

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE ECONOMÍA



TEMA:

“DISEÑO DE UN CENTRO DE COMPETITIVIDAD COMO ALTERNATIVA PARA LAS MYPES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR ANTE LOS PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)”

PROYECTO DE GRADUACION PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADAS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

PRESENTADO POR:

IVETTE MARGARITA CHACÓN CAMPOS.
KAREN ELIZABETH NOVOA JOVEL.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR: UDB, 2005

ÍNDICE

PÁGINA

Introducción	i
Planteamiento del problema.....	iii
Justificación	iii
Hipótesis.....	v
Objetivo General	vi
Objetivos Específicos	vi
Alcance.....	vi
Limitaciones.....	vii

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Concepto de Empresa.....	1
1.2. Tipos de Empresa	2
1.2.1. Por su Capital.....	2
1.2.2. Por su Tamaño.....	4
1.3. Asociatividad.....	7
1.3.1. Definición	7
1.4. Micro y Pequeña Empresa.....	9
1.4.1. Definición	9
1.4.2. El sector de las MYPES	10
1.5. La Industria del Calzado en El Salvador	12
1.5.1 Análisis del sector a nivel local	13
1.6. Las MYPES de la Industria del Calzado en El Salvador	15

2.	GLOBALIZACIÓN Y TLC	
2.1.	Globalización.....	18
2.1.1.	Definición	18
2.2.	Tratados de Libre Comercio (TLC)	22
2.2.1.	Definición	22
2.2.2.	Los TLC en El Salvador	23
2.2.3.	Oportunidades del TLC	26
2.3.	Las MYPES ante la Globalización y los TLC en El Salvador	28
2.4.	Las MYPES de la Industria del Calzado ante la Globalización y los TLC	30
3.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	
3.1.	La población	32
3.2.	Determinación de la muestra	32
3.3.	Presentación, Análisis e Interpretación de resultados	34
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1.	Conclusiones.....	49
4.2.	Recomendaciones	52
5.	DISEÑO DEL CENTRO DE COMPETITIVIDAD	
5.1.	Consideraciones Generales	55
5.2.	Estructura Organizativa	59
5.3.	Guía de Capacitación	69
5.4.	Guía de Tecnología Y Moda	74
5.5.	Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos.....	79

Bibliografía.....	viii
Glosario y Siglas.....	xi

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ CAUSA – EFECTO

ANEXO 2. LISTADO DE LA POBLACIÓN

ANEXO 3. LISTADO DE MYPES ENTREVISTADAS

ANEXO 4. FORMATO DE ENCUESTA

ANEXO 5. ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

INTRODUCCIÓN

Los mercados a nivel mundial están cambiando y evolucionando cada vez más, las fronteras se estrechan y se establecen vínculos comerciales entre los países con el fin de expandir sus mercados más allá de los límites fronterizos. Esto obliga a las diferentes empresas a esforzarse por ser cada día más competitivas para lograr enfrentar a las compañías que en un determinado momento llegarán del exterior a incursionar en el mercado nacional.

La situación se ve agravada en los países subdesarrollados como el nuestro ya que es aquí donde las empresas miden sus capacidades y enfrentan el hecho de lograr o no ser competitivas ante la amenaza que representan las compañías de los países desarrollados.

Aún más difícil es la situación para las MYPES ya que estas a diferencia de las grandes empresas no tienen el capital necesario para invertir en calidad, tecnología, recurso humano, etc. necesarias para enfrentar y competir con dichas empresas.

En nuestro país esta situación es preocupante ya que las MYPES son una parte muy importante de la economía nacional, es por ello que se deben buscar alternativas que les permitan enfrentar con éxito a la competencia.

A continuación se resume el contenido de los cinco capítulos de los que esta compuesto el trabajo de graduación:

Capítulo 1 Marco Teórico; en donde se explica el concepto de empresa, tipos de Empresa, la micro y pequeña empresa en El Salvador, la industria del calzado en el país y las MYPES del sector calzado.

Capítulo 2 Globalización y TLC; contiene los conceptos de Globalización, Tratados de Libre Comercio (TLC), los diferentes TLC que el país posee con diferentes países; además contiene los efectos que estos dos conceptos han tenido en nuestro país, especialmente en el sector de las MYPES del calzado.

Capítulo 3 Investigación de Campo; este apartado engloba la metodología que se utilizó para realizar el estudio, la población, cálculo de la muestra y la presentación, interpretación y análisis de los resultados.

Capítulo 4 Conclusiones y Recomendaciones; contiene las conclusiones que resultaron de la investigación y en base a éstas, se presentan las recomendaciones.

Capítulo 5 Diseño del Centro de Competitividad; se presenta el desarrollo de las recomendaciones mediante el diseño del Centro de Competitividad, el cuál contiene consideraciones generales, el manual administrativo, de procesos, políticas y organización del centro, guía de capacitación, guía de tecnología y moda.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para lograr plantear el problema de una manera sencilla y descriptiva de acuerdo al sondeo y la investigación bibliográfica realizada con el propósito de obtener información pertinente para la definición del tema, y así lograr plantear el problema en estudio se realizó un cuadro matricial en el cuál se logró determinar que el problema principal que sufren las MYPES es la falta de competitividad para enfrentar a las empresas que están por ingresar a nuestro país debido a la Globalización y los TLC, (Ver Anexo 1) por medio del cuál se obtuvo la base causa–efecto para la determinación de los objetivos y metas del proyecto.

JUSTIFICACIÓN

La justificación del desarrollo de este trabajo de graduación, puede plantearse en función de los beneficios que aportará, desde las siguientes perspectivas:

- BENEFICIOS PARA LAS MYPES DEL SECTOR CALZADO

Tomando de base que lo que se persigue es mejorar la capacidad competitiva de las MYPES de la industria del calzado, se considera que los directamente beneficiados con este tipo de proyectos serán las empresas mismas, ya que les permitirá potenciar sus principales debilidades y sobre todo poder sobrevivir ante la inevitable influencia de la globalización y Tratados de Libre Comercio.

Es notorio que de seguir la tendencias del deterioro de las MYPES de la industria del calzado, en un pequeño periodo estaremos obteniendo los cierres definitivos de gran cantidad de negocios de este tipo, por lo que es de vital importancia la búsqueda de una reactivación a través de mejorar su productividad

en todos los sentidos, es decir, reforzando su capacidad con conocimientos sobre nuevas tecnologías, mejor desarrollo del producto, mejores sistemas de producción y comercialización, controles administrativos, etc.

- **BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES.**

La falta de ingresos estables en estas familias han repercutido en los niveles básicos de sobrevivencia, como lo son la alimentación, el vestido y la salud, así como también en los otros niveles como lo son la educación, la vivienda, etc.

Los trabajadores de estos negocios serán también beneficiados en vista de que podrán tener un trabajo continuo y por lo tanto un salario estable que les permitirá poder mantener a sus grupos familiares, haciéndole frente a sus desgastadas economías. Por lo tanto, el llevar adelante este proyecto tendrá una verdadera relevancia en los trabajadores de estas empresas, mejorando su nivel de ingresos económicos.

- **BENEFICIOS PARA LOS EMPRESARIOS DE LAS MYPES DA LA INDUSTRIA DEL CALZADO.**

Para poder mejorar la capacidad competitiva de las MYPES de este sector, será de vital importancia la capacitación, constituyéndose este en el primer beneficio para el empresario, ya que esto le permitirá una mejor administración de su negocio; y con ello contribuirá a la sobrevivencia del negocio, obtener mejores utilidades y hacerle frente a la globalización y los TLC.

Todo lo anterior será logrado mediante la organización de sus empresas y la adquisición de conocimiento que les permita comercializar sus productos en los canales adecuados, conocer mejor como y donde invertir y que utilidades les

podrían generar dicha inversión; además el mejor manejo del personal de su empresa lo cual se ha convertido en algo de vital importancia para las MYPES.

- **BENEFICIOS PARA EL PAÍS.**

El reactivar a las MYPES en la industria del calzado, generará empleo, lo cuál beneficiará la capacidad adquisitiva de una gran cantidad de familias, disminuyendo de esta forma los problemas de índole social, generándoles las posibilidades de poder acceder a una vivienda digna, educación, salud, etc.

Las MYPES de la industria del calzado que en su mayoría son empresas de carácter informal, albergan incluso mano de obra de inadaptados que pertenecen a maras que tanto problema genera a este país y se considera que con la reactivación de estos negocios también se estará albergando mano de obra de este tipo de personas.

Por otro lado, El Salvador se ha visto afectado por una notable deserción de mano de obra calificada en este rubro, ya sea como inmigrantes hacia los Estados Unidos u otros países de mayor nivel económico que el nuestro, por lo que este proyecto tiene también ese gran nivel de importancia que es la de absorber la mano de obra calificada que tanta falta le hace a este país

HIPÓTESIS

“ La unión de las MYPES de la industria del calzado en la formación de un Centro de Competitividad es una solución viable para hacerle frente a la Globalización y los TLC”

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un centro de competitividad que permita fortalecer a las MYPES de la industria del calzado para que pueda hacerle frente a los procesos de Globalización y TLC.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Diseñar un centro de competitividad, su organización y funcionamiento.
- ❖ Diseñar un plan de capacitación para los pequeños empresarios.
- ❖ Diseñar un plan para el acceso a nuevas tecnologías, innovaciones y desarrollo de nuevos productos que permitan la actualización de la moda que impone la Globalización y los TLC.
- ❖ Diseñar los controles administrativos pertinentes para garantizar el buen funcionamiento del centro de competitividad.

ALCANCES

- ❖ Se abarcará el sector de San Salvador que es donde está más desarrollada esta industria.
- ❖ Se realizará el diseño de la organización y funcionamiento, no así lo que podría ser la parte técnica de la fabricación.
- ❖ Se desarrollará el diseño del plan de capacitación de los empresarios y el centro de competitividad.
- ❖ Se establecerá una guía para las MYPES acerca de los lugares, fuentes y personas a las que acudir para obtener información y acceso a oportunidades de conocimiento de nuevas tecnologías e innovaciones para el desarrollo de nuevos productos.
- ❖ Se proporcionará un documento que sirva de apoyo para futuros proyectos de investigación.

LIMITACIONES

- ❖ Se realizará el diseño de los planes y del centro de competitividad, ya que la implementación y puesta en marcha de los mismos obedece a otras competencias.
- ❖ Por medio del análisis de una muestra (tomada de la zona de San Salvador) de las MYPES del sector calzado, se determinará la situación actual frente a los TLC, y a partir de esto, proponer así el Diseño del Centro de Competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. Claribel Salinas, Guillermo Angulo. "Estudio del Subsector Cuero y Calzado". Agosto 2001
2. Código de Comercio de El Salvador
3. CONAMYPE; Boletín del Centro de Información y Documentación de CONAMYPE, "Oportunidades y Desafíos del CAFTA para las MIPYMES", Año 3, No. 5, Agosto 2003
4. Diccionario de la Real Academia Española.
5. FOMMI (Programa de Fomento de la Microempresa) "Estudio subsectorial de la rama cuero-calzado". 1995
6. Gerardo Guajardo Cantú. "Contabilidad Financiera". 2da. Edición. 1998
7. Guillermo Gómez Ceja. Planeación y Organización de Empresas. 8va. Edición. Mc Graw Hill. 1997
8. Harold Koontz, Heinz Weihrich. "Administración una Perspectiva Global". 12a. Edición. Mc Graw Hill. 2004
9. Hair-Bush-Ortinan. "Investigación de Mercados en un Ambiente de Información Cambiante". 2da. Edición. Mc Graw Hill. 2004

10. INCAE, Revista Estrategia y Negocios, Edición Especial: "Todo lo que necesita saber sobre el CAFTA", 2004
11. Javier Romero López." Principios de Contabilidad". 2da. Edición. Mc Graw Hill. 1998
12. Joaquín Arriola, José Víctor Aguilar. Globalización de la Economía. Equipo Maíz, 1995
13. Julia Martínez, Elcira Beltrán. Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas, construyendo una agenda de desarrollo. FUNDAPYME, 2002
14. Libro Blanco de la Microempresa, Noviembre 1996
15. Ministerio de Economía. "Documento Explicativo de las Negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, Republica Dominicana y Estados Unidos". Enero 2005
16. Ministerio de Economía. Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). Directorio de establecimientos a nivel nacional por departamentos.
17. Ministerio de Economía. Subdirección Inteligencia Competitiva, Dirección Desarrollo Competitivo Empresarial "Análisis de Competitividad de la Industria del Calzado de El Salvador, Retos - Oportunidades - Tratados de Libre Comercio". Ileana Maria Bolaños Viscarra, Claudia María Rodríguez Argueta. Noviembre 2004. Última revisión: 14-Marzo-2005

18. Ronald M. Weiers. "Investigación de Mercados". 1ra Edición. Prentice Hall
19. Samuel Abarca, José David Grimaldi, consultores. Formas Jurídicas de Asociación de personas u organizaciones Proyecto EMPRENDE (CONAMYPE / GTZ). Diciembre 2001

PAGINAS DE INTERNET

1. www.camarasal.com
2. www.centrex.gob.sv
3. www.conamype.gob.sv
4. www.diariocolatino.com
5. www.elsalvador.com
6. www.elsalvadortrade.com.sv
7. www.laprensa.com.sv
8. www.minec.gob.sv
9. www.monografias.com
10. www.reci.net/globalización

GLOSARIO Y SIGLAS

ACTIVO FIJO: Activo que tiene duración de más de un año y se utiliza en las operaciones rutinarias del negocio con el fin de producir ingresos. No se adquiere con la intención de volverlo a vender.

ARANCEL: Es un impuesto o derecho de aduana, que se cobra sobre una mercancía cuando ésta se importa o exporta.

CALZADO: Para los efectos de la presente norma se entiende por calzado la prenda de vestir con suela, destinada fundamentalmente a proteger, cubrir y resguardar el pie facilitando el caminar, realizar actividades deportivas, artísticas y otras, pudiendo tener connotaciones estéticas y en casos especiales, terapéuticas o correctoras.

CAPITAL: Es el dinero que se transforma en mercancía luego por medio de la venta de la mercancía, se convierte otra vez en dinero, pero en mayor cantidad.

CAJA: Representa dinero en efectivo, considerándose como efectivo los billetes, monedas, cheques recibidos, giros bancarios, etc.

CAJA CHICA: Representa el importe del dinero en efectivo propiedad de la entidad establecido en un importe fijo, destinada a efectuar pagos menores.

CENTRALIZACIÓN: Es la sistemática y consistente concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.

COMPETITIVIDAD: Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

CUERO O PIEL: Término genérico para el material proteico o fibroso con flor (colágeno) que cubre al animal y que ha sido tratado químicamente con material curtiente (curtido) que conserva su estructura fibrosa original más o menos intacta de modo que sea imputrescible.

CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES): En esta cuenta se registran las ventas a crédito que la compañía realiza a sus clientes. Las cuentas por cobrar son reclamaciones o derechos contra clientes y terceros que provienen de las actividades del negocio de la empresa.

BANCO: Representa el valor del dinero a favor de la empresa en las distintas instituciones de crédito, básicamente en cuentas de cheques.

DESCENTRALIZACIÓN: Se refiere al esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que sólo puede ser ejercida en los puntos centrales.

DESGRAVACIÓN ARANCELARIA: Eliminación progresiva y cronológica de aranceles aduaneros.

EXPORTACIÓN: Enviar géneros u otras cosas del propio país a otro. Es la salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva.

GATT (General Agreement on Tariffs and Trade): Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles Aduaneros. Convenio multilateral de comercio de bienes entre entidades económicas autónomas (no necesariamente países), a fin de expandir el intercambio internacional como un medio para elevar el nivel de bienestar en el mundo.

GRAVÁMENES: Los derechos aduaneros y cualesquiera otros recargos de efecto equivalente, sean de carácter fiscal, monetario, cambiario o de cualquier naturaleza, que incidan sobre las importaciones. De este concepto se excluye cualquier gravamen o cobro análogo cuando éstos sean equivalentes al costo aproximado de servicios efectivamente prestados.

IMPORTACIÓN: Introducir al país géneros artículo, costumbres extranjeros. Se refiere a la entrada de mercancías de procedencia extranjera en un territorio aduanero.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN: Exponen Con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

MANUAL DE POLÍTICAS: También se le denomina como manual de normas, estos manuales, comprenden las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: Incorpora información sobre la sucesión cronológica secuencial de operaciones concatenadas entre si, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

MERCADO: Es la actividad donde se realiza un intercambio comercial. En el mercado hay vendedores, compradores, productos, precios de los productos, dinero, administradores del mercado y una seguridad o vigilantes.

PREFERENCIA ARANCELARIA: Reducción total o parcial que un país aplica a su arancel nacional exclusivamente a favor de otro u otros países socios dentro de un determinado tipo de acuerdo (Acuerdo de preferencias comerciales, Sistema Generalizado de preferencias, zona de libre comercio entre otros).

PRODUCTIVIDAD: Es la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

REGLAS DE ORIGEN: Usadas para identificar el país de procedencia de una mercadería especialmente importante cuando el producto pasa por diversas fases de procesamiento en diferentes países.

SINTÉTICO O MATERIAL ARTIFICIAL: Material homogéneo obtenido a partir de productos naturales o no, transformado por métodos físicos o químicos, con apariencia de piel.

VENTA DIRECTA: Comercialización de productos y servicios directamente al consumidor, cara a cara, generalmente en sus hogares o los hogares de otros, en el lugar de trabajo y otros lugares fuera de locales minoristas permanentes, normalmente mediante la explicación o demostración personal de un vendedor.

BM: Banco Mundial

CONAMYPE: Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa

DIGESTYC: Dirección General de Estadísticas y Censos

FMI: Fondo Monetario Internacional.

GATT: Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio

ICC: Iniciativa para la Cuenca del Caribe

MINEC: Ministerio de Economía.

OMC: Organización Mundial del Comercio

1. MARCO TEÓRICO

1.1. CONCEPTO DE EMPRESA.

El concepto de empresa dentro de la realidad económica es un concepto complejo, no fácilmente definible. Algunas definiciones que se aproximan a la noción de empresa pueden ser:

“La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.”¹

“La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.”²

“Es la combinación de recursos humanos, técnicos, materiales, naturales, financieros y de capital, cuyo objetivo natural y principal es la prestación de servicios a la comunidad, o la obtención de lucro (ganancias), coordinadas por una autoridad encargada de tomar decisiones acertadas para el logro de los objetivos preestablecidos.”³

A modo de resumen, se puede concluir que la empresa es un conjunto de factores de producción coordinados, con función de producir y fin último ligado íntimamente al sistema económico en el que está inmerso. Puede definirse, más concretamente, como el conjunto de actividades llevadas a cabo (emprendidas) por

¹ Diccionario de la Real Academia Española

² Código de Comercio Libro Tercero Cosas Mercantiles Título I Capítulo I Art. 553

³Javier Romero López. Principios de Contabilidad., Pág. 38

el empresario para la producción y el intercambio (distribución) de bienes y servicios con el objeto de obtener un beneficio máximo o cuando menos satisfactorio (suficiente).

Así, para la realización de sus actividades la empresa necesita disponer de recursos con los que pueda financiar la compra de los elementos productivos, pago de materias primas, de salarios, etc., necesarios para su proceso. Una parte de estos recursos son aportados por el empresario-promotor y sus socios en forma de capital propio; otra parte puede obtenerse en el mercado financiero en forma de préstamos o créditos y el resto, probablemente la parte más importante, generada por las ventas o la actividad propia de la empresa.

De este modo, la empresa se constituye en la unidad económica básica, siendo en realidad algo más que un simple conjunto de bienes materiales, ya que conforma todo un sistema de coordinación central, una unidad de dirección y planificación. Unidad que, por otra parte, se encuentra inmersa y formando parte integrante de un sistema o entorno económico condicionante, del que depende en el desarrollo de su actividad productiva.

1.2. TIPOS DE EMPRESA.

1.2.1 POR SU CAPITAL.⁴

Es común que al hablar de entidades económicas nuestra mente se centre exclusivamente en aquellas cuyo objetivo final es la generación de utilidades, sin embargo en la realidad existen organizaciones cuyos objetivos simplemente no pueden encasillarse en el esquema anterior. Entre ellas se mencionan:

⁴Gerardo Guajardo Cantú. Contabilidad Financiera.. 2da. Edición

Organizaciones Gubernamentales.

Este tipo de empresa al igual que las organizaciones lucrativas y las no lucrativas, involucran recursos económicos cuantiosos sobre los cuales hay que tomar decisiones importantes. Para la toma de dichas decisiones también es preciso contar con información contable. Sin embargo, es necesario agregar que los criterios contables bajo los cuales se elabora dicha información difieren sustancialmente de aquellos que son válidos en las organizaciones lucrativas y en las no lucrativas.

Organizaciones no Lucrativas.

Este tipo tiene como característica principal que no persiguen fines de lucro. En este punto es necesario aclarar lo que significa dicha leyenda. Lo que significa que puede, como resultado de su operación, obtener utilidades. Sin embargo, a diferencia de las organizaciones lucrativas, las utilidades obtenidas no son destinadas al provecho personal de los socios, sino que íntegramente se reinvierten con la finalidad de seguir cumpliendo el objetivo con el cual fueron diseñadas, ya sea la prestación de un servicio o la comercialización de un bien. Normalmente este tipo de organizaciones es común encontrarlas en la industria de la salud, la educación y otras más.

Organizaciones Lucrativas.

Son las más conocidas en cuanto a que son las que más proliferan. Su objetivo es la prestación de servicios o la manufactura y/o comercialización de mercancías a sus clientes obteniendo de dicha relación un beneficio conocido como utilidad.

En el caso de las empresas lucrativas, mejor conocidas como negocios, existen dos formas de organización:

- Persona Física:

Algunas veces, en función de consideraciones tales como los recursos necesarios para iniciar un negocio, la complejidad del mismo, el tamaño, etc., una sola persona puede constituirse en una empresa y comenzar a realizar el objetivo planeado. Para todo fin práctico, una empresa constituida por una sola persona esta

funcionalmente completa y puede operar adecuadamente. Al final de cuentas, es el espíritu de personas emprendedoras, enriquecido con las características necesarias para que el negocio subsista, el que infunde vida a las organizaciones. De hecho, para efectos fiscales esta forma de organizarse ha sido ampliamente reconocida como persona física con actividades empresariales.

- Sociedad:

Es importante saber combinar el talento y los recursos económicos de varias personas con el propósito de hacer más factible la realización de un plan, de una idea, en suma de una empresa. En este caso, surgen las sociedades, que pueden ser de personas o de capitales.

1.2.2. POR SU TAMAÑO

Microempresa.

De acuerdo al libro blanco de la microempresa, elaborado por un grupo multidisciplinario de profesionales, los criterios para la definición se basan en una dimensión laboral (que es el número máximo de trabajadores, incluyendo al empresario y a trabajadores no remunerados) y en una dimensión financiera (en la que por motivos prácticos se utiliza el valor de las ventas brutas). Según el Libro Blanco de la Microempresa, publicado en 1996, se define a esta como "la unidad económica que tiene entre diez trabajadores o menos y cuyas ventas anuales no superan los \$600,000"

La Comisión Nacional para la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE) ha incorporado una modificación al concepto en la dimensión financiera, tomando como base el salario mínimo urbano, con la intención de que el concepto se actualice automáticamente. Incorporando este nuevo criterio, la microempresa se define de la siguiente manera: "Toda unidad económica que tiene hasta 10 ocupados y ventas

anuales hasta el equivalente de 476.2 salarios mínimos urbanos. Se excluyen las unidades económicas dedicadas a las actividades del sector agropecuario”.

Clasificación de la microempresa (Segmentos Productivos).⁵

La microempresa en El Salvador ha sido clasificada en tres segmentos productivos: microempresa de subsistencia, microempresa de acumulación simple, y microempresa de acumulación ampliada; este último segmento también es conocido como micro-tope. El criterio principal de clasificación, por su practicidad, son las ventas. De esta forma, los segmentos quedan definidos así:

- a) **Microempresa de subsistencia:** Aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalentes de 11.9 salarios mínimos urbanos ó 142.9 salarios al año.

- b) **Microempresa de acumulación simple:** Aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 23.8 salarios mínimos urbanos o 285.7 salarios al año.

- c) **Microempresa de acumulación ampliada:** Aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 39.7 salarios mínimos urbanos al mes o 476.2 salarios anuales.

Bajo las mismas dimensiones consideradas para la microempresa (una dimensión laboral y una dimensión financiera) CONAMYPE ha adoptado el siguiente concepto para la pequeña empresa:

⁵ Libro Blanco de la Microempresa. 1996

Pequeña Empresa: Toda unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 476.2 salarios mínimos con 10 o menos ocupados.

Mediana Empresa: Este tipo de empresa ocupa entre 50 y 100 trabajadores y tiene un volumen mensual de ventas de hasta \$114,285.00.⁶

Gran Empresa: Más de 100 empleados.

⁶ Fuente: Julia Martínez, Elcira Beltrán. Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas, construyendo una agenda de desarrollo. FUNDAPYME, 2002

1.3. ASOCIATIVIDAD⁷.

1.3.1. DEFINICIÓN.

Para efectos del trabajo de investigación que se realiza a continuación se explica lo que es la asociatividad para tener una comprensión de lo que es nuestra propuesta.

Se entiende como asociación, al conjunto de personas o instituciones que se unen o se organizan bajo un mismo fin u objetivo. Las asociaciones poseen las siguientes características:

- a) Ser un conjunto de personas u organizaciones que se asocian bajo un mismo fin.
- b) Su composición no necesariamente debe ser uniforme en sus actividades, oficios o profesiones.
- c) Su constitución puede ser de hecho o de derecho

Se dice que una constitución es de hecho cuando se realiza por un acuerdo entre dos o más personas y no existe ningún documento legal que certifique esta constitución. La base principal para la relación es la confianza mutua.

La Constitución de la República establece en varios de sus artículos el Derecho de asociación⁸ y a la libre empresa. El ordenamiento jurídico salvadoreño reconoce diferentes tipos de asociaciones a las que puede optar el sector de la microempresa y

⁷ Samuel Abarca, José David Grimaldi, consultores. Formas Jurídicas de Asociación de personas u organizaciones Proyecto EMPRENDE (CONAMYPE / GTZ). Diciembre 2001

⁹ Art. 7 . C.N, "Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente ...nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación, no podrá ni limitarse, ni impedirse a una persona el ejercicio de cualquier actividad lícita..." Art. 47,72,104 y 114 hacen referencia al derecho de asociación.

a través de las cuales puede adecuar su naturaleza y formalizar sus operaciones. Con relación a las opciones de asociaciones la legislación las clasifica en:

- Asociaciones de Derecho Público: Pueden ser estatales, no estatales, nacionales o internacionales.

- Asociaciones de Derecho Privado: Pueden ser Asociaciones con fines de lucro o sin fines de lucro.
 - Las Asociaciones con fines de lucro: están compuestas por las sociedades mercantiles y sociedades cooperativas y su marco jurídico lo constituye el Código de Comercio, las leyes registrales y las leyes que supervisan el funcionamiento de las empresas mercantiles y en su forma de operar se relacionan con otras leyes (Código de Trabajo, Código Civil, Código Municipal, Código Tributario, Ley de Rentas, Ley del Seguro Social, Ley del IVA).

 - Las Asociaciones sin fines de lucro: están reguladas por la ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, el órgano encargado de realizar el reconocimiento de la personería jurídica es el Ministerio de Gobernación y Justicia.

1.4. MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE).

1.4.1. DEFINICIÓN.

Es común encontrar dificultad al momento de distinguir entre la Micro y la Pequeña empresa debido a que muchas veces la pequeña empresa industrial es más pequeña que la microempresa. Es por ello que la única manera de aproximarse a una definición de la pequeña empresa es saliéndose del esquema cuantitativo con referencia al tamaño y basarse en diferencias cualitativas. Esencialmente lo que distingue a la pequeña empresa de la microempresa no es el ser más grande ni producir más, sino el ser diferente en la manera de producir los bienes.

Con el fin de evitar esta confusión, y para efectos del presente trabajo se estudiara al sector **MYPE** (en adelante se utilizara la abreviatura MYPE, para referirse a la Micro y Pequeña empresa); como *un conjunto conformado por las Micro y Pequeñas empresas, el cual comprenderá a empresas con un máximo de 50 empleados y con ventas mensuales menores a \$50,000.00 independientemente de sus características de producción, capacitación, mercadeo, planificación y organización.*

“Las MYPES del sector industrial son tan importantes porque contribuyen al desarrollo e industrialización de un país, y son fuente de generación de trabajo, especialmente en países subdesarrollados como el nuestro que tienen grandes excedentes de mano de obra desempleada o con un empleo temporal, sirve también como un centro de adiestramiento y capacitación de obreros,”⁹ quienes en un futuro podrán ir optando, gradualmente a trabajos mejor remunerados; así mismo da lugar a la formación de nuevos empresarios en la medida que adquieren experiencia, independencia económica y deseos de invertir en un negocio propio.

⁹ Fuente: Libro Blanco de la Microempresa. 1996

1.4.2. EL SECTOR DE LAS MYPES.

El sector MYPE nació en El Salvador al inicio de la guerra civil en 1980 (por desgracia no se pudo obtener información de la situación de las MYPES antes de esta fecha), debido a que ésta provocó un descenso en la economía, incertidumbre empresarial, reformas gubernamentales, fuga de capitales, disminución de inversiones privadas, desempleo, aumento de la inflación y el poco acceso al financiamiento.

La economía salvadoreña siempre se ha caracterizado por la incapacidad de dar empleo a toda la población en edad de trabajar. Es por ello que la población ha tenido que utilizar diferentes vías para generarse ingresos, ya sea emigrando hacia otros países de la región o a Estados Unidos; o Auto-empleándose en ocupaciones de baja rentabilidad en sectores caracterizados por su fácil entrada constituyendo el llamado sector informal de la economía.

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. 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 iniciado en 1990.

Los datos del número de Micro y Pequeñas empresas existentes en el país se detallan a continuación:

INDICADORES SOBRE LAS MYPES EN EL SALVADOR			
2001			
	Microempresa 1/	Pequeña Empresa 2/	Total
No. de establecimientos	461,642	4,327	465,969
Porcentaje de Participación	99.1%	0.9%	100.0%
Distribución de los establecimientos por sector económico:			
Industria	21.43 %	21.6 %	
Construcción	2.79 %		
Comercio (mayor y menor)	54.69 %	33.3%	
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 %		
TOTAL	100.0%	100.0%	

Fuentes: "Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2001", "Encuesta Económica Anual 1999".

1/ Tomados del estudio "Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2001", Sección Microempresarial

2/ Datos de la Encuesta Económica Anual 1999, DIGESTYC

1.5. LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL SALVADOR.

El sector calzado de El Salvador es el más importante de toda Centroamérica y por consiguiente vale la pena concentrar esfuerzos para mejorar su competitividad.

El sector se ocupa de la elaboración de diferentes tipos de zapatos como son los de hombre, para mujer, para niños, los casuales, los de deportes y las sandalias.

La venta de los zapatos se efectúa por cuatro canales:

- 1) Las tiendas: que venden zapatos de las fábricas grandes principalmente.
- 2) Los mercados: que venden tanto zapatos de las fábricas grandes como de los talleres de los pequeños empresarios.
- 3) La venta directa que es el canal principal de los microempresarios
- 4) En algunos casos los MYPES tienen su propia sala de ventas.

El subsector se caracteriza en primer lugar por la presencia de ADOC, la mayor empresa de calzado centroamericana, completamente integrada.

La mayoría de las empresas medianas empezaron como microempresas y por consiguiente hay en el país una buena escuela de experiencias positivas para intentar mejorar la situación de las MYPES.

Las MYPES de calzado se clasifican de acuerdo al tipo de trabajo que efectúan¹⁰:

- a. Alistadoras: 30%
- b. Ensueladoras: 30%
- c. Alistadoras y Ensueladoras: 40%

Básicamente fabrican bajo pedido sandalias de mujer, zapatos de niños y sobre todo zapatos de vestir mujer y hombre, con una calidad media baja.

En base a la investigación de campo que se realizó, se determinó que los talleres de zapatos compran la materia prima las peleterías en pequeñas cantidades y varias veces al mes (en función de los pedidos de calzado que reciben) y por tanto

¹⁰ Fuente: Estudio sub-sectorial de la rama cuero-calzado. Programa de Fomento de la Microempresa (FOMMI). 1995

compran cara la materia prima venden barato el producto, bien sea al mercado o a intermediarios.

Algunas MYPES utilizan la figura del intermediario (vendedor) con objeto de vender fuera de su localidad y asegurarse mejor el cobro de la mercadería, pero esto reduce el margen comercial.

1.5.1. ANÁLISIS DEL SECTOR A NIVEL LOCAL¹¹.

La industria de calzado en El Salvador la conforman 1,623 empresas; de las cuales 11 son grandes, 6 medianas y 1,606 microempresas.

Año 2001	
EMPRESAS	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS
GRANDES	11
MEDIANAS	6
MICROEMPRESAS	1606
TOTAL DE EMPRESAS	1623

Fuente: Elaboración de IC con información del Estudio del Sub-Sector de Cuero y Calzado. CONAMYPE, Agosto 2001

Según este estudio la industria de calzado está localizada principalmente en los departamentos de San Salvador, Santa Ana y Sonsonate. La oferta en El Salvador está constituida por 5 tipos de calzado: 1) calzado de mujer, 2) calzado de hombre, 3) calzado para niño, 4) sandalias de material sintético y 5) calzado deportivo.

¹¹ Ministerio de Economía. Subdirección Inteligencia Competitiva, Dirección Desarrollo Competitivo Empresarial "Análisis de Competitividad de la Industria del Calzado de El Salvador, Retos - Oportunidades - Tratados de Libre Comercio". Ileana Maria Bolaños Viscarra, Claudia María Rodríguez Argueta. Noviembre 2004. Última revisión: 14-Marzo-2005

La industria de calzado en nuestro país se ve afectada al hacer frente a una competencia desleal, ante la oferta del calzado asiático, bajo un esquema de precios dumping lo que ha provocado la quiebra de cientos de fábricas.

En El Salvador, más de 450 empresas de calzado local, entre medianas y pequeñas han cerrado desde 1997 a la fecha, debido a la competencia que proviene de los países asiáticos, principalmente China y Taiwán.

Según el estudio el principal problema que ha afectado la industria es la entrada al país del calzado chino, especialmente el que entra por contrabando. Otro factor que afecta la industria nacional, es la competencia desleal generada por el sector informal.

1.6. LAS MYPES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL SALVADOR.

El mercado del cuero en El Salvador, está compuesto por 2 subsectores: el de calzado que aportó al sector el 85% y el de accesorios que participó con un 15%; este sector tiene un consumo aparente de US\$ 68.739.552¹²

En El Salvador se encuentran muy pocas empresas dedicadas a la producción nacional, lo cual hace que la demanda se vea en la necesidad de adquirir productos fabricados en el exterior. En términos generales el mercado en Cueros (distribuidores) en El Salvador ha tenido un constante crecimiento a lo largo de los cuatro años, alcanzando el 86% de incremento desde 1999 hasta el 2002.¹³

El mercado del oriente (China) ha sido una amenaza constante para las MYPES nacionales pues los productos provenientes de estos países son de bajo precio y esto ha originado en el mercado local un desplazamiento de la demanda hacia este tipo de producto. Esta situación ha hecho que las MYPES busquen nuevos mercados para ofrecer sus productos.

Como es de esperarse el consumidor adquiere sus productos en cuero de acuerdo a sus capacidades económicas y esto ha hecho que exista una diversidad de marcas, calidades, modelos y precios, buscando así satisfacer las necesidades que actualmente tiene el consumidor con respecto al calzado.

¹² Fuente: Entorno Competitivo – MIPYME. 2002

¹³ Fuente: Entorno Competitivo - MIPYME

Un diagnóstico del sector MYPE de calzado¹⁴, caracterizado por la calidad de la mano de obra, revela que ese rubro económico no cuenta con incentivos para realizar inversiones que faciliten su reconversión.

Se menciona en ese mismo estudio, que la mitad de las MYPES tienen dificultad para acceder a financiamiento. Las áreas de mercadeo, producción y administrativa tampoco influyen de manera positiva en las MYPES. Como sector, la competencia desleal desanima a los inversionistas; igualmente los altos impuestos y falta de asistencia técnica y se convierten en un obstáculo que dificulta poder mantenerse a flote.

En una época marcada por la internacionalización de los mercados y la búsqueda de alianzas entre países, no se tiene confianza o se desconoce los beneficios de los Tratados de Libre Comercio (TLC). Los precios del producto de origen chino se han convertido en el principal dificultad a superar.

El Ministerio de Economía recomendó, a la industria de calzado, identificar nichos de mercado que requieran zapatos de cuero de calidad o diseños y cantidades flexibles a los requerimientos de los clientes; así como, zapato especializado, como una estrategia para volverse competitivos ante la amenaza que representa China en el mercado mundial.

El tema de innovación, tecnología, calidad y los encadenamientos productivos, serán las bases de competencia que permitirán al sector de calzado posicionarse en los mercados objetivos, considera el Ministerio de economía. China no es sólo una amenaza sino una competencia real en el mercado, por lo que hay que prepararse con nuevas estrategias, advierte el Ministerio.

¹⁴ Fuente: Diagnóstico del sector Industrial de la zona urbana de la ciudad de Santa Ana; fue elaborado por la Universidad Católica de Occidente, a petición de la Cámara de Comercio e industria, filial Santa Ana.

China es el principal fabricante, a nivel mundial, de calzado; registrando una producción anual de 6,000 millones de pares de zapatos, que representan el 51% del volumen de producción mundial.¹⁵ China produjo el año pasado 2,400 millones de pares de calzado de cuero, ocupando así el puesto número uno en el ranking mundial en este género.¹⁶ El gran país asiático representa el segundo mercado a nivel mundial en consumo de calzado; cuya demanda en el caso de zapato de piel representó el 22% del volumen de producción mundial.¹⁷

Los fabricantes de calzado salvadoreño, no pueden competir en precio y volumen con la producción China, por lo que es necesario atender al mercado con calidad, moda, marcas, especialización y tecnología, afirmó la entidad. La actividad en el sector del cuero y calzado sigue creciendo en la región asiática, principalmente en China. Entre las razones que explican este fenómeno, hay que resaltar el rápido crecimiento en el nivel de vida de la población de este país.

El mercado global y el alcance del calzado chino generó la verdad innegable, de que China era la mayor amenaza para los fabricantes de calzado que no podían competir en precio y volumen con la producción de este país; por lo que los países occidentales, se están diferenciando para competir con base: a calidad, moda, marcas, especialización y tecnología.

¹⁵ Fuente: Dirección de Inteligencia Competitiva (IC). Ministerio de Economía

¹⁶ Fuente: Dirección de Inteligencia Competitiva (IC). Ministerio de Economía

¹⁷ Fuente: Dirección de Inteligencia Competitiva (IC). Ministerio de Economía

2. GLOBALIZACIÓN Y TLC.

2.1. GLOBALIZACIÓN.

2.1.1. DEFINICIÓN.

El termino globalización ha sido ampliamente utilizado en los últimos años, por ello es muy importante tener a la mano algunos conceptos acerca de este término que nos puedan servir para formarnos un juicio o criterio propio de lo que éste fenómeno global implica. Se poseen numerosos conceptos del fenómeno, entre los cuales tenemos los siguientes:

“Es un cambio general que esta transformando a la economía mundial, que se refleja en vinculaciones internacionales cada vez más amplias e intensas del comercio y las finanzas y el impulso universal hacia la liberalización del comercio y los mercados de capital por la creciente internacionalización, y por un cambio tecnológico que esta erosionando con rapidez las barreras que obstaculizan la comercialidad internacional de bienes y servicios y la movilidad del capital”¹⁸

“Es un fenómeno que se gesta con la propia aparición del capital, por lo que su naturaleza es fundamentalmente económica, pero con repercusiones sociales, culturales, políticas, etc. Y se caracteriza por aprovechar los diferentes tipos y estados de los mercados mundiales para colocar su producción o capital (bancario, industrial o financiero) en donde maximice su ganancia en las mejores condiciones y con la mayor libertad posible para su crecimiento y movilidad”¹⁹

¹⁸ Banco Mundial: “Las perspectivas económicas mundiales y los países en el desarrollo”, 1996

¹⁹ Revista Mensual de Economía, Sociedad y Cultura (Dic/1997)

“Es la creación de un mercado mundial en el que circulen libremente los capitales financiero, comercial y productivo. Se trata de la eliminación de todas las trabas que los diferentes países ponen a las entradas de los capitales financieros, comerciales y productivos provenientes del extranjero”²⁰

La globalización es uno de los cambios más importantes registrados en el ambiente externo de las organizaciones. Se refiere a una nueva perspectiva de las relaciones con otros países, a las relaciones empresariales realizadas a través de las fronteras.

La globalización es un proceso que todos reconocen como el más determinante de la década del noventa y que a la vez suscita opiniones muy encontradas. Si bien no es proceso nuevo ha sido retomado con mayor énfasis en los países en desarrollo como premisa específica para lograr un crecimiento económico y erradicar la pobreza.

A pesar de que muchos entendidos en el tema convergen en que la globalización se originó luego de la segunda guerra mundial, es importante recordar como otros sucesos históricos han venido preparando el terreno para lo que hoy conocemos como globalización. Así, tenemos que el descubrimiento de América por parte de Cristóbal Colón y la colonización de casi todo el continente africano a principios del siglo XX, sirvió para extraer materias primas y oro, explotar la mano de obra y apropiarse de tierras; con ello se financió la revolución industrial de Europa, se amplió el mercado a nivel intercontinental y las regiones conquistadas a la vez se convirtieron en nuevos mercados. Luego, dando salto en el tiempo, entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX nacieron las primeras empresas multinacionales o transnacionales, las cuales se dieron a la tarea de empezar a obtener ganancias fuera de sus fronteras.

²⁰ Joaquín Arriola, José Víctor Aguilar. Globalización de la Economía. Equipo Maíz, 1995

Posteriormente a la segunda guerra mundial los países industrializados de Norteamérica, Europa y Asia, alcanzan tasas de crecimiento del PIB tres veces superiores que en los ciento treinta años precedentes, ocurriendo una expansión a nivel mundial de las transacciones comerciales de estos países. Y con el fin de evitar condiciones de crisis en períodos entre guerras y regular las crecientes relaciones comerciales, los países en cuestión se reunieron en Bretton Woods, New Hampshire (Estados Unidos) para generar una estrategia económica y política de liberar todas las barreras al libre comercio. Es aquí cuando se consolida el poder de los Estados Unidos ya que era el único país que iba a salir en mejor posición luego del conflicto armado.

El dólar americano se convirtió en reserva de valor a nivel mundial, se impulsó el plan Marshal para la reconstrucción de Europa y se crearon tres grandes y poderosas instituciones internacionales: El Fondo Monetario Internacional (FMI) el cual regularía el sistema monetario internacional, el Banco Mundial (BM) y luego se firma el acuerdo general sobre comercio y aranceles aduaneros (GATT) el cual se encargaría de promover la liberación del comercio mundial al eliminar todo tipo de barreras, hoy en día este organismo es conocido como la Organización Mundial del Comercio (OMC). Y para garantizar la seguridad del buen funcionamiento de estas tres instituciones, así como la soberanía monetaria se creó la Organización del Atlántico Norte (OTAN).

Este proceso de globalización se vio acelerado por las diferentes crisis en que se vio inmerso el entorno internacional en los años 1971 (crisis del dólar), 1973 y 1979 (crisis del petróleo) y en 1982 (crisis de la deuda); otros elementos que ayudaron al avance vertiginoso del mismo fue el surgimiento de una teoría económica a tono con los requerimientos del fenómeno: El Neoliberalismo y la expansión del Capitalismo como modelo económico más generalizado y modo de producción en el ámbito mundial.

Como se puede observar la globalización es un proceso multidimensional, aunque hay razones para pensar que es ante todo un proceso económico hecho posible por cambios provenientes de la ciencia y la tecnología.

Desde el punto de vista económico, la globalización es un proceso de integración de los mercados a escala mundial. Para ello, ha sido indispensable la formación de bloques económicos orientados bajo la lógica de libre comercio, con el fin de reproducir el capital. Este proceso, ha implicado la creciente interconexión de los mercados de todo el mundo. De ese modo, los eventos, crisis del sistema económico cada vez afectan con mayor velocidad y fuerza a todos los países del mundo. En el campo social, implica la reducción de las distancias entre todos los países. Juega un papel primordial el desarrollo de las comunicaciones, ejemplo de ello es el uso de Internet.

2.2. TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)²¹

2.2.1. DEFINICIÓN.

TLC quiere decir Tratado de Libre Comercio. Es un acuerdo firmado entre dos o más naciones para eliminar todo tipo de aranceles y otras barreras no arancelarias entre los miembros del tratado.

Los bienes y servicios producidos por estas naciones son libres de circular en los territorios de los países miembros, con la misma facilidad con que lo hacen dentro de las propias fronteras.

En la práctica, los tratados se firman para todos los bienes y servicios especificando una serie de excepciones propuestas y aceptadas por las naciones miembros. Estas excepciones pueden ser de carácter temporal (sujetas a eliminación gradual en calendarios específicos del Tratado) o permanentes.

Los principales objetivos de los Tratados de Libre Comercio son:

- Eliminar las barreras arancelarias (impuestos que cada país cobra a los productos que ingresan de otros países).
- Permitir el ingreso de los productos de un país a otro sin dificultad.
- Establecer reglas claras entre los países para el intercambio comercial de los productos.
- Establecer un mecanismo que solucione cualquier problema que surja en el comercio de los productos y servicios o en las inversiones.

Con la firma de los Tratados de Libre Comercio, los países buscan acuerdos para:

- Perfeccionar la zona de libre comercio.
- Estimular la expansión y diversificación del comercio de mercancías y servicios.
- Promover condiciones de competencia leal.

²¹ Fuente: Revista INCAE, Estrategia y Negocios, Edición Especial: "Todo lo que necesita saber sobre el CAFTA", 2004

- Eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de mercancías y servicios.
- Promover, proteger y aumentar sustancialmente las inversiones.
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del Tratado para su administración conjunta y la solución de controversias.

2.2.2. LOS TLC EN EL SALVADOR.²²

Un Tratado de Libre Comercio es un documento que se conforma de varios capítulos y anexos, en donde se establece el convenio o acuerdo entre dos o más países que enmarcan las relaciones comerciales legal y jurídicamente, con el fin de establecer una zona de libre comercio entre las regiones o países signatarios. Existen a nivel mundial programas de preferencias arancelarias, convenios comerciales, acuerdos preferenciales, tratados de libre comercio, y otros, que pretenden adecuar las relaciones comerciales en el entorno de la globalización.

En general, un Tratado de Libre Comercio necesita atravesar cuatro etapas antes de entrar en vigencia y que los países signatarios los utilicen: las negociaciones, la suscripción, el período de reservas (cada país lo estudia y hace sus reservas) y la ratificación. A continuación se mencionan los diferentes países con los que El Salvador tiene Tratados de Libre Comercio:

- *México - El Salvador:* Las negociaciones entre México y el Triángulo norte, formado por Guatemala, Honduras y El Salvador, se iniciaron en 1994 y finalizaron el 10 de mayo de 2000. El tratado fue firmado por los presidentes de los cuatro países, el 29 de junio de 2000 en el Castillo de Chapultepec, México, D. F.; el tratado esta en vigencia desde el 15 de marzo de 2001.

²² Fuente: Infocentrex No. 6. Centro de Trámites de Exportación (CENTREX). Noviembre-Diciembre 2004

- *Panamá – El Salvador:* Las negociaciones bilaterales entre El Salvador y Panamá se iniciaron en septiembre del 2001 y los resultados fueron revisados y acordados en su totalidad en febrero de 2002, En el mes de marzo el Tratado fue firmado por los presidentes de Panamá y El Salvador en la ciudad de Panamá, quedando a la espera para implementarlo de la ratificación por parte de los Congresos: De esta forma se convirtió El Salvador en el primer país del mundo que suscribió un Tratado de Libre Comercio con Panamá.

- *Tratado Chile - El Salvador:* El Tratado de libre comercio entre Chile y El Salvador fue ratificado por la Asamblea Legislativa de El Salvador, el 4 de octubre de 2001, publicado en el Diario Oficial No.218 Tomo 535, del 19 de noviembre de 2001. Ratificado por Chile el 24 de enero de 2002. Entró en vigencia a partir del 1 de junio de 2002.

- *Tratado Republica Dominicana - El Salvador:* Este tratado fue ratificado por la Asamblea Legislativa de El Salvador, y por República Dominicana el 15 de marzo de 2001. Entró en vigencia el 4 de octubre de 2001.

- *Tratado de Estados Unidos – Centroamérica²³:* Las negociaciones concluyeron y fue firmado por los Gobiernos centroamericanos y Estados Unidos en mayo de 2003. El 17 de diciembre del 2004, se ratifica el TLC con Estados Unidos, con lo cual El Salvador se convirtió en el primer país centroamericano en dar ese paso. A la fecha el Congreso de los Estados Unidos ya aprobó el TLC para su entrada en vigencia y fue firmado por el Presidente de los Estados Unidos. Se espera que la entrada en vigencia de este acuerdo sea el primero de enero del próximo año (2006).

²³ Fuente: Documento Explicativo de las Negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, Republica Dominicana y Estados Unidos, Ministerio de Economía, Enero 2005

En el caso de El Salvador el acceso de la industria ha quedado de la siguiente manera: El 99.73% de productos industriales exportados hacia los Estados Unidos gozará desgravación inmediata (este porcentaje representa el 100% del comercio en productos industriales), es decir que a su ingreso a los Estados Unidos no pagarán impuesto la importación desde el momento de la entrada en vigencia del tratado. Únicamente el 0.27% de los productos industriales, equivalente a 119 líneas arancelarias, se desgravarán en el plazo máximo de 10 años. En lo que se refiere al calzado, la CBTPA (Caribbean Basin Trade Partnership of 2000) le concede preferencia arancelaria (no 0% de arancel) el TLC le otorgará libre comercio de inmediato para las principales clases de calzado con potencial exportador.

Las reglas de origen específicas desempeñan un papel fundamental en el intercambio comercial de mercancías entre los países, ya que mediante éstas se especifican los requisitos mínimos de transformación que deben de cumplir los insumos o materiales para producir las mercancías finales en uno o mas países, a efecto de poder gozar de la preferencias arancelarias establecidas en el tratado.

Al momento de negociar las reglas de origen específicas, se tuvo como objetivo fundamental reconocer los procesos productivos que se realizan en nuestro país y ponerle fin en la región, a efecto de permitirle a los productores que no tengan necesidad de cambiar de proveedores de insumo y materia prima o de generar nuevas líneas de producción para la exportación hacia los Estados Unidos. Las formas de calificar el origen de las mercancías pueden ser a través de los criterios de:

- Mercancías obtenidas en su totalidad o producidas enteramente en el territorio de una o más de las partes.
- Producción de las mercancías a través de insumos o materiales originarios.
- Producción de la mercancía a partir de insumos o materiales no originarios.

Para el calzado se generaron mayores beneficios en lo que respecta a las reglas de origen; para la mayor parte de tipos de calzado se estableció una regla de origen flexible que permite importar las partes (incluyendo la parte superior o capellada).

2.2.3. OPORTUNIDADES DEL TLC.²⁴

Las oportunidades que podría representar el TLC con los estados Unidos son las siguientes:

- OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN EXTRANJERA

El tratado proporcionará una seguridad jurídica a las empresas extranjeras (de Estados Unidos) que deseen instalarse en el país, para acceder en iguales condiciones de mercado que una empresa nacional.

Con esto se espera que empresas de diversos sectores se vean incentivadas a instalarse en el país. Con ello se abre una variedad de oportunidades de negocios para las MYPES nacionales como proveedoras de bienes y servicios, ya que buena parte de estos son demandados por los mercados locales, tanto por su precio que podría resultar más competitivo, como por las facilidades de obtenerlos de forma inmediata.

- OPORTUNIDADES DERIVADAS DEL COMERCIO DE BIENES

Este es uno de los beneficios que podrían ser inmediatos para las MYPES en general, se podría derivar de la compra de insumos y materias primas más baratas provenientes de este país, que reduciría directamente los costos de producción de las empresas.

El otro beneficio se refiere estrictamente a las exportaciones de productos ya sea directamente o en aquellos casos que las empresas logren encadenarse (asociarse, crear alianzas o hacer vínculos de negocios), con exportadores directos, estos

²⁴ Fuente: CONAMYPE; Boletín del Centro de Información y Documentación de CONAMYPE, "Oportunidades y Desafíos del CAFTA para las MIPYMEs", Año 3, No. 5, Agosto 2003

también tendrían oportunidades que se generan en el aprovechamiento de un mercado natural para las empresas, por el número de salvadoreños que viven en Estados Unidos.

Para que las empresas puedan aprovechar las oportunidades necesitan vencer algunos desafíos, como los siguientes:

- Asociarse para competir y comercializar conjuntamente.
- Establecer organismos locales de análisis de productos y normas locales con estándares internacionales.
- Desarrollar una identidad de marca, que lo hecho en El Salvador se adquiriera no solo por cuestiones nostálgicas sino que se identifique por su calidad.
- Romper con el paradigma mental de que solo los grandes pueden.
- Cooperar con los esfuerzos gubernamentales para exportar.

2.3. LAS MYPES ANTE LA GLOBALIZACIÓN Y LOS TLC EN EL SALVADOR.

El temor se fundamenta en la amplia desigualdad que la globalización trae a los países en vías de desarrollo. Se aprecia claramente que los países más avanzados en comercio internacional tienen mayor capacidad para invadir los mercados regionales. Sus grandes empresas transnacionales y grupos de inversores toman las riendas de sectores completos, la mayoría de los cuales son claves para la producción nacional.

Las empresas de los países pequeños sólo tienen una alternativa: revisar sus estrategias y políticas para lograr algún nivel de competitividad que les permita por lo menos sobrevivir, sólo algunas pocas pueden aspirar a exportar. Aunque las dificultades por el bajo nivel de competitividad son un síndrome común en los países subdesarrollados, también es que hay una oportunidad de superar el círculo vicioso pobreza/baja productividad/pobreza. Entendiendo la globalización como un proceso facilitador de mecanismos de expansión comercial, política o cultural.

La desventaja en capacidad tecnológica, tanto en maquinaria como en procesos, es uno de los mayores problemas que los mismos productores reconocen, y este les puede impedir hacerle frente a los TLC,; y la misma altura de inversión no permite un desarrollo deseable.

No se puede negar que se ha tenido algún nivel de sentido innovativo, pero que solo ha sido lo suficiente para los mercados propios y no para los externos -como decir adaptarse al europeo o asiático-. Esto representa uno de las mayores dificultades de los empresarios ante la globalización y los TLC.

Aunque aún en los países europeos se fomente la empresa pequeña, para los países subdesarrollados el problema no está en que tengamos muchas empresas pequeñas, sino en el bajo nivel de integración que éstas tomen al enfrentarse con las multinacionales.

Hay que reconocer que cualquier cosa, para que sea aceptada, debe mostrar algo atractivo. Independientemente de sus efectos, el proceso de globalización y los TLC se impulsa a sí mismo con mecanismos que crean condiciones difícilmente alcanzables de otra manera. La inmigración laboral, por ejemplo, viene a resolver problemas de las naciones, dada su inestabilidad que no alcanza a superar la desprotección social.

Los flujos comerciales vienen al rescate de mercados cautivos locales, dominado durante décadas por productores que se consideraban a sí mismos blindados, gozando de grandes beneficios de regímenes proteccionistas.

Esto no hubiera sido posible de todas formas, sin un desarrollo tecnológico, sobre todo en las comunicaciones y la informática, que facilitan el sentido expansionista del sistema.

2.4. LAS MYPES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO ANTE LA GLOBALIZACIÓN Y LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO (TLC).

Los Tratados de Libre Comercio (TLC) son para muchos las puertas que se abren para que países como el nuestro puedan desarrollarse económicamente, ya que ofrecen la apertura de nuevas empresas y la generación de nuevas oportunidades de empleos beneficiando así a la población. Pero los TLC no solo ofrecen beneficios, es importante que se analicen además las desventajas que dan a los países principalmente los subdesarrollados como el nuestro.

Una de las desventajas mas importantes que debe ser tratada con mucho énfasis es la situación de la pequeña empresa dentro del país y el futuro que les espera al verse enfrentadas con empresas extranjeras que puedan tener costos mucho mas bajos que las nacionales.

En la actualidad El Salvador esta siendo sometido a procesos fuertes de globalización y a la aprobación de una serie de Tratados de Libre Comercio con otros países mas industrializados que el nuestro, por tal razón demanda de mejorar la productividad de las empresas para que puedan hacerle frente a la competencia de los productos que están ingresando al país.

Es importante destacar que casi todos los países con los que se están estableciendo los tratados de libre competencia, cuentan con una mayor tecnología que la nuestra, lo que les permite estar manufacturando y comercializando productos más económicos y con un mejor desarrollo e innovaciones, acordes a los procesos de globalización.

Además de los países que están entrando a los Tratados de Libre Comercio, también existe la gran amenaza de los países Asiáticos, que básicamente tienen sus productos en todo el mundo, han invadido el mercado desplazando la producción artesanal local. La micro y pequeña empresa local, desprotegida ha perdido parte de

su mercado. Por sus características –materia prima, producción industrial, etc.- el producto importado no incentiva al artesano del cuero a competir en su propio mercado; debido a que los precios de los productos importados son extremadamente bajos por lo que gran cantidad de empresas que no han tenido la capacidad competitiva, han tenido que cerrar sus operaciones, por no haberse preparado con la debida anticipación.

En lo que respecta al sector del calzado, únicamente están sobreviviendo aquellas empresas consideradas como grandes y que además han tenido la capacidad no solo de producir, sino que también se han dedicado a comercializar productos importados que pueden vender a precios mas accesibles a la población que día a día tiene mayor limitación por los problemas mismos que esta generando la globalización y que viene a redundar en el desempleo y por lo tanto en la capacidad adquisitiva, por lo que es de vital importancia que en El Salvador existan programas fuertes de modernización de las empresas y especialmente las MYPES que es donde difícilmente pueden llegar a tener la capacidad de hacerle frente a estos procesos que son una realidad.

El Salvador es un país que siempre se ha caracterizado por tener una mano de obra eficiente y de gran valor como recurso humano, pero es el caso que actualmente no encuentra ocupación en vista del cierre de los negocios o en este caso de los talleres de zapatería donde el producto elaborado a mano ya no encuentra mercado debido a los precios que no pueden competir con lo importado, aunque en el fondo sean productos de mayor calidad y duración, pero no cuenta con la capacidad innovadora que traen dichos productos importados.

La globalización y los TLC afectarán negativamente a este sector, la competencia que vendrá del exterior acabará por arruinarlas, si no se toman las medidas necesarias.

3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

3.1. La Población.

Se partió de datos proporcionados por la Dirección Nacional de Estadísticas y Censos (DYGESTIC); se hizo un consolidado y se obtuvo un máximo de 70 MYPES del sector calzado en la zona metropolitana de San Salvador.

3.2. Determinación de la Muestra.²⁵

El tamaño de la muestra se determina por el método de proporciones con población finita para lo cual, la fórmula es:

$$n = \frac{pq}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{pq}{N}}$$

En donde:

- n = Tamaño de la muestra
- p = Probabilidad de éxito
- q = Probabilidad de fracaso
- E = Error muestral
- Z = Nivel de Confianza
- N = Universo

Para nuestro estudio los datos serán los siguientes: Se ha tomado una actitud conservadora, asignándole a p= 0.50 y q= 0.50; el error muestral (E) se le asignará el valor del 10%; nivel de confianza (Z), 90% (1.65) y finalmente "N" será el total del universo que es de 70 Micro y Pequeñas Empresas. Sustituyendo en la fórmula obtenemos:

²⁵Ronald M. Weiers. Investigación de Mercados.

$$n = \frac{(0.5)(0.5)}{\frac{(0.1)^2}{(1.65)^2} + \frac{(0.5)(0.5)}{70}}$$

$$n = 34.49$$

n= 35 Micro y Pequeña empresas a entrevistar

Es importante destacar que para llevar a cabo la presente investigación, se partió de un universo de 70 MYPES (VER ANEXO 2), de las cuales se obtuvo una muestra representativa de 35 y estas se constituyeron en nuestro objetivo a investigar.

Cabe aclarar que de las 35 Microempresas solamente se pudieron investigar 17 (VER ANEXO 3), en vista de que el resto había cerrado operaciones, es decir que únicamente se encontraban funcionando el 48.5 % de las empresas que constituyeron nuestra muestra representativa.

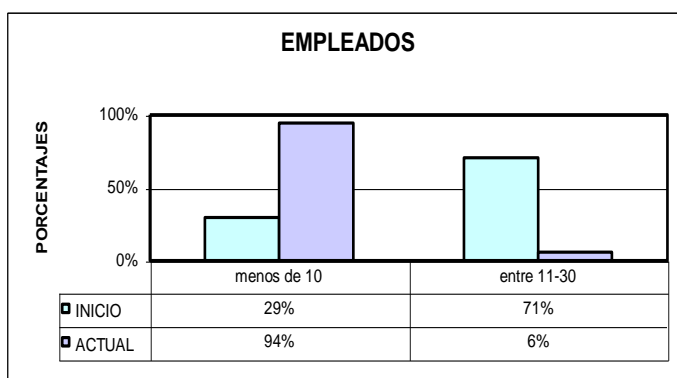
En vista de la real situación que enfrenta la Industria del Calzado, en el sector de las MYPES y con la finalidad de generar conclusiones representativas de nuestra investigación, se optó por llevar a cabo con personeros de la Industria del Calzado, que tuvieran una visión amplia del tema en cuestión y es así como logramos conversar con el exdirector de La Asociación Salvadoreña de la Industria del Calzado (ASICA) y con un exmiembro de La Asociación de las Micro y Pequeñas empresas de la industria del calzado, que aunque ya están extintas en la actualidad, tienen una opinión representativa de la situación que han pasado y continúan viviendo estas empresas.

3.3. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.

El Instrumento que se utilizó para la recopilación de datos fue la encuesta, cuyo cuestionario utilizado como guía consto de 21 preguntas de las cuales 13 son de tipo cerrada, 6 opción múltiple y 2 abiertas (VER ANEXO 4). Se utilizó la encuesta de respuesta personal, y con esto se facilitó las respuestas de los entrevistados; lo que ayudó a que disminuyera cualquier tipo de desviación o duda que tuviera el entrevistado. La presentación, el análisis y la interpretación de los resultados se detallan a continuación:

1. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?

RANGO	INICIO	ACTUAL	INICIO %	ACTUAL %
menos de 10	5	16	29%	94%
entre 11-30	12	1	71%	6%
entre 31-50	0	0	0%	0%
	17	17	100%	100%

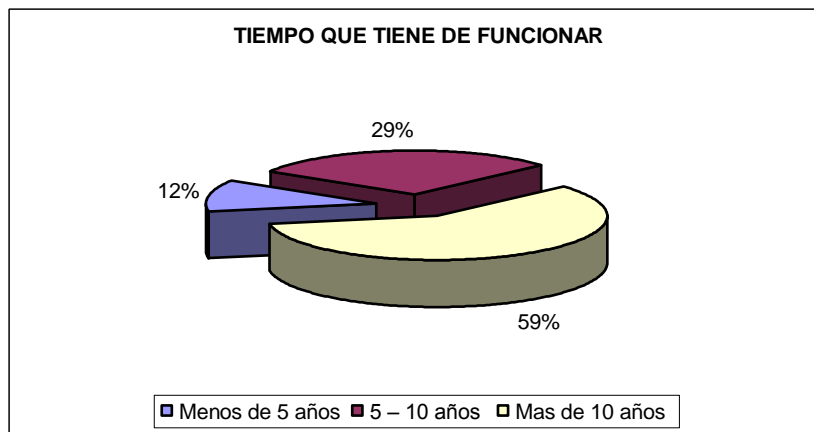


INTERPRETACIÓN: Al inicio el 71% de las empresas entrevistadas tenia entre 11-30 Empleados y solo el 29% menos de 10 empleados; en la actualidad el 94% tiene menos de 10 empleados y el 6% entre 11-30 empleados.

ANÁLISIS: El número de empleados ha disminuido sustancialmente (en un 65%), lo cual demuestra que las empresas han decrecido drásticamente.

2. ¿Cuánto tiempo tiene de funcionar la empresa?

RANGO	Cantidad	Porcentajes
Menos de 5 años	2	12%
5 – 10 años	5	29%
Mas de 10 años	10	59%
	17	100%

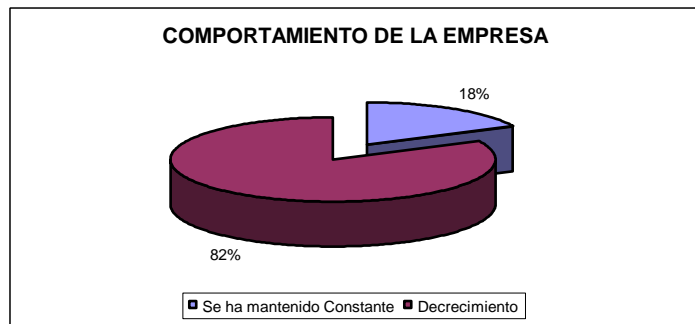


INTERPRETACIÓN: El 12% de los encuestados tiene menos de 5 años de estar en el mercado, el 29% tiene de 5-10 años y el 59% tiene mas de 10 años de existir.

ANÁLISIS: Las empresas que han logrado permanecer en el mercado son aquellas que tienen mas de 10 años; ya que estas lograron establecer sus clientes cuando el mercado estaba en auge.

3. ¿Cómo ha sido el comportamiento de su empresa en el último período, con relación a su venta?

	Cantidad	Porcentajes
Crecimiento	0	0%
Se ha mantenido Constante	3	18%
Decrecimiento	14	82%
	17	100%

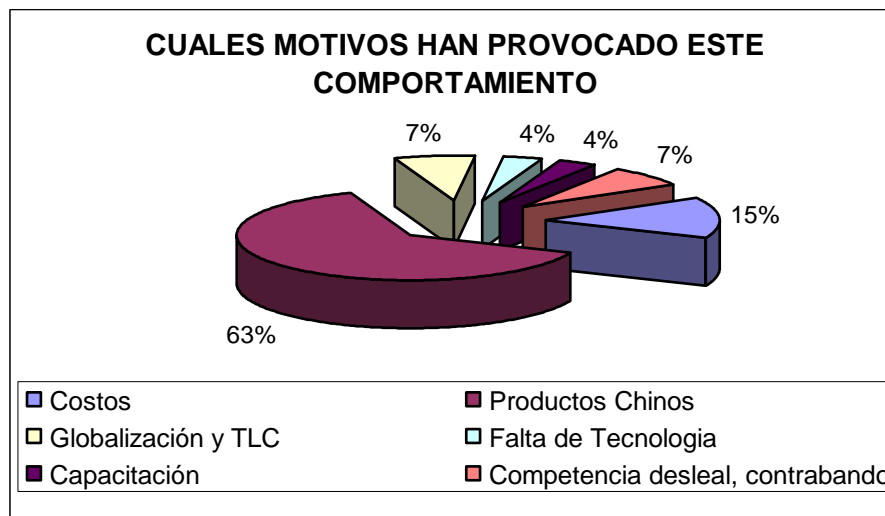


INTERPRETACIÓN: El 18% de los encuestados dijo que el comportamiento de la empresa se ha mantenido constante y el 82% restante ha tenido un decrecimiento en relación a sus ventas.

ANÁLISIS: Las ventas han decrecido drásticamente, lo cual corrobora la situación que se esta dando en el sector.

4. ¿Cuáles son los motivos que ha provocado este comportamiento?

	Cantidad	Porcentajes
Costos	4	15%
Productos Chinos	17	63%
Globalización y TLC	2	7%
Falta de Tecnología	1	4%
Capacitación	1	4%
Competencia desleal, contrabando	2	7%
	27	100%

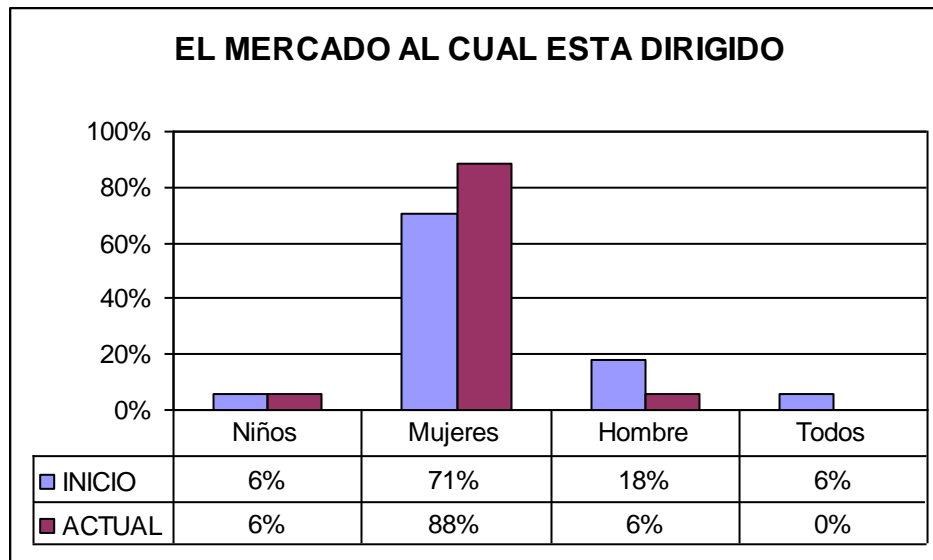


INTERPRETACIÓN: El 63% dijo que la entrada de los productos chinos es el principal motivo, el 15% dijo que los costos, el 7% opino que la Globalización y los TLC, 4% dijo que la falta de tecnología al igual que la falta de capacitación y el 7% la competencia desleal y el contrabando.

ANÁLISIS: La mayoría de las empresas van al decrecimiento y el factor más importante que lo ha provocado es la entrada de los productos chinos. Cabe aclarar que los entrevistados no saben diferenciar entre productos importados independientemente del país que provengan, porque para ellos todo zapato que viene del exterior es chino.

5. ¿ A que mercado esta dirigido su producto?

	INICIO No.	ACTUAL No.	INICIO %	ACTUAL %
Niños	1	1	6%	6%
Mujeres	12	15	71%	88%
Hombre	3	1	18%	6%
Todos	1	0	6%	0%
	17	17	100%	100%



INTERPRETACIÓN: Tanto al inicio como en la actualidad las empresas encuestadas se dedican a la elaboración de zapato para mujer, contando con un 88% actualmente.

ANÁLISIS: Tanto al inicio de operaciones como en la actualidad la mayoría de empresas se dedica a la producción de zapatos para mujer, porque es el mercado con mayor rotación en lo que se refiere a moda.

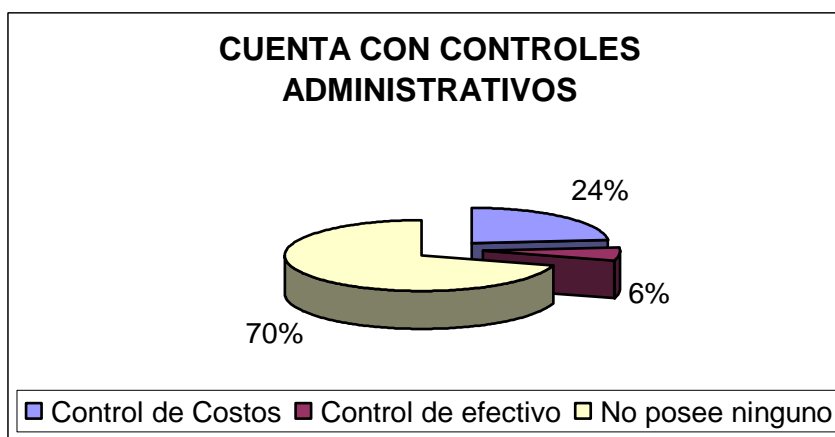
6. ¿Esta definida organizativamente su empresa?

	Cantidad	Porcentajes
SI	0	0%
NO	17	100%
	17	100%

COMENTARIO: El 100% de los encuestados no poseen una definición organizativa de su empresa, porque ellos no consideran muy importante tener uno y además no poseen el conocimiento ni los recursos necesarios.

7. ¿Cuenta su empresa con controles administrativos?

	Cantidad	Porcentaje
Control utilidades	0	0%
Control de Costos	4	24%
Control de efectivo	1	6%
No posee ninguno	12	70%
	17	100%

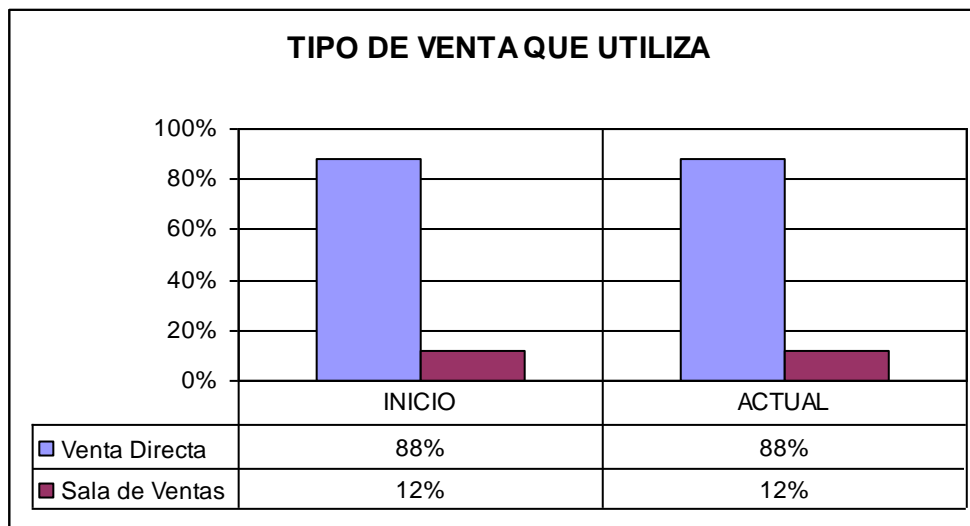


INTERPRETACIÓN: El 70% no posee aun controles de ningún tipo, el 24% control de costos y el 6% control de efectivo.

ANÁLISIS: La mayoría de las empresas no posee controles administrativos debido a su misma naturaleza; esta falta de controles va muy ligado a que los encuestados no poseen la capacidad económica ni los conocimientos.

8. ¿Qué tipo de venta utiliza?

	INICIO	ACTUAL	INICIO %	ACTUAL %
Venta Directa	15	15	88%	88%
Sala de Ventas	2	2	12%	12%
Por catalogo	0	0	0%	0%
Otros Especifique	0	0	0%	0%
	17	17	100%	100%



INTERPRETACIÓN: Tanto al Inicio como Actualmente el 88% de los encuestados utilizan la venta directa y el 12% sala de ventas.

ANÁLISIS: La tendencia se ha mantenido tanto al inicio como en la actualidad, a la utilización de la venta directa; debido a que de acuerdo a los recursos que poseen las MYPES es el que se adecua a sus capacidades.

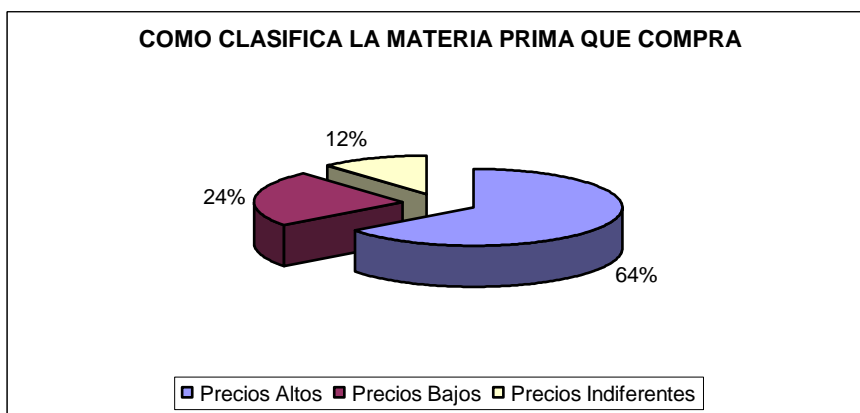
9. ¿En que volumen adquiere su materia prima?

	Cantidad	Porcentaje
Al por mayor	0	0%
Al Detalle	17	100%
Con otros Socios	0	0%
	17	100%

COMENTARIO: Las MYPES del sector calzado que conforman nuestro estudio; compran las materias primas al detalle, esto es debido a que compran según los pedidos que tienen de sus clientes los cuales no son voluminosos.

10. ¿De acuerdo al volumen de materia prima que compra, como la clasificaría?

	Cantidad	Porcentaje
Precios Altos	11	64%
Precios Bajos	4	24%
Precios Indiferentes	2	12%
	17	100%

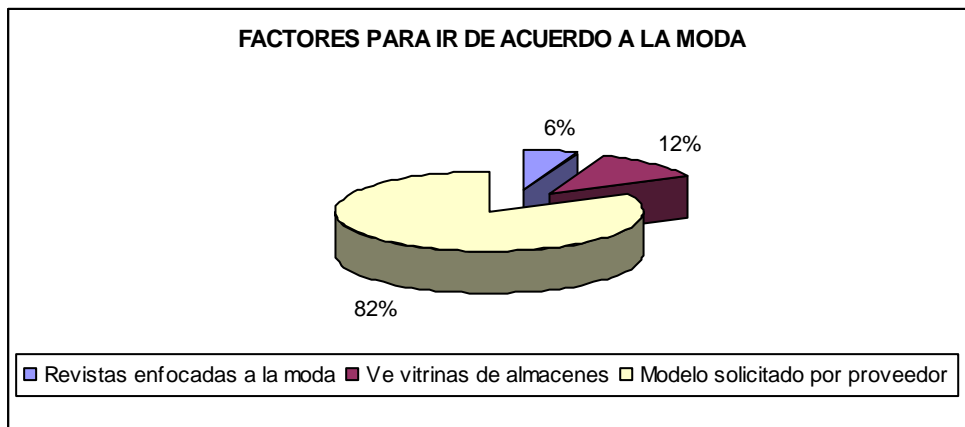


INTERPRETACIÓN: El 64% considera que adquiere la materia prima a precios altos, el 24% con precios bajos, y para el 12% considera indiferente los precios.

ANÁLISIS: Los encuestados en su mayoría adquieren la materia prima a precios altos como consecuencia de sus volúmenes de compras que son al detalle.

11. ¿Qué factores toma en cuenta para ir de acuerdo a la moda en el mercado?

	Cantidad	Porcentaje
A través de Gremiales	0	0%
Asiste a ferias de Calzado	0	0%
Revistas enfocadas a la moda	1	6%
Ve vitrinas de almacenes	2	12%
Modelo solicitado por proveedor	14	82%
	17	100%

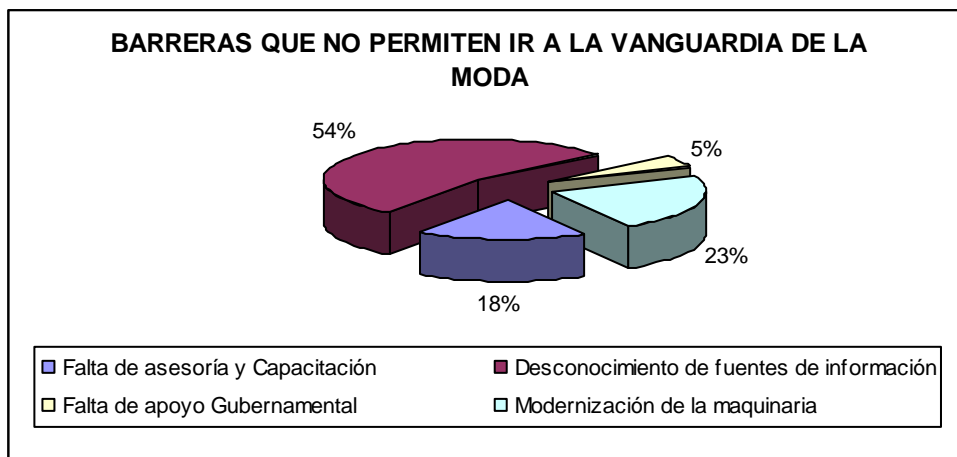


INTERPRETACIÓN: El 82% para producir toma en cuenta la opinión del proveedor sobre los modelos que le llegan a ofrecer, el 12% ve vitrinas de almacenes y el 6% lo hace por medio de revistas enfocadas a la moda del calzado.

ANÁLISIS: Las MYPES para ir a la moda se basan en su mayoría en los modelos que los proveedores les llegan a ofrecer porque es los más cercano a la moda que van a poder estar; además que no cuentan con apoyo de ningún sector para tener acceso a la moda que a cada momento cambia.

12. ¿Cuáles son las barreras que no le permiten estar a la vanguardia de la moda?

	Cantidad	Porcentaje
Falta de apoyo de gremiales	0	0%
Falta de asesoría y Capacitación	4	18%
Desconocimiento de fuentes de información	12	54%
Falta de apoyo Gubernamental	1	5%
Modernización de la maquinaria	5	23%
	22	100%



INTERPRETACIÓN: Los empresarios consideran que la barrera principal que no le permiten ir a la vanguardia de la moda es el desconocimiento de fuentes de información con un 54%, en segundo lugar con un 23% la falta de maquinaria moderna, el 18% es la falta de asesoría y el 5% considera que la falta de apoyo gubernamental.

ANÁLISIS: Las MYPES no cuentan con los conocimientos necesarios para obtener información sobre la moda que impone el mercado y recurre a la copia de estilos principalmente los que sus proveedores les muestran.

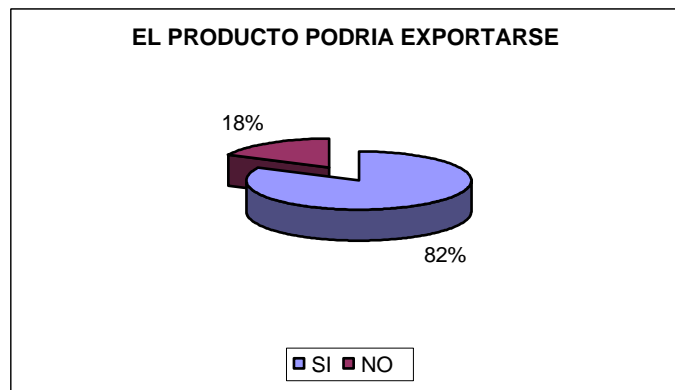
13. ¿Quién representa su mayor competencia?

	Cantidad	Porcentaje
Productos Importados	17	100%
Productos Nacionales	0	0%
	17	100%

COMENTARIO: El 100% de los encuestados consideran que los productos que son su mayor competencia son los importados.

14. ¿Considera que su producto podría exportarse?

	Cantidad	Porcentaje
SI	14	82%
NO	3	18%
	17	100%



INTERPRETACIÓN: El 82% de los encuestados considera que sus productos podrían exportarse, y el 18% considera que no.

ANÁLISIS: Las MYPES consideran que su producto es exportable, porque confían en la capacidad de producción que poseen, esto es basado en la mano de obra calificada y con experiencia que tienen.

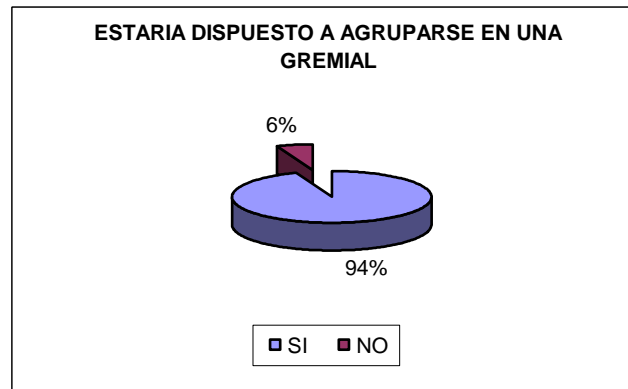
15. ¿Tiene algún tipo de agrupación con alguna gremial?

	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0%
NO	17	100%
	17	100%

COMENTARIO: El 100% de los encuestados no tiene ningún tipo de agrupación con gremiales.

16. ¿Estaría dispuesto a agruparse en una gremial?

	Cantidad	Porcentaje
SI	16	94%
NO	1	6%
	17	100%

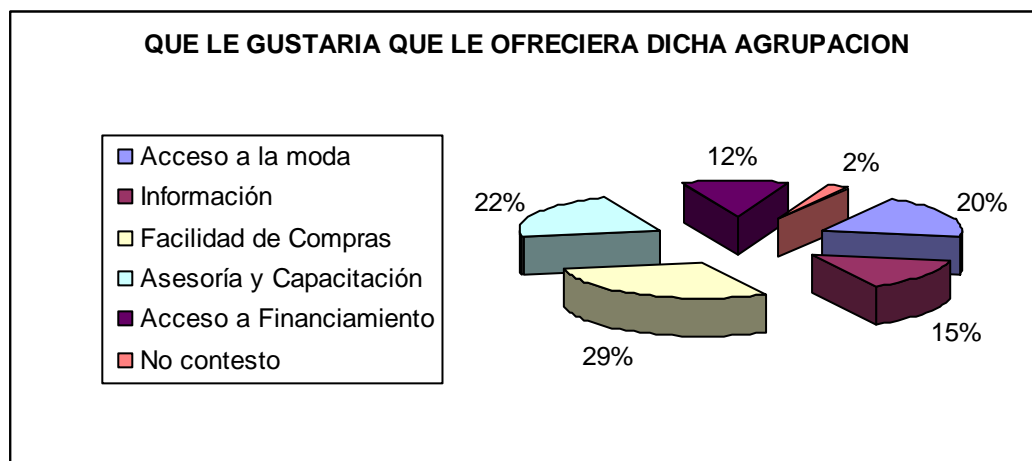


INTERPRETACIÓN: El 94% de los encuestados si estarían dispuestos a agruparse en una gremial y el 6% contestó que no.

ANÁLISIS: Existe mucho interés en formar parte de una gremial, porque sería una alternativa que les ayudara a solucionar los problemas que enfrentan.

17. ¿Qué le gustaría que le ofreciera dicha agrupación?

	Cantidad	Porcentaje
Acceso a la moda	8	20%
Información	6	15%
Facilidad de Compras	12	29%
Asesoría y Capacitación	9	22%
Acceso a Financiamiento	5	12%
No contesto	1	2%
	41	100%

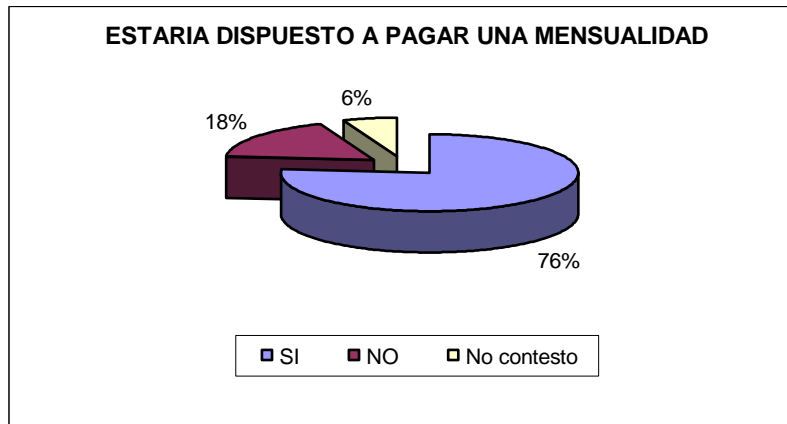


INTERPRETACIÓN: El factor mas importante que consideran los empresarios que debiera ofrecerles una gremial es facilidad de Compra (que sus costos sean menores) con un 29%, Asesoría y Capacitación con el 22%, el 20% Acceso a la moda, 15% Información, con el 12% el Financiamiento y el 2% no contesto.

ANÁLISIS: La mayoría coincide en que lo que más necesitan es la Facilidad de Compras, porque con esto podrían comprar su materia prima a costos bajos.

18.¿Estaría dispuesto a pagar una mensualidad por pertenecer a dicha agrupación?

	Cantidad	Porcentaje
SI	13	76%
NO	3	18%
No contesto	1	6%
	17	100%



INTERPRETACIÓN: El 76% de los encuestados estaría dispuesto a pagar una mensualidad para pertenecer a una gremial, el 18% no estaría dispuesto y el otro 6% no contesto.

ANÁLISIS: La mayoría estaría dispuesta a pagar una mensualidad, siempre y cuando dicha gremial les ofrezca lo que ellos necesitan.

19. ¿Le gustaría que su producto fuera vendido o distribuido por medio de un centro de asociación?

	Cantidad	Porcentaje
SI	14	82%
NO	3	18%
	17	100%

INTERPRETACIÓN: El 82% de los entrevistados dijo que si le gustaría que su producto fuera vendido por medio de una asociación; el 18% restante no le gustaría distribuir sus productos por medio de una asociación.

ANÁLISIS: La mayoría de los empresarios le gustaría que se distribuyera su producto por medio de un asociación, porque así se les facilitaría su venta.

20. Indique por el orden de prioridades cuales son los principales problemas que enfrenta su negocio?

Los principales problemas que nos manifestaron los entrevistados se detallan a continuación:

1. La entrada de productos chinos
2. No hay competitividad
3. Falta de acceso a la moda
4. No cuentan con asesoría y capacitación
5. Falta de financiamiento
6. Canales de distribución

21. ¿Indique cuales son las principales potencialidades que tiene su empresa?

Las potencialidades que resaltaron fueron: *La mano de obra calificada*, esto es gracias a la experiencia que han obtenido a través de los años; otra potencialidad es *la calidad de sus productos* lograda por medio de la elaboración artesanal

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. CONCLUSIONES.

Tomando en cuenta lo anterior, consideramos que a pesar de las dificultades encontradas, la investigación realizada tiene representatividad de la situación real, por lo que a continuación se presentan las conclusiones obtenidas:

A. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

- Las MYPES en la Industria del Calzado han tenido una participación en el mercado en los diferentes géneros (hombre, mujer y niño), principalmente en el zapato de vestir para mujer.
- La participación en el mercado se ha visto reducida sustancialmente por la sustitución de productos importados, los cuales a pesar de ser productos sintéticos, han tenido una mayor aceptación por la tecnología en sus componentes y por la moda, lo cuál se ha carecido en las MYPES de este sector, quienes desconocen como poder tener acceso a las variables antes mencionadas.
- Otro factor que ha contribuido a que la participación en el mercado se vea reducida; es la falta de actualización de los canales de comercialización, ya que el comercio en este país ha tenido un giro sustancial, en torno a la proliferación de los centros comerciales que han logrado que la mayoría de personas dejen de visitar los mercados tradicionales y ahora optan por visitar los centros comerciales que además de servirles de paseo también les ofrecen artículos de mayor moda y con una aparente reducción en sus precios, tal como son los productos chinos que parecen ser muy bonitos y de mucha moda, aunque no tengan la durabilidad que pueda tener el producto artesano.

B. COMPETITIVIDAD

- Las MYPES del sector calzado no cuentan con los recursos necesarios para poder competir, tanto desde el punto de vista de sus débiles conocimientos (administración, controles) como falta de recursos financieros y de infraestructura de maquinaria, materiales, tecnología y moda, por lo que el cierre de las empresas que actualmente continúan funcionando es prácticamente inminente, de no contar con una estrategia diferente a la que actualmente se viene trabajando.
- Aunque las MYPES lograrán disponer de recursos financieros, estos no son suficientes para poder competir, si no se cuenta con un avance en las demás variables antes mencionadas y lo único que lograrán es hacer inversiones que les llevarían al fracaso.
- Las MYPES no han logrado obtener mayor apoyo gubernamental ni de otras organizaciones debido en gran medida al aislamiento en que operan y a la renuencia de los empresarios a buscar dicha ayuda, la cuál existe de alguna forma.
- Las MYPES carecen de conocimientos y estrategias de asociatividad que les puedan generar fortaleza en sus operaciones, teniendo que adquirir materiales a altos costos por compras mínimas, canales de comercialización prácticamente sin ninguna visión empresarial y con un desconocimiento total de cómo acceder a la tecnología y moda que el mercado actualmente demanda.
- El único factor que hay que destacar que constituye una fortaleza para la competitividad del sector, es la calidad excelente de la mano de obra y por

consecuencia de sus productos, que incluso pudieran llegar a tener una calidad de exportación, en vista del trabajo artesanal que en otros países es muy cara.

Las MYPES han dejado de ser una fuente generadora de empleo, ya que en su mayoría han cerrado y las que actualmente existen están completamente reducidas en su número de trabajadores, por lo que mucha mano de obra calificada esta actualmente ociosa, haciendo otras actividades de menor trascendencia.

C. ORGANIZACIÓN Y CONTROLES ADMINISTRATIVOS

- Las MYPES del sector Calzado, no cuentan con una organización sistemática y desconocen sus costos de producción y de comercialización, dándose casos que en algunos productos, lejos de ganar obtienen perdidas por el desconocimiento mismo de cuanto es su costo real y lo único que perciben son los devengados como grupo familiar.
- Las MYPES del sector calzado, se constituyeron por su capacidad de zapateros, más que por su capacidad de administrar negocios.
- Las MYPES no han recibido una capacitación apropiada que les instruya para poder operar más eficientemente y establecer los controles administrativos que les sirvan para sus tomas de decisiones de tipo empresarial.
- Las MYPES no han recibido una asesoría, que les permita sobrevivir ante el inminente ingreso de la Globalización y los Tratados de Libre Comercio, los cuales desconocen totalmente.

4.2. RECOMENDACIONES.

En vista de las conclusiones anteriores, es evidente la necesidad de la búsqueda de estrategias que tiendan a reducir el cierre definitivo de las pocas MYPES de la industria del calzado que todavía están funcionando y la posible reapertura de aquellas que aún puedan tener su capacidad competitiva debido a la fortaleza de su calidad de mano de obra, por lo que a continuación se presentan las recomendaciones siguientes:

A. CREACIÓN DE UN CENTRO DE COMPETITIVIDAD

- Crear un centro de competitividad que les permita a las MYPES generar fortalezas en su competitividad, tanto en tener una organización bien establecida como potenciar la asociatividad para la obtención de sus recursos relativos a la operatividad.
- Que las MYPES ya no continúen funcionando completamente aisladas de la tecnología, moda y capacidad financiera, de tal manera que estos esfuerzos puedan ser en conjunto y bien aprovechados con un alto grado de productividad.
- Es necesario apoyar el desarrollo y la competitividad de las MYPES del sector calzado, haciendo conciencia sobre los beneficios de la asociatividad.
- Se recomienda conseguir alianzas estratégicas uniéndose a otros productores o fabricantes en diversas formas asociativas (clusters, cooperativas, asociaciones, consorcios y otros) para la producción y/o comercialización de sus productos. De esta manera, un grupo de productores unidos puede tener acceso a un mejor control de precios y descuentos en compra de materias primas e insumos, acceso a la moda y otro tipo de ventajas.

- Es conveniente que el centro de competitividad que se propone, ofrezca a los empresarios de las MYPES del sector calzado un plan adecuado y organizado sobre las diferentes rutas a seguir para tener acceso a nuevas tecnologías que les permitan estar a la vanguardia de la moda y así poder lograr el desarrollo e innovación de nuevos productos que se coloquen al nivel de los productos internacionales.
- Es necesario proporcionar a las MYPES, las herramientas mercadológicas necesarias para enfrentar a la competencia, que van desde listados de nombres de las diferentes instituciones, establecimientos y personas a las cuales recurrir, que proporcionan información sobre ferias, congresos, etc.; y que ellas brinden una guía a los empresarios de las MYPES para que conozcan a que tecnologías, de acuerdo a sus capacidades, recurrir para ser competitivos.

B. CREACIÓN DE MANUALES DE CONTROLES ADMINISTRATIVOS

- Brindar a las MYPES de la industria del calzado los conocimientos necesarios para la creación de manuales de controles administrativos, como una herramienta administrativa básica para el aprovechamiento al máximo de sus recursos (muchas veces tan escasos).
- El centro de competitividad deberá ofrecer a las MYPES de la industria del calzado los mecanismos de control interno, en los que se basen los procedimientos administrativos relacionados con el manejo de fondos (ingresos y egresos), compras de materiales, contratación de servicios, control y manejo de inventarios, control de activos fijos permanentes, gastos del negocio y contratación del personal que en conjunto les permita asegurar que en la ejecución de los diferentes trabajos, tareas y procedimientos se mantengan estructuras adecuadas que permitan la salvaguarda de los activos

y bienes de las de la empresa; considerando la necesidad de que sean de aplicación práctica y que ofrezcan a la vez flexibilidad suficiente para adecuarse a los cambios que pueda existir entre las diferentes MYPES y aun dentro de cada una de las mismas, facilitando así la labor administrativa de las mismas.

C. ASESORÍA Y CAPACITACIONES

- Se debe capacitar y asesorar a las MYPES sobre los beneficios que ofrece el centro de competitividad y como pueden llegar a obtenerlos, así como los principales aspectos técnicos y las herramientas fundamentales para llevar a cabo el sistema.
- El Centro de Competitividad, deberá ser un medio en donde se les brindará capacitaciones que se apeguen a las necesidades que cada uno de los miembros tenga.
- El Centro de Competitividad será el encargado de buscar a las personas o Instituciones que se dediquen a brindar ayuda en capacitación y asesoría.

En resumen, el Centro de Competitividad, deberá ofrecer asesoría acerca de como utilizar de forma adecuada las herramientas que se les brindarán, pero para esto necesitan a alguien que les enseñe, esto sería una de las funciones principales del Centro de Competitividad; con lo cual podrían lograr desarrollar sus actividades hasta alcanzar la calidad en cada una de ellas para conseguir ser competitivas; ya sea en el mercado local y en un futuro, en mercados globalizados (habiendo ya fortalecido su capacidad exportadora), logrando hacer las mejores combinaciones entre sus recursos escasos y el aprovechamiento de sus potencialidades.

5. DISEÑO DEL CENTRO DE COMPETITIVIDAD.

5.1. CONSIDERACIONES GENERALES.

La amplia desigualdad que la globalización y los TLC traen a los países en vías de desarrollo, deja ver el hecho de que los países más avanzados en comercio internacional tienen mayor capacidad para invadir los mercados regionales con sus grandes empresas transnacionales y grupos de inversores tomando las riendas de sectores completos, la mayoría de los cuales son claves para la producción nacional.

La globalización y los tratados de libre comercio, especialmente el recién aprobado con los Estados Unidos, deberán verse como una oportunidad para que empresas Salvadoreñas puedan llevar sus productos a mercados internacionales, pero estas oportunidades deberán traducirse a grandes esfuerzos de inversión y de eficientización.

Cabe la duda especular si las grandes empresas de este país serán capaces de enfrentar la globalización y los TLC y las responsabilidades que conlleva el tratar de lograr ser competitivos. Es posible que lo logren si enfocan todos sus esfuerzos para el logro, valiéndose de sus diferentes recursos y conocimientos.

Es de observar la que si se visualiza dificultad para las Grandes empresas, la situación para las MYPES se ve aún peor por no poseer las herramientas ni los conocimientos necesarios para focalizar sus esfuerzos y enfrentar así, por ellos mismos, las responsabilidades que implicarán la Globalización y TLC. En general, estas tendrán que hacer un esfuerzo aún mayor que el que hará la gran empresa, para poder aprovechar las oportunidades que traerá ese fenómeno.

De ahí la necesidad de que las MYPES de la industria del calzado, enfocadas al logro de mejoras para lograr salir adelante ante los cambios que día a día tiene el mercado Salvadoreño, se hagan de estrategias para volverse competitivas ante la amenaza que representan la Globalización y TLC en el mercado mundial y Nacional. El tema de innovación, tecnología, calidad y los encadenamientos productivos, deberán ser las bases estratégicas de competencia que permitirán al sector de calzado posicionarse en los mercados objetivos.

Las MYPES fabricantes de calzado salvadoreño, no pueden competir de manera individual en precio y volumen con la producción de la industria tanto nacional como internacional, por lo que es necesario atender al mercado con calidad, moda, marcas, especialización y tecnología.

Los empresarios de las MYPES del sector calzado de la zona metropolitana de San Salvador tendrán en el Centro de Competitividad la oportunidad de obtener orientación que les permita fortalecerse para desarrollarse y garantizarse así las herramientas para lograr ser competitivos ante un país que camina hacia una creciente industrialización y globalización, donde las MYPES en general, tienen que adaptarse a nuevas circunstancias, y al cumplimiento de nuevos roles importantes en la economía Salvadoreña.

Un Centro de Competitividad es una entidad compleja y ambiciosa enfocada en la búsqueda de estrategias que tiendan a reducir el cierre definitivo de las pocas MYPES de la industria del calzado que todavía están en el mercado; para su buen funcionamiento es indispensable que todos los involucrados se comprometan e identifiquen con el fin común del centro, para ello se les capacitará para que conozcan los beneficios que ofrece el centro de competitividad y como pueden llegar a obtenerlos, así como los principales aspectos técnicos y las herramientas fundamentales para llevar a cabo el sistema. Así cada uno podrá beneficiarse al máximo de los servicios que se brindarán.

El Centro de Competitividad permitirá a las MYPES de la industria del calzado de la zona metropolitana de San Salvador obtener los recursos necesarios para poder competir, desde el punto de vista de conocimientos, sobre controles administrativos, recursos financieros y de infraestructura de maquinaria, materiales, tecnología y moda logrando obtener una estrategia diferente a la que actualmente se viene trabajando.

MISIÓN

Ser responsables de proporcionar los diversos servicios de asesoría, capacitación y desarrollo tecnológico, así como del servicio de intermediación en las compras de materia prima y distribución de productos en el mercado para las diferentes MYPES de la industria del calzado; y de introducción de mejoras en la cadena productiva cuero-calzado para incrementar la productividad del sector, a través de la aplicación de los conocimientos y utilización de nuevas herramientas que satisfagan oportunamente las necesidades de los socios.

VISIÓN

Ser líderes como fuerza innovadora de la cadena productiva cuero y calzado, reconocidos como la mejor opción Nacional e Internacional para lograr la competitividad de las MYPES de la industria del calzado, proporcionando servicios de asesoría, capacitación y desarrollo tecnológico de clase mundial, que incidan en el desarrollo del sector industrial del calzado.

OBJETIVO GENERAL

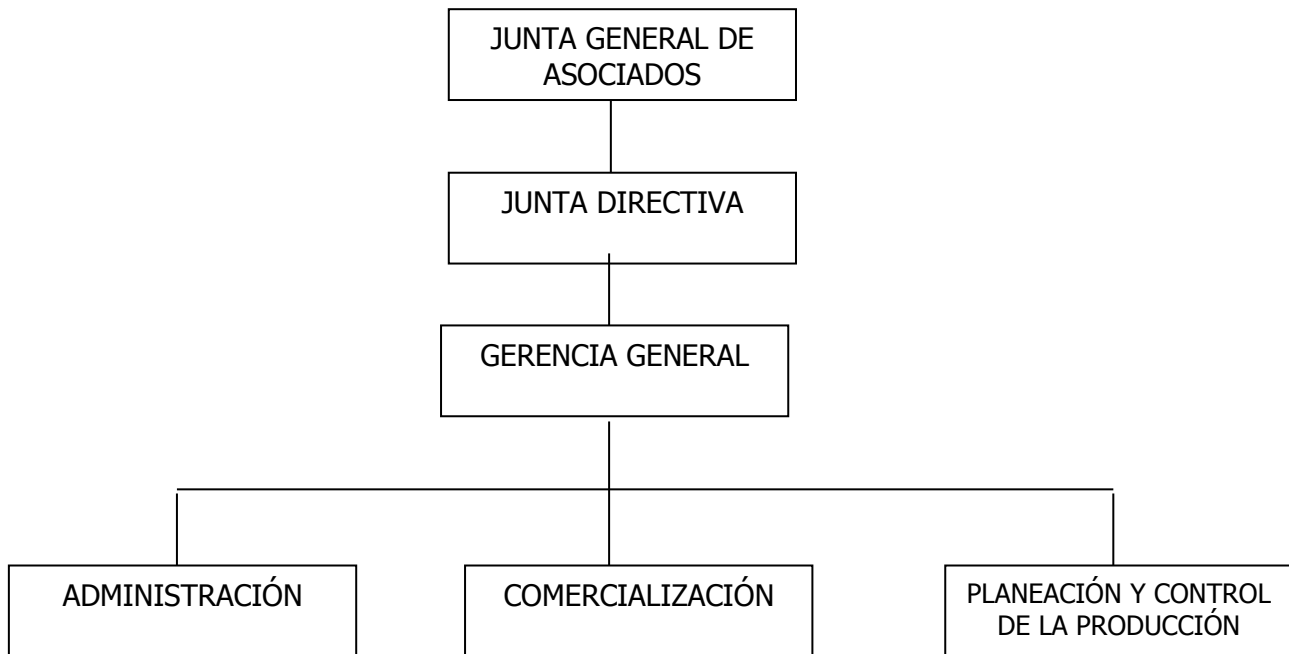
Fortalecer a las MYPES de la industria del calzado para que pueda hacerle frente a los procesos de Globalización y TLC.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr un canal de distribución que sirva para comercializar el producto.
- Establecer un centro que permita tener acceso a la tecnología y moda que impone el mercado.
- Crear la guía que facilite la obtención de capacitaciones permanentes que fortalezcan las actividades de cada uno de los talleres de zapatería.
- Facilitar la obtención de materia prima de forma colectiva, con el costo y calidad adecuados.

5.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ORGANIGRAMA POR FUNCIONES DEL CENTRO DE COMPETITIVIDAD



Para lograr desarrollar adecuadamente el trabajo del Centro de Competitividad es necesario contar con el personal básico que logre cumplir las funciones que involucra el trabajo dentro del Centro; de ahí la importancia de definir cada uno de los departamentos que conformarán la organización del mismo.

De ser necesario se contratarán otras personas de acuerdo a las necesidades que vaya teniendo el Centro esto relacionado con el crecimiento del mismo o a criterio de los socios.

En general, la manera en la que se desarrollará el trabajo dentro del Centro de Competitividad se describe a continuación por medio de las funciones reflejadas en el Organigrama:

JUNTA GENERAL DE ASOCIADOS.

El centro de competitividad estará compuesto por los empresarios de las MYPES del sector calzado de la zona metropolitana de San Salvador, quienes deberán de formar una Junta Directiva que estará compuesta por lo menos de un presidente, un secretario y un tesorero.

Las políticas de cualquier índole, serán tomadas por la Junta General de asociados y las decisiones deberán ser delegadas al Gerente General quien coordinará las funciones de administración, comercialización, planeación y control de la producción.

Para fines de una mayor clarificación de lo que será la organización a continuación se detallan las principales funciones de las áreas más relevantes:

GERENCIA GENERAL.

Se encargará de organizar a los empresarios para que comiencen a trabajar en equipo, en lo que van a ser las actividades del centro de competitividad, y se responsabilizará de seguir en la tarea de incentivar a los empresarios para que se asocien y a buscar nuevos socios para que puedan aprovechar las oportunidades que el centro de competitividad va a ofrecer.

Se responsabilizará de planificar y organizar las actividades que se van a realizar dentro del centro, además de dirigir y controlar los recursos tanto financieros, humanos y materiales con los que contará la organización. Esta área será la única responsable ante la junta directiva y velará porque el centro de competitividad, funcione como una empresa autosuficiente, en su rol de intermediario en las ventas de los Productos de las MYPES. Cabe aclarar que otra función importante a desarrollar por la Gerencia General será la de buscar las fuentes de financiación

especialmente los apoyos con las gremiales con el gobierno, con organismos nacionales e internacionales.

La Gerencia General tendrá tres pilares fundamentales en su organización los que igualmente se detallan a continuación:

ADMINISTRACIÓN.

Se encargará de la obtención de los fondos, su manejo y control, a fin de optimizar los recursos y facilitar el funcionamiento transparente en base a los gastos reales que demandará el centro de competitividad.

En esta área es donde se llevará el control de los ingresos y gastos que realizará el centro de competitividad. También se encargará de buscar alternativas para financiar los proyectos que surjan en el transcurso de las actividades del centro de competitividad.

Deberá ser la responsable de la contabilidad, y de crear una estructura de cuentas de tal manera que facilite esta función, así también, será responsable de todas las funciones de índole fiscal como llevar al día las contabilidades, declaraciones de IVA, etc.

También tendrá como función primordial desarrollar programas de formación continua y de actualización a todos los empresarios de las MYPES del sector. Dichos programas estarán enfocados a los diferentes temas desde lo que son los conocimientos básicos para la buena administración y mecanismos de control interno, en los que se basen los procedimientos administrativos relacionados con el manejo de fondos (ingresos y egresos), compras de materiales, contratación de servicios, control y manejo de inventarios, control de activos fijos permanentes, gastos del negocio y

contratación del personal, motivación, trabajo en equipo, mejora continua, innovación, etc.

COMERCIALIZACIÓN.

Esta área se encargará del manejo del canal de comercialización proporcionando las herramientas mercadológicas para distribuir los productos (grupalmente) por medio de las negociaciones y contactos que se buscarán.

Se responsabilizará de la búsqueda de los nichos de mercado más rentables para las MYPES en los diferentes géneros (hombre, mujer y niño) a los cuales han dedicado su producción a través de los años, o en su caso buscar alternativas de mercado (otros nichos).

Lo que se pretende con la creación de esta área es buscar la obtención de alianzas estratégicas entre los empresarios de las MYPES, para que en forma común puedan tener un solo canal de venta; lo cuál se logrará por medio de un plan adecuado y organizado sobre las diferentes rutas a seguir para facilitar la venta de productos en todo el territorio nacional, también deberá buscar lugares en donde se puedan exhibir los productos como por ejemplo ferias, exposiciones, etc.; que les permitan estar a la vanguardia de la venta de sus productos y así poder lograr el desarrollo e innovación de nuevos productos que se coloquen al nivel de los productos internacionales.

Adicionalmente en esta área se buscarán alianzas estratégicas con otras comercializadoras de calzado a fin de poder vender su producto tales como ADOC, CARICIA, MD, etc.

Todas las comercializadoras enunciadas anteriormente no venden productos elaborados artesanalmente que llevan a cabo los empresarios de las MYPES por lo tanto existe un nicho de mercado viable para poder distribuir sus productos en sus cadenas de tiendas.

El producto elaborado por las MYPES esta comprobado según las encuestas de investigación, que también reúne las condiciones para ser de exportación y por lo tanto esta será una función realizada por el encargado de la comercialización.

PLANEACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN.

Su función principal será la de recibir todos los pedidos de la comercializadora, determinar la cantidad de recursos materiales que se requerirá para la producción, establecer contactos con los proveedores de materias primas que permitan a las MYPES de la industria del calzado realizar las compras en cantidades mínimas a precios de mayoreo, para reducir costos y hacer las mejores combinaciones de los recursos, buscando los precios óptimos por compras asociativas y de mayor volumen que si la compra se realizara individualmente. Por otra parte definirá a las MYPES los estilos que deberán producir, según sea su capacidad productiva y de calidad como para poder llegar a obtener productos competitivos.

Una vez procesado el pedido deberá recoger el producto en particular reservándose el derecho de aceptar o rechazar el producto según sean los tiempos de entrega y la calidad.

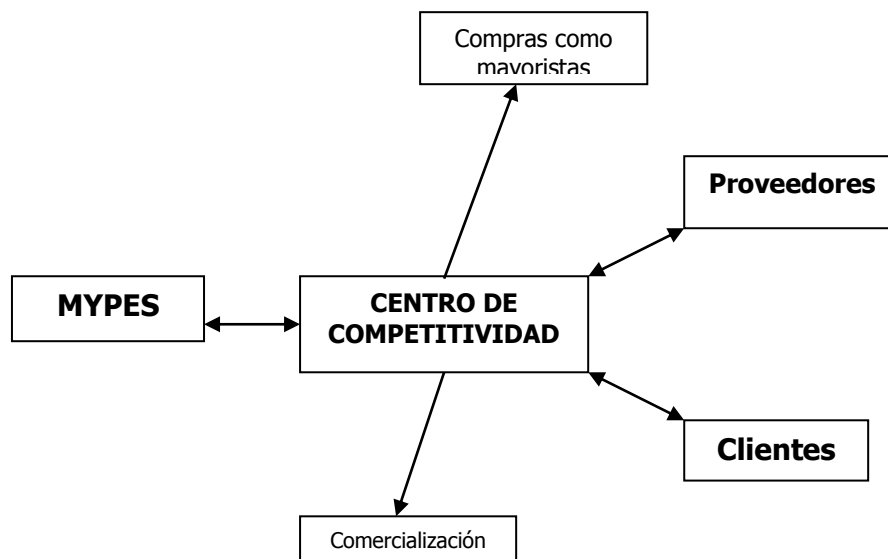
Lo anterior significa que la distribución del producto para ser elaborado estará centralizado en una unidad que es parte del centro de competitividad y de igual manera cada una de las MYPES realizarán sus producciones de manera descentralizada, es decir en sus propias empresas.

El centro en ningún momento contará con un inventario de materia prima; el centro solo hará la negociación con el proveedor en un inicio y después de llegar a un acuerdo, se pactará que serán cada una de las MYPES asociadas, las encargadas de comprar la materia prima que necesiten independientemente la cantidad, todas deberán ir a dichos sitios para que puedan gozar de este beneficio.

Otra función muy importante de esta área, será la de verificar que la materia prima que se esté utilizando sea de calidad para que el producto final llene las expectativas que determinado cliente pueda llegar a tener.

Esta área se encargará de hacer y distribuir los pedidos de productos entre los socios, también será la encargada de verificar la calidad del producto final y que este cumpla con las especificaciones que el cliente solicitó.

VALOR AGREGADO DEL CENTRO.



Para tener una mejor comprensión de los beneficios que el Centro de Competitividad ofrecerá a los empresarios de las MYPES del sector calzado, se explicará cuál es el valor agregado que generarán las funciones del centro, a los empresarios que lleguen a formar parte del mismo.

El valor agregado que el centro de competitividad generará es el aprovechamiento de las economías de escala, esto se logrará en dos puntos principales, que se describen a continuación:

- Facilitará a las MYPES la opción de poder comprar de manera grupal; sirviendo como intermediario con los proveedores de materias primas y lograr precios preferenciales para los empresarios que sean miembros del Centro, lo que por si solos no pueden obtener, logrando así, sin tener que recurrir a grandes inversiones obtener economías de escala y por tanto reducción de costos para la producción.

- Al funcionar el centro de competitividad como comercializador; dará la oportunidad de poder buscar nuevos mercados, como por ejemplo: poder hacer negocios con empresas que realicen pedidos en cantidades grandes, - cabe resaltar en este punto, las MYPES de la industria del calzado por si solos o mejor dicho en forma individual no podrían satisfacer la demanda de productos por parte de esas empresas -. Al poder producir los pedidos en forma colectiva estarían aprovechando la economía de escala, que individualmente no podrían hacer. Sin embargo, hay que tomar muy en cuenta que el centro nunca entrará en competencia directa con los miembros o buscar pedidos en mercados calificados tradicionalmente por ellos. El centro buscará nuevos mercados, participara en ferias, organizará exposiciones y hará la publicidad necesaria para que los productos sean conocidos.

En ambos casos, los contactos los realizará el centro de competitividad. Con la diferencia que para la compra de materia prima solo negociará los precios preferenciales, en cambio para la comercialización, negociará y ofrecerá los productos en conjunto, beneficiando así a las MYPES en el sentido que al producir conjuntamente lograrán cumplir con los pedidos de gran volumen.

El/los pedidos serán distribuido para su producción entre los miembros del centro, de acuerdo a su capacidad. Posteriormente, el producto terminado será distribuido por el centro de competitividad.

ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO DEL CENTRO DE COMPETITIVIDAD.

La constitución y operación del Centro de Competitividad no solo se motiva con el propósito de obtener suficientes utilidades en beneficio propio, sino además el de realizar un servicio social.

En esa virtud, todos los miembros que estén conectados con la organización deberán trabajar para su éxito, puesto que el fracaso del Centro de Competitividad repercutiría desfavorablemente, en diverso grado, tanto de manera económica como de bienestar social; por tanto es para todos de gran interés la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones y teorías que se hayan formado con respecto a los detalles de la factibilidad y rentabilidad del Centro.

Es fatal para una organización, el hecho de que sus directores se conformen con resultados que en su conjunto parecen satisfactorios y que miren con indiferencia los gastos, por pequeños que sean.

Para llegar al análisis del problema de las utilidades de la organización es necesario realizar un análisis costo – beneficio. Dicho análisis es determinante para reunir los suficientes elementos de juicio para deducir conclusiones importantes con relación a la rentabilidad del Centro.

La suficiencia o insuficiencia de las utilidades es la conclusión medular del análisis costo – beneficio; además el de servir para dar respuesta a la Hipótesis planteada al principio del trabajo y que se menciona a continuación: “La unión de las MYPES de la industria del calzado en la formación de un Centro de Competitividad es una solución viable para hacerle frente a la Globalización y los TLC”.

Para poder realizar el Análisis costo - beneficio se partió de datos sobre los costos en los cuales se incurre para producir zapatos de mujer, hombre y niño; estos datos fueron proporcionados por los empresarios de las MYPES de la industria del calzado que fueron objeto de nuestro estudio.

De acuerdo al análisis costo – beneficio realizado con el propósito de establecer de manera práctica la factibilidad del centro de competitividad, logramos establecer por medio del punto de equilibrio la posibilidad que tendría este para obtener una rentabilidad a corto plazo.

En vista de que los costos se logran cubrir rápidamente con el volumen de venta que se ha estimado basadas en datos proporcionados por los empresarios, podemos decir que el centro de competitividad lograría ser rentable y por tanto generar utilidades y cumplir su propósito fundamental que es el de cumplir con un servicio social para las MYPES de la Industria del Calzado de la Zona Metropolitana de San Salvador.

Es así como podemos afirmar que el centro de competitividad con las condiciones planteadas para esta investigación en cuanto a su venta y organización, si lograría sacar adelante a las MYPES de la industria del calzado, y podría utilizarse aún como modelo de otros sectores de las MYPES como alternativa para que logren enfrentar la Globalización y los TLC. Para poder ver el desarrollo de los cálculos ver Anexo No. 5.

5.3. GUÍA DE CAPACITACIÓN.

CONSIDERACIONES GENERALES

Uno de los temas identificados en la investigación, que generan mayor debilidad en las MYPES, es la falta de capacitación, por lo que se hace necesario que dentro del Centro de Competitividad y como un componente de la función administrativa del centro, sea el generar un programa de capacitación continua para que; en primer lugar, se desarrolle la iniciativa empresarial en cada uno de los asociados y el interés por el agrupamiento como un medio de fortalecimiento para generar competitividad y por el otro lado también deberá capacitarse en el manejo y control de sus ingresos y gastos, así como también en el desarrollo tecnológico para la fabricación de sus productos y en los procesos de optimización de los recursos con que contarán; por lo que este programa se dividirá en cuatro grandes áreas de capacitación las cuales están enfocadas en las principales funciones del Centro de Competitividad tales como la Administración, comercialización, planeación de la Producción y Tecnología y Moda.

Es importante hacer notar la diferenciación entre las funciones que tendrá el centro de competitividad para cada una de las MYPES, y las funciones del centro de capacitación, lo que significa que las funciones del centro de competitividad, son más de manera informativa y las del centro de capacitación son directas y están más orientadas a procesos administrativos, procesos de producción y procesos de productividad.

También es muy importante recalcar que los empresarios de las MYPES son personas con un nivel educativo bajo y pobre conocimiento empresarial lo que les lleva a tener una actitud negativa hacia la integración de una visión empresarial y asociativa, por lo que se deberá de destacar este aspecto como un tema principal

identificado para la realización de las capacitaciones las cuales deberán de ser en ese sentido de carácter motivacional y de relaciones humanas.

MISIÓN

Ser un centro de formación y capacitación continua con la finalidad de fortalecer el interés por el desarrollo empresarial a través de programas dirigidos para el logro de este fin y que lleve como consecuencia a la competitividad de las MYPES.

VISIÓN

Constituir un centro de capacitación con reconocimiento nacional e internacional, donde los empresarios de las MYPES puedan tener la confianza de solicitar capacitaciones y asesoría en cualesquiera de las diferentes áreas comprendidas en sus empresas, además contar con los fondos necesarios para poder llevar a cabo dichos programas, ya sea a través de organismos nacionales o internacionales.

OBJETIVOS

- Brindar apoyo a las MYPES para incrementar la productividad, calidad y rentabilidad mediante procesos de asesoría, consultoría y entrenamiento.
- Instruir a los empresarios de las MYPES en la mejora de sus procesos productivos, aseguramiento de la calidad y optimización de costos.
- Que los empresarios de las MYPES conozcan las formas de control, ingresos, gastos y rentabilidad de sus proyectos.

ACTIVIDADES PRINCIPALES.

Las actividades que se detallarán a continuación, serán enfocadas en los diferentes temas que más demandan de capacitación:

- **PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN**

Brindará conocimientos sobre como administrar, planificar, organizar dirigir y controlar las actividades dentro de una empresa; particularmente: control de ingresos, egresos, de inventarios, de gastos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, etc., y cualquier otra necesidad que los asociados tengan en lo que se refiere a este aspecto.

En este sentido, el centro recopilará las diferentes necesidades de los empresarios de las MYPES y buscará por medio de las alianzas que se tengan con las empresas proveedoras de las capacitaciones, los mejores costos de las mismas, así como también aquellas capacitaciones que estén más apegadas a dichas necesidades previamente establecidas.

Además, el centro en la búsqueda de una mejora significativa de la competitividad de las MYPES realizará un seguimiento de dichas capacitaciones proporcionando la asesoría necesaria para cualquiera de las dudas que puedan surgir y de esa manera realizar la retroalimentación necesaria.

- **PROCESOS DE PRODUCCIÓN**

Se iniciarán programas enfocados a la planeación y control de la producción, donde deberá instruirse sobre la cantidad de requerimientos de materias primas y materiales, mano de obra y gastos de producción o gastos de fabricación para llevar a cabo una producción determinada; así también, se capacitará sobre los procesos productivos, considerando temas como por ejemplo:

- Cálculos de tiempos de ciclos de procesos productivos,
- Implantación de sistemas de manufacturas con grupos de trabajo con una filosofía del justo a tiempo, calculando sus capacidades y balanceos de líneas de producción,
- Sistemas de manufactura menos artesanales e implementación de sus procesos;
- Procesos de aseguramiento de la calidad, estableciendo puntos de control tanto en el proceso productivo como en el producto final de tal manera que se pueda obtener la aprobación y/o la certificación de las competencias que demanda el cliente estableciendo auditorias a manera de satisfacer los propios requerimientos establecidos en cuanto a la calidad se refiere.

- **MOTIVACIÓN Y RELACIONES HUMANAS**

Este tendrá como finalidad primordial, buscar el cambio actitudinal de los empresarios de las MYPES, enfocado a generar el interés por la competitividad, a las necesidades de capacitarse, al conocimiento de los TLC y la Globalización y la necesidad de saber cuales son sus ventajas y desventajas para el sector calzado. También buscará la forma de que los empresarios de las MYPES vean como una necesidad el interrelacionarse con miembros de otros sectores empresariales y sobre todo poder fortalecerse mediante la asociatividad con empresas del mismo sector.

A continuación se detallan algunos puntos importantes que podría comprender la capacitación:

1. Cambio Actitudinal

- Análisis Transaccional (Estudio del ser mismo, en su actitud del adulto, padre o niño), es decir; una permanente autoevaluación en la forma de actuar diaria.

2. Motivación

3. Trabajo en Equipo

4. Importancia de la Asociatividad

5. Aspectos para ser positivos

6. Importancia de capacitarse constantemente

5.4. GUÍA DE TECNOLOGÍA Y MODA

CONSIDERACIONES GENERALES

Los empresarios de las MYPES han estado por muchos años carentes de tecnología y moda, por lo que este ha sido un factor importante por lo cuál la competencia tanto nacional como internacional los ha desplazado en la venta de sus productos; especialmente aquellos que debido a que la globalización y TLC les han permitido el ingreso a este país, y que a pesar de que poseen una menor calidad en sus materiales han tenido mayor demanda al público por estar más actualizados en la moda.

Al referirnos a la moda; hablamos específicamente de que un producto este construido con las hormas, suelas y materiales que mundialmente se están utilizando en otros países; por otro lado cuando nos referimos a la tecnología, nos enfocamos a buscar productos más económicos, que puedan tener un precio igualmente competitivo con la importación.

El centro de tecnología y moda desarrollará temas que lideren las estrategias más destacadas, para enfrentar los mercados de hoy; consciente de que solo el factor diferenciador puede proyectar al sector de las MYPES de la industria del calzado hacia la conquista del mercado nacional e internacional.

Es así, como este se centrará en actividades que proporcionan herramientas al empresario, para captar información y conceptos, que aplicados mediante una correcta metodología puedan generar oportunidades de crecimiento y proyección.

El Centro de tecnología y moda tiene como uno de sus propósitos proveer a las MYPES de la industria del calzado, de los servicios tecnológicos que les apoyan para

fortalecer sus ventajas competitivas a fin de que puedan afrontar con oportunidad y eficacia a sus competidores.

Se pretende lograr que las MYPES de la industria del calzado puedan generar ventajas competitivas mediante innovación y tecnología avanzada.

Además proporcionar servicios de asesoría, capacitación y desarrollo tecnológico para la industria, a través de la satisfacción de las necesidades de los socios, mediante alianzas desarrolladas con diferentes empresas que permitirán difundir en el sector de las MYPES la tecnología con la que hoy la mayoría de las empresas trabaja.

Hay que tener en cuenta que la tecnología es una herramienta para el progreso; por lo tanto, el desarrollo tecnológico marca la diferencia entre países mantiene la competitividad y eleva la calidad de vida de la población. A través de proyectos de desarrollo tecnológico se buscará que las empresas aprendan a innovar en procesos o productos y con ello obtener y fortalecer su ventaja competitiva.

Para lograr el desarrollo de la competitividad de las MYPES de la industria del calzado, se pretende explotar sus capacidades existentes mediante la implementación de nuevas tecnologías. Con el acceso a nuevas tecnologías y moda se pretende que las MYPES se encuentren a la vanguardia, no solo con lo que respecta a conocimientos sobre moda en el calzado internacional y nacional; sino también que estén al día con los conocimientos para lograr administrar y hacer más eficientes sus empresas permitiéndoles así lograr: Incrementos de producción y productividad, disminución en los costos de producción, abatimiento de los desperdicios en materia prima, reducción del área destinada a fabricación, disminución del tiempo de preparación del calzado; redundando todo ello en precios más atractivos y por ende, en un incremento de las ventas de estas empresas.

MISIÓN

Ser portadores de información actualizada a las MYPES sobre la moda y la tecnología y contribuir a generar ventajas competitivas.

VISIÓN

Ser un centro reconocido en el ámbito nacional, por todas las MYPES de la industria del calzado para tener acceso a la tecnología y moda mediante el uso adecuado de los sistemas informativos sobre las tendencias de los estilos, hormas, suelas, materiales, etc.

OBJETIVO GENERAL

Proveer oportunamente a los miembros de las MYPES las herramientas de información y tecnología que requieran para la actualización de la moda en sus productos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar nuevas tecnologías, la actualización de tecnologías convencionales, y la modernización de métodos.
- Implantar mecanismos y estrategias para la generación, difusión y asimilación de conocimientos tecnológicos.
- Crear en la mente de los empresarios de las MYPES la función básica de innovar y desarrollar nuevos productos.
- Crear programas de aseguramientos de calidad mediante el establecimiento de estándares internacionales.
- Crear un centro de consulta de información de tecnología y moda.

FUNCIONES PRINCIPALES.

DESARROLLO DEL PRODUCTO

Proveer a los empresarios de las MYPES; sobre las tendencias de moda en los productos, en sus diferentes géneros especialmente en productos de mujer que es donde ellos tienen una mayor fortaleza, pero sin descuidar los otros géneros como de hombre, niños, jóvenes que también existen nichos de mercado.

Cabe mencionar, que los sistemas informativos actuales permiten acceder a través de la Internet y conocer sobre las diversas marcas que se producen mundialmente tales como NIKE, ADIDAS, CONVERSE, FILA, etc.; en estos lugares en cualquier momento se pueden apreciar todos los productos que ellos actualmente tienen de oferta para el mercado, es precisamente a través de esos sistemas informativos donde se pueden obtener las ideas para el desarrollo del producto.

Es importante destacar que igualmente como se pueden identificar estilos que se producen, también se pueden identificar los componentes tales como suelas, hormas, materiales sintéticos, pieles, etc., que están a la vanguardia para la fabricación de productos. El desarrollo del producto será un proceso continuo y permanente en la gestión competitiva de las MYPES.

INFORMACIÓN Y LOGÍSTICA

Esta función tendrá como principal relevancia mantener un centro de documentación donde se mantengan actualizadas revistas, ferias de calzado, direcciones de Internet, documentos de diseño y modelaje de patrones y cualquier otra documentación pertinente.

Además se buscará que los empresarios de las MYPES sientan la confianza de acceder libremente a dicha información y que está sea lo más apegada a las exigencias del mercado pero enfocada en los recursos y necesidades de cada una de las MYPES para lograr que los empresarios con los recursos que tienen logren explotarlos y adaptarse a dichas exigencias.

Se les brindará al mismo tiempo la asesoría necesaria para que los empresarios saquen el mayor provecho de la información proporcionada y al mismo tiempo obtengan una guía sencilla sobre como encontrar la información justa que necesitan.

DESARROLLO DE PROCESOS

Proveer a los empresarios de las MYPES de la información y tecnología que requieren para la solución de sus problemas, o para la mejora de su desempeño, encaminados al incremento de su productividad en el desarrollo de procesos, capitalizando las ventajas competitivas de cada MYPE para participar con éxito en el mercado nacional e internacional, especialmente con entregas oportunas y con el aseguramiento de la calidad, así como también con procesos que les permitan obtener costos competitivos.

5.5. MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

CONSIDERACIONES GENERALES

El presente manual es diseñado con el fin de documentar las principales políticas y procedimientos administrativos que se llevarán, considerando la necesidad de que sean de aplicación práctica y que ofrezcan a la vez la resistencia suficiente para adecuarse a los cambios que puedan darse, facilitando así, la labor administrativa.

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con la estructuración del presente manual son:

- Describir las políticas generales y los mecanismos del control interno, en las que se basan los procedimientos administrativos.
- Contar con los procedimientos administrativos que guíen y apoyen la labor administrativa.
- Contar con documentación escrita, que tenga la consistencia suficiente para permitir al personal adquirir fácilmente el conocimiento sobre políticas y procedimientos necesarios para realizar eficientemente las actividades del trabajo.

Se describen las políticas administrativas y los procedimientos administrativos para ejecutar las actividades relacionadas con el manejo de fondos (ingresos y egresos), contratación de servicios, control de activo fijo permanente y gastos del negocio.

El manual de políticas y procedimientos administrativos es una herramienta importante para el desarrollo de las actividades. En su estructura se establecen las políticas que normarán las operaciones de cada actividad.

I. CAJA

El segmento de caja comprende normalmente los ingresos y desembolsos que resultan de un plan dado de operaciones, en algunas empresas este segmento es utilizado para registrar todos los ingresos. Al final del día, preparan las remesas para depositar el dinero en las cuentas de bancos, elaborando con ello partidas de diario para registrar contablemente el movimiento.

En la práctica, no siempre sucede este procedimiento, muchas empresas registran directamente sus ingresos a la cuenta de bancos y evitarse con ello una doble aplicación contable. Para la actividad que desarrollará el Centro es conveniente registrarlo todo a través de los bancos y crear una cuenta de caja chica, la cual servirá para cubrir transacciones cuyos montos no sean muy significativos.

II. CAJA CHICA

Esta cuenta nace con la necesidad de tener a la disposición dinero en efectivo para cubrir gastos de primera mano, es creada al momento de elaborar el comprobante de cheque por la cantidad acordada, para la cuál se creará un monto fijo reembolsable cada vez que este se agota.

OBJETIVOS

- Comprende el proceso requerido para efectuar los desembolsos y reintegros de la misma, así como los distintos niveles de autorización para concesión del desembolso.
- El proceso evidencia en igual forma, las políticas administrativas a que esta sujeta la custodia y manejo de caja chica, así como los controles requeridos para la salvaguarda.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- El fondo de caja chica estará constituido por un monto determinado de acuerdo a las necesidades de efectivo que tenga la organización.
- El funcionario facultado para autorizar indistivamente los desembolsos de caja chica es el Gerente General.
- Cualquier modificación que en el futuro se haga sobre el límite de fondo de caja chica y/o sobre el valor máximo que puede alcanzar un pago, deberá ser aprobado por Junta Directiva.
- La caja chica será reembolsada cada vez que su disponibilidad haya llegado al límite que se haya establecido como mínimo del monto fijo.
- Los pagos a efectuarse en forma individual a través de caja chica, nunca podrán exceder la cantidad máxima que se haya establecido previamente. Aquellos pagos arriba de la cantidad establecida, se realizarán por medio de cheque.

CONTROL INTERNO

- Efectuar arquezos sorpresivos del fondo de caja chica.
- Verificar la adecuada correlatividad de los valores de caja así como las firmas de autorización y conceptos.

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

SOLICITAR EFECTIVO PARA UN GASTO

1. Se solicitará efectivo al encargado (a) especificando por medio de vale de caja chica el monto, la descripción de la compra y el soporte respectivo, (Factura o Comprobante de Crédito Fiscal).

2. Se elaborará vale de caja chica donde se especificará el nombre de la persona que recibirá el dinero, el monto, el motivo y firma del solicitante.
3. El encargado de autorizar el vale de caja chica analizará el gasto y si cumple con las políticas establecidas procederá a firmarlo; caso contrario anulará el vale.
4. Una vez autorizado el vale de caja chica, se procederá a entregar el efectivo al solicitante quién firmará de recibido y el encargado de custodiar los fondos se quedará con el vale esperando la documentación para su liquidación a la brevedad posible.
5. Cuando reciba el comprobante del gasto, se liquidará el vale y se anexará a la Factura o CCF.
6. Cualquier otro gasto que se realice por medio de factura o crédito fiscal deberá ser autorizado por la persona responsable y solicitar el reembolso si estas cumplen con las políticas establecidas.

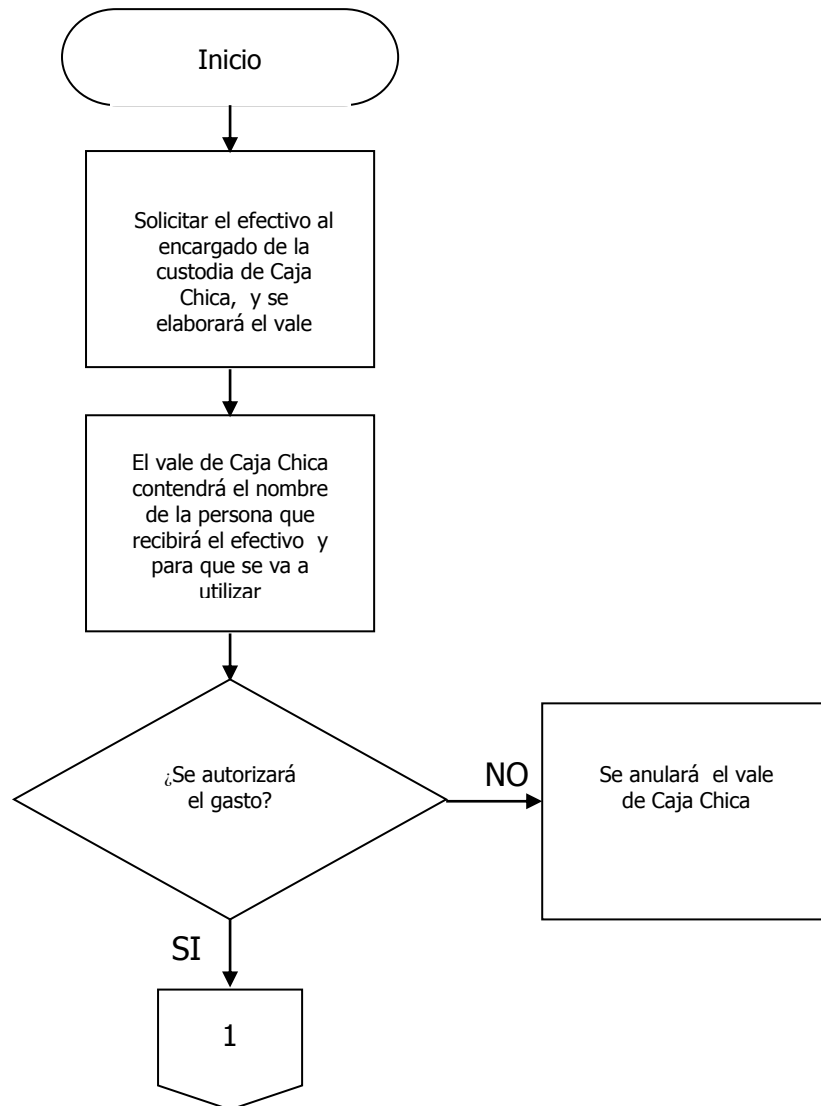
SOLICITAR REEMBOLSO DE CAJA CHICA

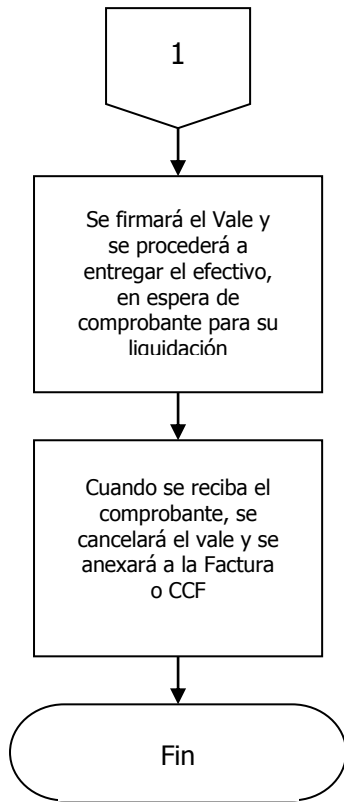
1. Cuando el fondo se haya agotado, el encargado procederá a preparar hoja de liquidación de gastos de caja chica, para hacer efectivo el reembolso, este deberá elaborarse en orden cronológico de la fecha de los comprobantes que amparen los gastos sujetos a reintegrar, totalizando al final de la hoja el monto a desembolsar.
2. La persona encargada de elaborar el cheque del reembolso de caja chica deberá verificar lo siguiente:
 - Firma de elaborado y autorizado por el encargado de caja chica
 - Sello de cancelado en facturas anexas a cada vale
 - Distribución de gastos e IVA por separado
 - Firma en hoja de liquidación dando el visto bueno
3. Si en la Hoja de Liquidación resulta algún tipo de incongruencia se devolvera al encargado de Caja Chica para que sea revisada.

4. Si todo esta en lo correcto, se procederá a elaborar el cheque a nombre del custodio; cuando este haya sido firmado se entregará al encargado de custodiar dichos fondos para que continúe con el desarrollo de dicha actividad.

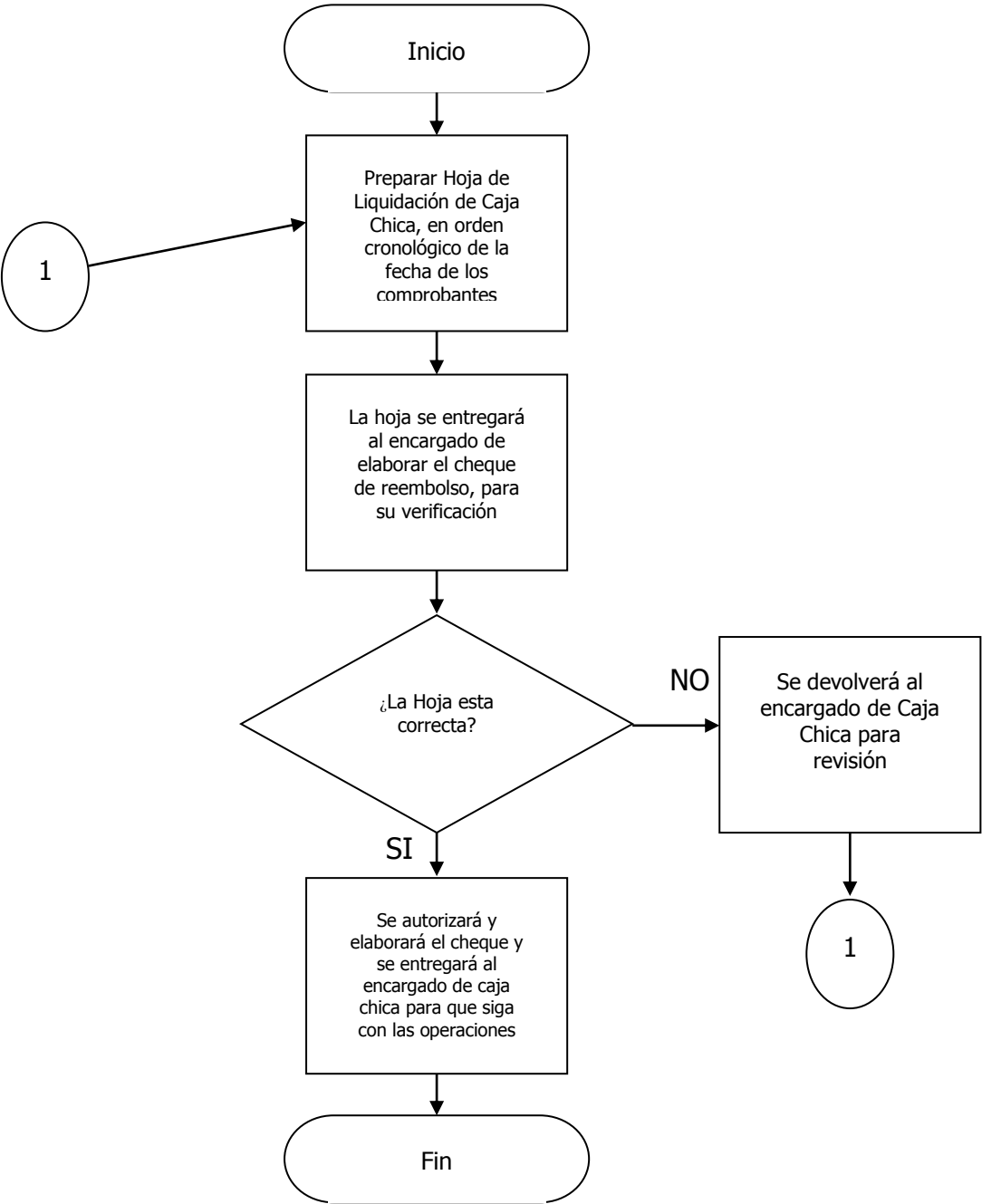
FLUJOGRAMAS

Procedimiento administrativo: Solicitar efectivo





Procedimiento administrativo: Solicitar reembolso de Caja Chica



III. BANCO

El efectivo es fácilmente negociable y su transferencia se hace con menor dificultad. Por su importancia todo desembolso que se origine a través de las cuentas de bancos deberá estar autorizado por el encargado que haya sido designado.

Deberá existir un estricto control en cuanto a su manejo y para ello deben prepararse mensualmente conciliaciones bancarias, las cuales tendrán como objetivo principal el proporcionar información sobre el estado económico con que cuenta el centro para hacer frente a sus operaciones.

OBJETIVOS

- Identificar todo el proceso relacionado con la custodia, elaboración, registro de autorización de la emisión de cheques, con el propósito de hacer efectivas las obligaciones pendientes de cancelar a una fecha determinada.
- El proceso describe las políticas administrativo, así como los procedimientos que se deben seguir al momento de solicitar la emisión de cheques.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- Todo monto que supere la cantidad determinada para el fondo de caja chica, deberá cancelarse con cheque, no contraviniendo la política establecida en el rubro de caja chica.
- El Gerente General será el responsable de autorizar los cheques.
- No se firmarán los cheques si el comprobante del cheque no presenta la firma de revisado de contador, de igual forma no se firmarán cheques si el comprobante de respaldo no esta autorizado por el funcionario responsable.
- El contador deberá realizar conciliaciones bancarias mensuales.

CONTROL INTERNO

- Revisar periódicamente los cheques pendientes de cancelar
- Verificar periódicamente la existencia de cheques y su correlativo
- Revisar al final de cada mes el archivo de cheques con el objeto de detectar debilidades.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

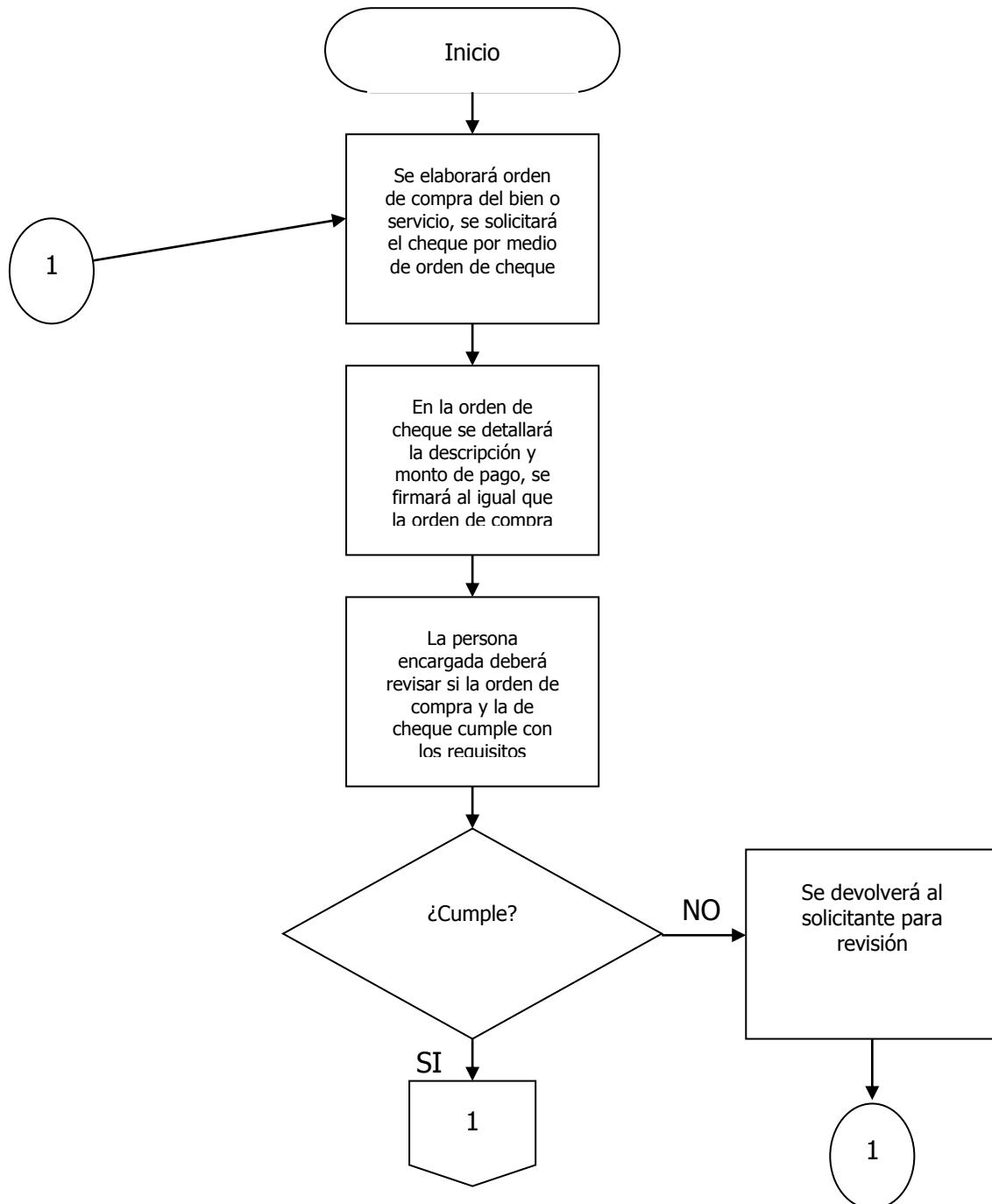
ELABORACIÓN DE CHEQUE

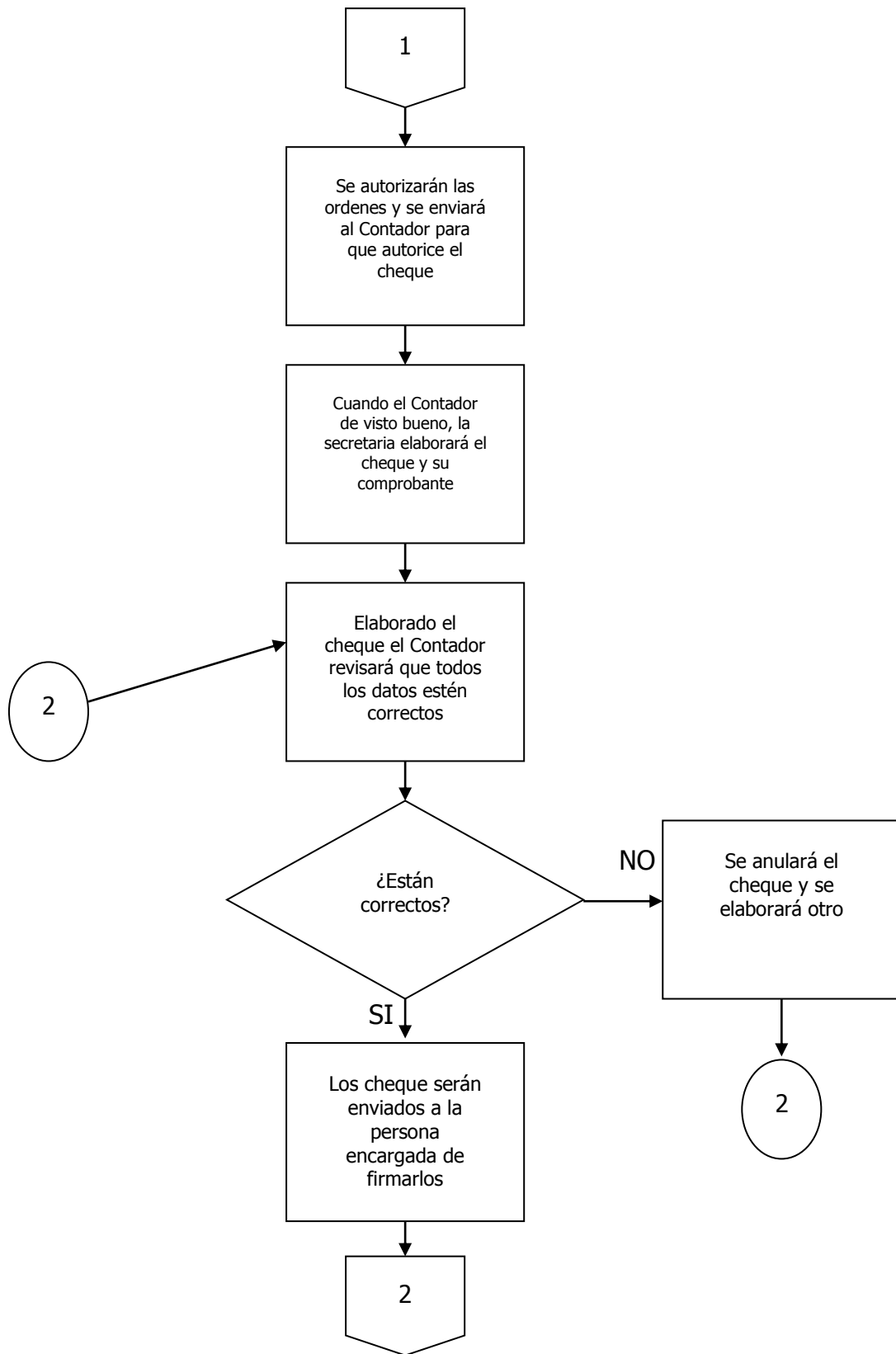
1. Se deberá elaborar la orden de compra de bienes o servicios, con todas las características del bien o servicio que se piensa adquirir, se solicitará la emisión de cheque a través de una orden de cheque. Este procedimiento se hará si la compra es de contado y si se van a cancelar créditos adquiridos.
2. La persona que solicita el cheque deberá detallar en la orden del cheque el nombre, la descripción y el monto del pago, y firmará tanto la orden de compra como la del cheque para su autorización.
3. La persona encargada de autorizar tanto la orden del cheque como la de compra, deberá revisar que estos cumplan con todos los requisitos exigidos en dichos comprobantes así como todo aquel documento que soporte la erogación respectiva.
4. No se autorizará una orden de cheque si esta no presenta ningún documento que justifique el origen de la compra.
5. Una vez autorizada la orden del cheque, será enviada al Contador; si todo esta en orden el Contador firmará de Visto Bueno, al pie de la orden del cheque, lo enviará a la secretaria para que elabore el cheque y el comprobante, identificándole además el nombre del banco donde se girarán los fondos.

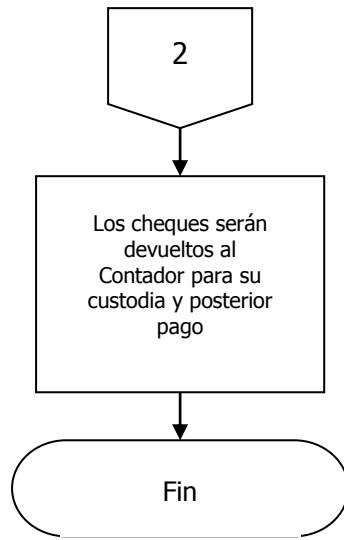
6. Elaborado el cheque el Contador deberá de revisar lo siguiente:
 - Fecha de elaboración
 - Nombre de la persona o empresa
 - Cantidad en letras y números
 - Cuentas contables de cargo y abono
 - Sumas parciales y totales
 - Documentación de soporte
7. De la misma forma se elaborarán y revisarán los comprobantes de cheques provenientes de compras al crédito (Quedan), estos pagos serán realizados de acuerdo a su vencimiento.
8. Revisado el o los comprobantes de cheques el Contador firmará de visto bueno y los enviará para que sean firmados por la persona autorizada.
9. La persona encargada de autorizar los cheques revisará de que estos lleven la firma de Visto Bueno del Contador, la cuál indica que estos cumplen con los requisitos fiscales establecidos. No obstante el funcionario responsable de autorizar cheques, deberá según sea necesario revisar la documentación de respaldo.
10. Firmados los cheques serán devueltos al Contador para su custodia y pago.
11. Los cheques que por cualquier motivo resultaran anulados, deberán estampárseles el sello de anulado.
12. En toda entrega de cheque deberá exigirse la firma de recibido. Si el pago fuera por compras al crédito se deberá entregar el Quedan original, estampará la palabra cancelado y se anexará el comprobante de cheque para su archivo.
13. Tanto los cheques pagados como los anulados al final del mes, deberán ser archivados correlativamente.

FLUJOGRAMA

Procedimiento administrativo: Elaboración de Cheque







IV. CUENTAS POR COBRAR. (CLIENTES)

En esta cuenta se registran las ventas a crédito que la compañía realiza a sus clientes. Las cuentas por cobrar son reclamaciones o derechos contra clientes y terceros que provienen de las actividades del negocio de la empresa. En otras palabras son ingresos que no se han recibido en efectivo todavía.

Las cuentas por cobrar algunas veces resultan de operaciones distintas a las celebradas por los clientes en el curso normal de operaciones. Por ejemplo, ventas de activos fijos, préstamos a empleados o a terceros que no necesariamente son clientes.

OBJETIVOS

- Identificar todas aquellas cuentas que a una fecha determinada se encuentran pendientes de cancelar, estas pueden ser de clientes o terceros.
- Se describen las políticas y procedimientos que deben seguirse para la correcta aplicación.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- Toda venta generada al crédito se considerará una cuenta pendiente de cobro.
- Deberá existir un reporte auxiliar donde se describa con detalle todas las características de los clientes, así como el saldo pendiente de cancelar a una fecha determinada.
- Si la cartera de clientes llegase a crecer considerablemente, será necesario crear un sistema mecanizado de cuentas por cobrar para controlar a cada uno de los clientes con todos los mecanismos de control que para esta cuenta se requieren.

CONTROL INTERNO

- Realizar arquezos programados de los documentos que soportan la cartera de clientes y verificar la sumatoria de estos con el saldo de la cartera.
- Revisar todos los meses, antes de realizar el cierre, el saldo de la cartera versus el saldo de la cuenta contable.

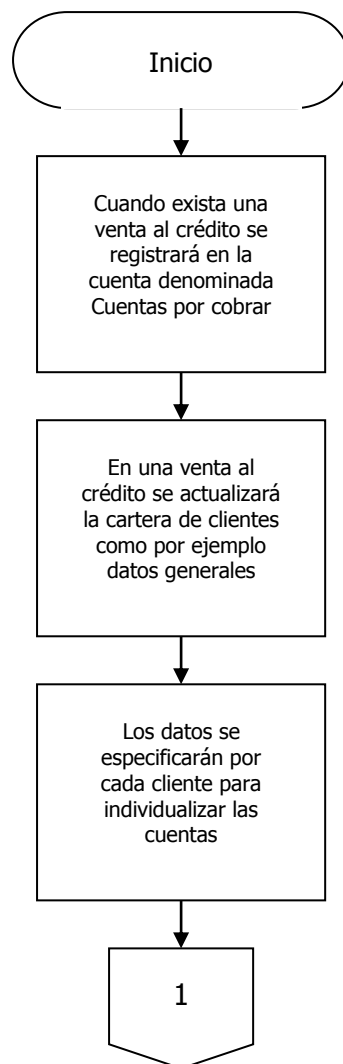
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

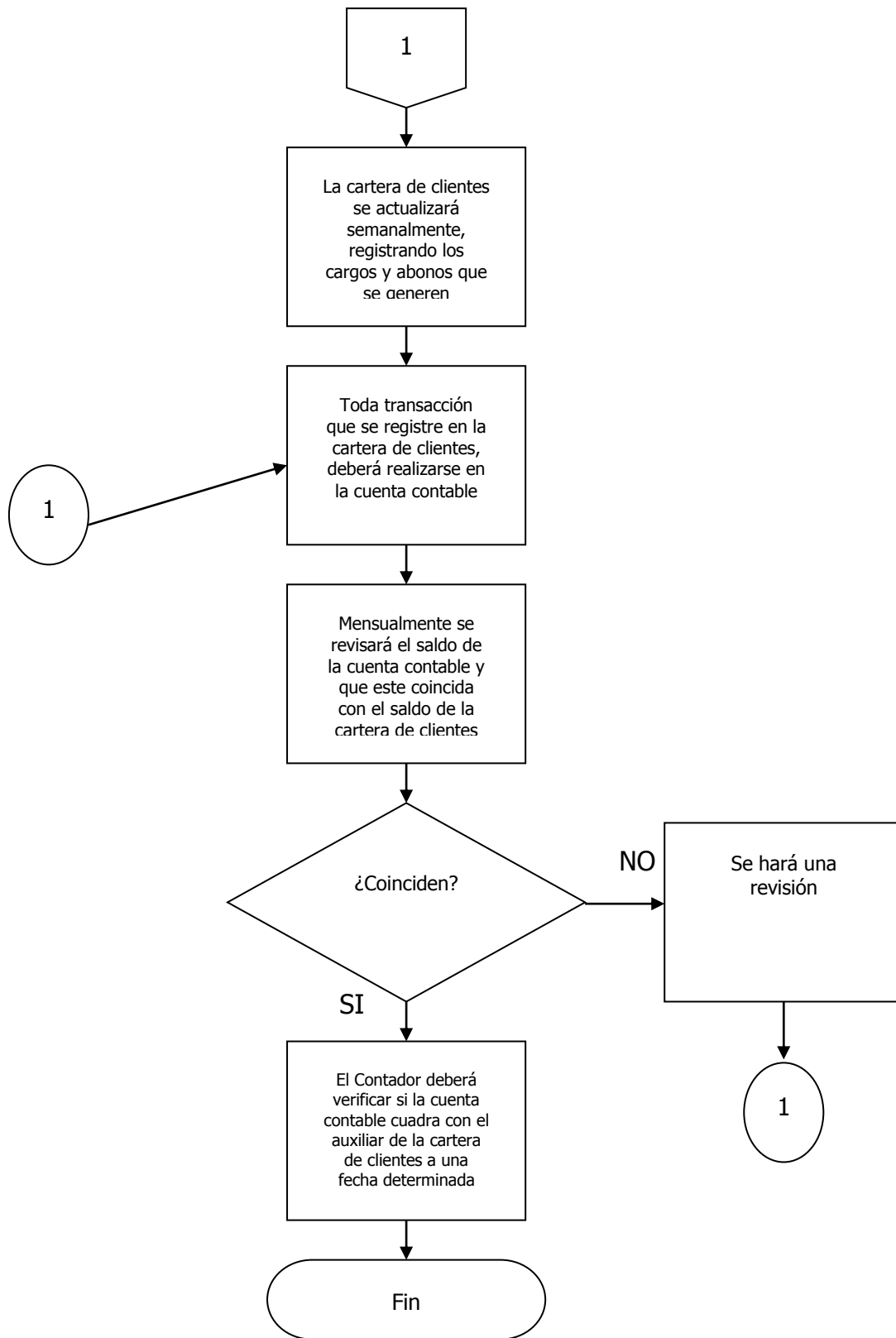
1. Cuando exista una venta al crédito deberá registrarse contablemente a la cuenta denominada cuentas por cobrar (clientes).
2. En toda venta al crédito deberá actualizarse la cartera de clientes, en la cuál se deberá describir lo siguiente:
Características Generales: Código de cliente, nombre, dirección, correo electrónico, teléfono y limite de crédito.
Características Especificas: Fecha de emisión del documento, número de factura o CCF, valor de la Transacción, saldo de la cuenta.
3. Estos datos deberán especificarse por cada cliente a fin de identificar la individualidad de las cuentas que conforman la cartera como registro separado.
4. La cartera de clientes deberá actualizarse semanalmente, registrando los cargos y abonos que se originan por cada uno de los clientes que lo conforman.
5. Simultáneamente toda transacción que se registre en la cartera de clientes deberá realizarse en la cuenta contable.
6. Mensualmente deberá revisarse el saldo de la cuenta contable y verificar que este sea el mismo reflejado en la cartera de clientes, de existir alguna diferencia deberá identificarse y corregirse oportunamente con la finalidad de que los saldos cuadren.

7. Es responsabilidad del Contador la custodia de los documentos que amparan la cartera de clientes.
8. De igual forma será responsabilidad del Contador el que tanto la cuenta contable como el auxiliar de la cartera de clientes esté cuadrado a una fecha determinada.

FLUJOGRAMA

Procedimiento administrativo: Cuentas por Cobrar





V. GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO

Son costos que con frecuencia se cubren a cambio de servicios, pero algunas veces también por activos como papelería y artículos de escritorio, que se han pagado como parte de la rutina de segmento de compras, pero que se aplican a periodos futuros o a la generación de futuros ingresos, por ejemplo seguros, impuestos e intereses.

OBJETIVO

- Identificar la política a seguir cuando estos ocurran, así como los procedimientos establecidos para su correcta aplicación.

POLÍTICA ADMINISTRATIVA

- Toda erogación que represente gasto pagado por adelantado deberá registrarse en este rubro y se amortizará conforme estos se vayan agotando.

CONTROL INTERNO

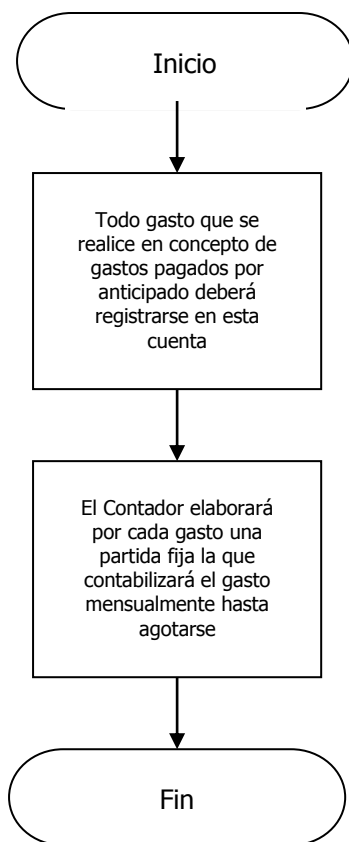
- Revisar quincenalmente el saldo de esta cuenta.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

1. Todo gasto que se realice en concepto de gastos pagados por anticipado deberá registrarse contablemente a este rubro.
2. El contador deberá elaborar por cada gasto que ocurra una partida fija la cuál contabilizará mensualmente hasta agotar el saldo.

FLUJOGRAMA

Procedimiento administrativo: Gastos Pagados por Anticipado



VI. ACTIVO FIJO

Uno de los segmentos principales dentro de toda organización se refiere a la propiedad, planta y equipo (terrenos, maquinaria y equipos) u otros activos que se adquieren y se usan directa o indirectamente para producir ingresos durante la vida del negocio.

El objetivo contable es aplicar el costo del activo en una base sistemática, entre los periodos que se benefician por tenerse dicho activo. La mayor parte de los activos tienden a perder valor con el transcurso del tiempo: algunos se consumen usándolos, se desgastan o se convierten en obsoletos.

OBJETIVO

- Describir Las políticas que rigen la adquisición de activos, así como los procedimientos a seguir cuando esto ocurra. Dentro de estos activos podemos mencionar como ejemplos el equipo de oficina, vehículos, terrenos o edificaciones, de igual forma se detallan los niveles de autorización necesarios para poder ejecutar las compras antes descritas.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- Toda compra de un bien mueble cuyo valor sea considerado por la organización como cantidad considerable y cuya vida útil sobrepase a un año, será calificada como activo fijo y será sujeto de depreciación.
- Toda compra de un bien mueble cuyo valor sea inferior o de cantidad poco considerable y cuya vida útil sea menor a un año, será considerada como gasto normal del periodo.
- La compra de edificaciones, vehículos y terrenos u otros, serán autorizados por la Junta Directiva.

CONTROL INTERNO

- Se realizará inventario por lo menos una vez al año.

RESPONSABILIDADES CONTABLES

1. La documentación que ampare cualquier compra de un activo será entregada al Contador, quien se encargará de hacer los registros contables necesarios para identificar la adquisición. Posteriormente este deberá asegurarse que toda la documentación de respaldo quede debidamente archivada.
2. El Contador deberá elaborar un cuadro de Depreciación de Activo Fijo, en el cuÁL se especificará lo siguiente: Número de activo; cantidad de los bienes; descripción del bien; marca, modelo, serie; fecha de adquisición; años de vida útil; valor del bien; depreciación mensual; depreciación acumulada.
3. Es responsabilidad del Contador la veracidad de las cifras ya que los saldos mostrados en la cuenta contable deberán ser los mismos del cuadro de depreciación.
4. El método de depreciación que se utilizará es el de línea recta.

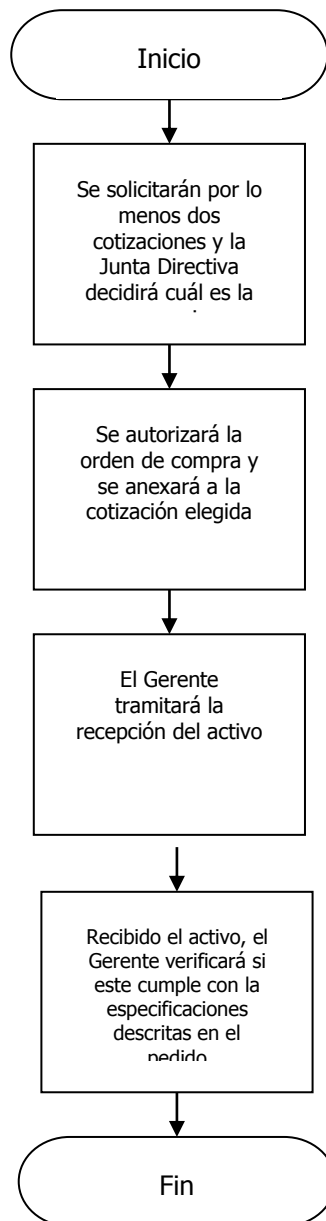
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

1. Se solicitarán por lo menos dos cotizaciones por la compra del activo y será la Junta Directiva la encargada de tomar la decisión de cuál es la que más conviene.
2. Tomada la decisión por la compra del bien, se autorizará la orden de compra, la cuál se soportará con la cotización que se eligió.
3. Autorizada la orden de compra, el Gerente tramitará la recepción del activo.

4. Recibido el activo el Gerente General revisará que este cumpla con las especificaciones descritas en el pedido. Deberá verificarse la garantía del bien.

FLUJOGRAMA

Procedimiento administrativo: Compra de un Activo



VII. ACTIVO DIFERIDO

Dentro de los activos diferidos podemos clasificar normalmente los gastos pagados por adelantado, cuyos costos en algunos casos se irán cubriendo con los ingresos normales del negocio, pero algunas veces también por activos como papelería y útiles, artículos de escritorio, que se han pagado como parte de las compras, pero que dicho consumo se aplica a períodos futuros o a la generación de futuros ingresos. Un caso de ellos son los seguros, la renta y los impuestos. Los gastos anticipados frecuentemente se realizan con el tiempo y se amortizan a medida que ese tiempo transcurre.

OBJETIVO

- Lo que se pretende es esta área es identificar aquellos gastos que por su naturaleza son elevados y requieren de una amortización de uno o más años.
- Normalmente los que se registran en este rubro son los gastos de instalaciones y remodelación de edificaciones u otro gasto que sea necesario identificar como tal.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- Toda erogación que exceda la cantidad determinada como máxima en concepto de gastos de instalación o remodelación de edificaciones será autorizada únicamente por el Gerente General.
- Deberá llevarse una cédula detallando la descripción del gasto y el periodo de amortización.

CONTROL INTERNO

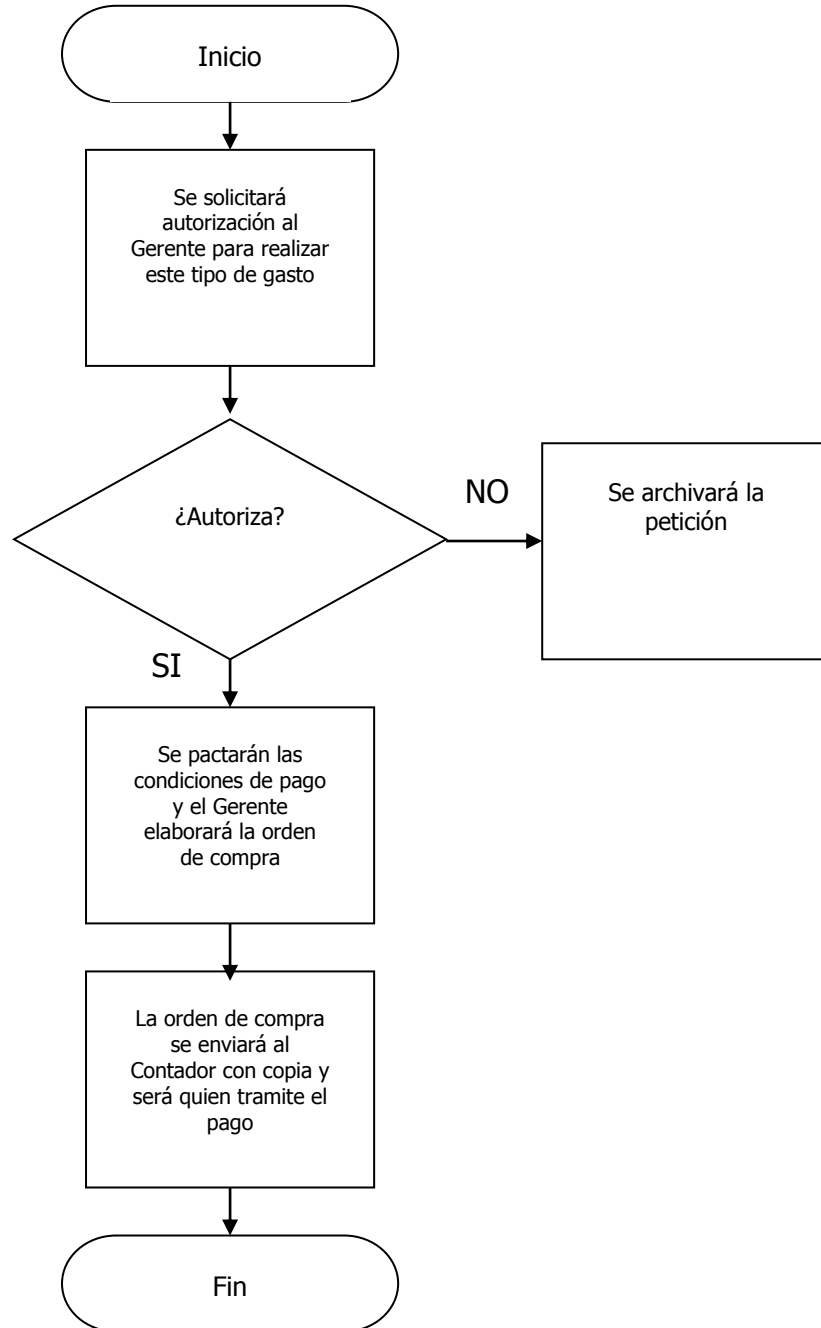
- Se deberá revisar periódicamente la cédula de Activos Diferidos a fin de cuadrarlos con la cuenta contable.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

1. Cuando exista una erogación de esta naturaleza deberá ser autorizada por el Gerente General.
2. Una vez autorizado el gasto deberán pactarse las condiciones de pago y será el Gerente el encargado de elaborar la orden de compra y/o servicio, caso contrario se archiva la petición.
3. La orden de compra y/o servicio autorizada se enviará al contador con copia, quien se encargará de tramitar el pago de la obra.
4. Los procedimientos para la elaboración del cheque son los mismos descritos en el segmento de bancos.

FLUJOGRAMA

Procedimiento administrativo: Activo Diferido



VIII. OTROS ACTIVOS

OBJETIVO

- Se registrará en este rubro toda erogación que por naturaleza sea de carácter transitorio y deberá liquidarse a corto plazo, siempre y cuando no exceda de un año.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- Toda erogación que por su naturaleza sea considerada de carácter transitorio deberá registrarse en este rubro.
- Si al final del ejercicio fiscal existiera alguna cantidad considerada que por naturaleza y tiempo, resulte ser un gasto deberá liquidarse su totalidad en el último mes, a fin de reflejar los gastos reales dentro del periodo. Normalmente la liquidación de este tipo de gastos se realiza al cierre del ejercicio fiscal.

CONTROL INTERNO

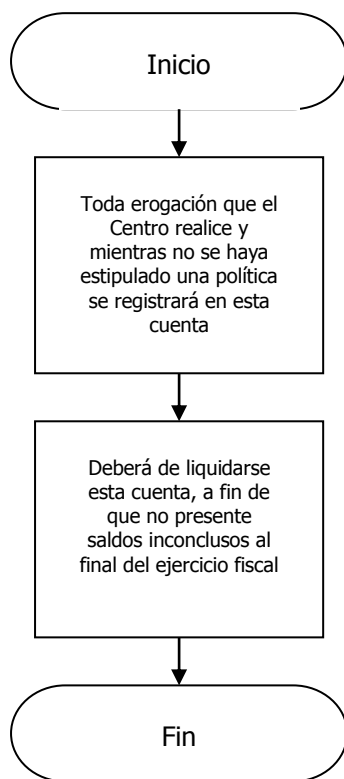
- El Gerente podrá hacer revisiones sorpresivas a dicho rubro con el objeto de verificar su liquidación y si los asientos están registrados de acuerdo a la política establecida.
- Es conveniente enviar asientos transitorios a fin de facilitar el control, análisis y comparación de los saldos contables.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

1. Las erogaciones que emanen del Centro mientras no se tenga establecida una política bien definida deberá registrarse contablemente en este rubro.
2. El contador será la persona encargada de investigar la liquidación de estas cuentas a fin de que no presente saldos inconclusos al final del ejercicio fiscal.

FLUJOGRAMA

Procedimiento administrativo: Otros Activos



IX. CUENTAS POR PAGAR

Representa los adeudos pendientes de pago por concepto de compra de bienes o de servicios. En otras palabras son cantidades que se deben en cuenta abierta a proveedores de mercaderías, materiales u otros abastecimientos, que se documentan con las facturas o créditos fiscales de los vendedores. Además pueden representar cantidades que con frecuencia se conocen como gastos o pasivos acumulados. Las cuentas por pagar entre otras las podemos clasificar de la siguiente manera:

A Corto Plazo: Proveedores, Debito Fiscal, Prestamos Bancarios, Acreedores Diversos, Impuestos, Intereses.

A Largo Plazo: Prestamos Bancarios, Hipotecas por Pagar, Documentos por Pagar.

OBJETIVOS

- Identificar las obligaciones de corto y largo plazo que son responsabilidad del Centro y que como tal deberá cancelar a una fecha estipulada.
- Describe las políticas administrativas que la rigen y los procedimientos que se deben seguir cuando estas ocurren.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- Toda compra al crédito en concepto de materiales, suministros, mobiliario y/o servicios, deberá considerarse dentro del rubro de proveedores.
- Por toda compra al crédito deberá elaborarse Quedan, en el cual se estipularán las condiciones de pago. Se considerará compra al crédito siempre que el plazo sea mayor a treinta días, si no cumple con lo dispuesto no se deberá contabilizar como una cuenta por pagar.
- No podrá elaborarse Quedan si la documentación que ampara la compra no presenta la orden de compra debidamente autorizada por el Gerente.

- Toda compra al crédito que por cualquier otro concepto pueda surgir se clasificará de acuerdo a la descripción detallada en este apartado.

CONTROL INTERNO

- Efectuar arquezos sorpresivos de la documentación que ampara las cuentas por cobrar.
- Revisar mensualmente las cuentas de proveedores y acreedores diversos en el libro diario a fin de detectar inconsistencias.
- Verificar mensualmente los saldos que presentan los préstamos por pagar a bancos contra los recibos cancelados de capital e intereses, para detectar y corregir cualquier inconsistencia.

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

ELABORACIÓN DE QUEDAN

1. El proveedor o la persona interesada solicitará quedan a la persona encargada de pagos, quien deberá presentar toda la documentación respectiva.
2. La persona encargada de pagos revisará que toda la documentación cumpla con todos los requisitos legales que estipula la ley y a su vez revisará lo siguiente:
 - Que los documentos amparen orden de compra autorizada.
 - Que se estampe sello o firma de la persona que solicitó el bien o servicio.
 - Que los productos y/o servicios detallados en la orden de compra sean los mismos que se presentan en la factura de crédito fiscal.
 - Sumar los valores para verificar el subtotal.

- Verificar sí el IVA esta bien aplicado
 - Que no se encuentren tachaduras en originales y copias
 - Que los juegos de los documentos sean los que estipula la ley
3. Revisados todos estos puntos de control y por consiguiente no se encontrare ningún problema, el encargado de pagos procederá a elaborar el quedan, en el cual se estipulara la fecha de pago, caso contrario no se podrá entregar quedan hasta que lleven la documentación completa.
 4. Se entregará original de quedan al proveedor, la copia se anexará a los documentos pendientes de pago los cuales pasarán a un archivador especial.

RESPONSABILIDADES CONTABLES

1. El Contador semanalmente elaborará partida de provisión por todas las compras al crédito realizadas, deberá anexar en la partida de diario el detalle por cada uno de los proveedores.
2. Se creará un reporte extra contable detallando cada uno de los proveedores, monto por pagar y fecha de vencimiento, esto con el objeto de ir revisando semanalmente las cuentas pendientes de cancelar a una fecha determinada.
3. La provisión de las cuentas por pagar se liquidará cuando surta efecto el pago por medio del comprobante de cheque.
4. El proceso para la elaboración del comprobante de cheque se describe en el apartado de Bancos.

PRESTAMOS BANCARIOS

1. El Gerente General evaluará la probabilidad de adquirir un préstamo bancario, el cual podrá estar dirigido para adquirir equipos de oficina, edificaciones u otros. Dependiendo del monto y la capacidad de pago este podría ser de corto o de largo plazo.

2. El Gerente General pedirá autorización a la Junta Directiva, exponiéndoles la necesidad que hay de adquirir el préstamo para las actividades del Centro.
3. Autorizada la solicitud del préstamo por parte de la Junta de Directiva; con previa aprobación de la Junta se Asociados, el Gerente realizará las diligencias pertinentes con el banco, con el cuál se adquirirá el compromiso.
4. Autorizado el préstamo por el banco el gerente deberá enviar la documentación al contador para que este realice los asientos contables.
5. El Contador deberá además de realizar los asientos contables, crear la tabla de amortización por el préstamo adquirido de acuerdo al plazo o intereses pactados con el banco, esto será una medida de control para los pagos mensuales a la fecha de vencimiento.
6. Mensualmente al realizar los pagos se deberán cancelar los intereses y amortizar los capitales respectivos.

OTRAS CUENTAS DE IMPORTANCIA

Existen otras cuentas por pagar que por su importancia deben de clasificarse por separado, estas deberán clasificarse dentro del rubro de Acreedores Diversos dentro de ellas se mencionan: Cotizaciones de ISSS y FSV, AFP, Retención de ISR a terceros y a empleados, Teléfono, Energía Eléctrica, Intereses por pagar a Bancos, etc.

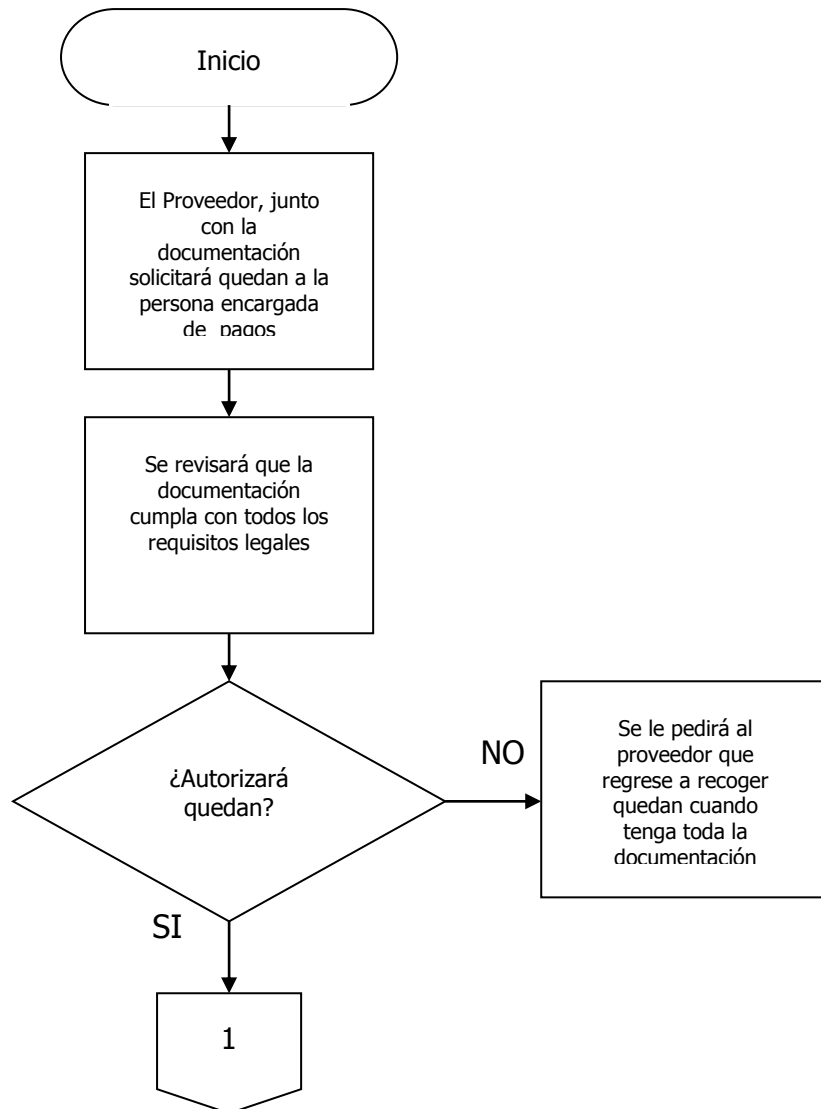
RESPONSABILIDADES CONTABLES

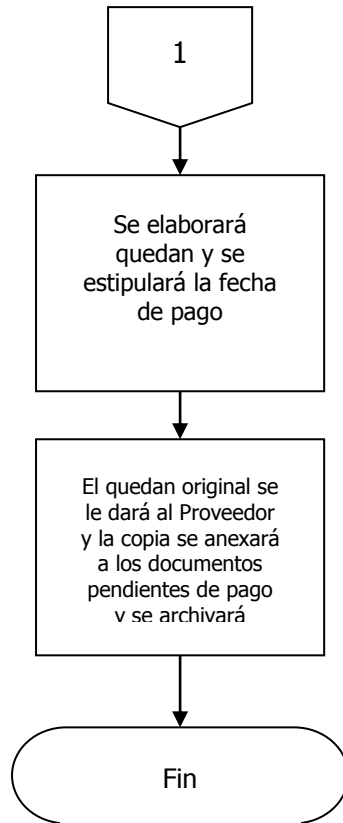
1. Se elaborarán las partidas de Diario conforme se vayan dando las retenciones o gastos en el mes.
2. Al final del año se realizarán los ajustes necesarios por aquellas partidas que presentan una provisión mayor o menor, quedando así reflejado en los estados financieros los gastos reales.

3. Mensualmente revisará las provisiones con el propósito de verificar que estas se vayan liquidando y que al final del ejercicio no presenten saldos significativos por ajustar.

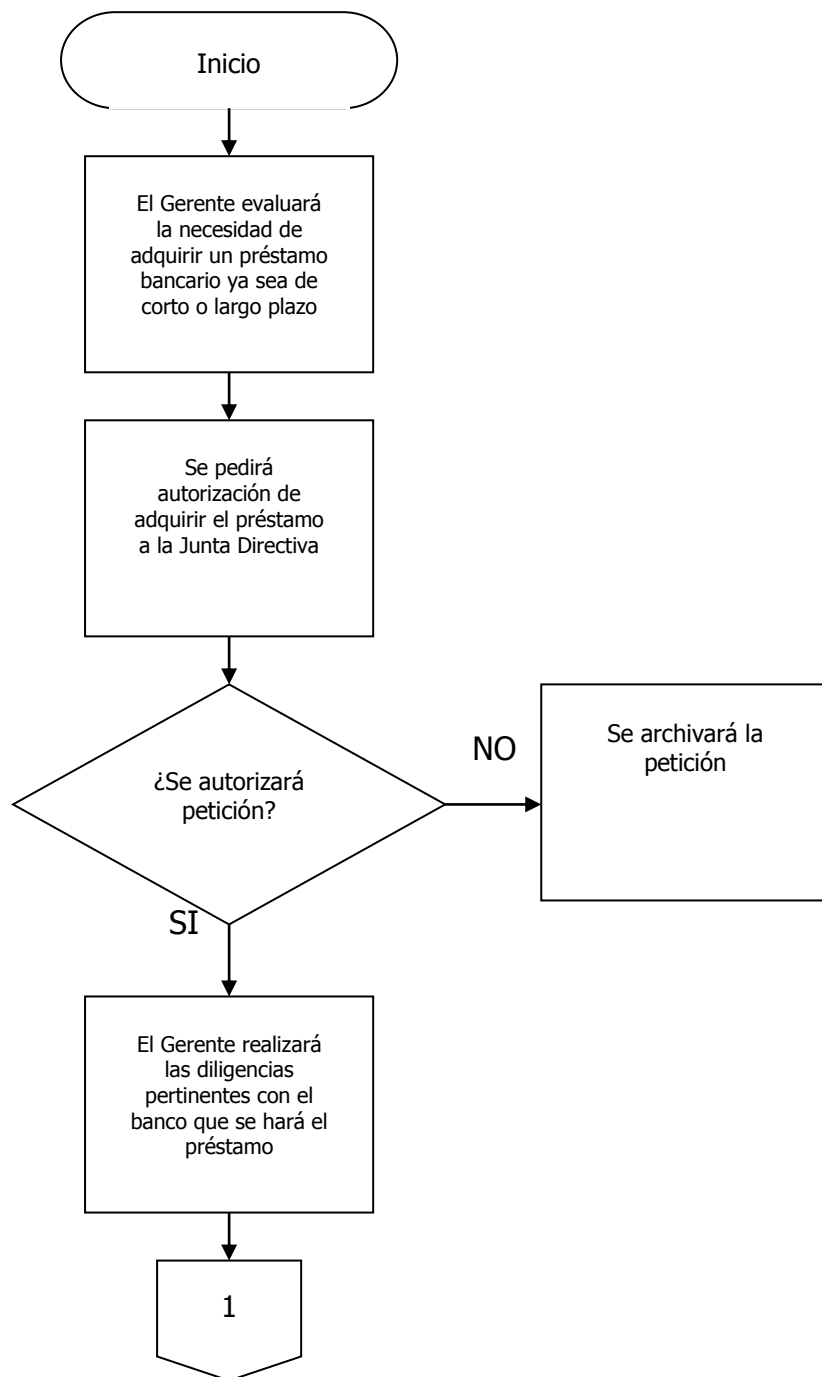
FLUJOGRAMAS

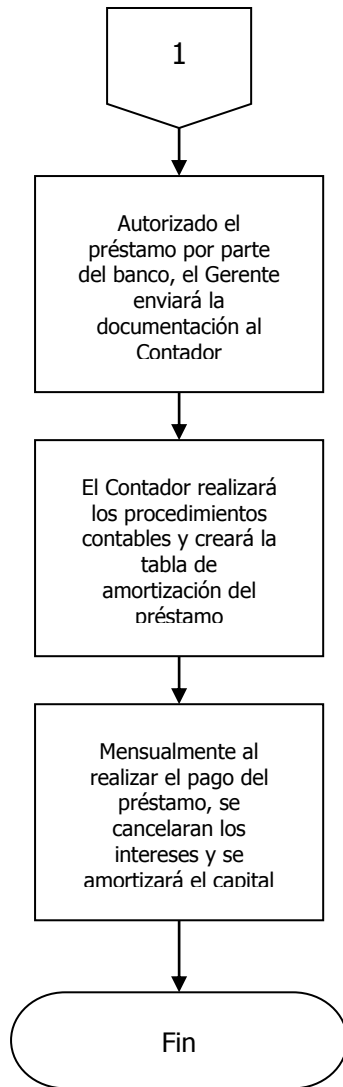
Procedimiento administrativo: Elaboración De Quedan





Procedimiento administrativo: Prestamos Bancarios





X. OTROS PASIVOS

Comprende aquellas cuentas que por su naturaleza no pueden clasificarse dentro de los pasivos de corto o largo plazo, pero que de igual manera por su importancia deben de presentarse por separado dentro de los Estados Financieros de una empresa, dentro de ellos se mencionan los siguientes:

- Ingresos recibidos por anticipado
- Provisión para Obligaciones laborales
- Facturación anticipada
- Otras provisiones.

OBJETIVO

- Dar a conocer las políticas y procedimientos que se deben seguir para la correcta aplicación de los otros pasivos, así como el registro contable oportuno en los Estados Financieros del Centro.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS.

- Toda aplicación no considerada dentro del pasivo a corto o largo plazo deberá registrarse dentro de la cuenta denominada otros pasivos.
- Se crearán las cuentas necesarias conforme las necesidades que se vayan dando.
- En la cuenta de mayor "Provisión para Obligaciones Laborales" deberá crearse y provisionarse mensualmente las indemnizaciones, aguinaldos y vacaciones a fin de reflejar el gasto en los Estados Financieros.

CONTROL INTERNO

- Se deberá revisar periódicamente las cuentas de otros pasivos a fin de que estos no representen saldos significativos pendientes de liquidar al final del ejercicio fiscal.

RESPONSABILIDADES CONTABLES

- El contador es el responsable de realizar todas las aplicaciones contables, así como de implementar mecanismos de control que contribuyan a verificar la adecuada aplicación en los Estados Financieros.

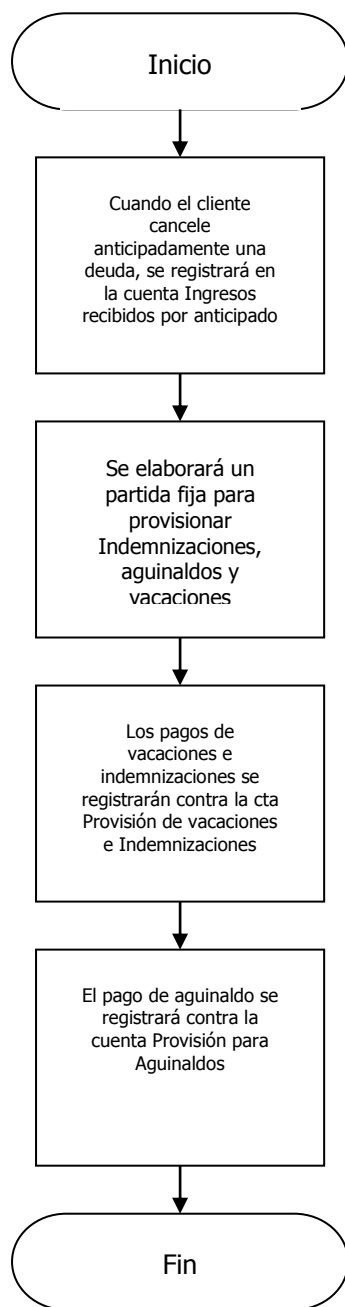
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

1. Cuando un cliente cancele un porcentaje del monto de la factura por el despacho de un producto específico, antes de la fecha de entrega, deberá registrarse en la cuenta de ingresos recibidos por anticipado.
2. Se elaborará un comprobante de diario mensualmente (partida fija), para provisionar las indemnizaciones, aguinaldos y vacaciones de acuerdo a las estimaciones realizadas por el gerente y el contador.
3. Los pagos que en el transcurso del año se den en concepto de indemnizaciones o vacaciones, deberán registrarse contablemente contra las cuentas "Provisión para Indemnizaciones o vacaciones".
4. El pago del aguinaldo a final del año deberá registrarse contablemente contra la cuenta de "Provisión para aguinaldo".

-

FLUJOGRAMA

Procedimiento administrativo: Otros Pasivos



XI. INGRESOS POR VENTAS

La forma de considerar los ingresos provienen normalmente de las ventas que se realizan a corto plazo, característica de todos los negocios modernos. Un caso típico es una venta ordinaria en efectivo en donde el cliente decide comprar, la empresa entrega la mercadería proporcionando una factura o crédito fiscal y el cliente finalmente realiza el pago, todo considerado dentro de un lapso muy corto.

Aunque parezca muy sencillo, una venta a corto plazo o de contado puede presentar en un momento determinado problemas contables, por lo que la administración deberá establecer los procedimientos a seguir.

Existen ventas, que de igual forma, son considerados de corto plazo pero estas se realizan al crédito y no por ello son de largo plazo, el procedimiento es el mismo con la diferencia que el cliente entrega un quedan a treinta días como garantía de pago.

OBJETIVO

- En esta área el objetivo es establecer las políticas administrativas y describir paso a paso cuales son los procedimientos a seguir cuando se realiza una venta de contado o al crédito.

POLÍTICA ADMINISTRATIVA

- Para toda solicitud de clientes que comprenda la elaboración de determinado producto, se deberá elaborar una cotización autorizada por el Gerente General.
- Para el despacho de uno o varios productos el cliente deberá cancelar un porcentaje por anticipado del monto total.
- Es responsabilidad del Gerente General el pactar otras condiciones de pago.

CONTROL INTERNO

- Revisar periódicamente el movimiento de esta cuenta.

RESPONSABILIDADES CONTABLES

1. El contador recibirá la liquidación del pedido, la cuál deberá contener lo siguiente:
 - Remesas selladas por el Banco
 - Fotocopia de todos los documentos que justifiquen los costos incurridos en la elaboración del artículo producido
 - El expediente del cliente
2. Se verificará la sumatoria de todos los documentos los cuales deberán ser iguales al total de las remesas presentadas en la liquidación del pedido, una vez revisados los documentos y se compruebe que no existen errores, el contador procederá a elaborar la partida de diario.
3. Cada anticipo que los clientes realicen, deberán registrarse contablemente a una cuenta de pasivo denominada Ingresos pagados por anticipado, la cuál se liquidará cuando se realice la partida de diario cancelando la obra.
4. El registro contable de la venta se hará cuando se elabore la factura o comprobante de crédito fiscal, ya que este es el documento final que justifica la finalización del proyecto como su cancelación.

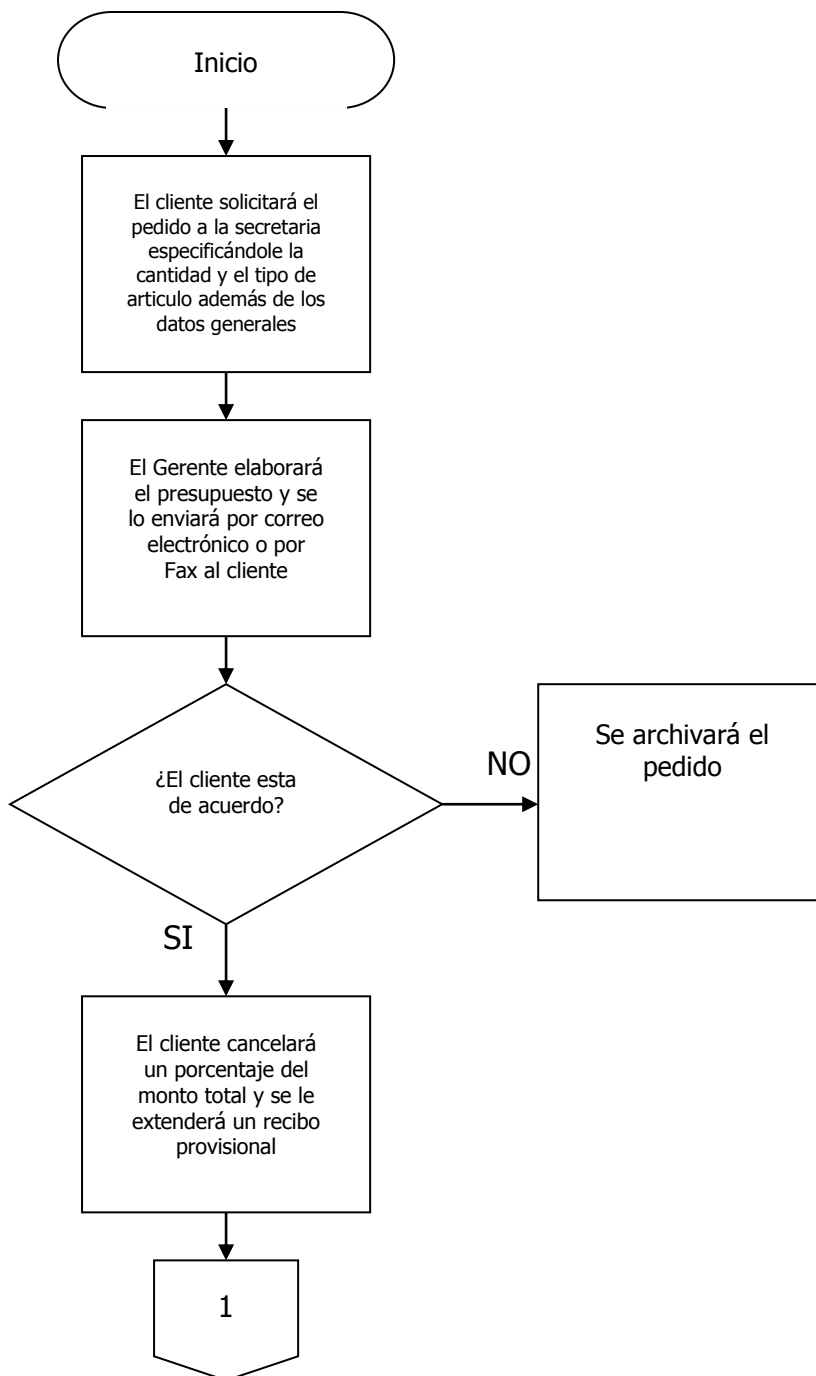
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

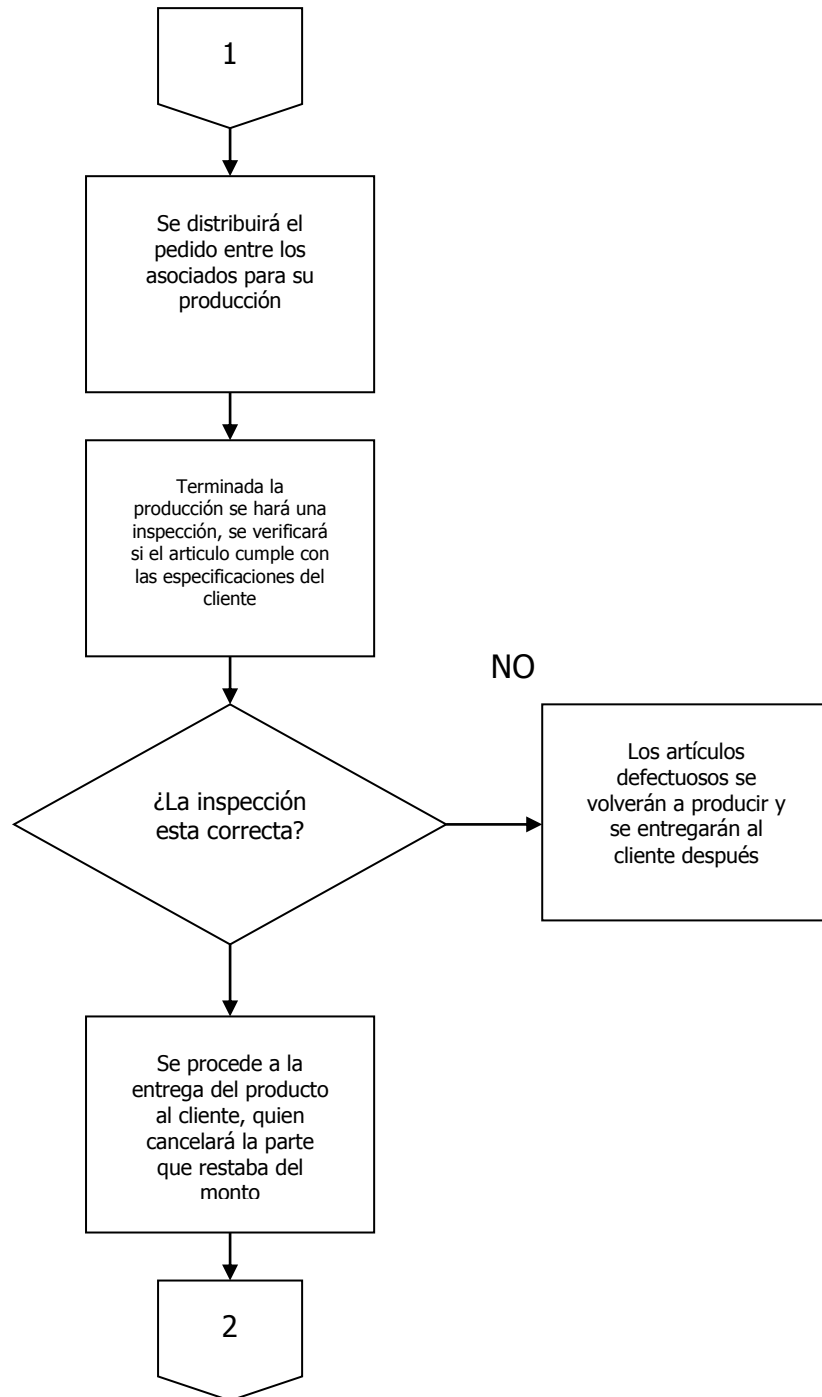
1. El cliente solicitará el pedido a la secretaria, quien tomará el pedido en donde anotará: Fecha, nombre del cliente, número de teléfono y fax, dirección, correo electrónico, cantidad y descripción del producto.
2. La secretaria, entregará el pedido al Gerente General, quien realizará el presupuesto y se le enviará por correo electrónico o por fax al cliente.

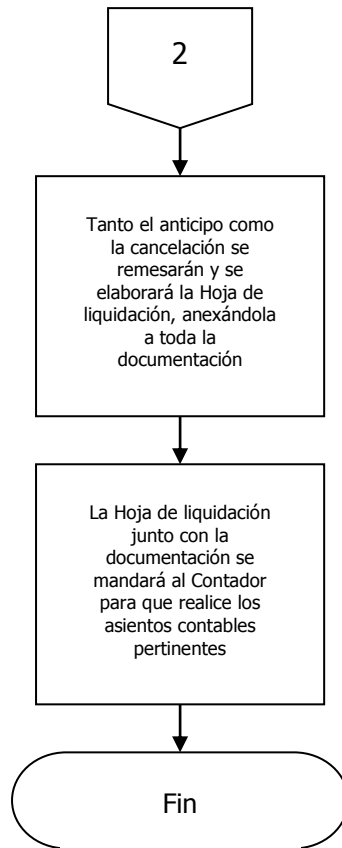
3. Si el presupuesto es aceptado por el cliente, este deberá cancelar un porcentaje del total de lo pedido, para lo cuál se extenderá un recibo provisional, en caso contrario si el cliente rechaza el presupuesto se archivará la documentación.
4. El Gerente procederá a la distribución del pedido entre los asociados para su producción.
5. Terminada la producción del pedido, se realizará una inspección para verificar si el producto cumple con las especificaciones que el cliente pidió, además de revisar la calidad de acabado.
6. Si la inspección sale bien, se procederá a la entrega del producto al cliente, con lo cuál este cancelará el porcentaje que restaba, cancelando así el total del pedido; caso contrario, los artículos defectuosos se volverán a producir y se entregarán al cliente después.
7. Tanto el anticipo como la cancelación del pedido serán remesados por la secretaria del Gerente, quien al final elaborará una Hoja de Liquidación, la cuál deberá anexar toda la documentación que ampara la transacción.
8. Efectuada la hoja de liquidación, se entregará al contador, quien deberá informar al Gerente General los resultados finales.

FLUJOGRAMA

Procedimiento administrativo: Toma y despacho de Pedidos







XII. GASTOS DE OPERACIÓN

Esta cuenta comprende todos los gastos y todos los activos cuyo costo se convertirá en gasto cuando expiren o se extingan; y todos los pasivos en que se incurra para adquirir los activos y cubrir los gastos del segmento.

Los gastos son costos ya devengados. Es decir los gastos son costos que se relacionan al ingreso presente, y que se deducen del ingreso presente para medir el resultado neto del periodo actual. Algunos ejemplos que se pueden considerar como gastos normales del periodo los expondremos a continuación: sueldos y salarios, horas extras, vacaciones, aguinaldos, impuestos municipales, pensiones, seguros, mantenimiento de mobiliario y equipo, depreciación, otros.

Normalmente estos gastos se dividen en cuatro grandes grupos, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.

Estos incluyen sueldos y salarios de funcionarios de oficina (Gerente, contador, secretaria); también se incluyen generalmente otros gastos relacionados con las actividades normales.

GASTOS DE VENTAS.

Se incluyen en este segmento los gastos como combustibles, lubricantes, y todo gasto que este relacionado con las ventas.

GASTOS FINANCIEROS.

Están relacionados directamente con los créditos bancarios, se incluyen como parte de éstos, los intereses sobre préstamos bancarios, así como las condiciones que se generan por nuevas líneas de crédito.

OTROS GASTOS.

Cualquier otro gasto que en el futuro no se pudiera considerar como uno de los descritos anteriormente, deberá considerarse dentro de este rubro.

El Gerente podrá estudiar la necesidad de crear otras cuentas de gasto, siempre y cuando estas contribuyan a mejorar los controles existentes y no distorsionen la presentación de los estados financieros.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- Es responsabilidad del contador el realizar los asientos contables necesarios, así como salvaguardar la información.
- El contador será el responsable de codificar y distribuir todas las cuentas contables que intervienen en el área de gastos de administración.

CONTROL INTERNO

- Se deberán revisar mensualmente los auxiliares que componen los gastos de operación, a fin de detectar y corregir cualquier error que se pueda dar por una mala aplicación contable.

RESPONSABILIDAD CONTABLE

- Es responsabilidad del contador llevar a cabo la correcta aplicación de las cuentas que intervienen dentro de los gastos de operación.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO.

1. Cuando se soliciten pagos por comprobantes de cheque los cuales estén relacionados con los gastos de operación, se deberá identificar la distribución del gasto o el gasto específico.
2. Se elabora partida fija mensualmente por los gastos de operación en concepto de depreciación de mobiliario y equipo.
3. Se deberá registrar contablemente cualquier otro gasto que a criterio del gerente o contador, crean necesario se refleje como gasto de operación.

FLUJOGRAMA

Procedimiento administrativo: Gastos de Operación

