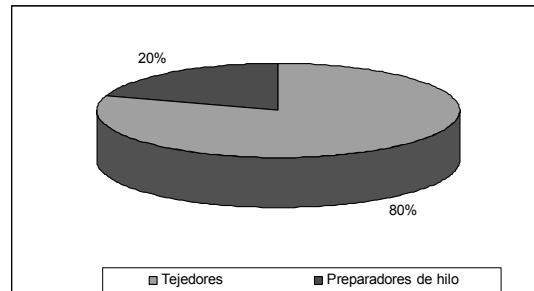


Gráfico 8

**PREGUNTA 9**

¿Cuanto es el promedio salarial?

**OBJETIVO:** Conocer cual es el salario mensual promedio que es pagado a los empleados de las empresas dedicadas a la fabricación de artesanías textiles.

RESULTADO: Como puede observarse en la gráfica los sueldos varían de acuerdo al empleador, ya que el 50% de las empresas ofrecen sueldos de 100 dólares mensuales, el 33% de \$110 y el 17% de estas una cantidad que asciende a 115%. Con lo cual se puede concluir que el trabajo de los artesanos no es remunerado de acuerdo al esfuerzo que estos realizan.

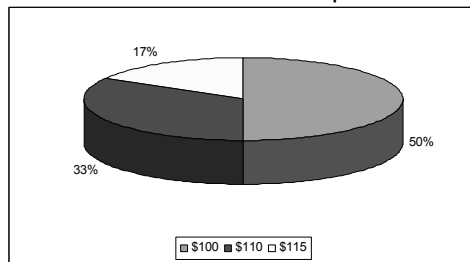


Gráfico 9

## PROCESOS Y MÉTODOS DE PRODUCCIÓN

### PREGUNTA 10

¿El proceso de elaboración de colchas es totalmente artesanal?

OBJETIVO: Verificar si los procesos empleados para la elaboración de colchas no utiliza maquinarias industriales.

RESULTADO: De acuerdo a lo manifestado y observado en cada una de las empresas y plasmado en la Gráfica siguiente el proceso que se lleva a cabo para la elaboración de las colchas no emplea ninguna máquina industrial por lo cual se puede asegurar que es 100% artesanal.

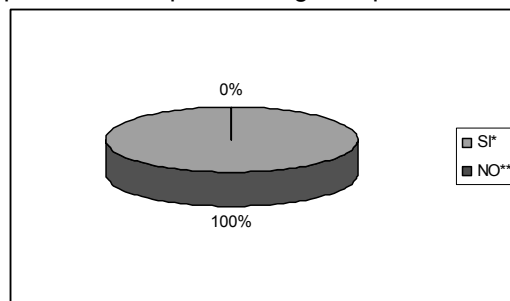


Gráfico 10

### PREGUNTA 11

¿Las máquinas tienen alguna modificación industrial?

OBJETIVO: Establecer si las máquinas utilizadas en la elaboración de colchas son totalmente artesanales, es decir si no han sufrido ninguna modificación industrial.

RESULTADO: cada una de las empresas tomadas como parte de este estudio es posible apreciar y de acuerdo a lo manifestado por los propietarios los telares no poseen ninguna modificación industrial, por lo cual se puede asegurar que la maquinaria (telares), son 100% artesanales.

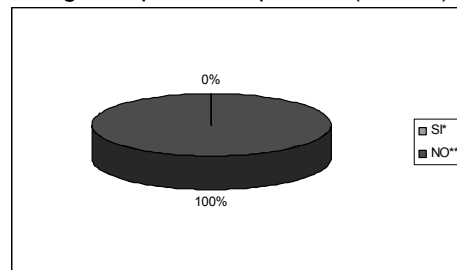


Gráfico 11

## CAPACIDAD PRODUCTIVA

### PREGUNTA 12

¿Con cuantos telares cuenta en la actualidad?

OBJETIVO: Establecer el numero de telares con que cuenta cada una de las empresas parte de este estudio.

**RESULTADO:** De acuerdo a la gráfica el 67% de las empresas productoras de artesanías textiles cuentan con un número de 3 telares dentro de sus instalaciones, mientras que el 33% de estas solamente poseen 4 telares para la producción.

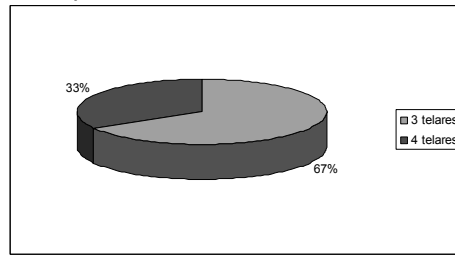


Gráfico 12

**PREGUNTA 13**

¿Cuál es el ritmo de producción?

**OBJETIVO:** Conocer cual es el ritmo de producción que posee cada una de las empresas sujetas a estudio.

**RESULTADO:** Los resultados obtenidos por medio de gráficos es posible observar que el 50% de las empresas productoras de colchas alcanzan una producción de 10 yardas en un día de trabajo. Es de importancia comentar que existe igual porcentaje que asciende a 17% en el ritmo de producción de 11, 12 y 14 yardas diarias.

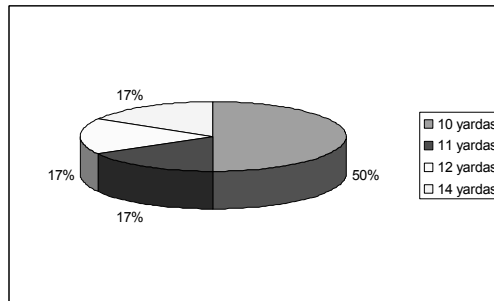


Gráfico 13

**PREGUNTA 14**

¿Cuál es el volumen de producción mensual?

**OBJETIVO:** Establecer cual es el volumen de producción correspondiente de cada una de las empresas de forma mensual.

**RESULTADO:** de acuerdo a la Gráfica obtenida el 50% de las empresas poseen un volumen de producción de 220 yardas mensuales, mientras que el resto de estas producen 242, 264 y 308 yardas mensuales con un porcentaje de 17%. El volumen de producción a sido considerado en 22 días laborales.

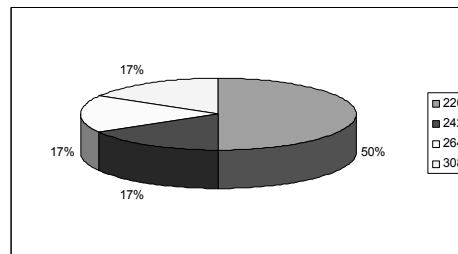


Gráfico 14

**PREGUNTA 15**

¿Cual es el colchón de seguridad que maneja?

**OBJETIVO:** Establecer cual es el colchón de seguridad que poseen las empresas productoras de textiles artesanales (colchas).

RESULTADO: como se puede observar el 33% de las empresas manejan un colchón de 25 unidades en sus estantes, mientras que existe un porcentaje igual de 17% para todas las demás empresas con un colchón de 15, 20, 28 y 30 unidades (colchas).

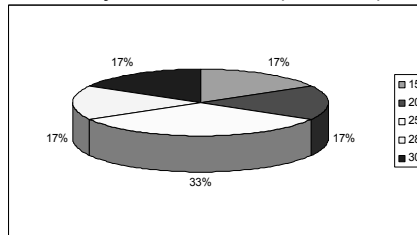


Gráfico 15

#### MATERIA PRIMA UTILIZADA

##### PREGUNTA 16

¿Utilizan materias primas teñidas con colorantes orgánicos en la elaboración de una colcha?

OBJETIVO: Determinar si las materias primas utilizadas para la elaboración de colchas, pasa por procesos de teñido dentro de las empresas textiles artesanales.

RESULTADO: De acuerdo a lo manifestado por los propietarios de las empresas textiles artesanales, dentro de las materias primas utilizadas no son utilizados colorantes extras (colorantes orgánicos), quedando limitado los colores solamente a los que les proporciona cada uno de los proveedores. De acuerdo a la gráfica el 100% de las empresas no utilizan materias primas teñidas por parte de ellos.

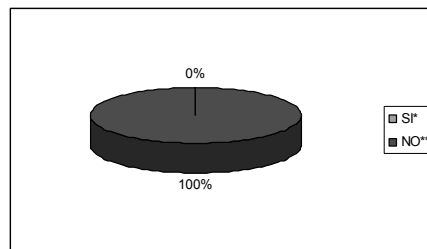


Gráfico 16

##### PREGUNTA 17

¿La materia prima es 100% natural?

OBJETIVO: Conocer si las materias primas utilizadas en sus procesos de producción son totalmente naturales.

RESULTADO: De acuerdo a los datos recolectados y como puede apreciarse en la Gráfica siguiente, las materias primas utilizadas en el proceso, son hilos sintéticos teñidos por procesos industriales, es decir el productor se limita a la variedad de colores que cada proveedor le ofrece.

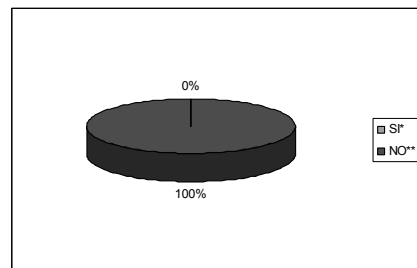


Gráfico 17

##### PREGUNTA 18

¿Qué materiales utiliza?

OBJETIVO: Establecer cual es el tipo de materia prima más utilizado por las empresas dedicadas a la elaboración de colchas de forma artesanal.

RESULTADO: como se puede apreciar en la Gráfica las materias primas más utilizadas son la de hilo de algodón y la mezcla de hilo poliéster-algodón, debido que según lo manifestado por los productores, los clientes buscan productos que sean elaborados con este tipo de materias primas.

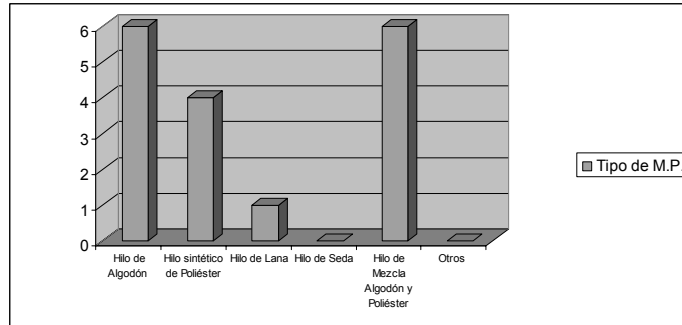


Gráfico 18

**PREGUNTA 19**

¿Cuál es el calibre del hilo utilizado?

**OBJETIVO:** Determinar cual es el calibre de hilo más utilizado por los productores de artesanías textiles en Santo Tomás.

**RESULTADO:** De acuerdo a los datos recolectados y posteriormente graficados es posible asegurar que los productores de colchas poseen una preferencia sobre un calibre de hilo en especial el Muy grueso, ya que a partir de este pueden crear muchos más calibres de acuerdo a su necesidad. A la vez se puede apreciar que el que escasamente se utiliza es el Muy delgado.

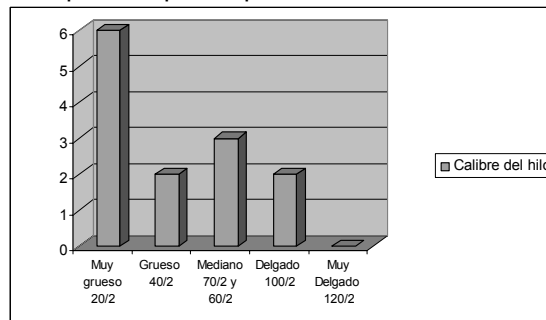


Gráfico 19

**PREGUNTA 20**

¿Cuál es la unidad de compra de su materia prima?

**OBJETIVO:** Conocer cual es la unidad de compra de materia prima utilizada por el productor de artesanías textiles.

**RESULTADO:** De acuerdo a la gráfica siguiente la forma de compra de materia prima es por medio de libra, aunque la unidad de compra con mayor ponderación son los conos debido que para las empresas proveedoras es una forma más cómoda de transporte.

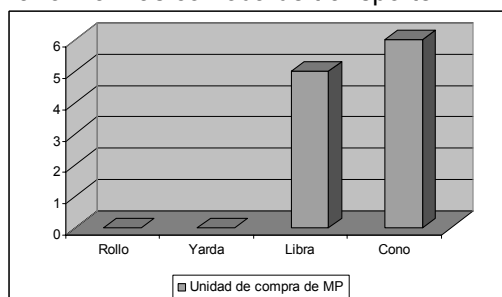


Gráfico 20

**PREGUNTA 23**

¿Con que frecuencia hacen el pedido de materia prima a sus proveedores?

**OBJETIVO:** Conocer el periodo en el cual realizan los pedidos de materia prima.

**RESULTADO:** la frecuencia de realización de pedidos de materia prima varia de acuerdo a la demanda que las empresas tengan, aunque existe un mínimo de tiempo para ello el cual es de dos meses y un máximo de tres, estos pedidos son independientes del tipo de materia prima que se esta utilizando.

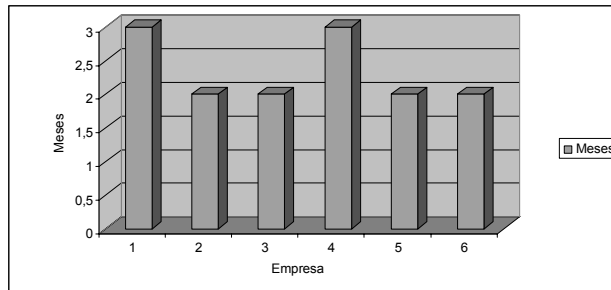


Gráfico 21

## ESTRUCTURA DE COSTOS

### PREGUNTA 24

¿Poseen un control de costos de la materia prima?

OBJETIVO: Conocer si las empresas productoras de artesanías textiles poseen un control de costos para la materia prima.

RESULTADO: De acuerdo a la Gráfica siguiente y lo manifestado por los productores solamente el 67% de estos llevan un control de costos de materias primas, aunque estos costos son realizados al tanteo y no plasmados en un libro contable. Mientras el 33% no lleva control al tanteo y mucho menos en libro contable.

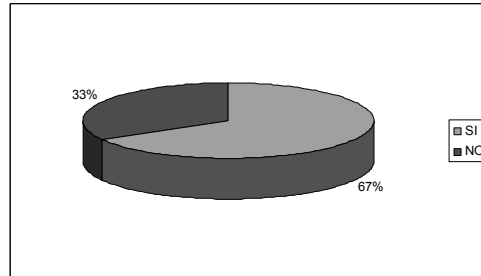


Gráfico 22

### PREGUNTA 25

Tiene un control de los costos de mano de obra

OBJETIVO: Determinar si las empresas productoras de textiles artesanales poseen un control de costos de mano de obra.

RESULTADO: El control de costos de mano de obra es otro tipo de costos de los cuales no se lleva un control en todo el sector artesanal, constituyendo un 83% los que no lo poseen, mientras que el 17% si lo poseen.

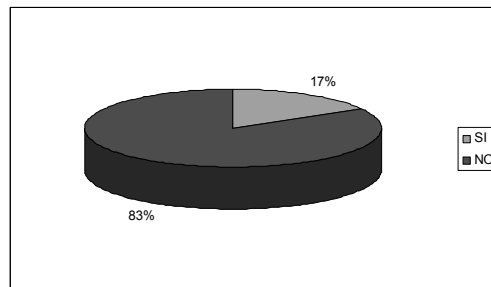


Gráfico 23

### PREGUNTA 26

¿Maneja un control de los costos de la producción?

OBJETIVO: Verificar si las empresas productoras de textiles artesanales poseen un control de costos de producción.

RESULTADO: De acuerdo al gráfico siguiente es posible apreciar solamente el 33% que si poseen un control de costos de producción, aunque es de aclarar que este control es al tanteo y no plasmado en ninguna bitácora. En este caso el 67% de los productores no poseen un control de costos ni al tanteo y mucho menos en bitácoras.

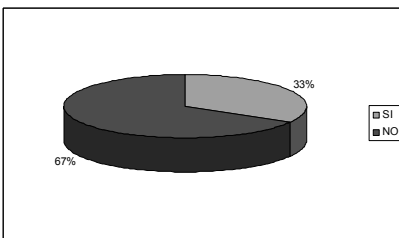


Gráfico 24

**PREGUNTA 27**

Tienen un control de los costos variables

**OBJETIVO:** Establecer si existe un control de costos variables dentro de las empresas productoras de artesanías textiles.

**RESULTADO:** de acuerdo a la Gráfica siguiente se puede concluir que ninguna de las empresas conoce las variaciones y/o orígenes de los costos variables.

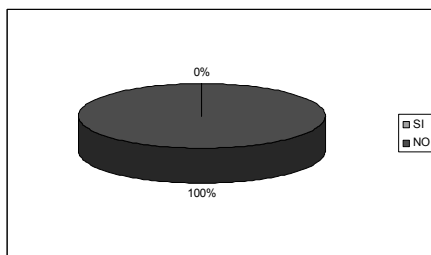


Gráfico 25

**PREGUNTA 28**

¿Cuenta con financiamiento para sus operaciones?

**OBJETIVO:** Conocer si las empresas productoras de textiles artesanales posee algún financiamiento externo para operar.

**RESULTADO:** Como se aprecia en la siguiente Gráfica ninguno de los productores de Santo Tomás, lleva a cabo sus operaciones sino es capital propio.

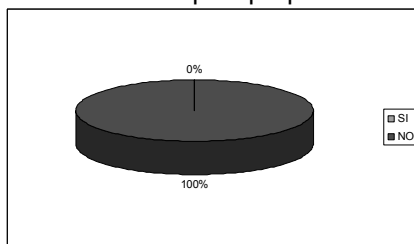


Gráfico 26

**PREGUNTA 29**

Tiene establecido un rango de rentabilidad para sus operaciones

**OBJETIVO:** Verificar si las empresas productoras de artesanías textiles ha establecido indicadores de rentabilidad de las operaciones de la empresa.

**RESULTADO:** Como es de hacer notar y por el origen artesanal de las mismas empresas no posee ningún tipo de indicador donde se pueda tener plasmado la rentabilidad de la empresa.

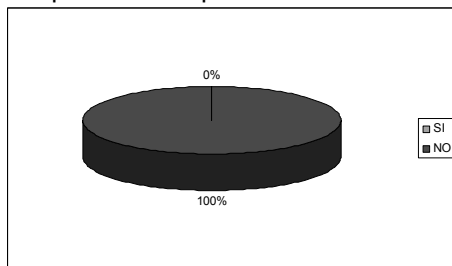


Gráfico 27

## PROVEEDORES

### PREGUNTA 30

¿Posee un control de proveedores?

OBJETIVO: Determinar si las empresas productoras de artesanías textiles posee un control de sus proveedores.

RESULTADO: Como se puede apreciar en la siguiente Gráfica todas las empresas que se dedican a este tipo de productos conoce muy de cerca el accionar de los proveedores y los contactos correspondientes para hacer las compras de materias primas correspondientes.

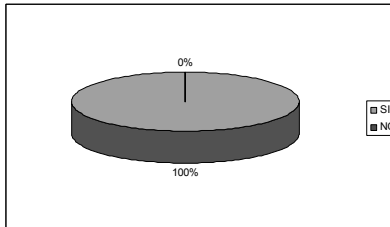


Gráfico 28

### PREGUNTA 31

¿Quiénes son sus proveedores?

OBJETIVO: Conocer cuáles son los proveedores más cotizados por dichas empresas

RESULTADO: De acuerdo a la Gráfica siguiente los existe 4 proveedores más representativos más sin embargo Rayones de El Salvador es el que más mercado tiene en esta población.

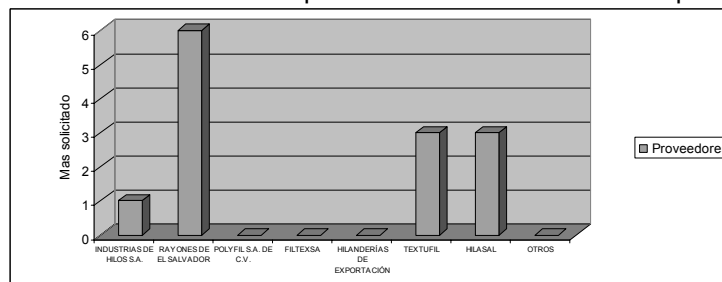


Gráfico 29

### PREGUNTA 32

¿Por qué seleccionó este proveedor?

OBJETIVO: Verificar las razones por las cuales los productores prefieren a un proveedor en especial.

RESULTADO: De acuerdo a los resultados el precio es uno de los factores más representativos por los cuales los productores escogen a sus proveedores no importando la procedencia de este.

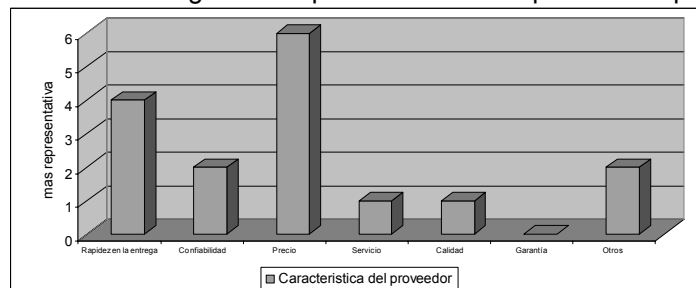


Gráfico 30

### PREGUNTA 33

Calidad del producto que ofrecen

OBJETIVO: Determinar si el productor está conciente de la calidad de materia prima que le es suministrada

RESULTADO: De acuerdo a lo manifestado por los productores esta es de calidad buena, debido que en ocasiones los conos o libras de hilo se encuentran sucias o con cortes.

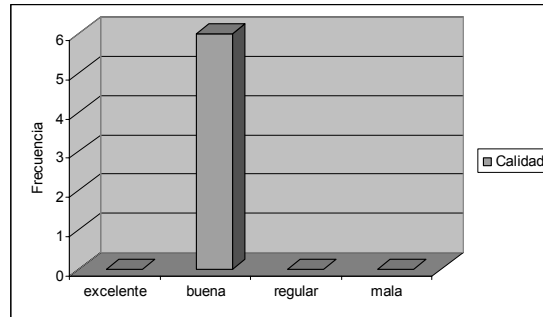


Gráfico 31

**PREGUNTA 34**

¿Qué criterio utiliza para la calificación anterior?

**OBJETIVO:** Establecer el criterio utilizado por los empresarios, con el cual califican la calidad de la materia prima y asegurar que esta es buena.

**RESULTADO:** en la mayoría de los casos, las empresas productoras se basan en el precio de las materias primas para calificar la calidad de estas, esto debido por la misma naturaleza artesanal de las empresas. A la vez pocas de las empresas basan sus criterios en la variedad de hilos por parte de los proveedores y la confiabilidad que estas empresas les brinda.

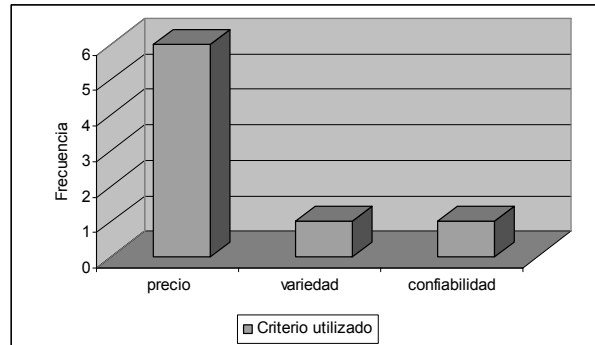


Gráfico 32

**EL PRODUCTO**

**PREGUNTA 37**

¿Cuál es la gama de colores que ofrece?

**OBJETIVO:** Establecer cuales son los colores más utilizados por las empresas productoras de artesanías textiles en Santo Tomás.

**RESULTADO:** De acuerdo a lo observado en la Gráfica son los colores rojo, azul y amarillo, los colores más demandados por las empresas productoras, esto debido que los clientes de dichas empresas se inclinan más por los productos que poseen esos colores. También se puede asegurar que los colores menos utilizados por las empresas productoras son el rosado, negro y morado.

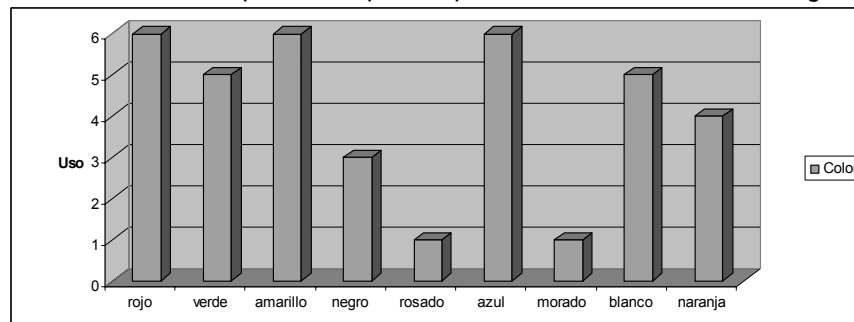


Gráfico 33

**PREGUNTA 38**

Sus diseños son:

**OBJETIVO:** Conocer la procedencia de los diseños utilizados por las empresas productoras de textiles artesanales.

**RESULTADO:** en la mayoría de las empresas, los diseños que estas utilizan son de procedencia externa, debido que se hace necesario traer personas conocedoras en la materia de otras zonas del país (San Sebastián o La Palma), y elaboren los peines correspondientes. Pocas de las empresas dedicadas a la elaboración de colchas, los mismos propietarios son los que realizan la elaboración de dichos diseños (peines); estos peines son renovados aproximadamente cada dos años.

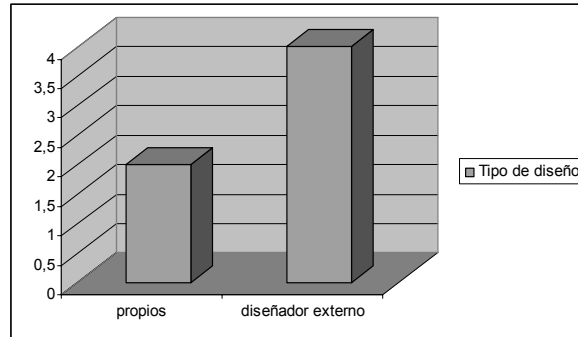


Gráfico 34

#### PREGUNTA 40

¿En que se basa para colocar ese precio?

**OBJETIVO:** Determinar los criterios utilizados por los productores de colchas, para el establecimiento de precios de estos productos.

**RESULTADO:** De acuerdo a la gráfica siguiente la mayoría de los productores basan sus precios por la materia prima utilizada, es decir muy poco importa el diseño de los productos, debido que no son renovados constantemente.

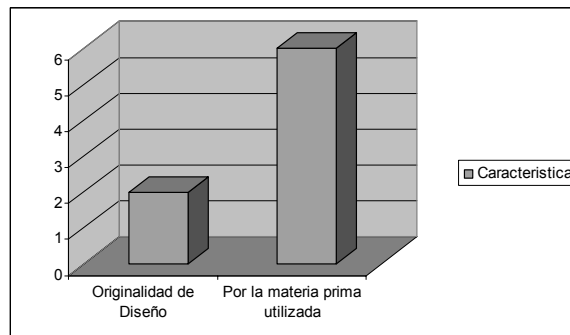


Gráfico 35

#### MEDIOS DE COMERCIALIZACION

##### PREGUNTA 41

¿Cuáles son los canales de comercialización utilizados?

**OBJETIVO:** Establecer cuales son los canales de comercialización utilizados por los proveedores de colchas.

**RESULTADO:** La mayoría de los productores de artesanías textiles, utilizan el canal de comercialización de productor-consumidor final, debido que en muchas ocasiones son los clientes los que se desplazan hasta las empresas para adquirir los productos. Más sin embargo el mínimo de estas poseen compradores minoristas, los cuales luego de adquirirlos se desplazan hasta otras zonas a distribuirlos.

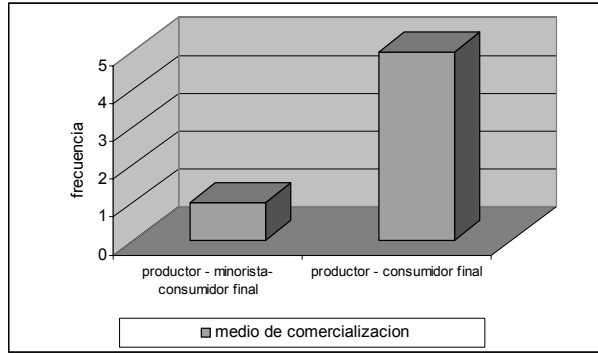


Gráfico 36

PREGUNTA 46

¿Cuántos puntos posee?

OBJETIVO: Conocer cuántos puntos de distribución poseen los productores de colchas.

RESULTADO: como se puede apreciar en la Gráfica siguiente los productores de colchas solamente cuentan con uno o dos de centros de distribución, siendo en muchos de los casos las mismas instalaciones de las empresas (talleres), donde poseen variedad de productos.

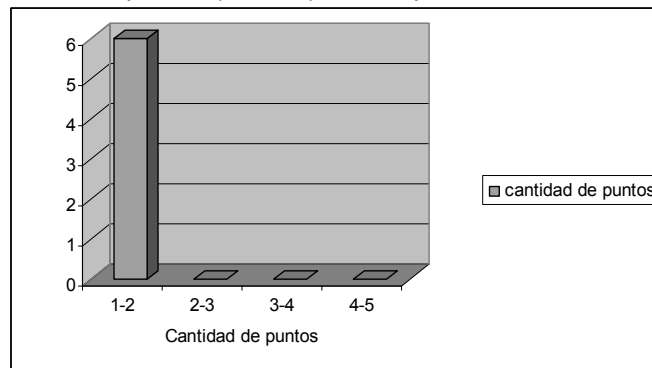


Gráfico 37






ANEXO 6. CARTA DE FLUJO DE PROCESO DE PREPARACIÓN DE CANILLERAS

CURSOGRAMA ANALÍTICO – DIAGRAMA DEL PROCESO										
GRAFICA	HOJA No. 1 DE 1	RESUMEN								
PRODUCTO-HOMBRE- MAQUINA			ACTUAL	PROPUEST	ECONOMÍA					
ACTIVIDAD: Preparación de canilleras	OPERACIÓN	○	4							
METODO: ACTUAL	TRANSPORTE	⇒	2							
LUGAR:	DEMORA	D	-							
OPERARIOS:	INSPECCION	□	1							
	ALMACENAJE	▽	2							
PREPARADA POR:	DISTANCIA(mts)		6							
APROBADO:	TIEMPOS(min)									
FECHA: 07 de Junio de 2005.	TOTAL		9							
No.	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	DISTANCIA m	TIEMPO	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCION	ALAMACENAJE	OBSERVACION
1	Hilos en bodega				○	⇒	D	□	▽	
2	Hacia área de enrollador		3	30"	○	⇒	D	□	▽	
3	Colocación de bobina e inspección de la calidad del hilo		-	1'0"	○	⇒	D	■	▽	
4	Enrollado del extremo libre del hilo en el carrizo		-	20"	●	⇒	D	□	▽	
5	Se enrolla simultáneamente la cantidad de hilo dispuesta		-	1'10"	●	⇒	D	□	▽	
6	Se desmonta carrizo		-	5"	●	⇒	D	□	▽	
7	Se coloca carrizo en deposito		-	1"	●	⇒	D	□	▽	
8	Se lleva deposito a bodega		3	30"	○	⇒	D	□	▽	
9	Se almacena deposito en bodega				○	⇒	D	□	▽	



















































ANEXO 7. CARTA DE FLUJO DE PROCESO DE ELABORACIÓN DE COLCHAS.

CURSOGRAMA ANALITICO – DIAGRAMA DEL PROCESO												
GRAFICA		HOJA No. 1 DE 1		RESUMEN								
PRODUCTO-HOMBRE- MAQUINA						ACTUAL	PROPUEST	ECONOMÍA				
ACTIVIDAD: Elaboración de colchas				OPERACIÓN	○	10						
MÉTODO: ACTUAL				TRANSPORTE	⇒	2						
LUGAR:				DEMORA	D	-						
OPERARIOS:				INSPECCION	□	2						
				ALMACENAJE	▽	2						
PREPARADA POR:				DISTANCIA(mts)		20						
APROBADO:				TIEMPOS(min)								
FECHA: 07 de Junio de 2005.				TOTAL		16						
No.	DESCRIPCIÓN			CANTIDAD	DISTANCIA m	TIEMPO	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCION	ALAMACENAJE	OBSERVACION
1	Hilos en bodega				-	-	○	⇒	D	□	▽	
2	Hacia área de trabajo				10	1'30"	○	⇒	D	□	▽	
3	Limpieza de maquina y área inmediata de trabajo				-	5'00"	●	⇒	D	□	▽	
4	Colocación de carrizos en lanzadera				-	2'00"	●	⇒	D	□	▽	
5	Ajustar el tenpial				-	2'00"	●	⇒	D	□	▽	
6	Pedaleo e introducción de lanzadera entre capas de hilo				-	10'00"	●	⇒	D	□	▽	
7	Comprimido con peine				-	2'00"	●	⇒	D	□	▽	
8	Desplazar peine hacia atrás				-	1'00"	●	⇒	D	□	▽	
9	Repetición de operación 6 a 8 e inspección				-	-	○	⇒	D	■	▽	
10	Repetición de operación 6 a 9 hasta 0.2 metros de tela				-	-	●	⇒	D	□	▽	
11	Liberar seguros y rotar urdidor del telar con tela				-	2'00"	●	⇒	D	□	▽	
12	Colocar seguro del urdidor del telar					30"	●	⇒	D	□	▽	
13	Revisar que la tela y el hilo estén tensos					1'00"	○	⇒	D	■	▽	
14	Repetir operación 6 a 13 hasta terminar la cantidad determinada de tela				-	90'00"	●	⇒	D	□	▽	
15	Trasladar tela a bodega de producto terminado				10	1'30"	○	⇒	D	□	▽	
16	Bodega de producto terminado				-	-	○	⇒	D	□	▽	

**CURSOGRAMA ANALITICO – DIAGRAMA DEL PROCESO**

GRAFICA		HOJA No. 1 DE 1		RESUMEN						
PRODUCTO-HOMBRE- MAQUINA						ACTUAL	PROPUEST	ECONOMÍA		
ACTIVIDAD: Preparación del telar				OPERACIÓN		7				
MÉTODO: ACTUAL				TRANSPORTE		2				
LUGAR:				DEMORA		-				
OPERARIOS:				INSPECCION		-				
				ALMACENAJE		1				
PREPARADA POR:				DISTANCIA(mts)		17				
APROBADO:				TIEMPOS(min)		-				
FECHA: 07 de Junio de 2005.				TOTAL		10				

No.	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	DISTANCIA m	TIEMPO	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCION	ALAMACENAJE	OBSERVACION
1	Hilos en bodega									
2	Hacia área de URDIR		5	1'00"						
3	Colocar bobinas de hilo en el estante de preparación		2	15'00"						
4	El extremo libre de cada bobina se pasa a través del peine		-	-						
5	Colocar el Urdidor a una distancia prudencial de 1.75 a 2.25 m		-	-						
6	Se unen los extremos libres del hilo sin que se enreden y se asegura el urdidor		-	15'00"						
7	Girar el urdidor en su propio eje para enrollar el hilo dependiendo de la cantidad de hilo requerida		-	5'00"						
8	Desmontar el urdidor con el hilo enrollado		-	20						
9	Transportar el urdidor a su respectivo telar		10	1'00"						
10	Colocar el urdidor en el respectivo telar		-	3'00"						

## ANEXO 8. LISTA DE VERIFICACIÓN DESARROLLADAS CON LOS PRODUCTORES.

### LISTA DE VERIFICACIÓN DE PROCESOS Y MÉTODOS DE PRODUCCIÓN.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Existe un proceso estandarizado	X	
Existen controles de tiempo en la producción		X
Existen controles de calidad en el proceso		X
El proceso se lleva a cabo bajo una planificación		X
La maquinaria utilizada en la producción es 100% artesanal	X	
Se lleva control sobre niveles de producción		X
Existe un control de inventarios		X
Existe control exacto de costos de producción MOD, M,P.		X
Se tiene control sobre desperdicios y desechos del proceso		X
Se tienen consideraciones de espacio en el taller		X
Existe un control de calidad para la materia prima		X
Se tiene un registro de proveedores	X	
Existen normas básicas de confort y seguridad		X
Se lleva algún tipo de control sobre la productividad		X

### LISTA DE VERIFICACIÓN DE NIVELES Y CAPACIDADES DE PRODUCCIÓN.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Existe un control de tiempos para monitorear la producción		X
El nivel de producción es suficiente para cubrir la demanda		X
Existe rotación de turnos		X

### LISTA DE VERIFICACIÓN DE MATERIAS PRIMAS.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Verificación de la calidad de la materia prima		X
Existencia de inventarios		X
La materia prima es 100% natural		X
La M.P. son adquiridas por cantidades considerables	X	
Se tiene un periodo de compra	X	
Poseen más de un proveedor	X	
Cuentan con inventarios de seguridad (colchón de seguridad)		X

### LISTA DE VERIFICACIÓN DE MAQUINARIA.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Es 100% artesanal la elaboración de este tipo de maquinaria	X	
Se han realizado modificaciones industriales a la maquinaria		X
Los accesorios utilizados para la fabricación de colchas son meramente artesanales	X	
Se cuenta con algún tipo de mantenimiento para estas maquinas	X	

Lista de Verificación de Espacio Físico.

Actividad o Departamento	Maquinaria o equipo	Requerimiento de espacio		
		Maquina L x A ( m <sup>2</sup> )	Área operario L x A (m <sup>2</sup> )	Total (m <sup>2</sup> )
Elaboración de colchas	Telar	2.0*2.8= 5.60	0.75*2.8=2.1	7.70
Preparación de M. prima	Maderera	1.5*1.7= 2.55	1.0*1.0=1.0	3.55
Preparación de M. prima	Torno	1.0*1.7= 1.70	1.0*1.0=1.0	2.70
Preparación de M. prima	Trascañalera	0.90*1.0= 0.90	1.0*1.0=1.0	1.90
Preparación de M. prima	Urdidor	1.75*1.75= 3.06	1.0*1.0=1.0	1.0
Área de bodega M.P. y producto terminado	-	-	-	5.0*6.0= 30.0
Servicios varios	-	-	-	4.0*4.0= 16.0
				65.85 m <sup>2</sup>

LISTA DE VERIFICACIÓN DE PROCESOS DE COMERCIALIZACION.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Existe una fijación de precios en función del costo de distribución		X
Existen canales de distribución establecidos	X	
Cuentan con una marca para el producto	X	
Tienen establecidos los periodos de entrega		X
Existe publicidad para el producto		X
Existe algún tipo de servicio al cliente		X
Existe algún logotipo para el producto		X
Existencia de Slogan		X
Cuenta con algún tipo de garantía del producto		X

LISTA DE VERIFICACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Su empresa esta legalmente establecida		X
Sus empleados cuentan con prestaciones acorde a la ley		X
Posee contabilidad de sus operaciones		X
Posee un plan de capacitación	X	
Cuenta con un organigrama en su microempresa		X
Alguno de sus trabajador tiene delegación de autoridad		X
Como propietario es el único encargado de toma decisiones	X	
Existen normas y reglas para la permanencia dentro del taller		X
Posee clientes ya identificados (fieles)	X	

LISTA DE VERIFICACIÓN DEL AREA ECONOMICA-FINANCIERA.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Se tiene cuantificada la inversión necesaria para la instalación		X
Tiene cuantificado el valor total de sus activos fijos		X
Se lleva un control exacto de todos los gastos y costos de producción		X
Tiene establecido un margen de rentabilidad para las operaciones		X
Posee algún tipo de financiamiento externo		X

## ANEXO 9 MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
<i>Textiles Artesanales S.A. de C.V.</i>	
Puesto: Director General	Fecha de elaboración: julio de 2005
Dependencia jerárquica: Ninguna	Fecha de revisión: julio de 2009
Unidades subordinadas: todas las áreas	Página 1 de 2
Objetivo: Coordinar los recursos humanos, materiales y técnicos de la empresa.	
A – Función básica: 1 - Dirigir y llevar a cabo los negocios de la empresa	
B - Funciones específicas:	
1 -Presentar mensualmente a la sociedad que se conformó, un informe de estado del la empresa.	
2 - Relacionarse con los benefactores iniciales.	
3 - Atender a la organización interna y reglamentar su funcionamiento.	
4 - Autorizar la celebración de los contratos que se relacionen con el taller.	
5 – Nombrar, reasignar y destituir al personal que labora en el taller.	
6 - Asignar las remuneraciones a cada puesto de trabajo.	
7 - Aprobar los desembolsos de capital para la compra de materia prima u otros gastos.	
8 - Aprobar las cantidades y el tipo de materia prima a comprar.	
9 - Aprobar todos los presupuestos regulares.	
10-Aprobar toda venta o compra de equipo.	
11-Aprobar todo aumento de sueldos al personal.	
12- Aprobar las vacaciones, permisos y sustituciones temporales del personal.	
13 –Aprobar las metas de ventas a efectuarse.	
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
<i>Textiles Artesanales S.A. de C.V.</i>	
Puesto: Director General	Fecha de elaboración: julio de 2005

Dependencia jerárquica: Ninguna	Fecha de revisión: julio de 2009
Unidades subordinadas: todas las áreas	Página 2 de 2
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar una lista de contactos</li> <li>2. Preparación de ofertas iniciales</li> <li>3. Preparación y promoción en ferias internacionales</li> <li>4. Mantener buenas relaciones con los clientes</li> <li>5. Es el encargado de la negociación con el comprador o importador</li> <li>6. Manejar toda la documentación comercial, administrativa, de transporte y seguros y certificados de origen para la exportación</li> <li>7. Llevar los registros de los clientes debidamente ordenados, para poder realizar las cobranzas en el tiempo establecido</li> </ol> <p>Requisitos:</p> <p>Nivel de educación:</p> <p>Cuarto año de estudios superiores en las carreras de ingeniería industrial, administración de empresas, contabilidad publica mercadeo o carreras afines.</p> <p>Dominio del idioma inglés: Intermedio</p> <p>Experiencia.:</p> <p>Conocer el arte del tejido en todos los tipos de telar.</p> <p>Haberse desempeñado en cargos similares.</p> <p>Habilidades:</p> <p>Capacidad administrativa y organizativa.</p> <p>Capacidad de dirigir.</p> <p>Que posea habilidades matemáticas básicas para llevar operaciones del taller.</p> <p>Habilidad para asignar y supervisar labores.</p> <p>Habilidad para expresarse en forma clara y concisa verbalmente y por escrito.</p>	
<b>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	
<i>Textiles Artesanales S.A. de C.V.</i>	
Puesto: Encargado de Mercadeo y Ventas	Fecha de elaboración: Julio de 2005
Dependencia jerárquica: Director General	Fecha de revisión: Julio de 2009

**Objetivos:** Comercializar el producto terminado.

Identificar mercados objetivos para los productos.

Calcular los volúmenes de ventas por productos, por regiones o por clientes.

**A - Función básica:**

1 - Distribuir los productos del taller en diferentes zonas del país.

2 - Promover los productos del taller con importadores de otros países

**B - Funciones específicas:**

1 - Elaborar el plan de venta establecido.

2 - Elaborar informes de los resultados de las ventas.

3 - Mantener buenas relaciones con los clientes.

4 - Determinar los pedidos de ventas.

5 - Abastecer lo más rápido posible a los clientes.

6 - Controlar el producto que recibe bodega.

7 - Proporciona información requerida de acuerdo a reportes de ventas.

8 - Es el encargado de la logística de salida de los productos textiles.

9. Establecer planes de difusión de los productos

10. Programar sistemas publicitarios que aumenten el interés en los productos.

11 - Vela porque la información necesaria para planificar la producción sea fiable y llegue oportunamente.

## MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

*Textiles Artesanales S.A. de C.V.*

Puesto: Encargado de Mercadeo y Ventas

Fecha de elaboración: Julio de 2005

Dependencia jerárquica: Director General

Fecha de revisión: Julio de 2009

Unidades subordinadas: Ninguno

Página 2 de 2

C - Funciones eventuales:

1 - Buscar nuevos clientes.

2 - Recomendar los cambios de precios necesarios o convenientes.

Requisitos:

Nivel de educación:

Tercer año de Mercadeo, administración de empresas, carreras afines.

Experiencia:

Mínimo dos años en ventas

Habilidades:

- Capacidad de persuadir.
- Don de trato con la gente.
- Conocimiento de la teoría, práctica y principios modernos en el área de ventas.
- Habilidad para interpretar y aplicar los informes de la gerencia.
- Habilidad expresarse en forma clara y concisa verbalmente y por escrito.
- Habilidad para asignar y supervisar labores.
- Habilidad para establecer y mantener relaciones efectivas de trabajo.
- Capacidad de análisis.

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
. <i>Textiles Artesanales S.A. de C.V.</i>	
Puesto: Jefe de Línea	Fecha de elaboración: julio de 2005
Dependencia jerárquica: Director General	Fecha de revisión: Julio de 2009
Unidades subordinadas: Artesanos	Página 1 de 2
Objetivo: Lograr que se realice una adecuada transformación de la materia prima en producto terminado.	
<p>A - Funciones básicas:</p> <p>1 - Organizar y dirigir la producción.</p> <p>2 - Planear la producción.</p> <p>B - Funciones específicas:</p> <p>1 - Vigilar que el personal de producción cumpla con sus metas.</p> <p>2 - Vigilar que todas las operaciones del departamento se ajusten a las políticas del taller.</p> <p>3 - Delegar responsabilidades operativas en el área.</p> <p>4 - Tomar medidas para garantizar la seguridad del personal.</p> <p>5 - Velar por que existan condiciones de trabajo adecuadas, tales como buena iluminación, temperatura, ruidos.</p> <p>6 - Cuidar y mantener los bienes inmuebles, instalaciones, equipo y abastecimientos.</p> <p>7 - Distribuir la maquinaria y equipo de trabajo en la planta.</p> <p>8 - Controlar la ausencia del personal.</p> <p>9 - Velar por el cumplimiento de las normas de comportamiento en el área de producción.</p> <p>10-Hacer cumplir los requerimientos de calidad del producto.</p> <p>11-Hacer que el área de trabajo se mantenga ordenada, aseada y limpia</p>	

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

. *Textiles Artesanales S.A. de C.V.*

Puesto: Jefe de Línea

Fecha de elaboración: julio de 2005

Dependencia jerárquica: Director General

Fecha de revisión: Julio de 2009

Unidades subordinadas: Artesanos

Página 2 de 2

C - Funciones eventuales:

- 1 - Solicitar la compra de materia prima.
- 2 - Controlar la materia prima entrante.
- 3 - Capacitar a los artesanos.

Requisitos:

Nivel de educación:

Bachiller en cualquier especialidad.

Que sepa el arte de tejer en todos los tipos de telares

Experiencia:

Dos años como mínimo en puestos similares.

Habilidades:

Conocimientos de maquinaria, procesos de confección artesanal.

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
<i>Textiles Artesanales S.A. de C.V.</i>	
Puesto: Tejedores	Fecha de elaboración: julio de 2005
Dependencia jerárquica: Director General Y Jefe de Línea	Fecha de revisión: Julio de 2009
Unidades subordinadas: Ninguna	Página 1 de 1
<b>Objetivo: Lograr que se realice una adecuada las actividades de producción</b>	
<p>A - Funciones Específicas:</p> <p>1 - Encargarse de todas las operaciones de fabricación que se realizan dentro de la empresa en el área de producción, y hacerlas con la mayor eficiencia y responsabilidad posible.</p> <p>2 - Ser supervisores de su propio trabajo para realizarlo con la más alta calidad posible.</p> <p>3 - Notificar inmediatamente a su superior de algún desperfecto que pueda producirse en el funcionamiento de la maquinaria.</p> <p>Requisitos:</p> <p>Nivel de educación:</p> <p>Mínimo Noveno grado de estudios.</p> <p>Que sepa el arte de tejer en todos los tipos de telares</p> <p>Experiencia:</p> <p>Dos años como mínimo en puestos similares.</p> <p>Habilidades:</p> <p>Conocimientos de maquinaria.</p> <p>Procesos de confección artesanal.</p>	

## MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

*Textiles Artesanales S.A. de C.V.*

Puesto: Contador

Fecha de elaboración: julio de 2005

Dependencia jerárquica: Director General

Fecha de revisión: Julio de 2009

Unidades subordinadas: Ninguna

Página 1 de 2

Objetivo: Llevar registro de entradas y salidas de activos, pasivos y capital.

### A - Funciones básicas:

1 - Registrar todo tipo de transacciones contables en el libro diario.

### B - Funciones específicas:

1 - Realizar el balance general de la empresa.

2 - Realizar y analizar el estado de resultados.

3 - Efectuar balances de comprobación.

4 - Mayorizar las cuentas.

5 - Elaborar y registrar catálogos de cuentas.

6 - Emite criterios técnicos que fundamentan la política financiera y hace las recomendaciones pertinentes.

7 - Recibe fondos por diversos conceptos.

8 - Efectúa remesas de fondos a instituciones financieras.

9 - Elabora los estados que reflejan las fluctuaciones financieras.

10- Elabora conciliaciones bancarias.

11- Presenta periódicamente a su jefe inmediato superior estados financieros, cuadros especiales u otros informes relacionados con las actividades a su cargo.

12- Controla las cuentas por pagar y las liquida oportunamente.

13- Atiende y ejecuta otras tareas afines e inherentes al puesto.

## MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

*Textiles Artesanales S.A. de C.V.*

Puesto: Contador

Fecha de elaboración: julio de 2005

Dependencia jerárquica: Director General

Fecha de revisión: Julio de 2009

Unidades subordinadas: Ninguna

Página 1 de 2

C - Funciones eventuales:

1 - Informar al Director General sobre el estado financiero de la empresa.

2 - Elaborar reportes mensuales del IVA.

3 - Llenar los formularios sobre el pago de impuestos.

Requisitos:

Nivel de educación:

Bachiller Comercial, Opción Contaduría como mínimo estudiante de tercer año de contaduría pública.

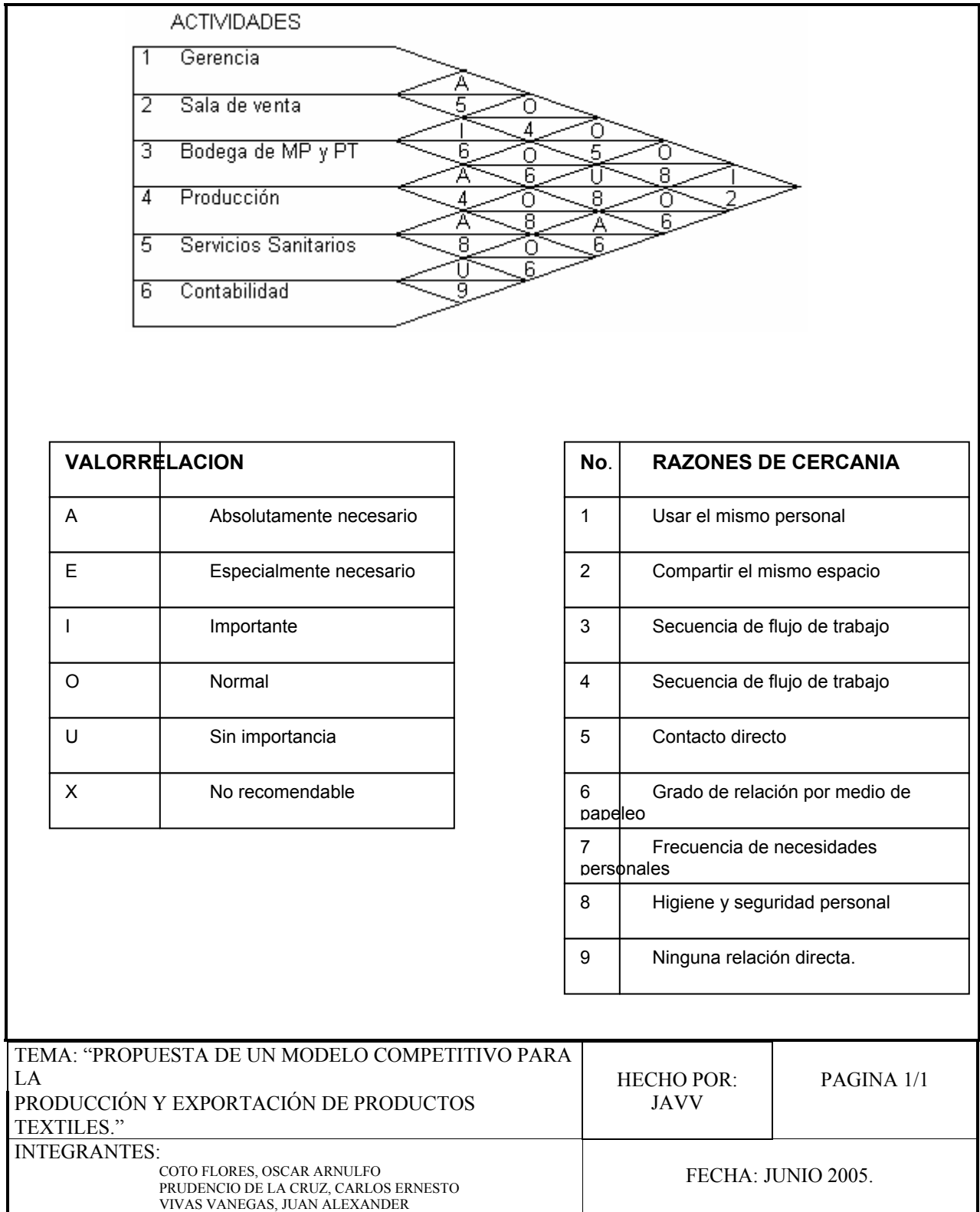
Experiencia:

Dos años como mínimo en puestos similares.

Habilidades:

Habilidad numérica y de análisis e interpretación de datos financieros.

## ANEXO 10 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO

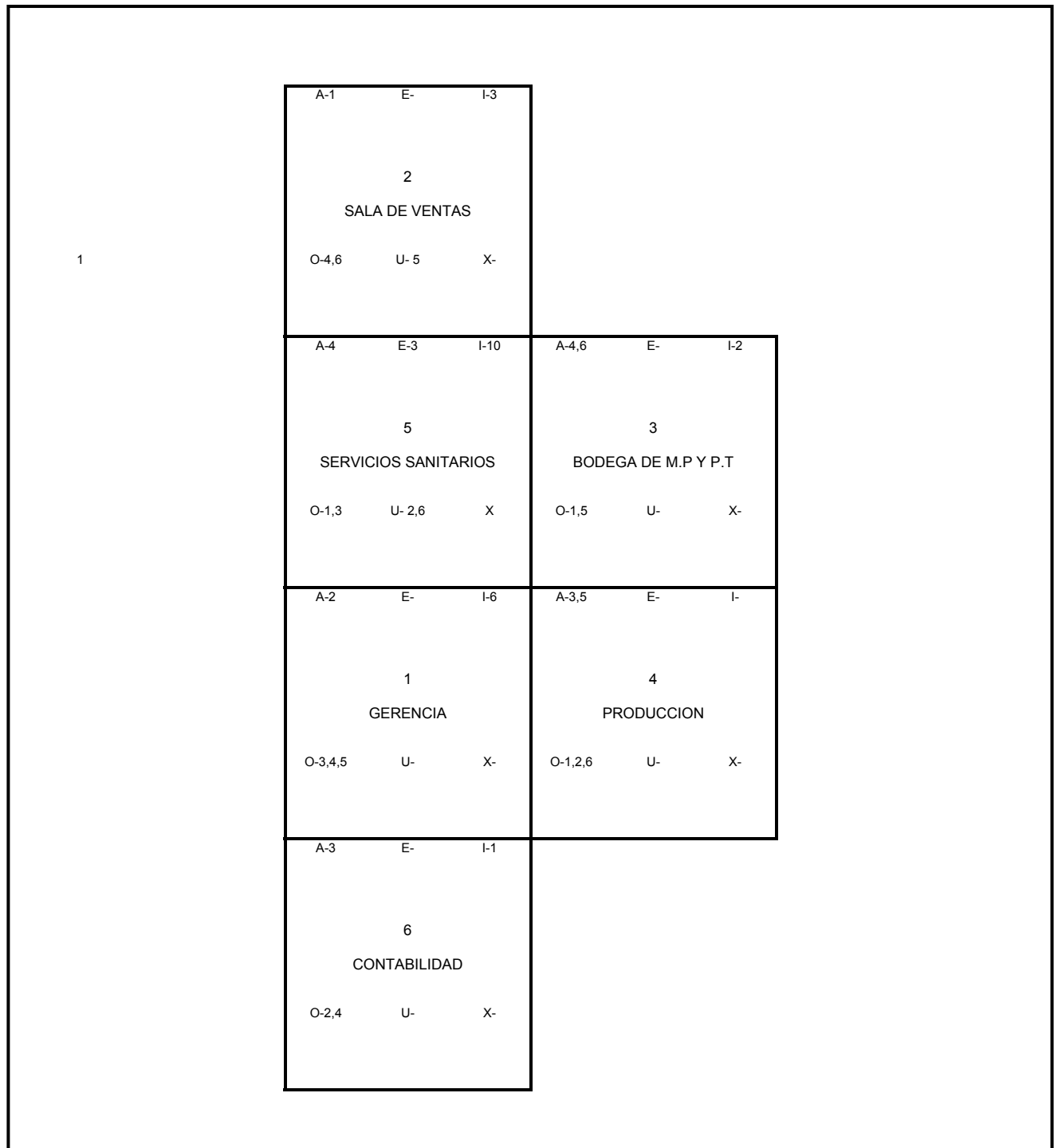


## DIAGRAMA RELACIONAL DE ACTIVIDADES

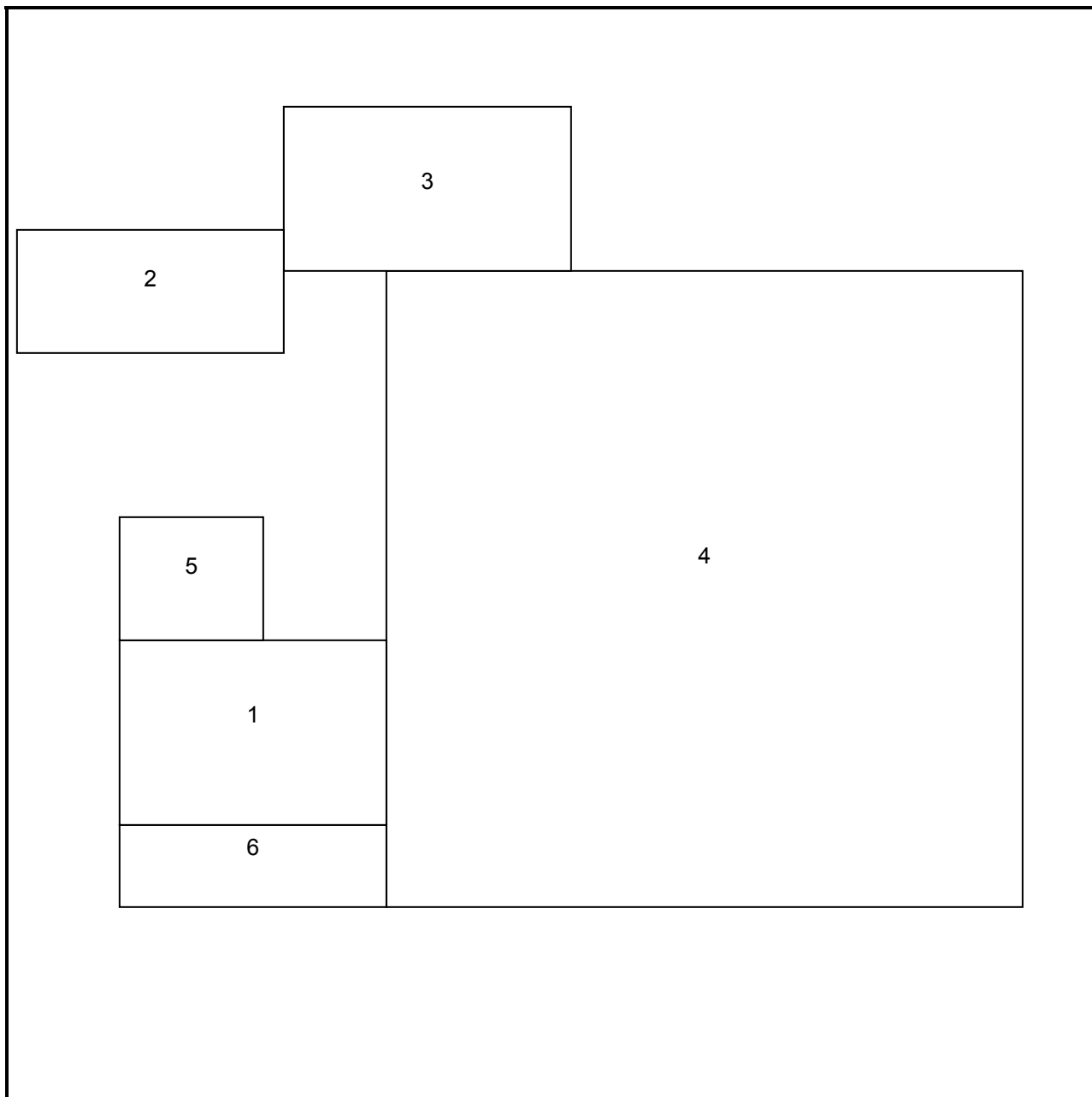
ACTIVIDAD O AREA	GRADO DE RELACION					
	A	E	I	O	U	X
1	2	-	6	3, 4, 5	-	-
2	1	-	3	4, 6	5	-
3	4, 6	-	2	1, 5	-	-
4	3, 5	-	-	1, 2, 6	-	-
5	4	-	-	1, 3	2, 6	-
6	3	-	1	2, 4	-	-



UNIVERSIDAD DON BOSCO	"DIAGRAMA DE BLOQUES"	
TEMA: "PROPUESTA DE UN MODELO COMPETITIVO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES."	HECHO POR: JAVV	PAGINA 1/1
	INTEGRANTES: COTO FLORES, OSCAR ARNULFO PRUDENCIO DE LA CRUZ, CARLOS VIVAS VANEGAS, JUAN ALEXANDER	
		FECHA: JUNIO 2005..



UNIVERSIDAD DON BOSCO	"DIAGRAMA DE ACTIVIDADES RELACIONADAS"	
TEMA: "PROPUESTA DE UN MODELO COMPETITIVO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES."	HECHO POR: JAVV	PAGINA 1/1
INTEGRANTES:  COTO FLORES, OSCAR ARNULFO PRUDENCIO DE LA CRUZ, CARLOS VIVAS VANEGAS, JUAN ALEXANDER	FECHA: JUNIO 2005.	



°	“SEGUNDA APROXIMACIÓN DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA”	
TEMA: “PROPUESTA DE UN MODELO COMPETITIVO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES.”	HECHO POR: JAVV	PAGINA 1/1
INTEGRANTES: COTO FLORES, OSCAR ARNULFO PRUDENCIO DE LA CRUZ, CARLOS ERNESTO VIVAS VANEGAS, JUAN ALEXANDER	FECHA: JUNIO 2005.	

## ANEXO 11 MODELO DE CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL (FOB)

Contrato de compraventa que celebran por una parte la empresa representada por su Sr.        a quien en lo sucesivo se le designará como la “Vendedora” y por la otra empresa representada por su Sr.        a quien en adelante se le denominará como “La Compradora” de acuerdo con las siguientes declaraciones y cláusulas:

### DECLARACIONES

Declara “LA VENDEDORA”:

- I. Que es una Sociedad Anónima legalmente constituida de conformidad a la escritura pública No.        pasada ante la fe del notario público No. de la ciudad de
- II. Que se dedica a la fabricación, venta y exportación de
- III. Que cuenta con el personal adecuado para realizar las actividades a que se refiere la declaración que antecede.
- IV. Que el Sr. en su legítimo representante y, consecuentemente, se encuentra debidamente facultado para suscribir el presente instrumento.

Declara “LA COMPRADORA”:

- V. .Que en su empresa constituida de acuerdo a las leyes vigentes en        y que se dedica, entre otras actividades, a la importación del producto a que se refiere la declaración II de este contrato.
- VI. Que el señor        en su carácter de        es su legítimo representante y está facultado para suscribir este contrato.

Declaran “AMBAS PARTES”:

- VII. Que tienen interés en realizar las operaciones comerciales a que se refiere el presente contrato, de conformidad a las anteriores declaraciones y al contenido de las siguientes:

### CLÁUSULAS

PRIMERA. Objeto del contrato. “LA VENDEDORA” se obliga a enajenar y “LA COMPRADORA” a adquirir:

SEGUNDA. Precio. El precio de los productos objeto de este instrumento que “LA COMPRADORA” se compromete a pagar será la cantidad de (precisar número y letra) F.O.B. (INCOTERMS 2000 e indicar puerto de embarque).

(párrafo opcional) “LA VENDEDORA” y “LA COMPRADORA” se obligan a negociar el precio convenido, cuando éste sea afectado por variaciones en el mercado internacional o por condiciones económicas, políticas o sociales extremas en el país de origen o en el de destino, en perjuicio de cualesquiera de las partes.

TERCERA. Forma de envío. "LA VENDEDORA" se obliga a enviar las mercancías objeto de este contrato al lugar señalado en la cláusula anterior cumpliendo las siguientes especificaciones:

Igualmente, "LA VENDEDORA" se obliga a enviar los documentos requeridos por "LA COMPRADORA" en los términos del presente instrumento.

CUARTA. Forma de pago."LA COMPRADORA" se obliga a pagar a "LA VENDEDORA" el precio pactado en la cláusula segunda, mediante carta de crédito pagadera a la vista confirmada e irrevocable, con vigencia de meses, en el banco de la ciudad de contra la presentación de la factura, documentos de embarque y certificado de calidad que amparen la remisión de la mercancía.

QUINTA. Entrega de la mercancía. "LA VENDEDORA" se obliga a enviar y entregar las mercancías a bordo del buque designado por el comprador, en el puerto de el día de del año , y dar aviso de inmediato a "LA COMPRADORA", de este hecho.

Para los efectos de esta cláusula, "LA COMPRADORA" se obliga a fletar un buque o a reservar a bordo de un buque el espacio necesario por su cuenta, y a dar aviso a "LA VENDEDORA" con una anticipación no menor de días del nombre del buque.

SEXTA. Embalaje y gastos de verificación. "LA VENDEDORA" se obliga a sufragar los gastos de embalaje y operaciones de verificación como control de calidad, medida, peso, recuento, que se realice para que "LA COMPRADORA" pueda hacerse cargo de las mercancías.

SÉPTIMA. Riesgos y gastos de entrega."LA VENDEDORA" se obliga a sufragar los gastos y asumir todos los riesgos de las mercancías hasta el momento en que efectivamente hayan sobrepasado la borda del buque en el lugar y fecha señalados en la cláusula QUINTA, incluyendo gastos derivados de los trámites que haya que realizar para la carga de las mercancías a bordo del buque.

Por su parte, "LA COMPRADORA" se obliga a sufragar los gastos y asumir todos los riesgos de las mercancías desde el momento precisado en el párrafo anterior, así como los adicionales causados por retraso del barco, responsabilidad de carga, o no haber asignado el buque a tiempo, si las mercancías son debidamente especificadas.

OCTAVA. Documentos varios. "LA VENDEDORA" se obliga a obtener por su cuenta y riesgo las licencias de exportación, del documento limpio habitual que pruebe que las mercancías han sido entregadas a bordo del buque designado, o cualesquier otra autorización administrativa que resulte necesaria para la exportación de las mercancías, y a prestar a "LA COMPRADORA" por cuenta de ésta última, si así lo solicita, la ayuda necesaria para obtener el conocimiento de embarque y cualesquier otro documento expedido por el país de procedencia y/o

de origen y aquel que pueda necesitar para importar al país de destino o el de tránsito que se requiere en terceros países.

NOVENA. Certificación del producto. A fin de certificar la calidad del producto a que se refiere este contrato, "LA VENDEDORA" acepta que "LA COMPRADORA" designe un representante que inspeccione y revise el producto.

El representante de "LA COMPRADORA" en cada embarque del producto levantará un acta en la que hará constar la calidad observada en la mercancía por el mismo. Documento que pondrá a disposición "LA VENDEDORA" y si ésta lo estima conveniente lo firmará de conformidad. El acta levantada por el representante de "LA COMPRADORA" y firmado por la "VENDEDORA" servirá de certificado de calidad del producto. El supervisor de "LA COMPRADORA" a que se refiere esta cláusula será designado con 30 días de anticipación a la fecha de entrar en funciones, previa notificación que al efecto se formule a "LA VENDEDORA".

(Opción) NOVENA. "LA VENDEDORA" se obliga a proporcionar a "LA COMPRADORA" un certificado de calidad sobre el producto, expedido por (laboratorio o institución de verificación), el cual reconocen y aceptan ambas partes.

DÉCIMA. Certificado de origen. "LA VENDEDORA" se obliga a solicitud, costo y riesgo de "LA COMPRADORA", a obtener ante las autoridades competentes de la república, un certificado de origen de la mercancía objeto del presente contrato.

DÉCIMA PRIMERA. Patentes y marcas. "LA VENDEDORA" declara y "LA COMPRADORA" reconoce que los productos objeto de este contrato y a que se refiere la declaración 1 del presente instrumento se encuentran debidamente registrados al amparo de las patentes número y marcas números ante la institución correspondiente (mencionarla). "LA COMPRADORA" se obliga por este instrumento, a prestar toda la ayuda que sea necesaria a "LA VENDEDORA" a costo y riesgo de esta última, para que las patentes y marcas a que se refiere la presente cláusula sean debidamente registradas ante la oficina de patentes y marcas, correspondientes a

Asimismo, "LA COMPRADORA" se compromete a notificar a "LA VENDEDORA", tan pronto tenga noticia, de cualesquier violación o uso indebido a dichas patentes y marcas durante la vigencia del presente contrato, a fin de que "LA VENDEDORA" pueda ejercer los derechos que legalmente le correspondan.

DÉCIMA SEGUNDA. Impuestos de Importación. "La Compradora" se obliga a pagar todos los derechos arancelarios e impuestos de importación que se causen con motivo de las operaciones derivadas de este contrato.

DÉCIMA TERCERA. Vigencia del Contrato. Ambas partes convienen en que una vez que "La Vendedora" haya entregado la totalidad de la cantidad de la mercancía establecida en la cláusula Primera, y "La Compradora" haya cumplido

plenamente con todas y cada una de las obligaciones estipuladas en el presente instrumento, operará automáticamente la terminación de su vigencia.

DÉCIMA CUARTA. Rescisión por incumplimiento. Ambas partes podrán rescindir este contrato en el caso de que una de ellas incumpla sus obligaciones y se abstenga de tomar medidas necesarias para reparar dicho incumplimiento dentro de los 15 días siguientes al aviso, notificación, requerimiento o solicitud que la contraparte le haga en el sentido de que proceda a reparar el mencionado incumplimiento.

La parte que ejercite su derecho a la rescisión, deberá dar aviso a la otra cumplido que sea el término a que se refiere el párrafo anterior.

DÉCIMA QUINTA. Insolvencia. "LA VENDEDORA" podrá dar por rescindido este contrato en caso de que "LA COMPRADORA" fuere declarada en quiebra, suspensión de pagos, concurso de acreedores o cualquier otro tipo de insolvencia.

DÉCIMA SEXTA. Subsistencia de las obligaciones. La rescisión o terminación de este contrato no afectará de manera alguna a la validez o exigibilidad de las obligaciones contraídas con anterioridad, o de aquellas ya formadas que, por naturaleza o disposición de la ley, o por voluntad de las partes, deban referirse a fecha posterior.

En consecuencia las partes podrán exigir, aun con posterioridad a la rescisión o terminación del contrato, el cumplimiento de estas obligaciones.

DÉCIMA SÉPTIMA. Cesión de derechos y obligaciones. Ninguna de las partes podrá ceder o transferir total o parcialmente los derechos ni las obligaciones derivados de este contrato.

DÉCIMA OCTAVA. Límite de la responsabilidad contractual. Ambas partes aceptan que no será imputable a ninguna de ellas, la responsabilidad derivada de caso fortuito o fuerza mayor y convienen en suspender los derechos y obligaciones establecidos en este contrato los cuales podrán reanudarse de común acuerdo en el momento en que desaparezca el motivo de la suspensión, siempre y cuando se trate de los casos previstos en esta cláusula.

DÉCIMA NOVENA. Legislación aplicable. En todo lo convenido y en lo que no se encuentre expresamente previsto, este contrato se rige por las leyes vigentes de y, en su defecto, por los usos y prácticas comerciales reconocidos por éstas.

VIGÉSIMA. Arbitraje. Para la interpretación, ejecución y cumplimiento de las cláusulas de este contrato y para la solución de cualquier controversia que se derive del mismo, las partes convienen expresamente en someterse a la conciliación y arbitraje en los términos siguientes:

VIGÉSIMA PRIMERA. Avisos y notificaciones. Las partes señalan como domicilio para oír y recibir toda clase de avisos y notificaciones, los siguientes:

“LA VENDEDORA”

“LA COMPRADORA”

#### PERSONALIDAD

Las partes que intervienen en el presente contrato se reconocen la personalidad con, que comparecen sus respectivos representantes, independientemente de lo cual se obligan a entregarse los documentos notariales en que aparezcan los poderes y las facultades con apoyo en los cuales otorgan este instrumento. Se firma este contrato en la ciudad de a los días del mes de del año

“LA VENDEDORA”

“LA COMPRADORA”



ANEXO 13. MODELO LISTA DE EMPAQUE.

## LISTA DE EMPAQUE

CLIENTE:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

DIRECCIÓN:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

E-MAIL:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MARCA DE LOS BULTOS:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

EL DÍA:

\_\_\_\_\_

EMBARCAMOS:

\_\_\_\_\_

LA SIGUIENTE MERCADERÍA

BULTOS	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	PESO BRUTO EN Kg	PESO NETO EN Kg	MEDIDAS DE CAJAS
--------	---------------------------	---------------------	--------------------	---------------------

LUGAR Y FECHA: \_\_\_\_\_

TEXTILES ARTESANALES S.A. DE C.V.

ENCARGADO: \_\_\_\_\_

# ANEXO 14. MODELO SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DE EXPORTADOR



**Banco Central de Reserva  
de El Salvador**

Alameda Juan Pablo II, entre 15 y 17 Av. Norte  
Apartado Postal 106, San Salvador, El Salvador, C.A.  
Tel. (503) 281-8000; Fax. (503) 281-8113  
Contactenos: comunicaciones@bcr.gob.sv  
http://www.bcr.gob.sv

## SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DE EXPORTADOR (Llenar a máquina)



**CENTREX**  
Centro de Trámites de Exportación

Alameda Juan Pablo II, entre 15 y 17 Av. Norte,  
San Salvador, El Salvador, C.A. Tels. (503) 281-8087 al 90  
281-8131, 8287, 8435 y 8436; Fax. (503) 281-8086  
Contactenos: webmaster@centrex.gob.sv  
http://www.centrex.gob.sv y http://www.elsalvadortrade.com.sv

NOMBRE SEGUN NIT		CÓDIGO	
NIT		FECHA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE COMERCIO (si es persona jurídica)	
DIRECCIÓN EXACTA		MUNICIPIO	DEPARTAMENTO
TELÉFONOS	FAX	DIRECCIÓN DE SU SITIO WEB	
¿OPERA EN ZONA FRANCA?	¿ESTÁ CALIFICADO PARA LA DEVOLUCIÓN DEL 6%?	¿OPERA EN DEPÓSITO PARA PERFECCIONAMIENTO ACTIVO (DPA)?	¿ESTÁ EXENTO DEL IVA?
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Nombre: _____	Acuerdo N° _____ Fecha _____	Acuerdo N° _____ Fecha _____	
NUMERO DE REGISTRO DE CONTRIBUYENTE (NRC)	GIRO O ACTIVIDAD SEGÚN EL NRC	ACTIVIDAD ECONÓMICA PRIMARIA	SECTOR ECONÓMICO

FUNCIONARIOS AUTORIZADOS POR LA EMPRESA PARA FIRMAR DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN Y AUTORIZAR OPERACIONES EN EL SISTEMA INTEGRADO DE COMERCIO EXTERIOR (SICEX)				
NOMBRE	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO	FIRMA	ACCESO AL SICEX
1				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
2				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
3				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
4				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
5				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
PERSONA A QUIEN CONTACTAR PARA ASUNTOS DE EXPORTACIÓN			REPRESENTANTE LEGAL	
Nombre: _____			Nombre: _____	
Correo electrónico: _____			Correo electrónico: _____	
Uso exclusivo del CENTREX			Productos de exportación	
Observaciones: _____			Bajo juramento declaro que los datos proporcionados son expresión fiel de la verdad, por lo que asumo la responsabilidad correspondiente.	
Firma, fecha y sello de autorizado			Firma del Representante Legal o Persona Natural y sello de la empresa	



ANEXO 16. MODELO AFILIACIÓN AL SICEX.

BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR  
http://www.centrex.gob.sv http://www.elsalvadortrade.com.sv  
Alameda Juan Pablo II, entre 15 y 17 Av. Norte, San Salvador  
Teléfonos: 281-8087/88/89/90 Fax: 281-8086  
infosicex@elsalvadortrade.com.sv



HOJA DE AFILIACION AL  
SISTEMA INTEGRADO DE COMERCIO EXTERIOR  
(SICEX)

Yo, \_\_\_\_\_, en Representación  
de la Empresa/Persona Legal  
Natural

RAZON SOCIAL  
registrada/o con el \_\_\_\_\_, ubicada  
N.I.T. \_\_\_\_\_ en: \_\_\_\_\_

DETALLAR DIRECCION COMPLETA

Especifique si esta autorizado para  
operar en:

Zona Franca:

Depósito para Perfeccionamiento Activo:

DETALLAR NUMERO DE ACUERDO

Atentamente solicito, se califique para operar dentro del Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX).

De ser aprobada mi solicitud, nos comprometemos a acatar todas las Normas y Disposiciones que el Banco Central de Reserva dicte al respecto.

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ .

SELLO

FIRMA DEL  
REPRESENTANTE LEGAL

REQUERIMIENTOS MINIMOS DE OPERACIÓN

- Contar con personal capacitado en el uso de
1. Internet  
Procesador Pentium 90 MHZ o Procesador rápido (faster processor).
  2. 64 MB en memoria RAM y 75 MB libre en disco duro
  3. permanente.  
Enlace conmutado o dedicado de 56K a Internet. Versión 5.5 Internet
  4. Explorer.  
Impresor Lasser o
  5. Injek
  6. Modem de 56K y/ o tarjeta de Ethernet, según lo requiera el proveedor de

servicio de Internet.

CONTINUAR AL REVERSO

### SOLICITUD DE USUARIOS PARA OPERAR EN SICEX (\*)

Yo, \_\_\_\_\_ en Representación Legal de la Empresa \_\_\_\_\_ atentamente solicito \_\_\_\_\_

RAZÓN SOCIAL

Autorizar a las siguientes personas como usuarios del SICEX. Asimismo, nos comprometemos a acatar las Normas y Disposiciones relativas al uso de las claves de acceso para operar el SICEX.

#### TIPO DE USUARIO:

<input type="checkbox"/>	Exportador	<input type="checkbox"/>	Gremiales
<input type="checkbox"/>	Agente Aduanal	<input type="checkbox"/>	Otros _____
<input type="checkbox"/>	Institución del Estado		

	Nombre	Correo electrónico	Teléfono en la Empresa
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____

SELLO

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL

#### PARA USO OFICIAL DE CENTREX


Aprobado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(\*) Los usuarios solicitados, deben tener su firma registrada en la Tarjeta de Inscripción de Exportadores, para autorizar documentos de exportación en CENTREX, en nombre de la empresa/persona natural.

# ANEXO 17. MODELO DECLARACIÓN DE MERCANCÍAS

REPUBLICA DE EL SALVADOR MINISTERIO DE HACIENDA DIRECCION GENERAL DE LA RENTA DE ADUANAS										<b>DECLARACION DE MERCANCIAS</b> No. 1069304										1) No. _____ 2) NUMERO DE PAGINA	
1) CODIGO REVISOR:		4) FECHA ACEPTACION:		5) CODIGO ADUANA:		6) CODIGO REGIMEN:		7) No. MANIFIESTO:		8) FECHA MANIFIESTO:		9) DOCUMENTO DE TRANSPORTE:		10) COORDO BOGEGA Y UBICACION:							
11) CODIGO DESPACHANTE:				12) NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL DECLARANTE:								13) N.I.T. DECLARANTE:		14) N.R.C. DECLARANTE:							
15) COD. PAIS PROC. DEST.:		16) COD. TRANSPORTE:		17) COD. DEP. ADUANAS:		18) No. DECLAR. VALOR:		19) TOTAL PERO BRUTO (KGS.):		20) TOTAL No. BULTOS:		21) CODIGOS DE BULTOS UTILIZADOS:									
22) TOTAL F.O.B. US\$:				23) TOTAL FLETE US\$:				24) TOTAL PRIMA SEGURO US\$:				25) TOTAL OTROS GASTOS US\$:		26) TOTAL C.I.F. US\$:							
27) NUMEROS Y FECHAS DE FACTURAS:										28) CODIGOS DE DOCUMENTOS ADJUNTOS:						29) NUMERO CERTIFICADO DE VERIFICACION:					
30) No. DE ITEM:		31) CODIGO ARANCELARIO:		32) DESCRIPCION COMERCIAL DE LA MERCANCIA:																	
33) PESO NETO EN KGS.:				34) PESO BRUTO EN KGS.:																	
35) COD. PAIS ORIGEN:		36) COD. U. MEDIDA:		37) CANTIDAD (U. MEDIDA):		38) F.O.B. EN US\$:		39) FLETE EN US\$:		40) SEGURO US\$:		41) OTROS G.TOS. US\$:		42) C.I.F. EN US\$:							
				➔				43) % D.A.I.		44) MONTO D.A.I. (EN US\$)		45) MONTO D.A.I. (COLONES)		46) MONTO I.V.A. (COLONES)							
30) No. DE ITEM:		31) CODIGO ARANCELARIO:		32) DESCRIPCION COMERCIAL DE LA MERCANCIA:																	
33) PESO NETO EN KGS.:				34) PESO BRUTO EN KGS.:																	
35) COD. PAIS ORIGEN:		36) COD. U. MEDIDA:		37) CANTIDAD (U. MEDIDA):		38) F.O.B. EN US\$:		39) FLETE EN US\$:		40) SEGURO US\$:		41) OTROS G.TOS. US\$:		42) C.I.F. EN US\$:							
				➔				43) % D.A.I.		44) MONTO D.A.I. (EN US\$)		45) MONTO D.A.I. (COLONES)		46) MONTO I.V.A. (COLONES)							
30) No. DE ITEM:		31) CODIGO ARANCELARIO:		32) DESCRIPCION COMERCIAL DE LA MERCANCIA:																	
33) PESO NETO EN KGS.:				34) PESO BRUTO EN KGS.:																	
35) COD. PAIS ORIGEN:		36) COD. U. MEDIDA:		37) CANTIDAD (U. MEDIDA):		38) F.O.B. EN US\$:		39) FLETE EN US\$:		40) SEGURO US\$:		41) OTROS G.TOS. US\$:		42) C.I.F. EN US\$:							
				➔				43) % D.A.I.		44) MONTO D.A.I. (EN US\$)		45) MONTO D.A.I. (COLONES)		46) MONTO I.V.A. (COLONES)							
30) No. DE ITEM:		31) CODIGO ARANCELARIO:		32) DESCRIPCION COMERCIAL DE LA MERCANCIA:																	
33) PESO NETO EN KGS.:				34) PESO BRUTO EN KGS.:																	
35) COD. PAIS ORIGEN:		36) COD. U. MEDIDA:		37) CANTIDAD (U. MEDIDA):		38) F.O.B. EN US\$:		39) FLETE EN US\$:		40) SEGURO US\$:		41) OTROS G.TOS. US\$:		42) C.I.F. EN US\$:							
				➔				43) % D.A.I.		44) MONTO D.A.I. (EN US\$)		45) MONTO D.A.I. (COLONES)		46) MONTO I.V.A. (COLONES)							
47) DECLARACION ANTERIOR										48) LIQUIDACION: No. _____ FECHA: _____ 49) T/C: _____											
CODIGO ADUANA: _____ REGIMEN: _____ No. DECLARACION: _____ FECHA ACEPTACION: _____										50) TRIBUTOS: _____ 51) VALOR A PAGO - Colones: _____ 52) MONTO EN GARANTIA - Colones: _____ 53) MONTO EXENTO - Colones: _____											
D.A.I. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Especificos XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX I.V.A. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX TASAS XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX IVA / SERV. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX MULTAS XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX OTROS XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX 54) TOTAL XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX										55) PROTESTO BAJO JURAMENTO QUE LO DECLARADO ES VERDAD Nombre, Firma y Sello, Declarante o Despachante de Aduanas _____ 57) RESERVADO ENTIDAD COLECTORA MONTO INTERES _____ TOTAL RECAUDADO (COLONES) _____											
RESERVADO BCR										56) LEGALIZACION DE ADUANAS											
										FIRMA Y SELLO CONTADOR VISTA _____ ADMINISTRADOR O SUB-ADMINISTRADOR 58) CONTROL DE PAGOS No. _____ FECHA: _____ 59) OBSERVACIONES: _____											
Firma y Sello																					

ANEXO 18. MODELO ORDEN DE EMBARQUE.

## ORDEN DE EMBARQUE

Puerto: \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_  
N° de Tarjeta Tributaria \_\_\_\_\_

Señor Gerente General  
Comisión Ejecutiva portuaria Autónoma

San Salvador

Sírvase usted ordenar que se reciban para embarcar por el puerto indicado en la ruta y según instrucciones, las mercaderías siguientes:

1 MARCAS

2 Cantidad de bultos \_\_\_\_\_

3 Contenido \_\_\_\_\_

4 Peso bruto total en Kilogramos \_\_\_\_\_ Clase de embalaje \_\_\_\_\_

5 Embarcador \_\_\_\_\_

6 Consignado a \_\_\_\_\_

7 Puerto de destino \_\_\_\_\_

8 asegurado bajo póliza \_\_\_\_\_

9 Vapor \_\_\_\_\_ Línea \_\_\_\_\_

10 Los gastos de embarque serán pagados por \_\_\_\_\_

11 Flete marítimo \_\_\_\_\_

12 Deben destinarse o redestinarse los bultos? \_\_\_\_\_

13 Departamento de la república de donde procede la mercadería \_\_\_\_\_

14 Transportado Por \_\_\_\_\_

15 Valor en dólares de la Mercadería \_\_\_\_\_

Teléfono de la oficina \_\_\_\_\_ En caso de Emergencia \_\_\_\_\_

17 Los conocimientos de embarque deben llevar fecha \_\_\_\_\_

18 Observaciones: \_\_\_\_\_

Rogamos enviar acuse de recibo y aceptación a sus atentos

\_\_\_\_\_  
EMBARCADOR

ANEXO 19. MODELO CERTIFICADO DE ORIGEN.

1. Goods consigned from (exporter's business name, address, country)		Reference No			
2. Goods consigned to (consignee's name, address, country)		GENERALIZED SYSTEM OF PREFERENCES CERTIFICATE OF ORIGIN (Combined declaration and certificate)  FORM A  Issued in ..... (Country)  <p style="text-align: right;">See notes overleaf</p>			
3. Means of transport and route (as far as know)		4. For official use			
5. Item number	6. Marks and numbers of packages	7. Number and kind of packages; description of goods	8. origin criterion (see notes overleaf)	9. Gross weight or other quantity	10. Number and date of invoices
11. Certification		12. Declaration by the exporter			
<p>It is hereby certified, on the basis of control carried out, that the declaration by the exporter is correct</p> <p>..... Place and date, signature and stamp of certifying authority</p>		<p>The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct; that all the goods were</p> <p>Produced in ..... (Country)</p> <p>And that they comply with the origin requirements specified for those goods in the generalized system of preferences for goods exported to ..... (Importing country)</p> <p>..... Place and date, signature of authorized signatory</p>			

## ANEXO 20. APLICACIÓN CREADA EN MICROSOFT EXCEL.

Como puede observarse en la parte inferior se tienen hojas de cálculo distintas según la información y el tipo de análisis que se requiera.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled "Evaluación Económica final". The spreadsheet is organized into several sections:

- Production Standards (Rows 5-7):**
  - Row 5: Quantity of blankets to produce according to production standards (4).
  - Row 6: Quantity of blankets to produce according to production standards (420).
  - Row 7: Production for sale (EXPORTACION).
- Costs (Rows 12-16):**
  - Row 12: COSTOS MATERIA PRIMA
  - Row 13: CONSUMO (lbs/colcha): 2
  - Row 14: COSTO POR LIBRA (\$): 2,5
- Unit Cost and Profit Margin (Rows 20-22):**
  - Row 20: Costo unitario del producto = \$ 10,94
  - Row 21: Margen de Ganancia = 7%
  - Row 22: Precio de venta = \$ 11,71
- Annual Sales and Price Increases (Rows 25-27):**
  - Row 25: Incremento anual de ventas: 1%
  - Row 26: Año: 2006, 2007, 2008
  - Row 27: Incremento precio venta: 1%, 2%, 3%
- Cost Increase Rates (Rows 30-32):**
  - Row 30: TASAS DE AUMENTOS EN LOS COSTOS
  - Row 31: Aumento de gastos variables, M.O.D. y M.P. = 2%
  - Row 32: Otros gastos = 2%
- Projected Results (Rows 35-36):**
  - Row 35: RESULTADOS PROYECTADOS

The spreadsheet also shows a navigation bar at the bottom with tabs for "INFORMACION GENERAL", "INVERSION", "OPERATIVOS", "PRESUPUESTOS", and "EVALUACION FINANCIERA".

ANEXO 21 SOLICITUD PARA EL REINTEGRO DEL 6% COMO INCENTIVO A LA EXPORTACIÓN

MINISTERIO DE ECONOMÍA

Señor

Ministro de Economía

Presente

Yo, \_\_\_\_\_ en calidad de apoderado especial de la empresa \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ acogido A la ley de la reactivación de las exportaciones, mediante Acuerdo No. \_\_\_\_\_ De Fecha 18/04/1990 Publicado en el D.O. No.88 Tomo No. 307 de fecha: \_\_\_\_\_ ante ud. Solicito La Devolución del 6%, amparado con la Documentación detallada a continuación:

Descripción Del Producto	Número Factura Comercial	Valor FOB Exportación U.S. \$
	Total.....	

DECLARACIÓN JURADA:

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN LA PRESENTE SOLICITUD SON EXPRESIÓN FIEL DE LA VERDAD, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD CORRESPONDIENTE

SELLO

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO

SEÑALO PARA NOTIFICACIONES:

TELF. FAX

N.I.T.