

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ECONOMÍA**



**Universidad de El Salvador**

*Hacia la libertad por la cultura*

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA RED EMPRESARIAL CON MYPES DEL SUBSECTOR  
MANUFACTURERO TEXTIL EN LA ZONA SUR DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

FLOR MARGARITA ALAS ALAS

SANDRA CAROLINA CASTILLO HERNÁNDEZ

JORGE ALBERTO VÁSQUEZ CARMONA

**PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

**ENERO 2012**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**RECTOR**

Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

**SECRETARIA GENERAL**

Dra. Ana María Leticia de Amaya

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DECANO**

Lic. Roger Armando Arias

**VICE DECANO**

Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas

**SECRETARIO**

M.A.E. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

**DIRECTOR DE ESCUELA DE ECONOMÍA**

Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas

**COORDINADOR DEL SEMINARIO**

Lic. Erick Francisco Castillo

**DOCENTE ASESOR**

Ing. Jorge Alberto Ulloa Erroa

**ENERO 2012**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## AGRADECIMIENTOS

*“¡Qué hermoso será el día en que una sociedad nueva, en vez de almacenar y guardar egoístamente, se reparta, se comparta y se divida, y se alegren todos, porque todos nos sentimos hijos del mismo Dios! ¿Qué otra quiere la palabra de Dios en este ambiente salvadoreño sino la conversión de todos para que nos sintamos hermanos?*

Monseñor Oscar Romero

Homilía, 27 de enero 1980

Agradezco al Dios de la vida que me ha permitido culminar una etapa de formación. Pidiendo a su vez sabiduría en el desempeño de la profesión.

A mi familia, en especial a mi mamá Lucía Alicia Alas Leonés, a mi papá Oscar Antonio Germán y a mis tres hermanos Fernando Vladimir Germán, Alicia Estefanía Germán y Oscar Ricardo Germán a quienes amo y debo la persona que soy, infinitos agradecimientos.

A mis amigas, amigos, compañeras y compañeros que me han brindado su apoyo y con quienes hemos compartido tantos buenos y malos momentos, enojos, aventuras y locuras. A mis amigos y compañeros de tesis Sandra Castillo y Jorge Vásquez, esperando que este sea uno de tantos proyectos y logros.

De manera especial a René Alberto Leiva y a mis amigas Claudia Mejía, Jennifer Sánchez, Jessica Cañas y Sandra Guzmán por que continuemos en este sendero de la vida.

A los respetables educadores(as) por compartir sus conocimientos y experiencias con cada uno de nosotros.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyen en la labor educativa.

Flor Margarita Alas

*“Existen personas en nuestras vidas que nos hacen felices por la simple casualidad de haberse cruzado en nuestro camino”*

**Jorge Luis Borges**

Sin duda esta parte resulto ser la más difícil al finalizar esta tesis (jajajaj), viendo la TV. En punto de las 11:00 pm, con una botella de chaparro a mi lado,...solo podría decir, Gracias!

A mi madre, Josefa Antonia Hernández Cardona mis hermanos Cesar Castillo y José Cardona, en memoria de mi padre Emilio Cesar Castillo Fagoaga, a mis amigos, en fin a todas aquellas personas que encontré en mi camino y que dieron de forma directa o indirecta su aporte en este largo recorrido lleno de desvelos, alegrías, tristezas, estrés, dolores de cabeza, en fin... aciertos y desaciertos de una esta etapa que ha llegado a su final.

Sin olvidar a los viejos libros, a los grandes teóricos del Marxismo como Carlos Marx, Federico Engels, Vladimir Lenin, León Trotsky, sus aportes a la Ciencia y a la Economía sin duda contribuyeron a mi formación más que académica, personal.

A todos ellos les digo, Gracias!

*“Si tuviera que comenzar todo de nuevo trataría, por supuesto, de evitar tal o cual error, pero en lo fundamental mi vida sería la misma. Seguiré siendo una marxista, una materialista dialéctica y, en consecuencia, un atea irreconciliable.”*

**Sandra Castillo**

En primer lugar quiero Agradecer a Dios por la oportunidad que me dio de poder culminar mi carrera con éxito y permitir que mi Madre me haya ayudado en cada etapa del proceso de formación, por ende le Agradezco a mi Madre Dora Alicia Carmona una mujer que ha estado ahí junto a mi apoyándome en los momentos de enfermedad y de éxito que he tenido en la vida y a pesar de las circunstancias que nos ha tocado enfrentar nunca se rindió.

Agradezco también a un ángel que Dios hizo se cruzara en mi camino que aunque ahora está lejos del país, siempre en la distancia ha estado pendiente de mí y mi familia, Gracias Marisol de Martínez, pues sin su ayuda, amistad y cariño este logro no hubiese sido posible y también a su familia.

Gracias a mi hermano José Gerardo Vásquez y su familia que igual han soportado mis desvelos estudiando.

Muchas gracias también a mis amigos/as de la vida en general, en especial a mi otro hermano German Siguachi, que han apoyado mi sueño de ser un profesional y que en los momentos buenos y no tan buenos de mi vida han estado presentes junto a mí.

Y para finalizar pero no menos importante gracias a mis amigos Kelly, Jenny, Evelyn, Carmen, Cristian, Santiago y a mis compañeras de la última batalla en la U Sandra Castillo y Flor Alas, que sin todos ustedes la etapa universitaria no hubiese sido lo mismo y saben que fue especial y marco de una forma diferente nuestras vidas pues es inusual crear un grupo tan bueno de estudio y amistad como el que nosotros tenemos y seguiremos teniendo, Dios los Bendiga a todos y cada uno de ustedes saben que se les aprecia mucho.

Jorge A. Vásquez

## INDICE DE CONTENIDO

|                        |     |
|------------------------|-----|
| RESUMEN EJECUTIVO..... | i   |
| INTRODUCCIÓN.....      | iii |

### CAPITULO I

#### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL

|  |    |
|--|----|
| 1.1 Surgimiento de las MYPES.....                                | 3  |
| 1.1.1 Antecedentes Generales.....                                | 3  |
| 1.1.2 Causas del Origen de las MYPES en El Salvador.....         | 4  |
| 1.2 Desarrollo Endógeno Local.....                               | 10 |
| 1.2.1 Concepto de Desarrollo Endógeno.....                       | 10 |
| 1.2.2 Enfoques Complementarios del Desarrollo Endógeno.....      | 11 |
| 1.3 Desarrollo de las Redes Empresariales en América Latina..... | 19 |
| 1.4 Competitividad de los Sistemas Productivos Locales.....      | 20 |
| 1.5 Redes Empresariales en El Salvador.....                      | 24 |
| 1.6 Micro y Pequeña Empresa.....                                 | 26 |
| 1.6.1 Definición de Micro y Pequeña Empresa.....                 | 26 |
| 1.6.2 Clasificación de las MYPES.....                            | 27 |
| 1.6.3 Importancia de las MYPES.....                              | 28 |
| 1.6.4 Características de las MYPES.....                          | 28 |
| 1.6.5 Problemas de las MYPES.....                                | 29 |
| 1.7 Red Empresarial.....   | 30 |
| 1.7.1 Antecedentes.....  | 30 |
| 1.7.2 Conceptos y Características.....                           | 31 |
| 1.7.3 Clasificación de las Redes Empresariales.....              | 33 |
| 1.7.4 Configuración de la Red Empresarial.....                   | 36 |
| 1.7.5 Objetivo de las Redes Empresariales.....                   | 38 |
| 1.7.6 Características Comunes de las Redes Empresariales.....    | 40 |
| 1.8 El Subsector Manufacturero Textil.....                       | 41 |
| 1.9 Relación de las MYPES y las Redes Empresariales.....         | 44 |

## **CAPÍTULO II**

### **MYPES Y REDES EMPRESARIALES EN EL SUBSECTOR DE MANUFACTURA TEXTIL**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Nivel Meta Económico .....   | 46 |
| 2.1.1 Localización y División Administrativa .....   | 46 |
| 2.1.2 Factores Socioculturales .....   | 46 |
| 2.1.3 Escala de Valores.....   | 47 |
| 2.1.4 Patrones Básicos de Organización Político – Jurídico – Económica.....                            | 47 |
| 2.2 Nivel Macroeconómico.....  | 47 |
| 2.3 MYPES en El Salvador .....   | 49 |
| 2.4 Subsector Manufacturero Textil en El Salvador.....   | 52 |
| 2.5 Redes Empresariales.....   | 54 |
| 2.6 Diagnóstico de la Red Empresarial del Subsector de Manufactura Textil en el Municipio de Soyapango | 55 |
| 2.6.1 Análisis Externo.....  | 55 |
| 2.6.2 Análisis Interno .....   | 59 |
| 2.6.3 Diagnóstico de las MYPES de Manufactura Textil .....   | 60 |
| 2.6.4 La Competitividad del Subsector Confección, en la Zona Sur de Soyapango .....                    | 61 |
| 2.6.5 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter .....                               | 66 |
| 2.7 Análisis FODA.....   | 69 |
| 2.7.1 Fortalezas .....   | 70 |
| 2.7.2 Oportunidades .....  | 70 |
| 2.7.3 Debilidades.....   | 71 |
| 2.7.4 Amenazas.....  | 71 |
| 2.8 Descripción del Funcionamiento de las MYPES.....   | 71 |
| 2.8.1 Proceso Productivo de las MYPES del Subsector Manufacturero Textil.....                          | 71 |
| 2.8.2 Producción e Inversión de las MYPES .....  | 72 |
| 2.8.3 Mercado de las MYPES .....   | 74 |

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

|   |    |
|---|----|
| 3.1 Objetivos de la Investigación .....                               | 75 |
| 3.2 Formulación, Operacionalización y Comprobación de Hipótesis ..... | 76 |
| 3.2.1 Formulación de Hipótesis .....                                  | 76 |

|  |    |
|--|----|
| 3.2.2 Operacionalización de las Hipótesis.....   | 77 |
| 3.2.3 Comprobación de Hipótesis .....            | 79 |
| 3.3 Tipo y Diseño de Investigación .....         | 84 |
| 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección ..... | 85 |
| 3.5 Presentación de Resultados .....             | 86 |

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|   |     |
|---|-----|
| 4.1 Conclusiones .....  | 101 |
| 4.2 Recomendaciones. Propuesta para la Creación de una Red Empresarial .....  | 104 |
| 4.2.1 Etapas para la Creación de la Red Empresarial.....                      | 104 |
| 4.2.2 Plan Estratégico para la Creación de Redes Empresariales .....          | 107 |
| 4.2.3 Lineamientos Estratégicos para la Creación de Redes Empresariales ..... | 118 |
| BIBLIOGRAFIA.....   | 126 |
| ANEXOS.....   | 128 |

### **ÍNDICE DE TABLAS**

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1: Clasificación de las MYPES según Institución.....  | 27  |
| Tabla 2: Clasificación Industrial Internacional Uniforme .....  | 42  |
| Tabla 3: Establecimientos según Censos de 1993 y 2005. ....   | 49  |
| Tabla 4: Ocupados por Establecimientos según Sector, Años 1993 y 2005 .....                             | 51  |
| Tabla 5: Microempresas por Segmentos, Años 1996 y 1998 .....  | 52  |
| Tabla 6: Establecimientos y Empleados del Sector Manufacturero Textil en El Salvador, 1993 y 2005 ..... | 54  |
| Tabla 7: Actividad Económica del Municipio de Soyapango.....  | 57  |
| Tabla 8: Prendas de Vestir Producidas por las MYPES Investigadas .....                                  | 73  |
| Tabla 9: Hipótesis, Variables e Indicadores.....  | 77  |
| Tabla 10: Relaciones del FODA y sus Respectives Estrategias.....  | 111 |
| Tabla 11: Matriz FODA .....   | 112 |
| Tabla 12: Matriz de Objetivos .....   | 114 |
| Tabla 13: Plan de Monitoreo y Evaluación .....  | 119 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Tasa de Desempleo Abierto en El Salvador, Período 1991- 2000 .....               | 5  |
| Gráfico 2: Composición Sectorial del PIB Real de El Salvador, Período 1990 – 2010 .....     | 7  |
| Gráfico 3: Comportamiento de las Remesas Familiares, El Salvador, Período 1991 - 2010 ..... | 7  |
| Gráfico 4: MYPES de El Salvador, Años 1993, 1995, 2005, 2009* .....                         | 8  |
| Gráfico 5: Apertura Comercial de El Salvador Período 1991-2010.....                         | 9  |
| Gráfico 6: Composición de las Exportaciones de El Salvador, Período 1991-2010. ....         | 9  |
| Gráfico 7: Sectores Agremiados Participantes (En Porcentajes).....                          | 55 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1: Ejemplificación de Sistema de Productivo Local Tipo 1 .....                   | 11  |
| Figura 2: Ejemplificación de Sistema de Productivo Local Tipo 2 .....                   | 19  |
| Figura 3: Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional.....                         | 22  |
| Figura 4: Elementos de la Estructura de la Industria: Las Cinco Fuerzas de Porter.....  | 23  |
| Figura 5: Características de las MYPES.....   | 29  |
| Figura 6: Modelo de Red Empresarial .....   | 32  |
| Figura 7: Modelo de una Red Horizontal .....  | 34  |
| Figura 8: Modelo de Red Vertical .....  | 35  |
| Figura 9: All Ring No Core.....   | 36  |
| Figura 10: Core-Ring Coordinating.....  | 37  |
| Figura 11: Core-Ring Leading.....   | 38  |
| Figura 12: Cadena Global y Local de la Industria Manufacturera Textil .....             | 1   |
| Figura 13: Cadena Productiva de las MYPES .....   | 43  |
| Figura 14: Proceso Productivo Textil y Confección .....                                 | 44  |
| Figura 15: Ubicación Geográfica de la Zona de Estudio.....                              | 56  |
| Figura 16: Subíndices de Competitividad Municipal de Soyapango .....                    | 59  |
| Figura 17: Micro localización de las MYPES .....  | 60  |
| Figura 18: Localización de las MYPES manufactureras.....                                | 60  |
| Figura 19: Elementos de la Estructura de la Industria: Las Cinco Fuerzas de Porter..... | 69  |
| Figura 20: Estructura de red empresarial denominada.....                                | 107 |

## RESUMEN EJECUTIVO

En las últimas décadas en El Salvador, la composición empresarial ha estado liderada por las Micro y Pequeñas Empresas, el surgimiento de éstas se da en la década de los años 80's durante el conflicto armado que vivió nuestro país, el cual provocó el cierre masivo de empresas grandes y medianas. En la actualidad, las MYPES representan más del 96% de la composición empresarial del país.

Este tipo de empresas se caracterizan en su mayoría por encontrarse dentro del sector informal, estar formadas por grupos familiares, diversidad, vulnerabilidad, potencialidad y actuación individual, además presentan problemas económicos como falta de planificación y organización, acceso al financiamiento, falta de legalización para optar a mayores y mejores oportunidades, acceso a tecnología de punta, baja productividad y competitividad y altos costos de distribución y comercialización por mencionar algunos; problemas que las hacen más vulnerables a las crisis económicas que han acontecido a nivel mundial y a nivel nacional, ante estas situaciones se plantea como una alternativa el asocio entre las MYPES.

La asociación empresarial puede tomar diferentes formas como los clúster, redes empresariales, distritos industriales, entre otras; en este trabajo de investigación, se presenta la figura de Redes Empresariales como la forma de organización más adecuada para poder dar solución a los problemas que enfrentan las MYPES salvadoreñas en los diferentes procesos económicos de producción, comercialización e inversión. Este tipo de asocio empresarial, como otros socios, tiene ciertas características entre las que destacan el número de integrantes, el tamaño de la empresa, deben de producir un mismo tipo de bien o servicio, tener los mismos o similares propósitos y objetivos, estar ubicadas geográficamente lo más próximas posible.

La Red Empresarial se puede clasificar en función de su estructura, configuración y objetivos. El tipo de red conformado en este trabajo de investigación es según su estructura, de forma horizontal, en esta forma de organización todas las empresas tienen las mismas obligaciones y derechos, están en una misma línea jerárquica y por tanto tienen un tamaño comparable entre empresas y cumplen con todas las características para poder formar parte, idealmente estas suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y sector y los objetivos hacia los cuales está orientada la red empresarial es la búsqueda de economías de escala, mayor poder de negociación y acceso al financiamiento.

Mediante el análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de información (la encuesta) y otras fuentes primarias se logró conocer la forma cómo funcionan las

MYPES y cuáles son sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades. Asimismo, el interés que tienen los microempresarios por pertenecer a una estructura asociativa dadas sus ventajas en términos de acceso a financiamiento, mayor rentabilidad, aumento de la producción y apertura de nuevos mercados. Que la figura del articulador en las primeras etapas de formación de una Red Empresarial es vital para su concepción y desarrollo, no así en las etapas posteriores cuando estas se transforman en los agente protagónicos de su propio desarrollo.

El establecimiento de alianzas entre organismos públicos (Gobierno Local y Central), y privados (ONG's, Instituciones financieras, Universidades, Academias y otras entidades), garantizaran una mejor coordinación, promoción y acompañamiento de la red naciente. El programa de paquetes escolares impulsado por el Gobierno Central es un mercado potencial que puede ser aprovechado por Red de MYPES para aumentar su producción así como facilitar su legalización.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: ***“Propuesta para la Creación de una Red Empresarial de MYPES del Subsector Manufacturero Textil en la Zona Sur del Municipio de Soyapango”***, tiene como propósito demostrar la viabilidad que tienen las Redes Empresariales como instrumento de desarrollo local dentro de los territorios, siendo el sector micro empresarial, el actor principal en dicho proceso, dada la prominente connotación que este tiene al representar el 96% de la base empresarial del país.

El trabajo ha sido enfatizado en el sector textil, particularmente en el área de la confección de prendas de vestir, ya que este sector es incorporado dentro de los programas que el gobierno central impulsa, específicamente el “paquete escolar”, en el cual, las Microempresas que se localizan en esta área pasan a ser proveedores directos del mismo, dicho programa responde a la estrategia que el mismo gobierno impulsa dentro de su plan quinquenal, en apoyo al proceso de reconstrucción del tejido productivo de El Salvador y en beneficio de las familias de escasos recursos.

Es en este marco que se presenta la propuesta de asocio productivo, a fin de ser considerada como un mecanismo que logre concentrar a los microempresarios del sector textil, cabe destacar que la aplicabilidad de dicha propuesta puede ser adaptada a otras áreas y a otros sectores económicos.

A continuación se describirán brevemente los contenidos de cada uno de los capítulos que conforman el presente trabajo de investigación:

En el Capítulo I “Marco Teórico Conceptual y Referencial”, se plantea en primera instancia, los antecedentes, en la que se hace referencia al surgimiento de las MYPES, su definición y clasificación de la micro y pequeña empresa, por parte de las instituciones involucradas en el sector, describiendo además, los criterios que cada una de ellas toma en cuenta al momento de categorizarlas. Se resalta la importancia del sector MYPES salvadoreño, por el aporte que genera en algunas variables macroeconómicas.

Con respecto a las Redes Empresariales, se inicia con la referencia teórica que según lo investigado su origen se da desde el Desarrollo Endógeno como una nueva forma de organización de la producción, para luego observar cómo se han desarrollado las Redes Empresariales en Latinoamérica, se define la Red Empresarial y las diferentes formas en que se pueden clasificar, las características que deben cumplir las empresas para poder ser parte de la red, finalizando el capítulo con la relación que hay entre las MYPES y las redes empresariales.

En el Capítulo II denominado “MYPES y Redes Empresariales en el Subsector de Manufactura Textil”, se realiza un diagnóstico de las MYPES de la zona sur del Municipio de Soyapango, se evalúa a su vez la competitividad desde un enfoque sistémico que incluye valorar el entorno en el cual se desarrolla y todas las interacciones que se generan en el sistema económico desde cuatro niveles: Meta, macro, meso y microeconómico, también se presentan los intentos por formar Redes Empresariales, pasando a realizar un diagnóstico de las mismas en el subsector, utilizando el análisis externo e interno; asimismo, un diagnóstico de las MYPES en estudio, dedicadas a la manufactura textil analizando su competitividad a través de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Se realiza el análisis FODA, la descripción del funcionamiento y proceso productivo de las MYPES y otras variables que se han considerado relevantes como la producción, inversión y mercados actuales y potenciales.

En el Capítulo III “Marco Metodológico”, se presenta la metodología de investigación utilizada para llevar a cabo el estudio la cual ha sido delimitada en dos aspectos teórico y espacial. En términos teóricos la investigación se basa en el enfoque de la escuela de pensamiento de la CEPAL, quienes retoman las Redes Empresariales como una estrategia previa en la búsqueda del Desarrollo Endógeno y el estudio de las redes, cadenas de valor y subcontratación abordadas desde la perspectiva neoliberal desarrolladas por Michael Porter. En cuanto a la delimitación espacial, se realizó en el área geográfica de la zona sur del Municipio de Soyapango, seleccionada esta ciudad por tratarse de un área industrial y donde se encuentran localizadas las MYPES seleccionadas en el estudio, específicamente, en las urbanizaciones de Sierra Morena I y II, Colonia Las Brisas y la Comunidad El Paraíso. Se presenta la formulación, operacionalización y comprobación de hipótesis, el tipo y diseño de investigación que se llevó a cabo, así como las técnicas e instrumentos de recolección de la información para poder confrontar las hipótesis planteadas con los resultados de la investigación de campo.

El Capítulo IV “Conclusiones y Recomendaciones” se establecen las conclusiones, en la que se resaltan los hallazgos más importantes de la investigación y el desarrollo de la propuesta de creación de una Red Empresarial. Para ello se seleccionaron varias microempresas para conformar la red de la zona sur del Municipio de Soyapango, proyecto piloto que servirá para extenderse a otras zonas y diferentes sectores económicos del país. En la propuesta se incorporan elementos como el plan estratégico, que provee a las MYPES de una guía con objetivos y estrategias claras el cual permitirá organizar la producción en red. En cuanto a los lineamientos estratégicos, estos establecen líneas de acción que deberán ser ejecutadas por los mismos agentes que componen la Red Empresarial, para garantizar su éxito y crecimiento. De forma paralela, han sido definidas las estrategias que deberán ser implementadas, en este marco son presentados los diferentes actores que integran dicho proceso a fin de ser identificados, lograr establecer su intervención y determinar a su vez su actuación, para ello ha sido desarrollado un plan de monitoreo y evaluación de los mismos. Finaliza el estudio con el análisis de los agentes involucrados y el papel que desempeñan para el funcionamiento y los factores de éxito de fomento de la Red Empresarial.

## CAPITULO I

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL

En este Capítulo, se plantea las definiciones y aspectos teóricos que han sido empleados a lo largo de la investigación, el cual contempla la unidad de estudio seleccionada o sea la Micro y Pequeña Empresa, el análisis del sector económico industrial, específicamente el subsector manufacturero textil y el Modelo de Desarrollo Endógeno, con énfasis a las redes empresariales. Los aspectos teóricos más utilizados en la investigación son la micro y pequeña empresa, subsector manufacturero textil y redes empresariales, las que serán definidos previamente.

La definición de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) no es uniforme entre los países e incluso varía de una organización a otra y en algunos casos incluso del sector económico en que desarrollan sus actividades (manufacturera, comercial, de servicio). Las variables más utilizadas son el empleo, las ventas o ingresos, inversión de capital (activos), productividad y legalidad, entre otras. La diferencia de criterios utilizados por países puede mostrarse con detalle en el anexo 1 cuya información ha sido recolectada por la organización FUNDES y muestra los criterios de 10 países Latinoamericanos para la definición de las MYPES.

La unidad de estudio la **Micro y Pequeña Empresa (MYPE)** se entiende para fines de la presente investigación como aquella unidad económica con cierta capacidad financiera y tecnológica que se dedica a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, que emplean hasta 50 ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbano.

A nivel sectorial el estudio comprende el **sector secundario o industrial** que se encuentra constituido por el conjunto de empresas que se encarga de realizar actividades de transformación de la materia prima en productos terminados o semielaborados que sirven de insumos para otros sectores de un territorio determinado. Dentro del sector secundario se agrupan a tres subsectores: La manufactura, construcción y generación de energía (electricidad, gas y agua).

En El Salvador el subsector manufacturero comprende quince ramas económicas<sup>1</sup> en las que se encuentra incluida la rama prendas de vestir, la que utiliza materiales no producidos en la misma unidad e incluye labores ordinarias; realizadas por contratación; las actividades consistentes en el desempeño de las funciones directivas<sup>2</sup> relacionadas con la fabricación y la ropa de confección a la medida.

---

<sup>1</sup> Incluye la actividad desarrollada por todos los establecimientos cuya producción de bienes y servicios es homogénea y que desarrollan adicionalmente otras actividades productivas de forma marginal y mínima.

<sup>2</sup> Como la compra de materias primas, el diseño y la preparación de muestras, la concertación de contratos con fábricas que confeccionan prendas de vestir utilizando sus propios materiales y la venta de las prendas de vestir acabadas.

Los productos obtenidos de esta actividad son la fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños, niñas y bebés, de ropa exterior, interior y de dormir; ropa de diario y etiqueta, ropa de trabajo y para practicar deportes y de sombreros y gorros y todo tipo de accesorios de vestir, tales como guantes, cinturones, chales, corbatas, corbatines, redecillas para el cabello, etc. Incluye también la fabricación de partes de estos productos.

En cuanto al modelo teórico **Desarrollo Endógeno**, es un modelo económico en el que las comunidades desarrollan sus propias propuestas, el liderazgo nace en la comunidad, y las decisiones parten desde adentro de la comunidad misma. Por ello, el capital económico debe generarse desde dentro en función a las necesidades internas de empleo y crecimiento, programas territoriales que atiendan a ventajas comparativas, servicios de apoyo a la producción, acceso a los mercados de los pequeños y medianos productores, fomento a la innovación productiva de calidad, a la gestión eficaz y acceso al crédito.

El Desarrollo Endógeno implica llevar a cabo un proceso de transformación estructural basada en el reconocimiento de la cultura, el respeto al medio ambiente y las relaciones equitativas y cooperativas de producción. Su propósito es la satisfacción de las necesidades básicas, la participación de la comunidad, la protección del ambiente y la localización de la comunidad en un espacio determinado y el sujeto protagónico de este desarrollo es la cooperativa, ya que promueve la democracia y la libre participación de todos sus asociados por igual.

Uno de los instrumentos dinamizadores del Desarrollo Endógeno son las Redes Empresariales entendidas como una forma de organizar la producción y una vía para mejorar el funcionamiento de las MYPES en aspectos como competitividad, eficiencia, poder de negociación, suministro de insumos, formación y capacitación, innovación, financiamiento y comunicación que permita crear condiciones socio productivas favorables a región o localidad. La sinergia que puede llegar a obtener las MYPES al trabajar bajo este esquema de organización permite superar obstáculos que individualmente no resultan fáciles de resolver.

Además de las MYPES participan otros agentes (gobierno, entidades de apoyo y entidades financieras) e incluyen la cooperación como parte de su estrategia de negocios con el propósito de alcanzar un mejor desempeño en una determinada industria. Para conocer más de las MYPES y las Redes Empresariales en el siguiente apartado se presenta una reseña histórica de cómo éstas han surgió.

## 1.1 Surgimiento de las MYPES

### 1.1.1 Antecedentes Generales

A finales del decenio de 1970, surge el concepto de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), el cual se relaciona con el Modelo Fordista en cuanto a la forma de organización de la producción industrial caracterizada por una gran especialización del trabajo y estructurada en cadenas de montaje, con el objetivo de maximizar los beneficios, reducir los costes y producir un gran volumen de oferta a bajo precio de venta. El Modelo Fordista colapsó, ocasionado principalmente por la crisis petrolera que encareció los precios de los energéticos, la expansión económica de los países desarrollados que comienza a detenerse y la aparición de los nuevos países industriales exportadores<sup>3</sup>; todo ello permitió el surgimiento de la PYMES.

En el período de transición en el que coexistieron el Modelo Fordista basado en la producción en masa y la integración vertical, hasta la aparición del nuevo paradigma tecnológico organizativo del Posfordista<sup>4</sup> en la década de los 80's, las PYMES fueron ganando terreno en términos de productos y empleos. En los países industrializados, las PYMES en los 80's iniciaron una etapa que permitió el resurgimiento de las mismas y la revalorización de su rol dentro del proceso de crecimiento económico. En la mayoría de los casos, el Estado advirtió esta situación y sumó sus esfuerzos por incentivar y apoyar a estas empresas<sup>5</sup>.

Bajo el Modelo Posfordista, se superó la limitación de la producción masiva de un solo producto en la gran planta, se hizo posible producir bienes diferenciados en las cantidades requeridas por el mercado<sup>6</sup>. El Porfordismo, vino a cambiar la estructura de producción, pasando de una única estructura de montaje en línea a un proceso de producción fragmentado en el que cada área se encarga de una tarea específica. Los objetivos del Posfordismo era aumentar la oferta, mejorar la calidad e introducir continuamente nuevos productos al mercado, en general exigía a los mercados ser innovadores y competitivos.

Las empresas en términos de competencia adoptaron estrategias bien definidas, de bienes diferenciados y en continua renovación, sin aumento en los costes unitarios. En este contexto, se afirmó la competitividad del modelo de la pequeña empresa. En efecto, muchas pequeñas empresas concentraron en este período su actividad en segmentos cada vez más limitados, en sectores de bajo nivel tecnológico,

---

3 Batista, Ariel, et al., "Las Medianas, Pequeñas y Microempresas del Siglo XXI". " Las PYMES y su espacio en la economía Latinoamericana". Segundo Encuentro Internacional de Académicos. EUMEDNET. Del 9 al 27 de 2007. Obtenida el 3 de agosto de 2011, en <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm>

4 También denominado de especialización flexible por una de las escuelas de pensamiento que la integran o de manufactura.

5 Batista, Ariel, *Op. Cit.*

6 Sánchez, Genaro." Perspectiva de las Micro y Pequeñas Empresas como Factores del Desarrollo Económico de México". Abril 2007. P. 17. Documento PDF. Obtenido en: <http://www.economia.unam.mx/profesor/barajas/perspec.pdf>.

no provistos adecuadamente por las grandes empresas. Estas empresas adquirieron así, una elevada capacidad de respuesta a la incertidumbre, variabilidad y fragmentación de la demanda.

La competitividad de las unidades productivas de pequeña y mediana dimensión apareció particularmente en los distritos industriales. Así, la situación de la economía y de los mercados determinada en los años setenta se tradujo en una clara tendencia hacia la pequeña empresa. La estructura económica de los mayores países industrializados fue modificada por procesos de descentralización productiva y por el consecuente y veloz incremento de empresas de pequeña dimensión. La mayoría de las grandes empresas fordistas redujeron, año tras año, la escala de producción, dirigiéndose a la subcontratación.

Estos procesos de reestructuración de las grandes empresas que implicaron la descentralización de los procesos productivos generaron una cooperación entre las grandes, medianas, pequeñas y micro empresas, integrándose en los denominados distritos industriales, clústeres, alianzas estratégicas y redes empresariales.

### **1.1.2 Causas del Origen de las MYPES en El Salvador**

La microempresa en El Salvador toma relevancia durante la década de los 80's cuando se desarrolla el conflicto armado el cual provoca el cierre masivo de empresas grandes y medianas. A la par del conflicto, se desenvuelve una crisis económica tanto en el escenario internacional<sup>7</sup> como nacional. Es así como las microempresas, se convierten en las principales generadoras de empleos evitando el colapso de la economía nacional<sup>8</sup>.

A lo largo de los años 90's, la evolución de la economía de El Salvador muestra las condiciones en las cuales se han ido desarrollando las MYPES. El origen de las MYPES salvadoreñas ha sido influenciado por las condiciones macroeconómicas de variables como el desempleo, la inversión, la composición sectorial, remesas y exportaciones.

Respecto a la base empresarial, la existencia de ocho bloques hegemónicos empresariales<sup>9</sup> compuestos por Grupo Cuscatlán, Banagrícola, Banco Salvadoreño, Banco de Comercio, AGRISAL, Poma/Salaverria Prieto/Quiros/Scotiabank, Grupo de Sola y Grupo Gill/ Llach Gill durante la década de los 90's, no logró absorber los niveles de empleo necesarios en el país.

---

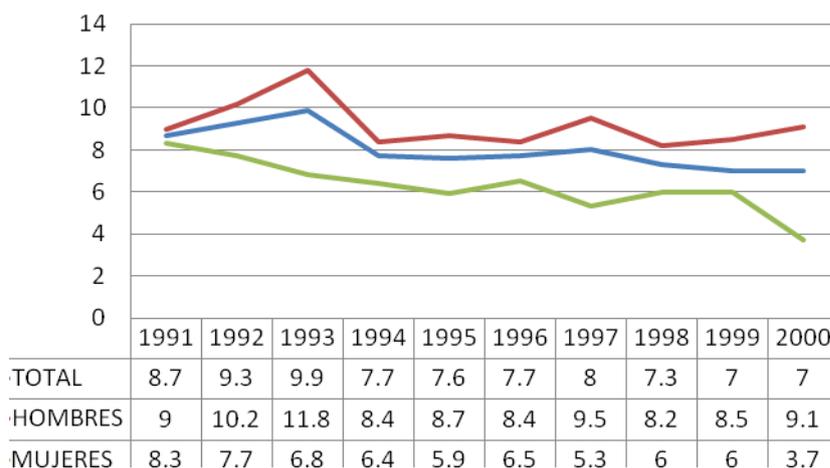
7 En la que se registro nula variación promedio anual del PIB en América Latina durante los años 1982 – 1984 y tan sólo 4.0 para los años de 1985 – 1990 de acuerdo a la CEPAL en el informe The Economic Experience of the Last 15 year 1980 – 1995.

8 Comité Coordinador. "Libro Blanco de la Microempresa". San Salvador, Enero 1997. Imprenta Díaz. Segunda Edición. P. 1.

9 Un bloque hegemónico empresarial se configura a partir de un conjunto de núcleos familiares, empresariales, que se vinculan entre sí a través de una serie de relaciones familiares y que mantienen además, intereses económicos comunes al controlar conjuntamente las empresas más importantes de la economía nacional.

Tal como lo indican las cifras del mercado laboral, durante el período de 1991 al 2000, se observa un comportamiento diferente en lo que respecta al empleo y el desempleo, a partir del año 1995, el empleo es creciente en términos absolutos pasando de 1, 973,017 personas ocupadas a 2, 198,938 para el año 2000<sup>10</sup>, lo que representa una tasa de crecimiento del 15.5% durante esos años. Mientras el número de desocupados en el país registró una tasa de crecimiento promedio anual del 1.9%, durante el mismo periodo. Las tasas de desempleo abierto osciló de un 7% a un 9.9%, ver gráfico 1. La mayor tasa de desempleo se obtuvo en 1993 con un porcentaje de 9.9%. Segmentado por sexo, la tasa de desocupación más alta de los hombres fue del 11.8% mientras que las mujeres la tasa de desocupación de 6.8%. En términos generales, los hombres presentaron mayor porcentaje de desocupación en comparación con las mujeres durante el periodo 1991 - 2000.

**Gráfico 1:** Tasa de Desempleo Abierto en El Salvador, Período 1991- 2000  
(En Porcentaje)



FUENTE: Elaboración propia en base a Encuestas de Hogares de Propósitos Múltiples

Pese a los niveles de inversión privada en la década de los 90's, ésta no fue y no ha sido suficiente para absorber buena parte de la oferta laboral. En las estadísticas publicadas por el Banco Central de Reserva se registra como, a partir del año 1990 los montos de Inversión Extranjera Directa se ha incrementado de US\$ 212.1 millones a un monto de US\$ 1, 799.7 millones, para finales de la misma década, lo que representó un crecimiento de 748% a lo largo del período 1990 al 1999, es decir aumento en US\$ 1,587.6 millones. El comportamiento creciente de los niveles de inversión se explica por la venta de empresas públicas de telecomunicaciones y de energía eléctrica en el año de 1998; la aprobación de la Ley de Inversiones y posterior creación de la Oficina Nacional de Inversión en 1999. Para conocer los niveles de inversión ver anexo 2.

<sup>10</sup> De acuerdo a las Estadísticas Laborales de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

El desempleo repercutió en el aumento de la pobreza, una elevación del sector informal y el incremento relativamente alto sobre todo el subempleo, de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES),<sup>11</sup> unidades económicas que se han convertido en protagonistas en la generación del empleo y del crecimiento económico del país y que han tenido un crecimiento constante de acuerdo a los datos obtenidos desde 1995, año que concuerda con un segundo proceso el de internacionalización iniciado en El Salvador,<sup>12</sup> en el que se generó la apertura de nuevos mercados, paralelamente se impulsaron servicios de desarrollo empresarial (capacitaciones, asesorías, consultas y oportunidades de negocio) con el fin de hacer a las MYPES competitivas. Sin embargo, estos esfuerzos no han sido suficientes a pesar de que éstas han contribuido a la generación del 33% del Producto Interno Bruto (PIB), para el año 2008, generando el 44.5% de los empleos y constituyendo el 97% de las empresas de la Región Centroamericana de acuerdo al Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

En el mercado laboral de acuerdo a los datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), han aumentado las cifras de Población Económicamente Activa (PEA) pasando de 2.92 millones de PEA para el 2005, a cerca de 3 millones en el año 2006. En el periodo del 2007 al 2009, la PEA aumento en 112,742 personas, lo que significa un aumento del 2.4%.

Con respecto a la población ocupada en el período de 2000 al 2009, ésta tuvo un comportamiento ascendente ya que para el 2000 se registró alrededor de 2.2 millones de personas ocupadas, y para el 2009 ésta cifra aumentó a 2.36 millones de personas ocupadas lo que representó un incremento del 7.53% personas nuevas en estado de ocupación. Por su parte la población desocupada para el año 2000 fue de 164,415 personas, que representa el 6.95% del total de PEA y para el 2009 se registró 180,088 personas desocupadas, lo que representa un crecimiento de 13.79% de personas desocupadas durante el periodo 2000-2009. Para conocer los cifras de empleo ver anexo 3.

Ante el incremento en la población desocupada y la incapacidad en la absorción por parte del mercado laboral, se ha observado desde el año 1995 un boom de emprendimientos que deriva en la creación de microempresas de subsistencias y auto empleo que ha mostrado un crecimiento sostenido del 3.30% en promedio durante el período 1995 - 2007, lo que da paso a la reconstrucción del tejido productivo pasando de una economía concentrada en un pequeño núcleo de empresas principalmente monopólicas y oligopólicas, a una economía que en el año 2009 estuvo siendo dominada por el 98.06% de empresas micro y pequeñas quienes absorbían alrededor del 36.3% del empleo remunerado<sup>13</sup>, bajo la figura de empleo informal y subcontratación, principalmente.

---

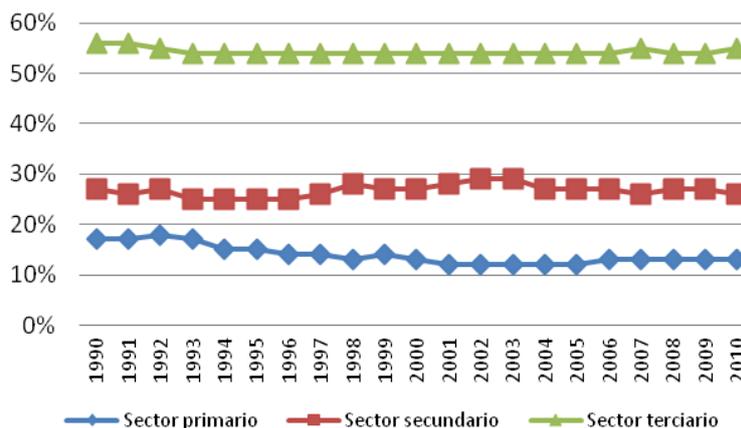
11 Unidades económicas constituidas por una persona natural o jurídica y que tiene por objeto desarrollar actividades de extracción, transformación producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

12 Con su adscripción como miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

13 CONAMYPE. "Principales Características de las MIPYMES en El Salvador, con Enfoque a la Actividad Industrial". VI Congreso de Industriales. San Salvador, 15 de Octubre de 2010.

Sectorialmente, la composición del PIB ha registrado considerables cambios en las actividades productivas. Una estructura productiva en la que han predominado las actividades terciarias, mientras en un segundo plano se encuentra la industria, seguida del sector agropecuario proveedor de materias primas sin transformación. La evolución de los sectores se presenta en detalle en el siguiente gráfico.

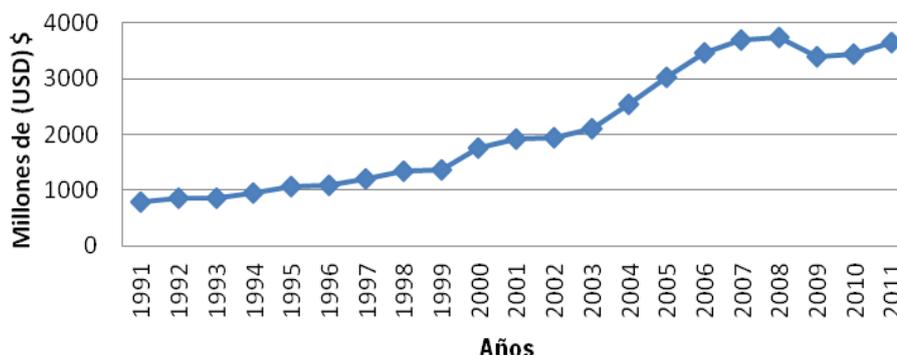
**Gráfico 2:** Composición Sectorial del PIB Real de El Salvador, Período 1990 – 2010  
(En Porcentaje)



FUENTE: Elaboración propia en base a datos del BCR

Uno de los elementos que han permitido dinamizar el sector comercial y de servicios ha sido el aumento de las remesas familiares, incorporadas al circuito de circulación de dinero. Es en este, donde existe una mayor participación de las MYPES.<sup>14</sup> Las remesas en las microempresas han sido fuente de financiamiento para la formación de pequeñas empresas. Algunos estudios como el realizado por CONAMYPE en el año 2002 destacan que el 20% de las microempresas son receptoras de remesas. En el gráfico 3 y 4 se presenta el comportamiento de de las remesas y microempresas.

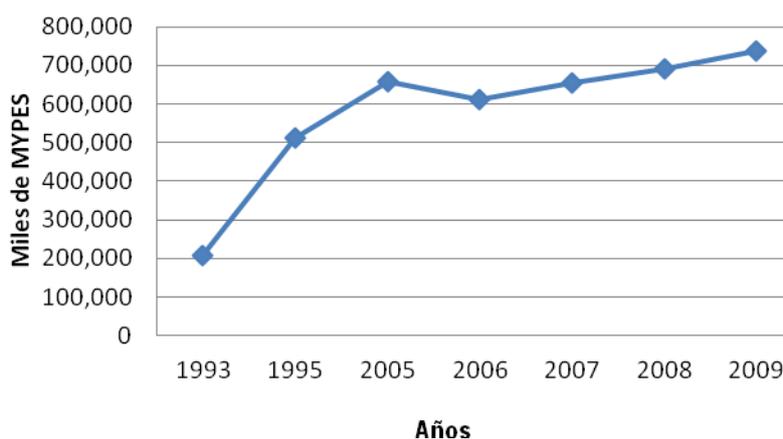
**Gráfico 3:** Comportamiento de las Remesas Familiares, El Salvador, Período 1991 - 2010



FUENTE: Elaboración propia en base a datos del BCR.

14 Chorro, Miguel. "El BMI en el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa de El Salvador". San Salvador, 2007. Ed. Artes Gráficas Publicitarias. P. 12

**Gráfico 4:** MYPES de El Salvador, Años 1993, 1995, 2005, 2009\*



FUENTE: Elaboración propia en base a datos del BCR.

\*Nota: la Información obtenida de N° de MYPES se extrajo de la Encuestas de Hogares de Propósitos Múltiples de diferentes años, obteniendo para la década de los 90's únicamente los años de (1993-1995).

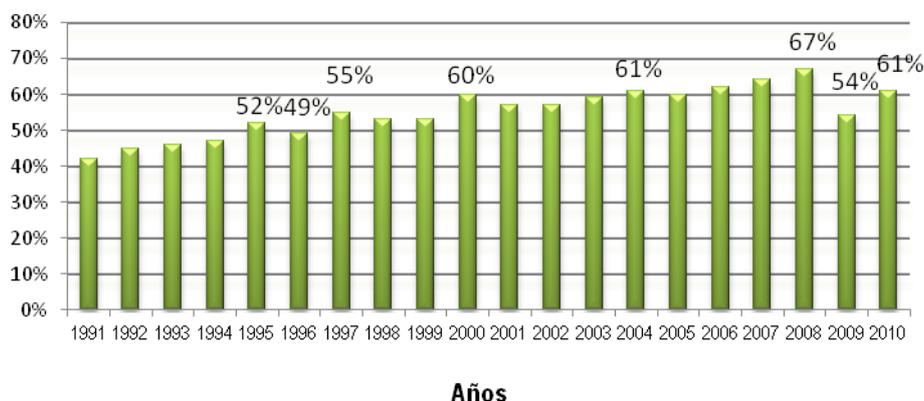
Los gráficos anteriores nos indican el crecimiento que han tenido los flujos de remesas familiares aunado al número de MYPES existentes, y que muestran una misma tendencia al alza, este comportamiento nos llevaría a considerar la existencia de nexos y vínculos de relación entre ambos factores en los cuales el creciente flujo de remesas podría contribuir al crecimiento de MYPES siendo este un hecho en el cual se determina la productividad que tendrían las remesas destinadas a las actividades empresariales.

La apertura comercial<sup>15</sup> del sector externo de la economía salvadoreña ha alcanzado niveles superiores al 50% respecto al PIB en el período 1995 - 2010.<sup>16</sup> Se destaca el comportamiento de las exportaciones, variable macroeconómica definida como la venta de bienes y servicios producidos en el interior del territorio destinados al mercado internacional y se clasifican como exportaciones tradicionales, no tradicionales y maquila. La dinámica de las exportaciones ha cambiado respecto a la situación presentada a inicios de los 90's, disminuyendo la participación de las exportaciones tradicionales y maquila, mientras las exportaciones no tradicionales desde el año 2006 al 2010 constituyen más del 50% de las exportaciones totales. La evolución de la apertura puede ser visualizada con detalle en el siguiente gráfico.

<sup>15</sup> La apertura comercial es medida como el cociente de la suma de las importaciones y las exportaciones entre el PIB.

<sup>16</sup> A excepción del año 1996 donde se obtuvo el 49% respecto al PIB.

**Gráfico 5: Apertura Comercial de El Salvador Período 1991-2010**  
(En Porcentaje del PIB)

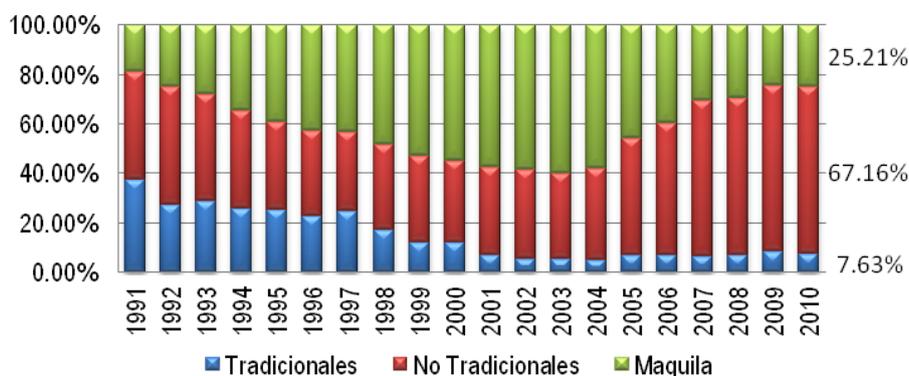


FUENTE: Elaboración propia en base a datos del BCR.

La exportación de los productos no tradicionales o nostálgicos como las pupusas, frijoles enlatados, loroco, mangos, jocotes, bebidas y sus preparaciones, especias, productos de panadería y otros son algunos de los productos y actividades de exportación que han movilizado los negocios en el sector de las MYPES<sup>17</sup>.

Las exportaciones de maquila constituyeron el mayor flujo exportable durante los años de 1999 al 2003, representaron desde el 53.1% al 59.9% de las exportaciones totales respectivamente, en el 2004, el porcentaje de participación en las exportaciones de maquila disminuyó levemente a un 58.2%.

**Gráfico 6: Composición de las Exportaciones de El Salvador, Período 1991-2010.**  
(En Porcentaje)



FUENTE: Elaboración propia en base a datos del BCR.

A partir del año 2005 la situación cambió, reduciéndose la participación de las maquilas, en parte, por el impacto de la finalización del Acuerdo Multifibras en el año 2005, el cual regulaba la importación de los

<sup>17</sup> Chorro, Miguel. *Op. Cit.*, 2007 P. 13

productos textiles y de confección estableciendo cuotas de mercado a los países con el fin de proteger el mercado estadounidense y europeo. A pesar que esta es una ventaja porque permite vender una mayor cantidad de productos textiles, es a la vez un arma de doble filo, al exponerse el mercado textil y de la confección de El Salvador a grandes productores como China.

## **1.2 Desarrollo Endógeno Local**

### **1.2.1 Concepto de Desarrollo Endógeno**

El Desarrollo Endógeno es definido para este estudio como una escuela de pensamiento que propone crear condiciones óptimas para generar un desarrollo integral y multidisciplinario, comprendiendo las áreas económica, política, social, cultural y ambiental a fin de mejorar la calidad de vida de los pobladores de un determinado territorio.

El área económica lograda a través de mejoramiento de indicadores como esperanza de vida, nivel de ingresos, creación de fuentes de empleos dignos y la obtención de remuneraciones que se encuentren acorde a los costos de la cesta de bienes y servicios que garanticen el desarrollo humano de las unidades familiares. El área político - social, alcanzado tras la inclusión y participación ciudadana en los programas/proyectos generados, al involucrar y coordinarse todos los actores de la sociedad, gobierno central y local, empresa privada y comunidades y el acceso a servicios básicos (vivienda, salud, educación, energía y agua). El área cultural, al lograr el respeto a la cultura, tradiciones y costumbres de la localidad y entre sus pobladores. Y el área ambiental, con la creación de productos amigables con el medio ambiente, utilización de energías renovables, la disminución de actividades contaminantes, el reemplazo de maquinarias y la puesta en práctica de medidas de conservación ambiental dentro de los procesos productivos por mencionar algunos.

Es endógeno, porque son los habitantes los protagonistas de su propio desarrollo y donde la innovación proviene del espacio geográfico en que se ejecutan. El Desarrollo Endógeno, no implica cerrarse a expandir la creación de las condiciones, sino busca atraer inversión extranjera y nuevos mercados de destino de los productos, diferenciándose al ser una inversión selectiva que vaya emparentada con los objetivos de las comunidades.

## **1.2.2 Enfoques Complementarios del Desarrollo Endógeno**

El Desarrollo Endógeno Local ha generado tres enfoques complementarios<sup>18</sup>: Proceso Endógeno de Cambio, Empoderamiento de la Sociedad Local y Matriz de Estructuras Industriales.

### **a) Proceso Endógeno de Cambio**

El enfoque establece la diferencia entre crecimiento endógeno, el cual es un proceso global, en donde el gasto en investigación científica y tecnológica es un gasto que obedece a la racionalidad económica, es decir, se gasta en Investigación y desarrollo (I + D) porque resulta rentable. Mientras el Desarrollo Endógeno es considerado por Garofoli como “la capacidad para transformar el sistema socio-económico, la habilidad para reaccionar a los externalidades, la promoción de aprendizaje social y la habilidad para introducir formas específicas de regulación social a nivel local que favorecen el desarrollo de las características anteriores. Desarrollo Endógeno es, en otras palabras, la habilidad para innovar a nivel local”.<sup>19</sup>

Desde otro punto de vista, la endogeneidad de los procesos de cambio territorial habría que entenderla como un fenómeno que se presenta en por lo menos cuatro planos que se cortan, se cruzan entre sí, siendo estos: el plano económico, político, cultural y científico – tecnológico.

### **b) Empoderamiento de la Sociedad Local**

Plantea una devolución de las competencias ejecutivas a los estamentos locales, ello sugiere que las sociedades aumenten o recuperen sus capacidades con el fin de intervenir en su propio proceso de cambio económico y social; creando estructuras a partir de las cuales se configuren distritos, medios o clúster, ya no como condiciones de entorno, sino como medios de sostenimiento del proceso de desarrollo. Estos tipos de estructuras que pueden configurarse (distritos industriales, mediano innovador y clúster), serán desarrollados conceptualmente en el siguiente apartado.

#### **b.1) Distritos Industriales**

El término de Distrito Industrial es definido por Sergio Buarque como “un proceso endógeno registrado en pequeñas unidades territoriales y asentamientos humanos capaz de promover el dinamismo económico y

---

<sup>18</sup> Boisier, Sergio. “¿Hay un espacio para el desarrollo local en la globalización?”. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública; Revista de la CEPAL 86. Santiago de Chile, 18 – 21 Agosto; 2005. Pág. 6

<sup>19</sup> *Ibid.* P. 8.

la mejoría en la calidad de vida en la población.”<sup>20</sup> Surgiendo en la economía política<sup>21</sup> y difundiéndose posteriormente en el campo de las teorías de Desarrollo Endógeno.

Becattini,<sup>22</sup> describe el Distrito Industrial como una entidad territorial y social caracterizada por la presencia activa de una comunidad de personas y un grupo de firmas en una área o zona natural e históricamente delimitada y respecto del grupo de firmas localizadas dentro del distrito, cada una es especializada en diferentes fases de la manufactura en la que puede haber una industria dominante o una serie de industrias complementarias. Biggiero,<sup>23</sup> se refiere a los Distritos Industriales como híper-redes, Helmsing<sup>24</sup>, definen los Distritos Industriales como redes de pequeñas industrias entre las que hay una división del trabajo, logrando de esta manera especialización y eficiencia productiva. La conformación de los Distritos Industriales promueve la confianza y cooperación, lo que explica el dinamismo empresarial y la flexibilidad.

Sin embargo, para el presente estudio los Distritos Industriales o Desarrollo Territorial deberán ser entendidos como las relaciones entre las pequeñas y medianas empresas industriales, localizadas en un espacio geográfico determinado con el fin de obtener ventajas competitivas y el desarrollo del entorno territorial en que se desenvuelven. La importancia de los Distritos Industriales radica, en que estos son la forma más compleja de cooperación empresarial en un sistema productivo y la forma en que se organizan para la producción se logra a través de la formación de redes empresariales articuladas para el funcionamiento de las unidades individuales, las cuales forman parte de las unidades de estudio de la investigación y constituyen la forma más sencilla de cooperación empresarial de un sistema productivo.

De acuerdo a Nassimbeni<sup>25</sup> las principales características de los Distritos Industriales son resumidas en las siguientes: Gran proporción de pequeñas y muy pequeñas firmas, aglomeración de firmas en una localización geográfica, las firmas están comprometidas en varias etapas de la producción (intensa especialización), densas redes de naturaleza social y económica, combinación de competencia y cooperación entre firmas, rápida difusión de información informal, nuevas ideas, experiencias y know-how, adaptabilidad y flexibilidad.

## **b.2) Medio Innovador**

Es aquel entorno dominado por las pequeñas empresas de carácter familiar y especializado en actividades de larga tradición. El Medio Innovador centra su atención, en el aspecto de la organización

---

20 Boisier, Sergio. Op. Cit. P. 6

21 Sforzi, Fabio. "Del Distrito Industrial al Desarrollo Local". Artimino, Italia. 12 de septiembre de 2005. P.2.

22 Becerra, Fredy. "Las Redes Empresariales y la Dinámica Empresarial: Aproximación Teórica". INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Vol. 8 No. 32 Julio – Diciembre, 2008. P. 40.

23 *Ibidem*.

24 Becerra, Fredy. *Op. Cit.* P. 32.

25 *Ibid.* P. 40

empresarial y la capacidad para alcanzar un cierto grado de desarrollo económico, entendido como la combinación de crecimiento y generación de ventajas competitivas dinámicas, dejando en segundo plano, otras consideraciones extraeconómicas, al suponer que los territorios son simple proyección espacial de las estrategias de las empresas, mientras se ignora que estos son una construcción social, reflejo de acciones y componentes múltiples, acumulados en el tiempo, con capacidad de influir de forma significativa sobre la estructura y funcionamiento de las propias empresas.

La importancia de los Medios Innovadores está en el hecho de que el territorio no actúa como simple escenario neutral, donde se localizan las empresas y desarrollan sus procesos de innovación, sino que interactúa con ellas, favoreciendo o dificultando su avance, al tiempo que orienta la evolución seguida en una determinada dirección o trayectoria, lo que da lugar a procesos acumulativos.

Según Vásquez Barquero<sup>26</sup>, el Medio Innovador presenta tres características: i) Hace referencia a un territorio sin fronteras precisas, pero que forma una unidad que es el lugar en que los actores se organizan, utilizan los recursos materiales e inmateriales y producen e intercambian bienes, servicios y comunicaciones; ii) los actores locales, forman una red a través de relaciones y contactos, con lo que se establecen los vínculos de cooperación e interdependencia; iii) un entorno local que contiene procesos de aprendizaje colectivo, los intercambios de tecnología de producto, proceso, organización y comercialización, la provisión de servicios especializados, los flujos de información de todo tipo o las estrategias de los actores. Sin embargo, en El Salvador no se cuenta con ninguna experiencia o esfuerzos para llevar a cabo este tipo de agrupamiento.

### **b.3) Clúster**

El término Clúster, es definido como “concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en un campo o sector particular”. El cual ha sido introducido y popularizado por Michael Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”<sup>27</sup>.

Porter,<sup>28</sup> destaca dos principales características de los clústeres: i) Permitir el surgimiento de actitudes empresariales que permiten competir y cooperar en forma simultánea y ii) permitir a cada miembro del “Clúster”, beneficiarse como si él mismo operase a una escala mayor o como si se hubiese asociado con otros sin sacrificar su flexibilidad.

---

<sup>26</sup> Boisier, Sergio. Op. Cit., P. 7

<sup>27</sup> *Ibid.* P. 53.

<sup>28</sup> *Ibidem.*

### c) Matriz de Estructuras Industriales

Este enfoque, reconoce la necesidad de un re-planteamiento de las Teorías de la Localización y la existencia de ventajas económicas en los procesos de aglomeración espacial de los agentes económicos, retomando los conceptos de “Distritos Industriales”<sup>29</sup> y la “Atmosfera Industrial”<sup>30</sup> introducidos por Alfred Marshall. La importancia de la “competencia” global de las actividades industriales asociado a Michael Porter y el “entorno” territorial facilitador de las innovaciones de Aydalot; concretizado en la investigación de tres grandes corrientes: El **Distrito Industrial a la Italiana, el Medio Innovador Francés y el Clúster a la Americana**, incluyendo además el **Distrito Industrial Chileno** cuyas experiencias serán descritas incluyendo la experiencia de los países latinoamericanos en cada uno de las Estructuras Industriales.

#### c.1) Distrito Industrial a la Italiana

El modelo de Distrito Industrial, se desarrolla a partir de la declinación del Modelo Productivo Fordista. Iniciando los años 50's, la estructura de la industria italiana es dominada por empresas de grandes dimensiones (con más de 500 empleados) con pequeñas unidades productivas. Los Distritos Industriales desarrollados en el Hemisferio Oriental en la Región Emilia – Romagna<sup>31</sup> en el norte de Italia, han logrado expandir sus actividades productivas mediante la incorporación de los Distritos Industriales que cuentan con más de 60 años de desarrollo.

El más reconocido fenómeno es el “Made in Italy”,<sup>32</sup> que surge del “Modelo Emilia”, este modelo de especialización flexible organizado sobre la base de Distritos Industriales y Sub Sistemas Industriales Urbanos ha sabido combinar los buenos resultados económicos, un alto nivel ocupacional con buenos niveles retributivos y buenas condiciones sociales en el trabajo. Desde 1970, la región Emilia-Romagna cuenta con un ente instrumental llamada Agenzia di sviluppo della Regione Emilia Romagna (ERVET), que ha organizado una serie de centros de servicios en el área de la región, ofrece asesorías técnicas, servicios relacionados con registro contable, centros de servicio e información.

---

29 Concepto introducido en el libro de Alfred Marshall titulado “The Principles of Economics” (1890) y son definidos como concentraciones de sectores especializados en una localidad específica. Para Marshall habría dos formas de obtener rendimientos crecientes en la industria: la concentración de la producción en grandes empresas verticalmente integradas o la concentración en un determinado territorio de un buen número de pequeñas empresas que cooperan y compiten entre sí. Si un proceso productivo industrial se puede descomponer en fases crecientemente segmentadas y existe un número suficientemente alto de empresas en cada una de estas fases, entonces se puede obtener rendimientos crecientes que no están asociados al tamaño de la empresa sino que están asociados al territorio en el que produce la empresa.

30 Concepto desarrollo en el libro de Alfred Marshall titulado “Industry and Trade”, 1919.

31 La cual está dividida en nueve regiones: Piacenza, Parma, Reggio-Emilia, Modena, Bologna, Ferrara, Ravenna, Forlì-Cesena y Rimini.

32 Concepto introducido por Becattini en 1998.

A partir de la década de los 70's, los Distritos Industriales han representado la base económica de Italia, llegando a poseer al 2007 alrededor de "200 Distritos Industriales, que representan el 38% del PIB y el 40% de la fuerza de trabajo con 2.7 millones de ocupados"<sup>33</sup>.

Los Distritos Industriales en Italia, constituyen el punto de partida del estudio de agrupamiento de pequeñas empresas especializadas con gran influencia sobre el bienestar de sus regiones. Estos se fundan en una larga tradición artesanal y empresarial que han sabido adaptarse y desarrollarse. El impulso para la creación y desarrollo de estos proviene de pequeñas empresas articuladas de forma espontánea, a partir de organismos pequeños a menudo familiares vinculados geográfica y culturalmente<sup>34</sup>. Retomado posteriormente por el Desarrollo Endógeno como enfoque y que logró un mayor auge en países en los que las pequeñas empresas parecían ser las protagonistas.

### **c.2) Distrito Industrial Chileno**

En la región latinoamericana, la experiencia chilena ha sido una de las más exitosas, llegando a constituir un desarrollo territorial. Mediante la unidad surgida de la intervención del Ministerio de Economía y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO),<sup>35</sup> fue denominada Unidad Técnica de Asesoría Industrial (UTADI), constituida por expertos, ingenieros y economistas que diseñaron las bases conceptuales y prácticas de una nueva estrategia productiva. En este sentido, las Redes Empresariales fueron impulsadas por políticas públicas, mediante la creación de Fondos como el Fondo de Desarrollo Tecnológico (FONTEC)<sup>36</sup> creado en la década de los 80's y quién financia proyectos de innovación tecnológicos de las empresas y líneas para el financiamiento de inversión en infraestructura en inversión y desarrollo; así como FONDEF, fondo orientado a la investigación científica desarrollado en las Universidades de Chile. Dentro de los instrumentos de fomento se encuentran además, el Fondo de Asistencia Técnica (FAT) encargada de apoyar a las PYMES en el mejoramiento de la gestión empresarial y los Proyectos de Fomento (PROFOS) quienes impulsan la asociatividad de las PYMES.

### **c.3) Medio Innovador Francés**

Medio Innovador o Entorno Innovador, es un concepto introducido por "Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs" GREMI (Grupo de Investigación Europea sobre Entornos Innovadores), es un operador colectivo que reduce los grados estáticos y dinámicos de incertidumbre que enfrentan las firmas, mediante la operación tácita y explícita de interdependencia funcional entre jugadores (actores)

---

33 Venancio, Leandro. "Globalización, Desarrollo Local y Sociedad Civil". (2007) Edición electrónica gratuita. P. 35 Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007a/222/](http://www.eumed.net/libros/2007a/222/)

34 Martín, Francisco., Et. Al. "Territorios y Empresas en Red: Negocios, riqueza y bienestar inclusivos". MINKA Perú. (2008) P. 22

35 La Corporación de Fomento de la Producción, CORFO, es el organismo de estado chileno encargado de promover el desarrollo productivo.

36 Muñoz, Oscar. "Desarrollo Productivo en Chile: La experiencia de la CORFO entre 1990-2009". Santiago de Chile, CORFO, FLACSO-Chile, Catalonia 2009. P. 28 Libro Virtual consultado en: [http://issuu.com/flacso.chile/docs/desarrollo\\_productivo](http://issuu.com/flacso.chile/docs/desarrollo_productivo)

locales, realizando las funciones de investigación, transmisión, selección, descodificación, transformación y control de información.

El GREMI, propuso denominar Medio Innovador a las áreas locales en que había concentraciones de empresas dedicadas a la misma actividad productiva, coincidiendo en esto con el Distrito Industrial, pero con dos matices diferenciadores: i) La existencia de una innovación importante a todos los niveles, desde la renovación continua de productos y procesos en las empresas hasta el desarrollo de proyectos de investigación aplicada, en los que participan también instituciones públicas y privadas de investigación y formación y ii) La posibilidad de que integren el medio innovador, grandes empresas y no sólo pequeñas y medianas.

#### **c.4) Clúster en Estados Unidos de Norteamérica**

En el área norteamericana, la experiencia en el Valle de Santa Clara o más conocido como Silicon Valley en California, ha concentrado a industrias de la zona relacionada con semiconductores y computadoras surgidas de ideas de los profesores William Shockley y Frederick Terman al llevar a cabo proyectos con estudiantes universitarios, dando lugar, a un Clúster que ha contado con el apoyo del estado norteamericano y de universidades de la localidad, generando cadenas de abastecimiento entre productores de semiconductores, compañías de computadores y compañías de programación y servicios.

#### **c.5) Clúster en América Latina**

En América Latina, los Clúster se han desarrollado en Jalisco, México, consistente en la creación de un clúster en la floricultura, pero los casos revelados de Clúster se ubican en el sector automotriz en Silao y Coahuila y en el sector del calzado en León, Guanajuato.

En El Salvador, un caso exitoso de Clúster es el desarrollado en la industria de textil y confección establecido en el año 1997, formado por 18 empresas y con una vigencia temporal de tres años. En este período, se llevó a cabo actividades como: Mejoramiento en actividades de costos y comercialización; gestión de materias primas de primera calidad con bajos impuestos o negociaciones con proveedores; contratación de consultores de nuevas tecnologías y estudio de nuevos mercados; creación de centros de capacitación y desarrollo. Al año 2006, los logros alcanzados han sido la posibilidad de organizarse bajo dos asociaciones: Asociación Salvadoreña de la Industria de la Confección (ASIC) y Unión de Industrias Textiles de El Salvador (UNITEX)<sup>37</sup>.

---

37 Corral, Antonio. Et. Al." Contribución de las empresas al desarrollo en América Latina". Ikei. Octubre, 2006. Texto completo en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=941366> ,Pp. 97-98.

El enfoque de Matriz de Estructuras Industriales se complementa y sirve de base teórica para el enfoque de empoderamiento de una sociedad local siendo las experiencias más exitosas en su ámbito. Hasta el momento, únicamente se ha considerado los enfoques, conceptualización y experiencias, no obstante en términos organizativos las estructuras industriales constituyen además, formas de cooperación empresarial al encontrarse relacionadas un conjunto de empresas para lograr objetivos definidos en áreas como la producción, comercialización, capacitación, desarrollo de tecnologías, etc.

La forma en que se lleva a cabo la organización empresarial es denominada integración productiva, la cual es esencialmente positivo para el desarrollo de las MYPES, al ser una herramienta que permite generar ventajas competitivas a través de la generación de relaciones de colaboración y la especialización de las empresas, instituciones y organizaciones que conforman los Sistemas Productivos Locales (SPL), los cuales serán explicados más adelante.

La forma en que pueden presentarse la integración productiva puede ser horizontal y vertical, las cuales pueden darse simultáneamente. La integración horizontal, es cuando las empresas se agrupan para obtener economías de escala<sup>38</sup> y potenciar su capacidad de mercado a través de la realización de compras, inversión, producción, comercialización, servicios financieros y técnicos desarrollando estas actividades de manera conjunta. En una integración horizontal, no existe un dominio de una empresa o empresas sobre otras, ejemplo son las relaciones entre proveedores, productores, distribuidores, comercializadores y exportadores, es decir, agentes del mismo eslabón de la cadena productiva.

La forma de integración vertical, es cuando las empresas establecen relaciones de proveeduría que garantizan una demanda estable y favorecen la asimilación de tecnologías, información y estándares de desempeño de las empresas compradoras, mediante contratos de suministro que incluyen compromisos comerciales, actividades de asistencia técnica, capacitación, asistencia tecnológica y apoyo financiero entre otros. La integración vertical se diferencia de la integración horizontal, al existir relaciones de dominio que pueden desarrollarse en dos direcciones hacia atrás y hacia adelante. La integración vertical hacia adelante, se presenta al tener relaciones con eslabones diferentes de la cadena productiva, por ejemplo, entre productores y distribuidores, mientras tanto una integración hacia atrás puede ser entre proveedores y productores.

Cuando se considera la integración productiva y el territorio geográfico, surge el concepto de **Sistema Productivo Local** abreviado por las siglas **SPL**. Es la forma en que se encuentran organizadas las

---

<sup>38</sup> Se refiere a obtener economías a escala creciente la cual es la situación en que la empresa ha alcanzado el nivel óptimo (ideal) de producción, en ese nivel se logra disminuir los costes medios o unitarios de producción los cuales pueden darse por el aumento de las cantidades producidas manteniendo o disminuyendo la cantidad y precio de insumos utilizados, aumentando la productividad, mejoras tecnológicas, entre otros factores.

empresas de una ciudad o región industrial, para desarrollar las actividades de una cadena productiva, así como el grado de integración de las empresas en el territorio en que se encuentran localizadas. Los SPL, son otra forma de clasificar la integración productiva de acuerdo a los niveles de intervención, los cuales han surgido en algunas regiones bajo la modalidad de distritos industriales o desarrollo territorial, clústeres, y la promoción de redes empresariales. Los cuatro tipos de SPL que pueden presentarse, dependen de la localización de la cadena productiva fuera o dentro de la región y el grado de integración logrado en el territorio del cual forman parte las empresas.

**Sistema Productivo Local 1 (SPL):** Consiste en un grupo de empresas que se encuentran relacionadas entre sí, y cuyas actividades productivas están integradas en la cadena de producción de la ciudad o región donde se localizan. En este tipo de Sistema Productivo Local pueden ser ubicados los Distritos Industriales así como las Redes Empresariales. El ejemplo de lo que podría llegar a ser un SPL tipo 1, se visualiza considerando la formación de una Red Empresarial en El Salvador.

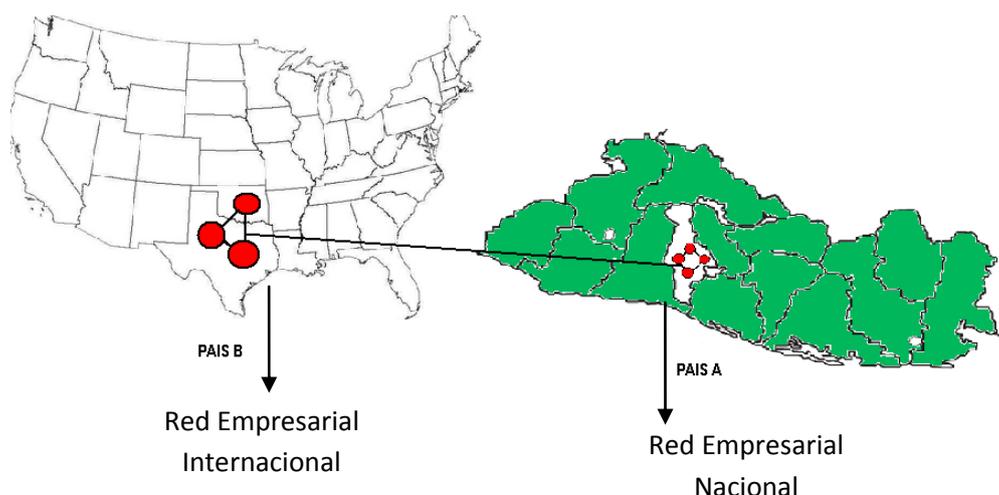
**Figura 1:** Ejemplificación de Sistema de Productivo Local Tipo 1



FUENTE: Elaboración propia.

**Sistema Productivo Local 2 (SPL):** Consiste en un grupo de empresas que se encuentran realizando actividades que se vinculan a cadenas de producción de otras ciudades o regiones, externas al territorio, esto se produce debido a la diferencia de dotación factorial que incide en las decisiones de los inversionistas, lo que los lleva a seccionar el proceso productivo en países diferentes. En la figura 2, se muestra la interacción de dos países denominados A y B, en donde en el País B se realizan fases importantes de la cadena de producción como es la elaboración de materias primas. El Salvador representado por el País A, lleva a cabo una fase del proceso productivo como podría ser la confección.

**Figura 2:** Ejemplificación de Sistema de Productivo Local Tipo 2



FUENTE: Elaboración propia.

**Sistema Productivo Local (SPL) 3:** Está relacionado con la existencia de empresas grandes las cuales realizan todas sus actividades dentro de un mismo territorio constituyendo a su vez una misma cadena de producción local.

**Sistema Productivo Local (SPL) 4:** Está relacionado con la existencia de grandes empresas que conforman forman parte de cadenas de producción externas y carecen de vinculaciones productivas locales dentro de su territorio y/o la vinculación es poco significativa, tal es el de las plantas subsidiarias.

### 1.3 Desarrollo de las Redes Empresariales en América Latina.

En algunos países de América Latina a finales del siglo XX se han producido una serie de iniciativas y desarrollo en materia de articulación de Redes Empresariales entre los que destacan los países Andinos conformados por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y sus miembros asociados Argentina, Brasil, Chile, Uruguay y Paraguay. Los cuales a través de la Corporación Andina de Fomento (CAF) están llevando a cabo los Programas de Apoyo a la Competitividad (PAC) y Programa de Apoyo Integral a la MIPYME.

A la fecha, el mayor articulador de Redes Empresariales de los países andinos es Colombia, en donde se han conformado alrededor de 72 Redes Empresariales,<sup>39</sup> luego de la puesta en marcha del Programa EXPROPYME<sup>40</sup> en el año 1999. Dentro de las cuales, 54 Redes Empresariales se encuentra constituidas y las 18 restantes en proceso de constitución, trabajando en diferentes rubros: calzado, farmacéuticos, confecciones, plásticos, dotaciones hoteleras, pinturas y revestimientos, muebles de oficina, entre otros.

<sup>39</sup> "La red de soluciones empresariales". FUNDES. Colombia, 2010. P.30 Documento en línea en <http://www.iberpymeonline.org/Eventos2010/ALADIMayo/fundes.pdf>.

<sup>40</sup> Anteriormente denominado PROEXPORT.

La cooperación internacional ha sido de gran aporte en el caso del Perú, la fundación Suiza INTERCOOPERATION y la ONG peruana MINKA. En colaboración con el gobierno por medio del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE) ha ejecutado el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (APOPIME)<sup>41</sup>, en el Perú desde el abril del año 2005, y en alianza con líderes de los poblados buscan aliviar la pobreza y disminuir la desigualdad social, promoviendo Redes Empresariales y conduciendo a los pobladores de áreas seleccionadas en actores potenciales de desarrollo local. Los programas actualmente han sido llevados a cabo en la región norte del Perú.

En el caso de México, mediante la colaboración de Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco (CCIJ) creada desde 1966 y que aglutina a 16 cámaras industriales y dos asociaciones, se funda en el año 2002 el Centro Nacional de Integración y Desarrollo de Cadenas de Valor, A.C. (CCIJ.integra)<sup>42</sup>. A noviembre del 2005, los resultados obtenidos han sido la creación de 11 centros de articulación productiva ofreciendo apoyos integrales, de servicios específicos y en procesos. Dando como resultado, 8 redes horizontales articuladas en bienes y servicios como: nieves y paletas, artes gráficas, muebles, maderera, calzado, software, pesca y confección.

A pesar de las diferencias mencionadas, en general, en la literatura se observa una tendencia más generalizada a que los conceptos mencionados sean utilizados indistintamente para el estudio de los sistemas productivos, inmersos en lo que algunos denominan una economía en red y que por tanto la noción de Red Empresarial comience a ser predominante.

Johannisson y Ramírez-Pasillas, plantean que las firmas operan no solo en redes de negocios, sino que también interactúan con instituciones y organizaciones económicas y sociales, aspecto ampliamente subrayado en la literatura que analiza los sistemas productivos desde los diferentes conceptos ya referenciados.

## **1.4 Competitividad de los Sistemas Productivos Locales**

Se ha venido retomando la palabra Competitividad indistintamente del Sistema Productivo Local (SPL). El común denominador es la búsqueda de la competitividad y obtención de ventajas competitivas. Pero ¿qué es la competitividad?, ¿cuáles son los determinantes de la competitividad? y ¿cuál es la relación con las MYPES?

---

41 "Promoción de redes empresariales". MINKA. APOPIME & INTERCOOPERATION. P.1 Documento consultado el 10 de febrero de 2011 en línea desde <http://www.minkaperu.com/caso%20tambolac.pdf>.

42 Torres, José Jesús. "Cadenas de Valor y Articulación de Redes" (Ponencia). Foro Centroamericano de Estrategias de Asociatividad para las MIPYMES. Noviembre 2005. Documento consultado el 8 de febrero de 2011 en línea desde <http://www.ibepymeonline.org/.../IntegracionCadenasValor.ppt>

Para efectos del trabajo de investigación, Competitividad es la capacidad que tiene una empresa, sector o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. Una empresa es más competitiva que otra, si obtiene mejores resultados económicos, esto es aumentar, o al menos mantener su cuota de mercado y simultáneamente, alcanzar una senda de rentabilidad y crecimiento sostenido. La Competitividad depende de la productividad propia de la empresa, sector, país o región, y la productividad de los otros oferentes del mercado, la diferenciación y la innovación<sup>43</sup>.

Sin embargo, la Competitividad tiene diferentes formas en que puede ser medida, una de estas formas es respecto al nivel en que se pueden analizar; así tenemos, competitividad a nivel de empresa, competitividad a nivel de sectores económicos y a nivel de país, todas ellas se encuentran íntimamente relacionadas.

A **nivel microeconómico** o de empresa, la Competitividad es un estado que resulta de la capacidad de la propia unidad empresarial para ser rentables en sus actividades productivas en mercados competitivos. A nivel de empresa, está asociada con rentabilidad, productividad<sup>44</sup>, costos, valor agregado, métodos de producción eficientes, participación de mercado, exportaciones, innovación tecnológica y gerencial, calidad de los productos, entre otros factores que promuevan la rentabilidad.

Para analizar la **Competitividad de una industria**, sector o aglomeración industrial, está debe de ser comparada y evaluada respecto a la industria de otro país o región. La mayoría de las medidas de Competitividad utilizadas a nivel de empresa pueden aplicarse a nivel de industria.

La **Competitividad de una nación** como define Michael Porter, depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; aunque ninguna nación puede ser competitiva, ni lo será en todas las industrias o en la mayoría de ellas. Además agrega Porter, que la principal meta económica de una nación es producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos, así se vincula a la Competitividad con la capacidad de conseguir el bienestar y por lo tanto, está determinada por el nivel de productividad con la que una nación, región, utilizan sus recursos naturales, humanos y de capital.<sup>45</sup>

Por tanto puede decirse que a nivel macroeconómico la Competitividad está asociada a la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, el crecimiento de la productividad total de

---

43 La innovación se puede manifestar en un nuevo diseño de un producto, un nuevo proceso de producción, un nuevo método de mercadeo o un nuevo modo de dar capacitación y adiestramiento.

44 La productividad se define como la tasa de un volumen de medida del producto con relación a un volumen de medida de uso de factores productivos.

45 CEPAL. Definiendo la Competitividad, Septiembre 2006 Pág. 7 Obtenido en:

<http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales/TallerBasesdeDatosRep.Dom/Documentosypresentaciones/2DefiniendolaCompetitividad.pdf>

factores (PTF), diversificación de la estructura exportable hacia bienes con mayor contenido tecnológico, crecimiento de la cuota de mercados internacionales, etc.<sup>46</sup>

Como se ha mencionado, la **Innovación** es un factor determinante en la competitividad y se manifiesta en nuevos diseño de un producto, procesos de producción, métodos de mercadeo o modos de dar capacitación y adiestramiento. La capacidad que las empresas tienen para lograr la Innovación radica en cuatro determinantes<sup>47</sup>:

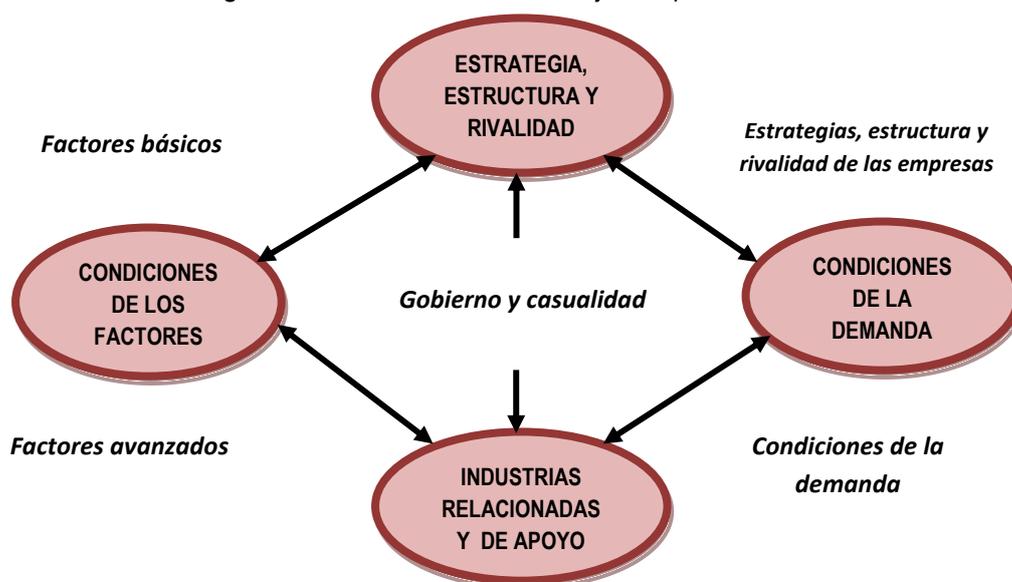
**a) Condiciones de los Factores:** La posición del país en factores de producción, como la mano de obra calificada, infraestructura, necesarios para competir en una determinada industria;

**b) Condiciones de la Demanda:** La naturaleza de la demanda del mercado nacional para el producto o servicio de la industria;

**c) Industrias Relacionadas y de Apoyo:** La presencia o ausencia en la nación de industrias proveedoras y otras industrias relacionadas que sean internacionalmente competitivas y;

**d) La Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa:** Las condiciones en la nación, que rigen el modo en que se crean, organizan y administran las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad interna. Los cuatro determinantes de la competitividad son presentadas en la siguiente figura.

**Figura 3:** Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional



FUENTE: "Revista INCAE", Volumen IV Nº2, 1990. P.11

46 *Ibíd.* Pp. 10 y 17.

47 Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones, 1990.

Para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de los objetivos y recursos de la industria frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad, Porter para ello desarrolla el Modelo del Diamante de Competitividad, que relaciona cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Se presentan las cinco fuerzas en la figura 4.

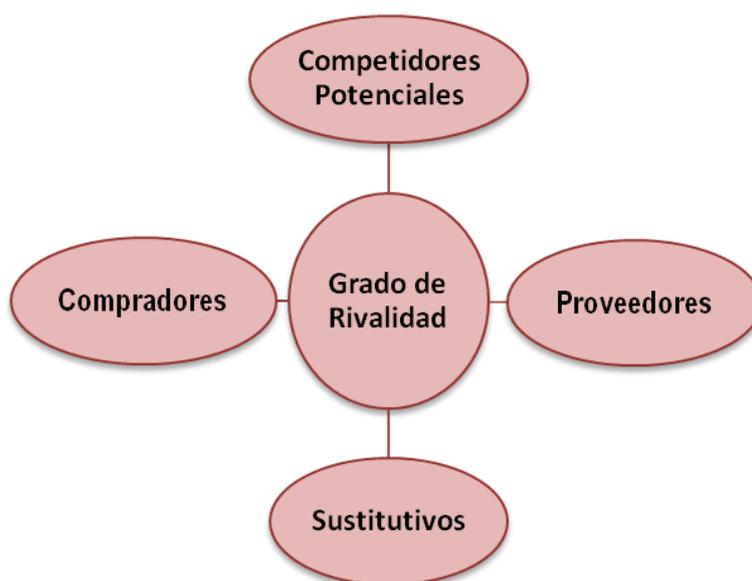
**Competidores Potenciales:** son aquellos nuevos competidores que intentan acceder por primera vez a un sector, la introducción de nuevos competidores trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales.

**Los Proveedores y Compradores:** tienen cierto grado de poder de negociación sobre un sector, ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo, los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

**Los Sustitutivos o Productos Sustitutos:** limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

**Grado de Rivalidad:** es la lucha por una posición en el mercado utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

**Figura 4:** Elementos de la Estructura de la Industria: Las Cinco Fuerzas de Porter



FUENTE: Cornelis A. de Kluyver. "Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos"; 2001. P. 45

## 1.5 Redes Empresariales en El Salvador

Los agentes económicos como gobierno nacional y local, empresas, organizaciones no lucrativas, academias y universidades juegan papeles de regulación, financiamiento, formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico, etc. y pudieran tener interés en participar en el fomento y desarrollo de Redes Empresariales en base de sus lineamientos. Estos agentes pueden participar en fases específicas dentro del proceso de instalación de redes empresariales, especialmente en los siguientes aspectos como: Promoción de la Red Empresarial, financiamiento, formación de recursos humanos, creación de medio ambiente industrial (clima de negocios), oferta de servicios especializados: empresariales, tecnológicos, etc.<sup>48</sup>

En general, ha existido un agente o un grupo de agentes con una visión de largo plazo que son los que han actuado logrando dar inicio al proceso de conformación de Redes Empresariales. Una vez iniciado el proceso, poco a poco se van incorporando los demás agentes. No hay un patrón sobre el tipo de agente ideal para detonar el proceso y la historia revela un proceso un tanto heterogéneo.

En El Salvador, las experiencias más cercanas de agrupamiento empresarial han involucrado diferentes protagonistas. En el caso del gobierno nacional a través del Ministerio de Economía había realizado algunos avances sobre el desarrollo de Clúster a través del Programa de Competitividad (con el apoyo del Banco Mundial)<sup>49</sup>.

A través de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP)<sup>50</sup> las acciones desarrolladas en términos de asociación han sido la aglutinación en 44 gremios empresariales, asociaciones, cooperativas, corporaciones y cámaras representando a 55 subsectores de la economía<sup>51</sup>.

Agentes no lucrativos, desarrollaron el Programa de Fomento a la Empresalidad (PFE)<sup>52</sup> en el año 2004, el cual tenía como objetivo promover la creación y el desarrollo de nuevas empresas con potencial de crecimiento, así como poner en marcha un sistema de apoyo a lo largo del proceso de concepción, creación y crecimiento de las nuevas empresas cuya localidad meta fue el municipio de Soyapango, sirviendo a la vez de replica a otros municipios. El Programa, desarrolló 10 actividades medulares siendo estas: Sensibilización, capacitación, mentorías, pasantías, bancabilidad, asesoría joven a joven, competencia de planes de negocios, capital semilla, unidades de vinculación de mercado y salón de

---

48 Perego, Luis. "Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales". Argentina 2003. ISBN 84-688-3417-3 N° registro 6286203  
Documento Consultado en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/index.htm> Consultado el 15 de agosto de 2011. P. 29.

49 *Ibid.* P. 30.

50 Perego, Luis. Op. Cit. P. 30

51 <http://www.anep.org.sv/>.

52 Martínez, María. "Programa de Fomento a la Empresalidad en el Municipio de Soyapango". Serie Nuestra Experiencia No. 8; febrero, 2009. Pp. 18, 19, 31 y 41.

enlace. Obteniendo como resultado, la formación de 105 nuevas empresas creadas y 362 nuevos empleos. El Programa fue financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ejecutado por la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) e instituciones de apoyo académicas y empresariales.

Otra organización que ha tenido mayor acercamiento a nivel local es Red ALPIMED, esta Red se encuentra integrada por 10 organizaciones afiliadas entre asociaciones rurales – comunitarias, de mujeres y de desarrollo. Estas, reciben de la Red apoyo en diversas áreas como capacitación, difusión de información, apoyo en la gestión de recursos, en la negociación de proyectos, alertas sobre tendencias futuras. La Red, se encarga además de coordinar los esfuerzos tanto nacionales como internacionales con instituciones similares que trabajen en beneficio de las MYPES y PYMES buscando contribuir a mejorar las condiciones de vida.<sup>53</sup>

En los años 2010 y 2011, algunos de los esfuerzos a nivel gubernamental que pueden identificarse por crear condiciones para la conformación de Redes Empresariales ha sido el aprovechamiento del programa lanzado por el Ministerio de Educación denominado “Programa de Paquetes Escolares”, el cual consiste en la dotación de uniformes, zapatos y útiles escolares para estudiantes de educación parvularia y educación básica de centros educativos públicos. La demanda de paquetes escolares, fue cubierta en un 30.4% por MYPES y contaba a finales del año 2010 con de 3,580 proveedores de uniformes, 475 de calzado y 850 de útiles<sup>54</sup>.

En términos asociativos, a finales del 2009 CONAMYPE logró la conformación de la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado (ASPC) constituida por 125 empresas de los departamentos de La Libertad, La Paz, San Vicente y San Salvador. A través de la intervención de CONAMYPE, el programa realizó un plan de certificación y fortalecimiento<sup>55</sup> de 6,666 micro y pequeñas empresas, posibles participantes del Programa de Paquetes Escolares contando con el apoyo de 100 personas entre encuestadores, promotores y asesores preparando a los micro y pequeños empresarios en tema sobre la Ley de Adquisiciones y Contrataciones del Sector Público (LACAP), introducción al coaching, asociatividad, planes de negocios, aspectos técnicos sobre confección y calzado. A inicios del año 2011, las ferias de uniformes desarrolladas del 14 de febrero al 2 de marzo lograron la participación del 80% de las empresas certificadas<sup>56</sup>.

---

53 <http://www.alpimed.net/>.

54 <http://www.conamype.gob.sv>.

55 El programa de certificación y fortalecimiento de MYPES fue lanzado en septiembre de 2010 y su misión era identificar nuevos proveedores individuales y asociativos, así como conocer las áreas débiles de las empresas para darles seguimiento con capacitaciones y asistencia técnica.

56 <http://www.conamype.gob.sv/>

## 1.6 Micro y Pequeña Empresa

### 1.6.1 Definición de Micro y Pequeña Empresa

En El Salvador no se cuenta con una definición estandarizada de lo que son las Micros y Pequeñas Empresas (MYPES), sus concepciones tienden a ser tan variadas, como lo son las instituciones que mantienen un vínculo de trabajo (directo y/o indirecto) con estas unidades productivas.

Ejemplo de ello son las diferencias conceptuales establecidas entre instituciones como la: Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES)<sup>57</sup>, la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), inclusive las instituciones financieras que definen a la micro y pequeña empresa, según el monto del préstamo a otorgar, como es el caso de CALPIA.

Algunas de estas definiciones adoptadas por las instituciones antes mencionadas son:

a) Según AMPES: “La microempresa hace referencia a todas las unidades económicas que tengan hasta 10 trabajadores y que tengan ventas anuales de hasta \$68,571.42 (600 mil colones), incluyendo tanto a aquellas sujetas a regulación como las que no lo están (sector informal)”;

b) De acuerdo a CONAMYPE: “Microempresa es aquella que tiene menos de diez empleados y genera ingresos mensuales por ventas de hasta US\$5,714.28 (¢50,000.00)”;

c) Según FUSADES: “Se considera a la pequeña empresa como aquella que tiene hasta cincuenta empleados y realiza ventas mensuales entre US\$5,714.28 y US\$57,142.85 (¢50,001.00-¢500,000.00)”;

d) De acuerdo a la Institución Financiera CALPIA Microempresa es: “Aquella unidades a la que se le concede préstamos entre US\$57.14 y US\$5,142.85 (¢500.00 - ¢45,000.00), mientras que la pequeña empresas se ubicaría en el rango de préstamos de US\$5,142.85 a US\$57,142.85 (¢45,000.00 – ¢500,000.00), etc.”<sup>58</sup>

Dadas estas divergencias conceptuales, se entenderá para la finalidad de este estudio, que la Micro y Pequeña Empresa es: “Aquella unidad económica con cierta capacidad financiera y tecnológica que se

---

57 Comité Coordinador. *Op. Cit.*

58 Martínez, Julia Evelin. Et. Al. “Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas Construyendo una Agenda de Desarrollo”. El Salvador, 2002, P. 19.

dedica a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios. Clasificada como aquellas que tiene hasta 50 ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos<sup>59</sup>.

## 1.6.2 Clasificación de las MYPES

Las clasificación de las MYPES, varía según los países en las cuales éstas se desarrollan dada la escala utilizada en cada caso y las características particulares que presenta cada país (población económicamente activa, nivel de ingresos y volumen empresarial).

Las MYPES son clasificadas desde el punto de vista de las instituciones públicas y de las, ONG'S, tomando en cuenta el número de empleados que laboran en cada unidad económica y el total de ventas anuales. Y por parte las instituciones financieras en la capacidad de endeudamiento que tienen las empresas. En la tabla 1 se representa la clasificación que hacen dichas Instituciones en base dichos criterios.

**Tabla 1:** Clasificación de las MYPES según Institución

| INSTITUCIÓN         | MICRO EMPRESA                           |                              |                        | PEQUEÑA EMPRESA                             |   |                        |
|---------------------|---|------------------------------|------------------------|---|---|------------------------|
|                     | EMPLEOS                                 | VENTAS ANUALES               | ACTIVOS                | EMPLEOS                                     | VENTAS ANUALES                                | ACTIVOS                |
| <b>CONAMYPE</b>     | De 1 a 10                               | Ventas hasta de US\$5,714.28 |                        | De 11 a 50 personas                         | Entre US\$5,714.28 y US\$57,142.85            |                        |
| <b>FUSADES</b>      | De 1 a 10                               | Ventas hasta US\$57,142.29   | Hasta De US\$11,423.00 | De 11 a 50 personas                         | Hasta de US\$57,142.29                        | Hasta de US\$85,714.00 |
| <b>INSAFORP</b>     | De 1 a 10                               |                              |                        | De 11 a 49 personas                         |   |                        |
| <b>SWISSCONTACT</b> | De 1 a 10                               | Ventas hasta de US\$5,714.28 |                        | De 11 a 50 personas                         |   |                        |
| <b>BMI</b>          | De 1 a 10                               | Ventas hasta de US\$5,714.28 |                        | De 11 a 49 personas                         | US\$5,714.28 y US\$ 57,142.85                 |                        |
| <b>BID</b>          | De 1 a 10                               |                              |                        | De 11 a 99 personas                         | Ventas entre US\$3 millones y US\$5 millones. |                        |
| <b>GTZ</b>          | De 1 a 10                               |                              |                        | De 11 a 49 personas                         |   |                        |
| <b>CALPIA(*)</b>    | Créditos entre US\$57.14 y US\$5,142.85 |                              |                        | Créditos entre US\$5,142.85 y US\$57,145.85 |   |                        |

**FUENTE:** Martínez, Julia Evelin. Et. Al. "Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas Construyendo una Agenda de Desarrollo",

(\*) Institución Financiera

59 Elaboración propia en base a cifras obtenidas de "Conceptualización de MIPYMEs según CONAMYPE"; documento PDF p.1 consultado el 18 de Diciembre de 2011 en: <http://www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/0070.pdf>.

### **1.6.3 Importancia de las MYPES**

Las MYPES son importantes basadas en los siguientes criterios:

- La posibilidad de aumentar los niveles de producción sin aumentar sus costos.
- Contribución al crecimiento de la economía nacional
- La flexibilidad de las MYPES les permiten insertarse y adaptarse a cambios en las demandas de los mercados, modificando el nivel de sus pedidos, las especificaciones del producto y las condiciones de entrega. En este sentido, las grandes corporaciones han hecho un uso extensivo de este tipo de empresas hasta integrarlas a sus cadenas productivas.
- Las MYPES son importantes generadoras de puestos de trabajo en los diferentes sectores económicos y contribuyen al mismo tiempo, a una mejor distribución del ingreso.
- Las MYPES actúan como proveedoras a las empresas grandes, bajo dos fórmulas de trabajo: contratación y subcontratación, las cuales son formas de organización de la producción valiosas en la globalización productiva y la intensa competencia. El sistema de subcontratación como parte de los procesos productivos, da paso a una producción en cadena, en donde se da una descentralización de las distintas fases de fabricación de un producto.

### **1.6.4 Características de las MYPES**

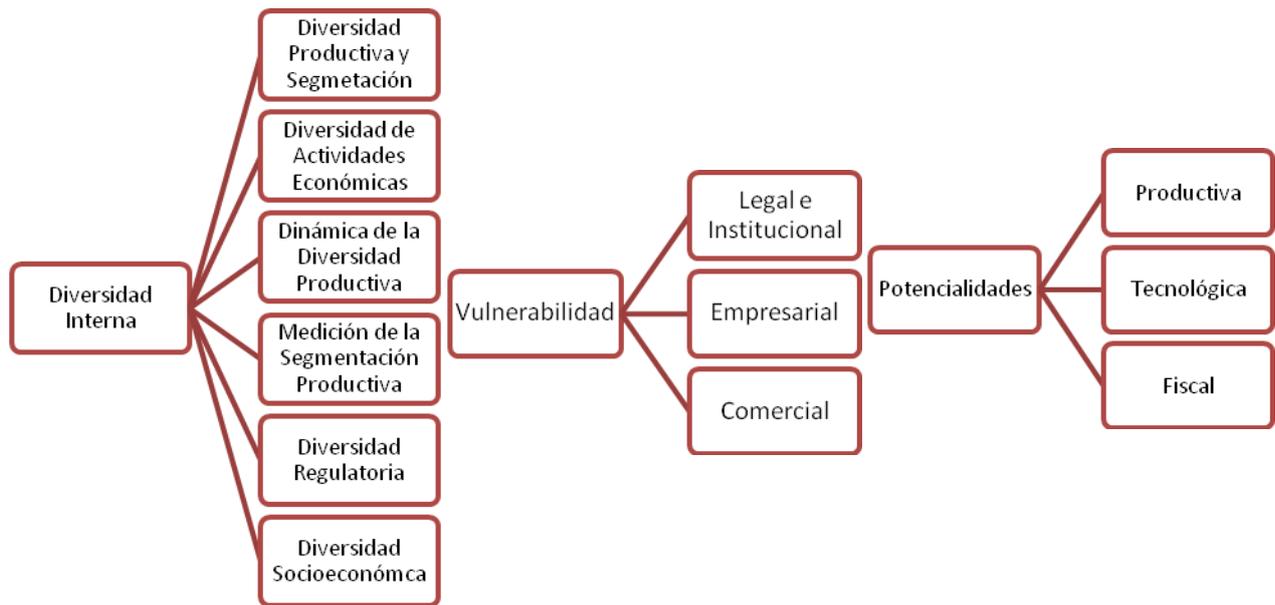
Dentro de las características que presentan las MYPES se encuentran las siguientes<sup>60</sup>:

- La heterogeneidad o diversidad interna en lo productivo, la segmentación, la diversidad regulatoria, en la actividad productiva y socioeconómica;
- La vulnerabilidad en lo legal, empresarial y comercial;
- La potencialidad en aspectos productivos, tecnológicos y fiscales;
- El individualismo de las unidades empresariales en su participación en el mercado, como elemento de mayor preponderancia. Para mejor comprensión de las características ver figura 5.

---

60 Comité Coordinador. Op. Cit. 1997. P. 3 - 23

**Figura 5:** Características de las MYPES



FUENTE: Elaboración propia en base al Libro Blanco de la Microempresa P. 3 - 23

Las características descritas constituyen las potencialidades inherentes a las empresas de menor tamaño, especialmente, ahora que se tiende a incorporar numerosos establecimientos al proceso de fabricación o ensamble de un solo producto.

### 1.6.5 Problemas de las MYPES

La MYPES enfrentan una serie de problemas en diferentes áreas tales como:

- Altos costos de producción, distribución y comercialización;
- Mano de obra subempleada;
- Baja productividad y competitividad a nivel nacional e internacional;
- Capacidad limitada para responder en la cantidad y calidad requerida de bienes y servicios;
- Poco apoyo técnico;
- Poca o ninguna especialización en la administración: en esencia la dirección se encuentra a cargo de una sola persona, la cual en la mayor parte de los casos, no está capacitada para llevar a cabo esta función.
- Restringida o falta de acceso a fuentes de financiamiento: Para incrementar sus niveles de producción las MYPES tienen que realizar trámites engorrosos y contar con comprobantes de garantías y respaldos, capacidad de pago que permitan el aval de los financiamientos.

- Posición poco dominante en el mercado de consumo: dada su magnitud, la MYPE considerada de manera individual se limita a trabajar un mercado muy reducido, por tanto sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.
- Íntima relación en la comunidad local: debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la cual tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.
- Baja competitividad que presentan. La experiencia internacional ha demostrado que las políticas de competitividad orientadas desde una perspectiva macroeconómica tienen reducidas posibilidades de éxito; en este sentido, se proponen que las políticas dirigidas a las empresas y en especial a las MYPES no deben de ser únicas ni genéricas y exige la promoción local, focalizada y especializada.

Estos problemas se derivan en gran medida por su actuación individual, que podrían ser superados a partir de la articulación de las MYPES en diferentes estructuras tales como: Encadenamientos Productivos, Redes Empresariales, Clúster y Distritos Industriales.

Es así como surge las políticas de fomento orientadas a las MYPES, articuladas con su entorno y tomando en consideración las características particulares han dando lugar a las denominadas Redes Empresariales como estrategias que permite, la coordinación entre diferentes actores (productores individuales, asociaciones y gremios, academia, gobierno) que genera una sinergia sorprendente en términos de crecimiento, rentabilidad y acceso a mercados y promoviendo a su vez, la creación de empleos, articulación de esfuerzos entre empresas y la obtención de ventajas competitivas en el comercio internacional.

## **1.7 Red Empresarial**

### **1.7.1 Antecedentes**

Para poder entender los inicios de las RE en América Latina, se observan las economías de la década de los noventa que ingresaron a un nuevo entorno económico; lo que dio paso a una serie de desajustes macroeconómicos que afectó al sector productivo. Entre las causas del origen del desajuste podemos mencionar:

- La internacionalización. Entendida como la apertura hacia otros países y el bloqueo económico, que se dio a través de la firma de tratados económicos y de libre comercio, que han sido una consecuencia directa de la explosión de diversos mecanismos de integración económica y comercial que han florecido en la región latinoamericana desde 1990.

- Las nuevas tendencias del consumidor. Como consecuencia del proceso de internacionalización, el consumidor de tipo global constituye un tipo de consumidor sofisticado que demanda bienes y servicios altamente diferenciados y, que está dotado de una capacidad adquisitiva que le permite pagar un sobreprecio por dichos productos.
- La presencia de crisis económica y recesión. La crisis económica, consiste en una reducción en los niveles de producción del país, lo que genera un crecimiento de los índices de desempleo, fluctuaciones en los precios de los productos, manifestándose en última instancia en una reducción del consumo de las familias, en cuanto a la recesión económica. Esta se manifiesta con un decrecimiento de la actividad económico como una etapa previa a la crisis económica, lo que produce consecuencias directas en términos de procesos de apertura o internacionalización, así como de las nuevas tendencias del consumidor.

Los elementos de desajuste mencionados anteriormente, y las lecciones aprendidas de desarrollo empresarial de algunas sociedades industriales en el norte de Italia, Suiza, Alemania, España, Japón y el sudeste de Asia; han provocado que en el transcurso de los últimos veinte años, hayan aparecido nuevos esquemas para la articulación e integración productiva, los cuales han dado origen a instrumentos para elevar las posibilidades de éxito y la competitividad de las empresas a nivel regional. Dicho enfoque da origen a toda una gama de estructuras de articulación e integración productiva denominados Distritos Industriales, Clúster, Redes de Empresas y otras estructuras de cooperación ínter-empresarial. En este trabajo se enfoca en las Redes Empresariales como la forma más básica de articulación, para ello a continuación se expone algunas definiciones y conceptos.

### **1.7.2 Conceptos y Características**

La primer definición se ha tomado de la metodología propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)<sup>61</sup>, en el cual define el término Red Empresarial como: “Grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual.”

Ceglie<sup>62</sup>, define a la Red Empresarial como “un grupo de empresas que cooperan en el desarrollo de un proyecto conjunto, complementándose entre sí y especializándose en orden de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados, que de otra forma no podrían abordar de manera individual”.

---

61 Cerdán, Carlos. “Redes Empresariales: Experiencia en la Región Andina”. Editado por Cooperación Italiana y MINKA. Febrero 2003. Pp. 22  
62 *Ibidem*.

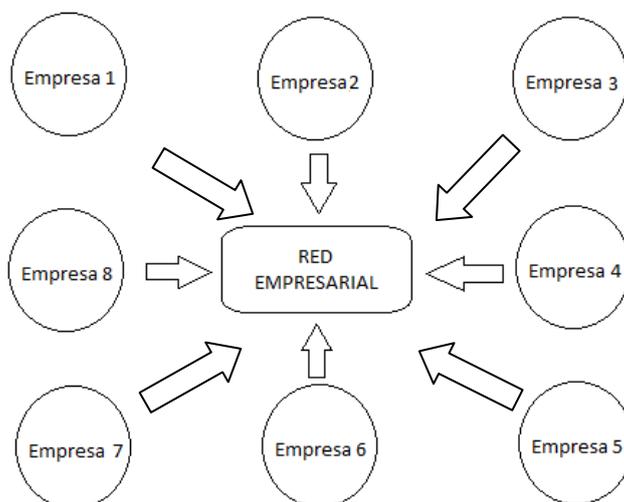
Considerando la definición anterior y algunos conceptos de Dini, Maeso y López-Cerdán<sup>63</sup>, es posible plantear la siguiente definición de Red Empresarial: “Una Red Empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.”

Dicha definición está compuesta por los siguientes elementos funcionales y considerados para el estudio como características de una RE:

- Es un mecanismo de cooperación entre empresas,
- Cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial,
- Su afiliación es voluntaria,
- Se agrupan para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta.

La RE, constituye una forma de organización mediante la cual las empresas se asocian para mejorar su posición en el mercado, sin competir entre sí, lo cual les permite tener una estructura de “empresa grande y competitiva”, así como proporcionar a las empresas asociadas el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, promoción, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento y actividades en común, facilitando el surgimiento de economías de escala. Más detalle ver figura 6 donde se muestra el funcionamiento de una RE.

**Figura 6: Modelo de Red Empresarial**



FUENTE: Cerdán, Carlos. “Redes Empresariales, Experiencia en la Región Andina” P. 178

A través de las RE, las micros y pequeñas empresas pueden realizar lo que les resulta prácticamente imposible lograr de manera individual.

---

63 Cerdán, Carlos. *Op. Cit.*, P. 22

Para la presente investigación se define una Redes Empresarial como una forma de organizar la producción de las micro y pequeñas unidades empresariales, que incluyen a la cooperación como parte de su estrategia de negocios, con el propósito de alcanzar un mejor desempeño en una determinada industria. A continuación se desarrollan varias definiciones de autores importantes en el tema.

### 1.7.3 Clasificación de las Redes Empresariales

#### a) Estructura de las Redes Empresariales

Las RE se pueden tipificar en función de su estructura, configuración y objetivos. Por su **estructura**, o sea a la forma en cómo se articula la red, el orden y funciones que éstas asumen y definen, determinadas relaciones entre empresas.

Las RE pueden dividirse en **Redes Horizontales y Redes Verticales**, entendido lo horizontal como aquellas empresas que tienen las mismas obligaciones y derechos, están en una misma línea jerárquica y por tanto deben tener un tamaño comparable entre empresas.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo define a la Red Horizontal como<sup>64</sup>:

*“Es una modalidad de cooperación lineal sin jerarquía entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse y tomar decisiones de forma conjunta para comercializarlo, adquirir insumos, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En general estas redes no tienen un líder específico, las empresas integrantes trabajan de forma conjunta con los mismos derechos y obligaciones, y están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector.”*

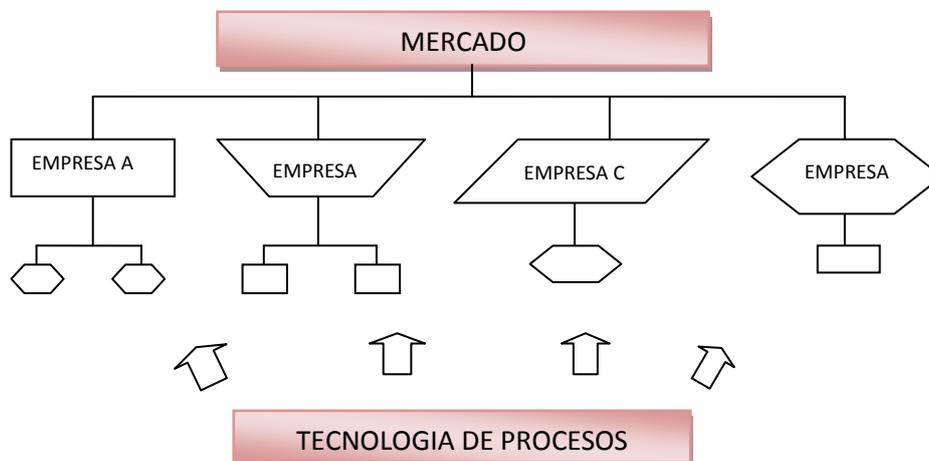
O sea, se interpreta como la alianza entre un grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado. Un ejemplo de este tipo red es la formada por un grupo de pequeñas empresas de la industria del calzado en las cuales se conserva su individualidad y atienden a sus mercados; sin embargo, a través de la red cooperan entre sí para la compra de materiales e insumos, así como servicios especializados. Esto les permitiría realizar proyectos de comercialización en el extranjero con un volumen de producto

---

<sup>64</sup> *Ibid.* P. 25

que exceda las capacidades individuales de cada una de las empresas. Para mejor comprensión ver siguiente figura.

**Figura 7: Modelo de una Red Horizontal**



FUENTE: Cerdán, Carlos. "Redes Empresariales, Experiencia en la Región Andina" P.180.

Este tipo de red se caracteriza por una fuerte dependencia geográfica y la existencia de un entorno favorable a través del cual tiene acceso a una gama de servicios estratégicos. En las Redes Horizontales, las empresas ocupan el mismo lugar en la cadena productiva y, a través de ellas, las empresas pueden alcanzar economías de escala superiores a las que pueden alcanzar las empresas individuales, obtener mejores condiciones en la compra de insumos, alcanzar una escala óptima en el uso de maquinaria y conjuntar sus capacidades de producción para satisfacer pedidos de gran escala.<sup>65</sup>

Las Redes Verticales están integradas por empresas de diferentes tamaños y se establece un nivel jerárquico descendente, en el cual la empresa más grande que forma parte de la red toma el control, coordina y dirige a las demás en el proceso, ya sea, de producción o comercialización de un producto, etc.

El PNUD<sup>66</sup> define una Red Vertical como:

*“Aquellas modalidades de cooperación entre empresas de diferentes tamaños en el cual se establece un tipo de jerarquía y se nombra por lo general a un líder de la red, y cada empresa que conforma la red se sitúa en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual.”*

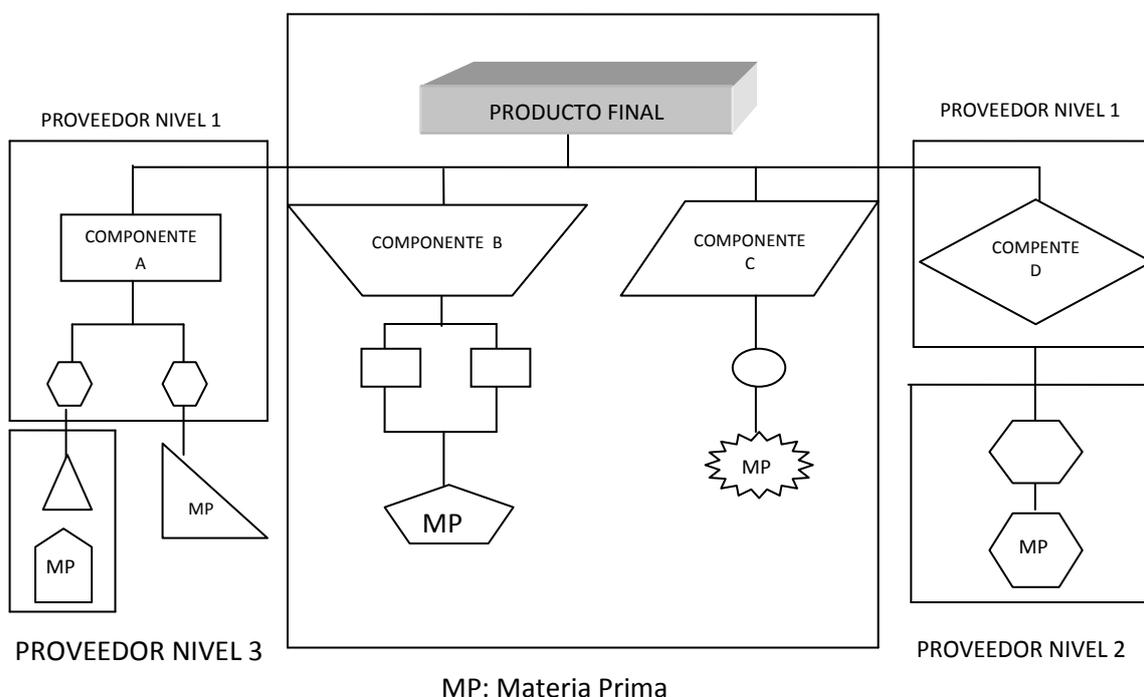
<sup>65</sup> Ibid. P. 26

<sup>66</sup> Ibidem.

El ejemplo más típico es el establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable entre varias empresas clientes y sus redes de micro y pequeñas subcontratistas o proveedoras.

Una Red Vertical es producto de la alianza entre las grandes empresas y las pequeñas empresas para desarrollar proveedores. De esta manera, las primeras pueden dedicarse a aquellas actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, en tanto que las segundas, pueden asegurar un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo. El ejemplo más típico es el establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable entre varias empresas clientes y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontratistas o proveedoras. Para mejor comprensión ver la siguiente figura.

**Figura 8: Modelo de Red Vertical**



FUENTE: Cerdán, Carlos. "Redes Empresariales, Experiencia en la Región Andina" P.180.

Ceglie comenta que "en las redes verticales las PYMES se integran con otras PYMES, así como con grandes empresas a lo largo de la cadena de valor. Las empresas pueden especializarse en su negocio central y proporcionar un camino para la división externa del trabajo (Marshall). La cooperación interempresarial también proporciona un espacio colectivo de aprendizaje, un colegio invisible (Best)<sup>67</sup>, donde las ideas son intercambiadas y desarrolladas y el conocimiento es compartido en un intento colectivo para mejorar la calidad del producto y posicionarse en sectores más redituables del mercado".

<sup>67</sup> *Ibid.* Pp. 26 – 27.

### 1.7.4 Configuración de la Red Empresarial

La configuración relaciona por la cantidad de nodos o eslabones<sup>68</sup> que se generan dentro de la RE y el vínculo directo que se da entre estos eslabones.

Mario Maggioni<sup>69</sup>realizó un profundo estudio de la estructura de las relaciones entre los actores que forman parte de una red. No tiene por objeto estudiar las características individuales de los distintos nodos (actores), sino la relación, que es el fruto de la conexión o vínculo entre varias unidades.

El propósito de dicha investigación es ayudar, explicar y predecir el comportamiento de los actores involucrados en una red. Sin entrar en una descripción detallada de los distintos algoritmos propuestos por Maggioni en el artículo citado, a continuación se presenta una síntesis de la configuración de las redes que realizó Dini, la cual entrega distinciones sumamente útiles para ordenar el estudio de las estructuras de las redes.

Los indicadores que hay que utilizar para entender la estructura de relaciones entre los integrantes de una red han sido definidos con Maggioni y sintetizados por Dini y son los siguientes<sup>70</sup>:

**Grado:** se define como grado de un actor o integrante<sup>71</sup> el número de otros actores en conexión directa con el actor de referencia. Un valor alto de este indicador identifica una gran potencialidad del actor en la actividad de comunicación/intercambio e identifica un actor con muchos contactos.

**Cercanía:** representa el potencial de eficiencia e independencia. Un valor alto de este indicador identifica a un actor que puede difundir un mensaje a toda la red en el menor tiempo posible.

**Interposición:** frecuencia relativa con que un actor se encuentra el camino más corto entre otras dos posiciones en la red. Una alta centralidad en términos de interposición, garantiza al actor un elevado poder de control en las comunicaciones, una función de coordinación de las acciones y decisiones y una función de manutención de una red eficiente.

La interpretación de la configuración elaborada por Dini<sup>72</sup>es la siguiente:

---

68 Eslabón es una empresa (entidad, institución u organización en general) incluyendo sus procesos, agentes y recursos, conforma un eslabón cuyo funcionamiento básico depende de sí mismo y de eslabones con los cuales tiene directa relación.

69 Cerdán, Carlos. *Op. Cit.*, P. 27.

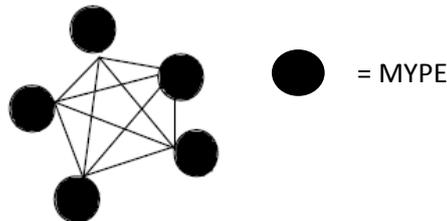
<sup>70</sup> *Ibidem*.

71 *Ibid.* Pp.27, 28 y 29

**a) Todos los Eslabones, no hay Núcleo (All ring no core)**

En este caso, no existe ningún líder y entre las empresas se establecen relaciones de colaboraciones estables y simétricas. En esta RE, los roles son absolutamente intercambiables y la jerarquía es nula. La eficiencia de la estructura es baja, mientras que su flexibilidad es máxima y mínimo es el riesgo de interrupción de los vínculos.

**Figura 9:** All Ring No Core.



En este tipo de estructura no hay un líder establecido, las relaciones entre empresas son directas y las posiciones que ocupan cada una de ellas dentro de la red pueden cambiar sin alterar la red. Dada la redundancia implícita en esta configuración, dicha estructura puede existir tan sólo en un ámbito territorialmente concentrado, donde las economías externas reducen los costos de comunicación.

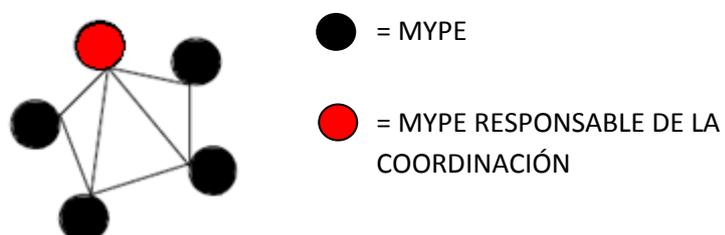
Al contrario, dada su baja velocidad de ajuste a eventuales shocks externos, no resulta apropiada para ambientes de elevada turbulencia tecnológica.

**b) El Liderazgo del Agente-Guía (Core-ring Coordinating).**

En esta red, existe un cierto nivel de asimetría, pues existe un agente capaz de influenciar las decisiones de otros actores. Pero al mismo tiempo, este líder no puede prescindir de ellos ni decidir acerca de su permanencia en el mercado.

La autonomía relativa de los demás sujetos de la red está garantizada por el alto número de clientes o la especificidad de sus recursos o capacidades productivas (habilidades). El liderazgo del agente-guía se funda en una mayor eficiencia, creatividad o capacidad de visión estratégica. Sobre la base de estos elementos, el líder tiende a asumir una posición privilegiada en la red (centralidad). Por estar en contacto con todos los miembros, se transforma en el principal coordinador de los flujos internos y en el más eficiente nexo con el exterior.

**Figura 10:** Core-Ring Coordinating.

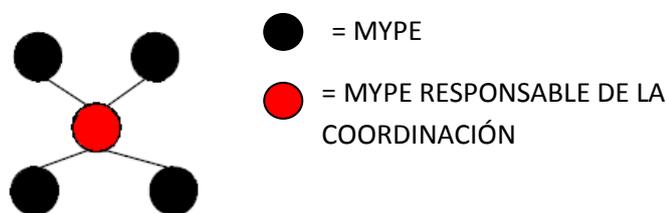


El esquema refleja que en la configuración de la RE hay una empresa (representada por el círculo rojo) que toma el control de la red y tiene relación directa con todas las demás empresas que conforman la red.

### c) Núcleo de la Red Líder (Core-Ring Leading)

En esta configuración el liderazgo asume características de jerarquía. El líder (representado por el círculo rojo) de la red es independiente de los demás nodos y puede modificar arbitrariamente la estructura de la red, decidiendo conectar o desconectar a cualquiera de los demás sujetos. La densidad de la red es mínima, mientras que el líder alcanza un nivel máximo de centralidad.

Figura 11: Core-Ring Leading.



## 1.7.5 Objetivo de las Redes Empresariales

Las RE se puede clasificar de acuerdo a los beneficios que desean obtener las empresas. Entre los objetivos por los cuales se integran en red pueden ser la adquisición de insumos a menores costos, la venta de sus productos, la contratación de servicios especializados que les servirá en el desarrollo de su producción y la comercialización en conjunto de sus productos.

La tipología de proyectos determinada por el propósito que los empresarios desean imprimir a la RE es la siguiente:

- Aprovisionamiento de insumos (vínculos hacia atrás),
- Venta de productos y/o servicios (vínculos hacia delante),
- Demanda de servicios especializados,
- Promoción conjunta,
- Elevar la competitividad y la rentabilidad de las empresas de la red,
- Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo,
- Consolidar la presencia en el mercado de las empresas que integran la red,
- Facilitar el acceso de las empresas a servicios que les resultan inaccesibles de manera individual.

El propósito de una RE puede incidir en una dimensión específica tales como los centros de compras, de insumos y servicios, comercialización de productos y servicios, grupos de promoción y facilidades para servicios especializados:

**Centros de compra de insumos y servicios.** Por ejemplo: red de industrias de la construcción, cuyo propósito es la compra de materiales e insumos tales como cemento, acero para la construcción, materiales para instalaciones hidráulicas y eléctricas, puertas, ventanas, pisos; así como asesoría, capacitación, asistencia técnica, acceso a la tierra, tecnología, acceso al financiamiento.

**Comercializadoras de productos y servicios.** Por ejemplo: red de industrias de la construcción, cuyo propósito es la maquila de piezas de concreto prefabricado para vivienda industrializada; red de talleres de manufactura de aluminio cuyo propósito es concentrar oferta de ventanas de aluminio de tres posiciones para negociar mejores precios de venta.

**Grupos de promoción.** Por ejemplo: red de productores de accesorios para instalaciones eléctricas, cuyo propósito es elaborar un catálogo conjunto para la promoción de sus productos; red de productores de empaques para instalaciones hidráulicas, cuyo propósito es contar con un punto de venta común o una sala de exhibición para la promoción de sus productos en mercados distantes; red de beneficiadores de piedra ornamental para pisos y muros, cuyo propósito es participar de manera conjunta en una feria.

**Facilidades para servicios especializados.** Por ejemplo: red de industrias de la construcción, cuyo propósito es integrar un centro de diseño y vaciado de piezas de concreto armado para prestar servicio a todos los asociados; red de empresas de jardinería, cuyo propósito es montar un centro de reproducción de plantas ornamentales para prestar servicio a todos los asociados y poder ofertar obras de jardinería en nuevos desarrollos habitacionales.

Sin embargo, el propósito de una RE también podría cubrir una combinación de las mencionadas dimensiones; en cuyo caso se estaría hablando de una red integral que proporciona a sus asociados servicios de compra de insumos, venta de productos y servicios internos para complementar alguna fase del proceso productivo. Por ejemplo: red de pequeñas y medianas constructoras (PyMES), cuyos propósitos son: Compra de materiales e insumos y servicios de asesoría y capacitación, acceso a tierra, financiamiento y tecnología y concentración de oferta de unidades de vivienda tipo media.

### 1.7.6 Características Comunes de las Redes Empresariales

Las RE, son mecanismos o estrategias de integración y articulación de diferentes agentes que tienen un objetivo que los incita a aliarse bajo este tipo de estructura. De acuerdo con el PNUD<sup>73</sup> una RE debe tener, al menos, las siguientes cuatro características:

- Orientación a la demanda u orientado al mercado; debe existir un mercado (consumidor) promisorio para el producto.
- Orientación al empresario, por lo que deben existir empresarios que acepten un proyecto y estén interesados en operarlo; esto se logra cuando estén dispuestos a invertir tiempo y recursos propios en el proyecto.
- Orientación al negocio, porque el proyecto mediante el cual se articulan debe ser un negocio rentable para los empresarios que lo operen, y debe hacerse un estudio económico-financiero minucioso antes de iniciarlo.
- Orientación a generar cambios permanentes en la estructura productiva de los empresarios, ya que los proyectos de la red deben generar una serie de ajustes que tienen que realizar los empresarios para alcanzarlo. De hecho las RE influyen en los cambios en la estructura productiva de las empresas y del territorio que alberga a las redes, dando lugar a innovaciones de carácter socioeconómico.

En la formación de las RE, las características comunes que se han identificado en los diferentes casos a nivel internacional tienen en común el hecho de que las integraciones productivas surgen a partir de programas y/o proyectos de fomento a la competitividad, de fomento a la exportación, con el objetivo de brindar un apoyo a un sector empresarial específico, o por decisiones individuales de algún productor que busca lograr un grado integrado de asociatividad.

Los sectores que se les da prioridad en la creación de las RE son las Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en este sentido, se han promovido principalmente articulaciones horizontales con el fin de competir en última instancia a nivel internacional.

Para poder ejecutar, promover y financiar los programas en los diferentes países se han valido de organizaciones de cooperación y asesoramiento internacional tales como ONUDI, CEPAL, USADI, PNUD, BID, de igual manera, por medio de Universidades y Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) establecidas en el país donde se implementan los programas como MINKA en Perú y FUNDES en Colombia. La acción conjunta y coordinada ha permitido el desarrollo de vínculos estratégicos y de

---

<sup>73</sup> Becerra, Francisco. Op. Cit., Pp. 31 y 32

colaboración entre gobierno, empresa privada y comunidad internacional, con mira de poder alcanzar los objetivos de desarrollo sustentable y ganar ventajas competitivas.

Las acciones de formación de RE a su vez, han dado origen a entidades gubernamentales y no gubernamentales que lideren los programas creando así: Consejos, centros, asociaciones o cooperativas que permiten coordinar los esfuerzos en cuanto a organización de los actores, brindar servicios técnicos, asesoramientos, información y ser facilitadores de los procesos de construcción y consolidación de las redes.

Otras de las características que se toman en cuenta en la investigación de una RE es el tipo de clasificación y para esta investigación, se eligió la estructura de red horizontal, en la que se identifican las siguientes características:

- Está integrada por un grupo de empresas de un tamaño comparable, en este caso por Micro y Pequeñas Empresas,
- Las empresas producen un mismo tipo de bien o servicio,
- Se juntan para comercializar, adquirir insumos en conjunto y coinvertir,
- No existe una jerarquía marcada todas las empresas tienen los mismos derechos y obligaciones,
- El tamaño de la red se relaciona con el número de empresas que la conforman, y para que en este tipo de red haya mayor consenso en la toma de decisiones, es recomendable que el número de integrantes no sea mayor a 10 empresas.
- La cobertura de la red tiene que ver con las obligaciones y derechos que tendrán las empresas que conformen la red.
- La dimensión de la red, se refiere a la ubicación geográfica de las empresas, en el estudio las empresas están ubicadas en el mismo municipio.
- Las MYPES deben tener una infraestructura básica y un nivel de activos, para poder formar parte de la red, como maquinaria, equipos necesarios, un local fijo, entre otros.
- Las MYPES deben tener un nivel de inversión básico.

## **1.8 El Subsector Manufacturero Textil**

El sector manufacturero de acuerdo a las estadísticas internacionales, comprende actividades económicas en las que se encuentra incluida la rama prendas de vestir, en esta actividad se incluye la confección de prendas de vestir a la medida, una opción muy utilizada por microempresas de subsistencia de este sector.

Cada país tiene, por lo general, una clasificación industrial propia, en la forma más adecuada para responder a sus circunstancias individuales y al grado de desarrollo de su economía. Puesto que las necesidades de clasificación industrial varían, ya sea para los análisis nacionales y para fines de comparación internacional.

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU) permite que los países produzcan datos de acuerdo con categorías comparables a escala internacional. La CIIU tiene por finalidad establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas. Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que pueda utilizar cuando se diferencian las estadísticas de acuerdo con esas actividades. El propósito secundario de la CIIU, es presentar ese conjunto de categorías de actividades de modo tal que las entidades se puedan clasificar según la actividad económica que realizan. Según la CIIU la rama textil, se identifican por división, código y título tal como se puede apreciar en la tabla siguiente:

**Tabla 2:** Clasificación Industrial Internacional Uniforme

| DIVISIÓN | CÓDIGO | TÍTULO  |
|----------|--------|---|
| Sección  | D      | Industria Manufacturera                                     |
| División | 18     | Fabricación de prendas de vestir; adobo y teñido de pieles. |
| Grupo    | 181    | Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel.  |
| Clase    | 1810   | Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel   |

FUENTE: Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), Censos económicos.

### **Cadena Productiva del Sector Manufacturero Textil – Confección**

Respecto a la cadena textil-confección es diversa y heterogénea en cuanto a la multiplicidad de sus productos finales. Si bien su parte más característica es la producción de hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos para el hogar (lencería, cortinas, toallas, etc.).

Las actividades de la cadena de manera general y según su grado de transformación van desde la producción de materia prima (fibras naturales, artificiales y sintéticas) hasta la manufactura de aquella gran variedad de productos semi-acabados y acabados. Específicamente, los procesos que se desarrollan en la cadena productiva para la fabricación de prendas de vestir son la fabricación de hilos (hilado), el tejido (plano y punto), confección (diseño, corte y ensamble), tenido, lavado, planchado y empaque detalladas en la siguiente figura.

**Figura 12: Cadena Global y Local de la Industria Manufacturera Textil**



FUENTE: Elaboración propia en base a investigación de campo.

La actuación de las MYPES del subsector manufacturero textil se desarrolla bajo la figura de subcontratación por parte de las empresas, conformando cadenas globales de valor, en la cual las MYPES constituyen engranajes de la cadena de producción. Por lo general, la cadena inicia desde una empresa líder radicada en el exterior, la cual posee algunas subsidiarias o trabaja en colaboración con empresas salvadoreñas a las cuales les proveen los insumos (telas y avíos), desarrollándose las actividades dentro de la cadena de producción de algodón, fabricación de hilo y tela.

La empresa local, con el fin de disminuir costos de producción y debido a la poca capacidad instalada de la planta o limitada producción por lo que no puede ser abastecida con los recursos humanos y equipo disponibles de la planta utiliza las figuras de subcontratación o servicio de terceros para llevar a cabo su producción entregando a MYPES los insumos que serán destinados para su confección, lo cual incluye en la mayor parte de los casos corte, ensamble, etiquetado y empaquetado.

Las MYPES trabajan ya sea para una única empresa, varias empresas locales que destinan su producción en el mercado exterior o por cuenta propia destinando sus prendas de vestir al mercado local.

**Figura 13: Cadena Productiva de las MYPES**



FUENTE: Elaboración propia en base a resultados de investigación de campo.

La MYPES, posterior a su contribución en la cadena las prendas de vestir son transportadas a las instalaciones de la empresa por la cual fueron subcontratadas en donde se realiza un proceso de control de calidad, posiblemente para realizar ya sea la etapa de lavado, planchado y empaque de no llevarse a cabo en ellas. Una vez empaquetado el producto, es destinado para su exportación hacia la residencia de la empresa extranjera.

En cuanto al proceso productivo textil y de la confección, este se visualiza en la figura 14, las MYPES desarrollan diferente proceso como tejido, etiquetado y empaque, los cuales se visualizan como eslabones dentro de la cadena.

Para la fabricación de las prenda de vestir como de cualquier otro bien, se utilizan determinadas líneas de producción, entendidas estas como el conjunto armonizado de operaciones secuenciales en una fábrica de materiales o industria, involucra la clasificación de las estaciones de tratamiento y de los puestos de trabajo. Puede crear puestos de trabajo separados o líneas de producción para cada estación de tratamiento y registrar estas estructuras en el sistema utilizando la jerarquía de la línea, o bien puede definir la línea de producción como un objeto y utilizar esta línea de producción para cada modo en la hoja de ruta específica. Al utilizar las líneas de producción, puede registrar las estaciones de tratamiento en un entorno repetitivo o de proceso con muchos más detalles de los necesarios.

Todos estos, con una finalidad en común, producir un producto final que es adecuado para su posterior consumo, o los componentes se montan para hacer un artículo terminado. En tal caso, se refiere a líneas de producción de uniformes, ropa para damas, caballeros y niños, jeans, ropa para dormir, ropa deportiva, etc.

**Figura 14:** Proceso Productivo Textil y Confección



FUENTE: Elaboración propia en base a Banco Wiese Sudameris.

## 1.9 Relación de las MYPES y las Redes Empresariales.

Las RE están permitiendo que las pequeñas empresas puedan estrechar vínculos de colaboración y alcanzar nuevas ventajas competitivas. Así plantea un consultor de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial en la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), "mediante la organización de redes las MYPES en los países industrializados, "han logrado reinventarse y proponerse no ya como una

excelente plataforma manufacturera, sino como un laboratorio especializado, diversificado e innovador, de conocimientos y nuevos saberes".<sup>74</sup>

En este sentido, las MYPES que buscan expandir sus horizontes a otras tierras deben redefinir sus sistemas de relaciones y su ubicación dentro del mercado local para conformar una red empresarial efectiva. En la cual..."Los únicos beneficiarios de las actividades son las empresas que participan en las iniciativas que la red ha impulsado, tanto en el caso de la compra de insumos como en el caso de la negociación con una gran empresa cliente".<sup>75</sup>

Ya que las RE, se conforman por pocos integrantes, su objetivo es poner en marcha proyectos o negocios colectivos para aumentar la productividad y competitividad de las empresas afiliadas. La capacidad de penetrar y permanecer en el mercado es la principal finalidad de las estrategias competitivas de las empresas.

Porter, ha enfatizado que cuanto más exigente es el mercado al que se apunta, tanto más intenso es el estímulo que éste ejerce sobre los procesos de modernización de las empresas y en su defecto un incentivo para la conformación en red. La reflexión acerca de la sostenibilidad de las acciones colectivas se centra en el análisis de las estrategias adoptadas por los proyectos se debe dar continuidad a las actividades de articulación productiva impulsadas en el marco de sus planes de acción, más allá del período de operación.

La cultura empresarial es otro elemento a considerar en los actores locales ya que las dinámicas del mercado, sus demandas y sus características competitivas. Para lo cual ha de desarrollarse la cultura empresarial como parte de los proyectos a considerar dentro de la RE realizando acciones de capacitación y asistencia técnica, a fin de generar un cambio de mentalidad en los actores locales.

---

74 Dini, Marco. "Competitividad, Redes de Empresas y Cooperación Empresarial". Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Gestión Pública No. 72. Santiago de Chile, Octubre de 2010. P. 21

75 *Ibid.* P. 15

## CAPITULO II

### MYPES Y REDES EMPRESARIALES EN EL SUBSECTOR DE MANUFACTURA TEXTIL

A lo largo del presente Capítulo, se presenta un diagnóstico de las MYPES del sector de la confección de la zona sur de Soyapango, evaluando la competitividad desde un enfoque sistémico considerando el entorno en el cual se desarrolla y todas las interacciones que se generan en el sistema económico en cuatro niveles: meta, macro, meso y microeconómico.

El nivel **meta económico**, se refiere al modelo general de organización de la vida política, jurídica, cultural y económica de El Salvador. En el **análisis macroeconómico**, se incluye la realización de las acciones deliberadas del Estado para poder influenciar en las variables económicas de un país. A nivel **meso económico**, se evalúan el comportamiento de un sector específico determinado para el caso de estudio es la industria textil. Mientras en el nivel **microeconómico**, se evalúa a las microempresas desde su capacidad de gestión, logística empresarial, la relación con los agentes y el grado de interacción. Los que constituyen factores que determinan la competitividad y se presentan a continuación:

#### 2.1 Nivel Meta Económico

##### 2.1.1 Localización y División Administrativa

Ubicado en la zona Central de América, El Salvador es un país con una extensión territorial de 20,742 kilómetros cuadrados, limitado por las repúblicas de Guatemala al Poniente, al Norte con Honduras, al Oriente con Honduras y Nicaragua y al sur con el Océano Pacífico y cuenta con una población de 5,7 millones<sup>76</sup>. Está compuesto administrativamente por 14 departamentos y 262 municipios y cuya capital y centro económico principal es la ciudad de San Salvador.

##### 2.1.2 Factores Socioculturales

La cultura salvadoreña es una mezcla de los antepasados Maya, Lenca, Nahua, Ulúa, española y otros grupos étnicos. En cuanto a gastronomía el salvadoreño se deleita con las comidas hechas a base de maíz cuyo platillo principal son las pupusas, tortillas, enchiladas, nuégados, pasteles, tamales de elote, elotes, riguas y bebidas como el atol de elote y atol shuco.

---

<sup>76</sup> De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2007,

La población salvadoreña gusta por reunirse con la familia y amigos para eventos deportivos, conmemoraciones de la independencia de la república, celebraciones especiales como día de la madre, padre, semana santa, fiestas agostinas en conmemoración al divino salvador del mundo, así como las fiestas de cada localidad, día de los difuntos, navidad e inicio del nuevo año.

### **2.1.3 Escala de Valores**

La sociedad salvadoreña se caracteriza por ser solidaria, lo demuestra cuando se presentan desastres naturales; aunque se ha perdido valores como el respeto a la vida, evidenciado tras el aumento de los homicidios que han tenido una tendencia alcista cerrando el año 2010 con 4,004 homicidios, el aumento de la ola de crímenes y estafas han sido factores que han afectado a la inversión y la estabilidad nacional, altamente consumista y muy poco preocupado por la protección del medio ambiente. En El Salvador diariamente en el 2009 se generaban 3,434 toneladas de desperdicios sólidos.

### **2.1.4 Patrones Básicos de Organización Político – Jurídico – Económica**

De acuerdo al Art. 85 de la Constitución de El Salvador; el Gobierno es Republicano, Democrático y Representativo, el cual para ejercer su poder político, administrativo y económico se divide en Gobierno Central compuesto por los tres Órganos del Estado el Legislativo, Ejecutivo y Judicial y Gobierno Local, constituido por las alcaldía de cada localidad y gobernado por los Concejos Municipales, elegidos cada tres años de forma directa por los ciudadanos inscritos en la circunscripción municipal respectiva y el cual es autónomo en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo.

## **2.2 Nivel Macroeconómico**

Se describen las políticas y las variables económicas de mayor relevancia a continuación:

En términos de política cambiaria El Salvador se convirtió en el segundo país de región y tercer país Latinoamericano en sustituir la moneda local por una divisa. En la actualidad cuatro países a nivel de Latinoamérica se encuentran dolarizados Panamá, Argentina, Ecuador y El Salvador. Con un tipo de cambio fijo determinado por el Banco Central con una tasa cambiaria de 8.75 colones por un dólar.

La utilización de una divisa como moneda oficial dejó con poca o nula actuación al Estado para la realización de política monetaria para influir en variables como la inflación, tasas de interés para hacer más atractivos los préstamos e incentivar a la inversión, la emisión de moneda y la adecuación de los niveles de medios de pagos al desarrollo de las actividades productivas.

En términos de diversificación de alternativas para la obtención de financiamiento, se ha avanzado al dar financiamiento a través de títulos valores para operaciones habituales como de inversión de empresas o personas naturales. La Bolsa de Valores de El Salvador (BVES) cuenta desde el año 2007 con el decreto No. 470 referente a la Ley de Titularización de Activos<sup>77</sup>. Esta constituye un mecanismo para obtener financiamiento para instituciones privadas y públicas.

La política fiscal de El Salvador constituye una herramienta de política económica trascendental a partir de la aplicación de la Ley de Integración Monetaria en el año 2001, al pasar a ser uno de los sostenes más importantes de la economía. Las medidas establecidas en el marco de política fiscal permiten al Estado salvadoreño captar ingresos públicos para facilitar el buen funcionamiento del mismo. Dando paso al engrosamiento y ampliación de la base tributaria, a partir del cual, el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA), constituye la principal fuente de ingresos del Sector Público No Financiero (SPNF). Este hecho lo corroboran las estadísticas del último decenio donde son los ingresos tributarios y entre ellos el IVA la principal fuente de ingresos.

La política comercial se ha caracterizado por incentivar a la Inversión Extranjera, unos de los incentivos de mayor relevancia que se ha realizado es el abaratamiento de la mano de obra como parte de las reformas estructurales, de igual manera se han impulsado una serie de reformas impositivas, reformas en el marco regulatorio y reformas institucionales en lo referente a desburocratizar el sector público, esto ligado a la agilización de trámites necesarios para importar y exportar.

En El Salvador la importancia de las exportaciones e importaciones de materias textiles y sus manufacturas representan un alto porcentaje de las exportaciones e importaciones totales, para el periodo del 2005 al año 2010 las exportaciones de materia textil y sus manufacturas representaron un promedio del 44.70% de las exportaciones totales y las importaciones para el mismo representan el 15.60% de las importaciones totales<sup>78</sup>.

En tratados y acuerdos comerciales en la última década, El Salvador ha estrechado sus lazos de cooperación con sus principales socios comerciales. Como resultado de ese proceso de apertura comercial, ha puesto en vigencia Tratados de Libre Comercio con México, República Dominicana, Chile, Panamá, Taiwán, Colombia, Centro América y los Estados Unidos. Y en la actualidad se está gestionando el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea.

---

<sup>77</sup> Cuyo objeto es que a través de la entidad supervisora a cargo de **Superintendencia de Valores (SUPERVAL)** es regular el proceso de titularización de los activos, las personas que participan y los valores emitidos.

<sup>78</sup> De acuerdo a información brindada por CAMTEX.

## 2.3 MYPES en El Salvador

El VI Censo Económico realizado en 1993 es un punto de partida para analizar la evolución de la actividad económica empresarial, que ha sido retomado en los estudios de las MYPES. De acuerdo a las estadísticas, el número de establecimientos censados fueron de 110,109, de los cuales, en el sector industria fueron 7,882 establecimientos; en el sector comercio 74,636 y en el sector servicios un total de 27,591 establecimientos, se presentan los datos con mayor detalle en la siguiente tabla.

**Tabla 3:** Establecimientos según Censos de 1993 y 2005.

| CENSOS                     | INDUSTRIA     | COMERCIO       | SERVICIO      | TOTAL          |
|----------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| <b>1993</b>                | <b>No.</b>    | <b>No.</b>     | <b>No.</b>    | <b>No.</b>     |
| <b>Hasta 4 personas</b>    | 6,314         | 72,403         | 25,014        | 103,731        |
| <b>De 5 a más personas</b> | 1,568         | 2,233          | 2,577         | 6,378          |
| <b>Total</b>               | <b>7,882</b>  | <b>74,636</b>  | <b>27,591</b> | <b>110,109</b> |
| <b>2005</b>                | <b>No.</b>    | <b>No.</b>     | <b>No.</b>    | <b>No.</b>     |
| 1 Persona                  | 11,896        | 73,314         | 11,607        | 96,817         |
| 2 Personas                 | 5,325         | 25,441         | 9,522         | 40,288         |
| 3 Personas                 | 2,070         | 7,741          | 4,184         | 13,995         |
| 4 Personas                 | 1,217         | 3,022          | 2,081         | 6,320          |
| De 5 a 9 personas          | 1,009         | 3,527          | 2,337         | 6,873          |
| <b>Hasta 9 Personas</b>    | <b>21,517</b> | <b>113,045</b> | <b>29,731</b> | <b>164,293</b> |
| De 10 a 19 Personas        | 466           | 1,483          | 1,301         | 3,250          |
| De 20 a 49 Personas        | 346           | 691            | 762           | 1,799          |
| <b>De 10 a 49 Personas</b> | <b>812</b>    | <b>2,174</b>   | <b>2,063</b>  | <b>5,049</b>   |
| <b>Más de 49 Personas</b>  | <b>459</b>    | <b>322</b>     | <b>386</b>    | <b>1,167</b>   |
| <b>Total</b>               | <b>22,788</b> | <b>115,540</b> | <b>32,180</b> | <b>170,508</b> |

FUENTE: Elaboración propia en base a datos del VI Censo Económico, 1993 y VII Censo Económico, 2005. De la DIGESTYC

La clasificación de las empresas por el tamaño se realiza utilizando la variable ocupación. El tamaño de las empresas medido a través del personal empleado en los tres sectores de la economía en el año 1993 muestra que se encontraba liderado en un 94.2% por empresas que emplean hasta 4 personas, en este rango se incluye las microempresas. Esta proporción aumentó para el año 2005 a 96.4% de MYPES de hasta 4 empleados, la concentración de MYPES ha dado lugar a ser denominado **Clúster de las MYPES**<sup>79</sup>.

El censo 1993, hace una separación entre los que poseen hasta 4 personas ocupadas y las empresas que tienen de 5 a más personas ocupadas. Con relación a los establecimientos que tenían más de cinco ocupados, la mayoría son micro y pequeñas empresas, y sólo un número reducido corresponde a

79 Mendez y Vásquez. Asociatividad en El Salvador: Informe Final para CONAMYPE en el marco del proyecto emprende (CONAMYPE / GTZ). Enero 2000. P. 9.

medianas y grandes empresas<sup>80</sup>. Con más detalle, el VII Censo Económico muestra que el 96.4% se encuentra constituido por microempresas, 3% por pequeñas empresas y el restante 0.7% por medianas y grandes empresas.

Sectorialmente, para el año 1993 el mayor número de MYPES se encuentra en el sector comercio cubriendo el 97% de la actividad de compra – venta, seguido del sector servicio compuesto por el 90.7% por microempresas y el sector industria, con el 80.1% de microempresas.

Al 2005, las microempresas constituían el 97.8% del sector comercio, mientras que las microempresas constituían en la industria el 94.4% y en el sector servicios el 92.4% del total de empresas. En un segundo plano, pero con menor proporción que la microempresa y en mayor proporción que las medianas y grandes se ubican las pequeñas empresas constituían el 6.4%, 3.6% y 1.9% en los sectores servicio, industria y comercio, respectivamente.

De acuerdo al número de ocupados por establecimientos, en el censo de 1993 se registraron 336,036 ocupados, mientras que en el 2005 un total de 636,913 ocupados, lo que representaba un 11.95% de la Población Económicamente Activa (PEA). A 1993, las microempresas ocupaban 164,797 personas, de las cuales las microempresas del sector comercio empleaban el 72.5% de ocupados del sector. Por su parte, las microempresas de servicio empleaban el 48.8% de ocupados y únicamente el 13.4% de ocupados del sector industria fueron empleados por microempresas, tal como se puede observar con mayor detalle en la tabla 4.

En el año 2005, el 70.4% de ocupados del sector comercio se encontraban empleados por microempresas, mientras el 15.5% de ocupados por pequeñas empresas. El segundo sector de importancia en empleo era el servicio, con un 36.2% de ocupados, equivalentes a 66,375 personas empleados por microempresas y el 21.8% por pequeñas empresas. Las microempresas de la industria empleaba al 2005 el 20.4% de ocupados y las pequeñas empresas el 8.6% de ocupados del sector.

---

80 Chorro, Miguel. Op. Cit., 2007. Pág. 27

**Tabla 4:** Ocupados por Establecimientos según Sector, Años 1993 y 2005

| CENSO                      | INDUSTRIA      | COMERCIO       | SERVICIO       | TOTAL          |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>1993</b>                | <b>No.</b>     | <b>No.</b>     | <b>No.</b>     | <b>No.</b>     |
| Hasta 4 Personas           | 12,443         | 102,971        | 49,383         | 164,797        |
| De 5 a más Personas        | 80,235         | 39,112         | 51,892         | 171,239        |
| <b>Total</b>               | <b>92,678</b>  | <b>142,083</b> | <b>101,275</b> | <b>336,036</b> |
| <b>2005</b>                | <b>No.</b>     | <b>No.</b>     | <b>No.</b>     | <b>No.</b>     |
| 1 Persona                  | 11,896         | 73,314         | 11,607         | 96,817         |
| 2 Personas                 | 10,650         | 50,882         | 19,044         | 80,576         |
| 3 Personas                 | 6,210          | 23,223         | 12,552         | 41,985         |
| 4 Personas                 | 4,868          | 12,088         | 8,324          | 25,280         |
| De 5 A 9 Personas          | 6,349          | 22,339         | 14,848         | 43,536         |
| <b>Hasta 9 Personas</b>    | <b>39,973</b>  | <b>181,846</b> | <b>66,375</b>  | <b>288,194</b> |
| De 10 A 19 Personas        | 6,211          | 19,738         | 17,588         | 43,537         |
| De 20 A 49 Personas        | 10,615         | 20,345         | 22,321         | 53,281         |
| <b>De 10 A 49 Personas</b> | <b>16,826</b>  | <b>40,083</b>  | <b>39,909</b>  | <b>96,818</b>  |
| <b>Más de 49 Personas</b>  | <b>138,851</b> | <b>36,208</b>  | <b>76,842</b>  | <b>251,901</b> |
| <b>Total</b>               | <b>195,650</b> | <b>258,137</b> | <b>183,126</b> | <b>636,913</b> |

FUENTE: Elaboración propia en base a datos del VI Censo Económico, 1993 y VII Censo Económico, 2005. De la DIGESTYC

Referente al tipo de productividad que caracteriza la empresa, éstas se clasifican de tres tipos de microempresas<sup>81</sup>:

- a) **Microempresas de Subsistencia**, son aquellas con baja productividad, que persiguen la generación de ingresos para el consumo inmediato y se ubican en ellas las que tienen ventas hasta ¢15,000 mensuales (\$ 1,714) ó ¢180,000 (\$ 20,571) al año. En el año 1996, este segmento representaba el 63.90% de un total de 397,500 microempresas, mientras que en 1998 representaba el 38% de un total de 23,000 microempresas encuestadas<sup>82</sup>.
  
- b) **Microempresas de Acumulación Simple**, son microempresas que con los recursos productivos que poseen, genera ingresos que cubren los costos de la actividad sin alcanzar los excedentes para la inversión, en este segmento están aquellas con ventas hasta ¢30,000 mensuales (\$ 3,429) ó ¢360,000 (\$ 41,143) al año. En este segmento, en 1996 se encontraba el 29.9% porcentaje que para el año 1998 aumento al 41%.

81 Comité Coordinador. Op. Cit., 1997 Págs. 6, 7 y 8

82 La diferencia aparente que puede existir entre los años podría deberse a la cobertura de las MYPES que constituyeron parte del estudio. En el Libro Blanco de la Microempresa se toman en consideración diferentes cifras de utilizadas rondando de entre 382,539 de acuerdo a la Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples (EHPM) y la DIGESTYC (1993) y la EHPM de 1995 que estimaba en 448,004. Mientras que el Diagnóstico de la MYPES toma una muestra de 23,000 microempresas.

c) **Microempresas de Acumulación Amplia o Micro-tope**, son aquellas unidades productivas que tienen una productividad suficientemente elevada para acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa, en esta clasificación se encuentran las microempresas con ventas hasta ¢50,000 mensuales (\$ 5,714) ó ¢600,000 (\$ 68,571) al año. Sin duda, el menor porcentaje de microempresas no logran invertir y hacer crecer su negocio constituyendo para el año 1996 únicamente el 6.20% de microempresas, cifra muy más alentadora se presentan dos años después logrando un 21% de las microempresas.

Para mejor comprensión se presentan a continuación la composición de las MYPES en términos de productividad para los años 1996 y 1998.

**Tabla 5:** Microempresas por Segmentos, Años 1996 y 1998

| SEGMENTO                          | 1996   | 1998 |
|-----------------------------------|--------|------|
| Subsistencia                      | 63,90% | 38%  |
| Acumulación Simple                | 29,90% | 41%  |
| Acumulación Ampliada o Micro-Tope | 6,20%  | 21%  |

FUENTE: Elaboración propia en base a Libro Blanco de la Microempresa (1997) Segunda Edición y El Diagnóstico de las MYPES (1998)

## 2.4 Subsector Manufacturero Textil en El Salvador

A nivel **meso económico**, se considera el sector de la industria textil y de la confección en El Salvador uno de los más importantes sectores en los últimos 20 años contribuyeron con el 17% del PIB industrial del año 2010, convirtiéndose además, en el proveedor número once de textiles y confección de los Estados Unidos.

La importancia del subsector textil y la confección se observa en las exportaciones, atracción de inversión, empleo y la vinculación con otras industrias nacionales. Para el año 2004, se encontraban establecidas en el país más de 260 empresas textiles y de confección, incluyendo muchas que fabrican para marcas reconocidas a nivel mundial. Desde el año 2005, la industria textil y confección contribuyó en promedio con el 45% de las exportaciones del país. En el 2010, se superaron los niveles de exportación que se presentaron en el 2008 que habían sido considerados picos para la industria.<sup>83</sup>

El Salvador, ofrece una variedad de servicios manufactureros que incluyen tejido, impresión digital, lavandería industrial, teñido y terminado, facilidades de corte y empaque, los cuales han ayudado

<sup>83</sup> De acuerdo a la Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador.

enormemente a que empresas multinacionales mantengan una fuerte posición en el mercado global. Todas estas empresas, dependen de la mano de obra calificada del trabajo salvadoreño para poder competir en el mundo textil.

Los factores principales que contribuyen al éxito y desarrollo de la industria textil y de la confección en El Salvador son:

- Industria de la confección bien establecida y con mucha experiencia,
- La proximidad geográfica al mercado estadounidense,
- Costos de producción relativamente bajos en comparación del resto de la región centroamericana,
- Disponibilidad de recursos humanos con la capacidad de lograr altas metas de producción,
- Infraestructura y servicios de primera calidad.

Las ventajas que ofrecen la industria manufacturera en el país son:

- El compromiso del gobierno y el sector privado para apoyar directamente la industria textil y promover de manera integral para asegurar el desarrollo y crecimiento de la industria,
- Rapidez en el envío de productos al mercado de Estados Unidos, integración vertical de la industria y diferenciación y calidad de los productos,
- Debido al déficit en la fabricación de tela en la región, El Salvador se convierte en un país atractivo para la inversión de empresas manufactureras de tela. Un rubro especial son aquellas telas que se fabrican con fibras sintéticas, como el nylon, poliéster y las micro fibras que pagan hasta un 32% de impuestos de importación, si provienen de Asia.

#### **2.4.1. Establecimientos y Empleados Generados por la Industria de Manufactura Textil.**

En El Salvador, el número de establecimientos del Sub sector de Manufactura Textil ha ido aumentando al paso de los años según lo muestran los censos económicos elaborados por DIGESTYC. Para el año 1993, se contaba con 2,000 establecimientos que poseían de 4 a menos empleados y el total de empleados que se generaban era de 3,127 ocupados, y para ese mismo año había 164 establecimientos que tenían de 5 a más empleados generando un total de 17,158 ocupados.

Para el año 2005, el número de establecimientos en el que había de 4 a menos empleados era de 3,264 y la cantidad de empleos generados era de 74,207 y en la categoría de 5 y más empleados el número de

establecimientos era de 273 y el total de empleados era de 75,207 ocupados. Los datos pueden ser mejor visualizados en la tabla siguiente.

**Tabla 6:** Establecimientos y Empleados del Sector Manufacturero Textil en El Salvador, 1993 y 2005

| AÑO  | SEGÚN EL NÚMERO DE EMPLEADOS | ESTABLECIMIENTOS | EMPLEADOS |
|------|------------------------------|------------------|-----------|
| 1993 | 4 y menos personas ocupadas  | 2,000            | 3,127     |
| 1993 | 5 y más personas ocupadas    | 164              | 17,158    |
| 2005 | 4 y menos personas ocupadas  | 3,264            | 74,207    |
| 2005 | 5 y más personas ocupadas    | 273              | 75,207    |

FUENTE: Censos Económicos 1993 y 2005, Sector Industrial, de la DIGESTYC.

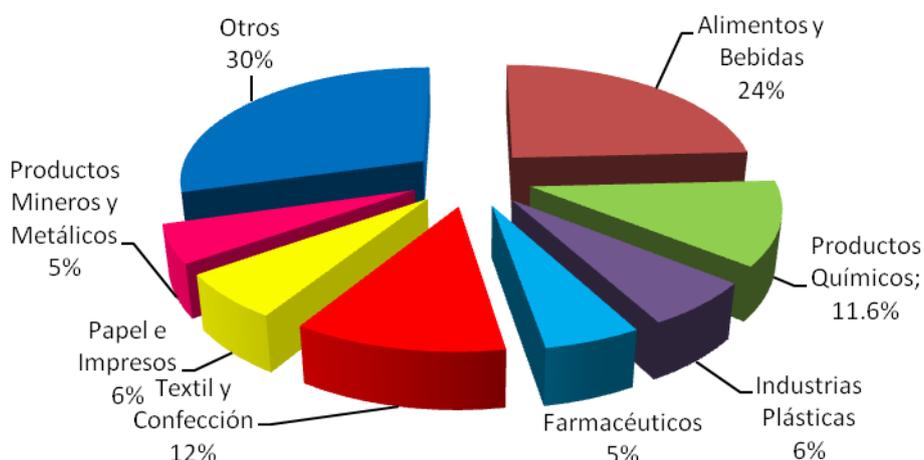
## 2.5 Redes Empresariales

En el caso de El Salvador pocos intentos han existido por conformar grupos asociativos en la industria y los pocos realizados han sido en los subsectores de metal mecánica, panadería y flores entre otros grupos, algunos con mejores resultados que otros. Sin embargo, estos no han sido suficientes para impactar la economía.

En vista de lo anterior, la USAID y el programa EXPRO El Salvador pretende impulsar este tema en el sector industrial salvadoreño<sup>84</sup>. Además, de las Redes Empresariales citadas anteriormente, cabe mencionar el proyecto realizado por la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) con 91 empresas agremiadas a esta organización, con una participación de los sectores de alimentos y bebidas, productos químicos farmacéuticos y de base (11.6%); textil y confección (11.6%), tal como se puede apreciar en el gráfico.

<sup>84</sup> Asociación Salvadoreña de Industriales. "Necesidades de insumo de la gran empresa y oferta de las PYMES, base para generar exportaciones a través de redes colaboradoras" Nov. 2005 P. 43

**Gráfico 7: Sectores Agremiados Participantes (En Porcentajes)**



FUENTE ASI. "Necesidades de insumo de la gran empresa y oferta de las PYMES, base para generar exportaciones a través de redes colaboradoras" P. 48

A través del estudio se reportó el consumo de 359 productos entre insumos y materias primas, la satisfacción en el suministro de los insumos, la actitud hacia los proveedores, las dificultades enfrentadas cuando las PYMES o MYPES son proveedoras, entre los cuales se encuentran la calidad, incumplimiento de fechas de entregas y altos precios. Se planteó un escenario positivo para las PYMES y las MYPES, como proveedoras de materias primas e insumos a las grandes empresas industriales en productos como uniformes industriales, de oficina y otros; envases y depósitos plásticos, tapones plásticos y otros artículos. Del total de empresas encuestadas por la ASI, el 74.4% consideró factible que las PYMES locales puedan proveer algunos productos que consume.

## 2.6 Diagnóstico de la Red Empresarial del Subsector de Manufactura Textil en el Municipio de Soyapango

### 2.6.1 Análisis Externo

El municipio de Soyapango se encuentra ubicado en el departamento de San Salvador. Está limitado por los siguientes municipios: Al norte, por Ciudad Delgado y Tonacatepeque; el este, por Ilopango; al sur, por Santo Tomás y San Marcos; y al oeste, por San Salvador y Ciudad Delgado. Se encuentra ubicado entre las coordenadas geográficas siguientes: 13° 44' 42" LN (extremo septentrional) y 13° 39' 58" LN (extremo meridional); 89° 06' 57" LWG (extremo oriental) y 89° 10' 16" LWG (extremo occidental). El municipio se divide en 8 cantones y 51 caseríos. El área del municipio comprende 29.7 kilómetros cuadrados, lo que representa el 3.4 % del área total del departamento.

**Figura 15: Ubicación Geográfica de la Zona de Estudio**



FUENTE: SIT-OPAMSS

**Datos Relativos a la Cabecera Municipal:** La cabecera de este municipio es la ciudad de Soyapango, situada a 625.0 metros sobre el nivel del mar y a 4.5 kilómetros al este de la ciudad de San Salvador. Tiene las coordenadas geográficas centrales: 13° 42' 12" LN y 89° 09' 00" LWG. La ciudad comprende los barrios: San Antonio, El Rosario, El Calvario, Concepción y El Progreso; sus calles son pavimentadas y empedradas, cuyos ejes principales comprenden las calles: Franklin D. Roosevelt y segunda calle Poniente; las avenidas: Rosario y primera avenida Norte y Sur.

**Infraestructura Vial y el Aporte al Desarrollo Económico:** La infraestructura vial constituye un elemento de máxima importancia para las economías a partir de la articulación que esta produce en los mercados nacionales con el mercado mundial, posibilitando las transacciones económicas dentro de un espacio geográfico determinado.

La conectividad vial de El Salvador, es catalogada por el Foro Económico Mundial<sup>85</sup> como la primera en Centroamérica en cuanto a Calidad de Infraestructura general y carreteras y el segundo en América Latina sólo después de Chile. Lo anterior, se traduce en un fuerte atractivo para los inversionistas en lo que respecta al transporte de mercancías. En el siguiente gráfico destacan las rutas fiscales<sup>86</sup> autorizadas para el transporte de materias primas y productos terminados utilizados dentro de los procesos de producción, principalmente de las industrias manufactureras.

Cabe destacar que la red vial constituye un elemento dinamizador, ya que de ella derivan externalidades positivas para el sector empresarial como lo es la reducción de costes de transporte, costos de transacción, cercanías con empresas afines y proveedoras, etc.

El municipio de Soyapango, se une a través de la Carretera Panamericana (CA-1) con las ciudades de Ciudad Delgado e Ilopango; con la ciudad de Tonacatepeque, por carretera de tierra mejorada y con cantones y caseríos, a través de caminos vecinales.

**Actividad Económica del Municipio:** El municipio cuenta con un total de 8,941 establecimientos, los cuales absorben 46,782 empleos distribuidos en los sectores Comercio, Industria y Servicio, de la siguiente forma: El sector Comercio, cuenta con el 63% de los establecimiento total en el municipio y absorbe el 26% de la fuerza laboral; contrario a ello, el Sector Industria pese a contar con el 16% del total de establecimientos absorbe más de la mitad de empleos generados con un 53% (Ver tabla 7). Lo que indica una presencia importante de las actividades del sector comercio, el cual alberga la mayor cantidad de empresas en ese rubro, seguido del sector servicios y en un tercer lugar, se encuentra las actividades del sector industrial.

**Tabla 7:** Actividad Económica del Municipio de Soyapango

| ESTABLECIMIENTOS | EMPLEO GENERADO (Trabajadores) | SECTOR ECONÓMICO | % RESPECTO AL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS | % RESPECTO A LOS EMPLEOS GENERADOS |
|------------------|--------------------------------|------------------|--|------------------------------------|
| 8,941            | 46,782                         | COMERCIO         | 63                                       | 26                                 |
|                  |                                | INDUSTRIA        | 16                                       | 53                                 |
|                  |                                | SERVICIOS        | 17                                       | 18                                 |

FUENTE: Elaboración propia en base a datos del VII Censos Económicos 2005, Directorio Económico Nacional.

Ahora bien, la concentración en términos de generación de empleos se encuentra una fuerte concentración de mano de obra en el sector industria muy por encima de los porcentajes que representa los sectores comercio y servicio, lo que determina que pese a tener un número pequeño de

85 Reporte de Competitividad Mundial 2010-2011

86 Rutas Fiscales: estas son las rutas autorizadas para el transporte de carga

establecimientos físicos, el volumen de empleo en este sector por establecimiento es superior con el resto de las empresas.

**Análisis de Competitividad Municipal:** La competitividad ha sido atribuido tradicionalmente a la responsabilidad de las empresas, sin embargo, este no es un atributo único del mundo empresarial, sino también de las municipalidades locales con el fin de lograr atraer flujos de inversión del sector empresarial, generando un clima de confianza, estabilidad política, económica y social dentro de sus territorios, a partir de la implementación de estrategias de mejora continua, en los aspectos y puntos vitales de la Administración Pública Municipal, contribuyendo así al desarrollo social y económico de las municipalidades.

En este sentido, el Índice de Competitividad Municipal<sup>87</sup> (ICM) construido por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en el año 2009 con una muestra de 100 municipios, indica el nivel de competitividad de un territorio en particular dentro de una nación, y viene dado por la capacidad de respuesta que tienen los gobiernos y empresas locales a los cambios del entorno, realizado con el objeto de que los gobiernos locales puedan mejorar el clima de negocios e inversión, a fin de establecer ciertas medidas correctivas para mejorar su grado de competitividad.

Las variables que se destacan para la construcción del ICM son: la transparencia, la pro actividad, seguridad ciudadana, regulaciones municipales, servicio municipales, pagos informales, tiempo para cumplir con regulaciones, tasas municipales y costos de entrada<sup>88</sup>. La escala de medición se encuentra de 1 a 10 puntos, donde el punto 10 representa el mejor desempeño relativo del municipio y el 1 representa el peor desempeño.

Para fines de este estudio se retoma la información del municipio de Soyapango, que obtuvo un ICM de 6.08, el cual representa una aprobación de más del 75%, considerando un escenario en el cual el puntaje más alto fue 7.94 para el municipio de Antiguo Cuscatlán y de 4.84 el más bajo otorgado al municipio de Zacatecoluca. Soyapango se ubica en el puesto 29 de un total de los 100 municipios.

Se observa en la figura 16, la presentación de las variables antes detalladas. Para fines de evaluar el ICM de Soyapango se han retomado tres grupos los mejores evaluados, los que han tenido un puntaje intermedio y un puntaje bajo. Considerando en una escala del uno al diez dentro de los mejores evaluados tenemos las variables de regulaciones municipales (9.89), costos de entrada (9.07) y pagos informales (7.82). El desempeño municipal en términos de regulaciones municipales presenta la

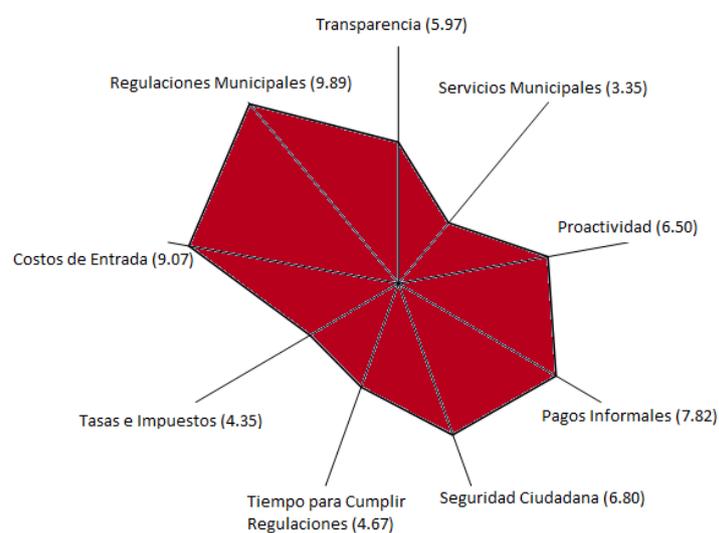
---

<sup>87</sup> Índice de competitividad municipal 2009, El Salvador; Medición de la gobernabilidad económica local para crear un mejor entorno empresarial. USAID, agosto 2009. P. 1 y 2

<sup>88</sup> Ibid P. 2

calificación más alta, este subíndice mide la percepción de los negocio relacionada con la cantidad de regulaciones que impone la alcaldía. Esta calificación indica que la municipalidad ha promovido la inversión, a través de un marco regulador sin muchas restricciones a los negocios.

**Figura 16:** Subíndices de Competitividad Municipal de Soyapango



FUENTE: USAID. Índice de Competitividad Municipal 2009; El Salvador

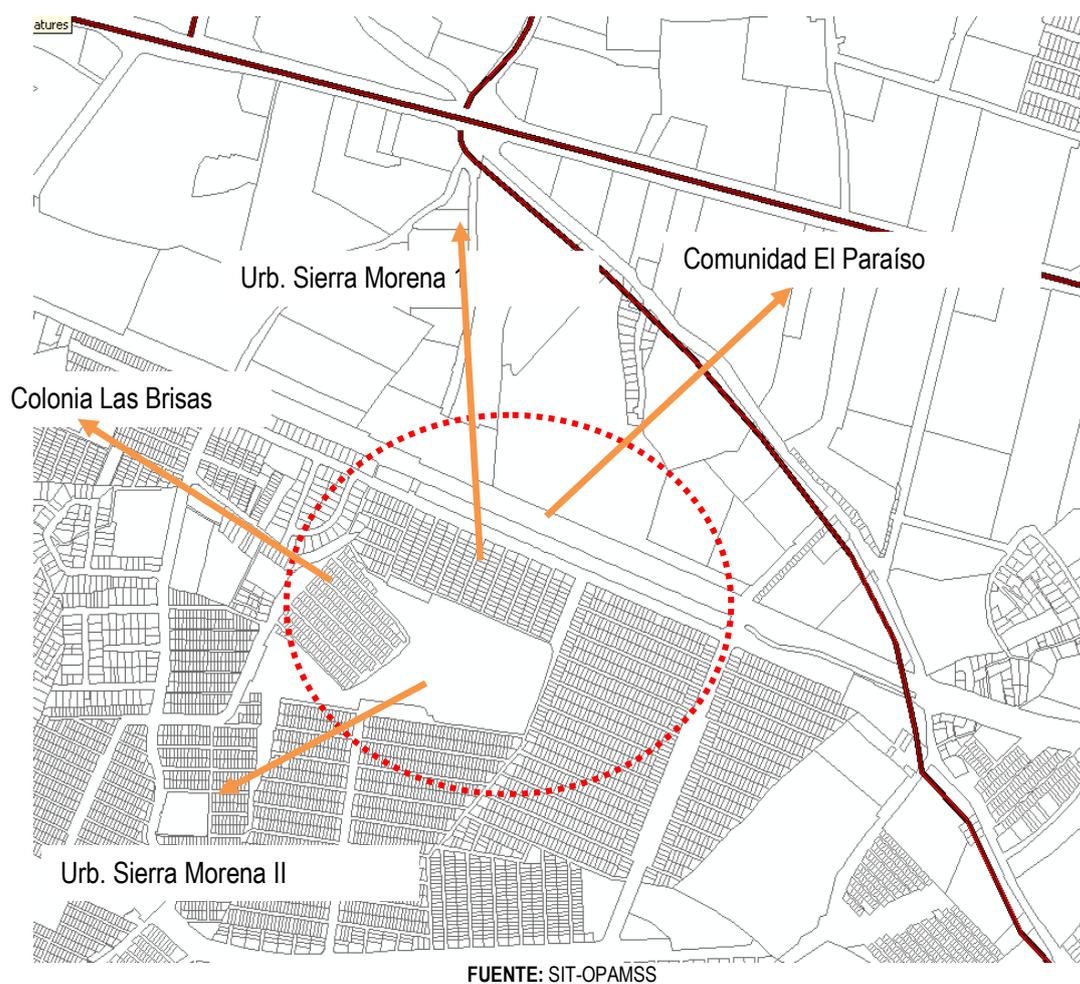
En el puntaje intermedio se tiene seguridad ciudadana, pro actividad y transparencia con puntajes de 6.80, 6.50 y 5.97, respectivamente.

Dentro de las variables peor evaluadas en términos de competitividad se tienen las siguientes: Tiempos para el cumplimiento de las regulaciones (4.67), tasas e impuestos (4.35) y servicios municipal (3.36). El informe evaluó mal los servicios municipales con una calificación de 3.36, este subíndice valora aspectos como control del comercio formal, ejecución de obras públicas, facilidad de pago de impuestos, desarrollo de programas de trabajo y emprendedurismo, atracción de inversión y clientes, entre otros aspectos que la municipalidad debería involucrarse y brindar los servicios.

## 2.6.2 Análisis Interno

La zona sur de Soyapango existe un total de 35 colonias entre las cuales se puede mencionar: Ciudad Credisa, Col. y comunidad 22 de abril, Col. Santa María, Col. Morazán, Col. Monte Carmelo, Col. Las Magnolias, Urb. Bosques del Matazano, Col. San Rafael, Col. Santa Rita, Col. San Cayetano, Col. España, y las colonias en donde se ubican las MYPES del subsector manufacturero textil (Urbanización Sierra Morena I y II, Col. Las Brisas y Comunidad El Paraíso). Estas cuatro colonias, se ubican en el mapa que a continuación se presenta.

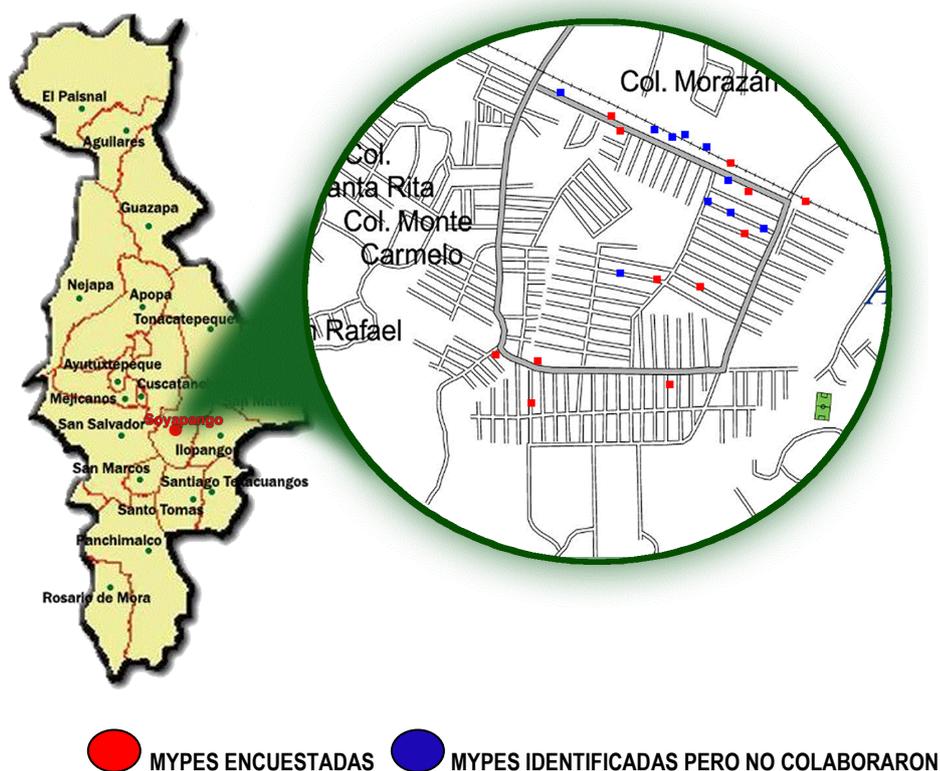
**Figura 17: Micro localización de las MYPES**



### **2.6.3 Diagnóstico de las MYPES de Manufactura Textil**

Dentro del territorio de estudio fueron identificadas veinte y dos MYPES que se encuentran en el área de confección de prendas de vestir, las cuales se encuentran localizadas en las colonias en estudio e ilustradas en la figura 18. De veinte y dos MYPES, se encuestaron 12 MYPES, que representan el 54% de las MYPES identificadas, el 46% restante no quisieron colaborar o se negaron a brindar información. Cabe señalar, que el 54% de las MYPES identificadas que mostraron interés en el proyecto de redes empresariales, pasaron a constituir la totalidad (100%) de las unidades de observación.

Figura 18: Localización de las MYPES manufactureras.



FUENTE: Elaboración propia.

Las MYPES seleccionadas se dedican a cuatro líneas de producción: elaboración de uniformes, elaboración de delantales y gabachas, ropa para caballero y ropa para dama. Los uniformes son de tipo escolar, deportivo y trajes para oficinas. En ropa para caballero y dama, las MYPES confeccionan pantalones, exceptuando los realizados con tela jeans, blusas, camisas, trajes formales, vestidos para ocasiones especiales.

#### 2.6.4 La Competitividad del Subsector Confección, en la Zona Sur de Soyapango

La competitividad puede ser analizada en cuatro niveles: Meta, macroeconómico, meso económico y microeconómico. El análisis meso económico fue retomado anteriormente al evaluar la situación del sector de manufactura textil – confección. Por consiguiente, el análisis que se realiza será a nivel microeconómico. Esta abarca 5 aspectos que se describen a continuación.

##### a) Capacidad de gestión

Consiste en determinar la capacidad que poseen las MYPES para implementar sus propias estrategias que le permitirán posicionarse dentro del mercado volviéndolas capaces de enfrentar los cambios dentro

del mismo, por lo que su gestión va orientada de forma paralela a proporcionar las herramientas y técnicas que permiten reorganizar y reorientar sus políticas.

Analizando las MYPES, éstas tienen una baja capacidad de gestión en cuanto a su participación dentro del mercado, lo que las vuelve altamente vulnerable ante los cambios producidos en el mismo; pese a ello, éstas expresan tener el interés real de integrarse junto a otras MYPES a fin de mejorar y posicionarse en el mercado, tal como lo demuestran los resultados de las encuestas, donde el 92% las MYPES se encuentran en total disposición de integrarse a la red empresarial propuesta. Siendo el acceso al financiamiento y las compras conjuntas, que les generará menores costos. La capacitación conjunta son otras razones por lo que están buscando integrarse a la red.

Estos elementos están ligados a su capacidad instalada, así como el entorno en las que se desarrollan, a fin de evaluar las externalidades que podrían estar incidiendo en el desenvolvimiento de las mismas y en su capacidad de respuesta frente a los competidores. En términos de capacidad instalada de las MYPES encuestadas, el 67% poseen en promedio de 1 a 5 máquinas de coser (industriales, semi industriales y manuales), el 17% se localiza en el rango de 11 a 15 máquinas y el 8 % restante se ubica en rangos que van de 6 a 10 y más de 15 máquinas.

#### **b) Logística empresarial**

Las MYPES de la confección en su producción pueden representar diferentes casos. El primer es cuando un cliente particular acude a su establecimiento para realizar un pedido de una prenda de vestir, dándose un acuerdo entre el demandante y la MYPE, referente a diseño, materia prima que bien puede ser proporcionada por el cliente o comprada por la MYPE, de acuerdo a las especificaciones dadas, el costo de mano de obra y el acuerdo de una fecha de entrega.

Un segundo caso, son aquellas MYPES que se especializan en la elaboración de una línea de producción determinada, se caracteriza porque las especificaciones de las prendas de vestir han sido previamente establecidas por las mismas MYPES y las ventas realizadas son al por mayor a distribuidores locales quienes se convierten en sus clientes directos.

Un tercer caso, es cuando la MYPE es subcontratada por una maquila, otorgándole la materia prima, maquinaria especializada de ser necesaria, diseño, tallas a confeccionar y total de prendas a realizar. Se ponen de acuerdo respecto al transporte de la producción terminada, si será prevista por el contratista o de la MYPE encargada de entregar la producción.

Un último caso, son las MYPES que se dedican a la confección de uniformes deportivos, a instituciones privadas y escolares. Estas confeccionan las tallas solicitadas respecto a patrones de costura

establecidos (tallas 12, 14, 16, S, M, L, X y XL) en caso de los uniformes deportivos, y se presentan al lugar donde requieren los uniformes para tomar las medidas de las personas que se les suministrarán las prendas cuando son uniformes escolares y de instituciones privadas. Referente al programa de confección de uniformes impulsado por CONAMYPE y el MINED, los problemas presentados durante el proceso de licitación según lo manifestado por los propietarios de las MYPES han sido la ampliación de los requisitos para poder adjudicarse el proyecto, la decisión de contrataciones basadas en relaciones de afinidad, los retrasos en los pagos, la capacidad de la propia MYPE para poder cumplir con la cuota de producción establecida en el tiempo definido de entrega, así como la falta de personal capacitado.

### **c) Interacción entre proveedores, productores y clientes**

La relación existente entre proveedores y productores no es una relación contractual sino más bien ocasional o esporádica, al depender de los pedidos que los clientes hacen al productor. Sus compras se caracterizan por ser al detalle la mayoría de ocasiones, no tienen un proveedor predeterminado que le proporcione ofertas en la compra de materiales y accesorios. Las MYPES, recurren para el abastecimiento de la materia prima a bazares, mercados y distribuidores de telas. La relación de los productores con los clientes depende del tipo de cliente de que se trate, y el poder de negociación que este posea, el cual será descrito más adelante.

### **d) Integración en redes de cooperación**

El tamaño de las 12 microempresas, es variable de acuerdo al empleo, el 100% son clasificadas como microempresas, en cambio desde la variable activos, el 83% son microempresas y el 16% son pequeñas empresas. El 67% de las MYPES es generadora de fuentes de empleo, el 33% de las MYPES podría contribuir a la generación del empleo, ya que actualmente se encuentran en una situación de autoempleo.

Las 12 MYPES producen un mismo tipo de bien (prendas de vestir) en sus diferentes líneas de producción. De las 12 MYPES el 92% se encuentran en disposición de integrarse a la Red Empresarial o sea 11 empresas, cuentan con su tiempo, voluntad y con la disposición para realizar las actividades que sean necesarias.

En la actualidad, las MYPES en estudio se encuentran trabajando individualmente y poseen un alto grado de interés de participación en programas de asociatividad para mejorar en su producción. Su principal interés se encuentra en poder tener acceso al financiamiento para poder expandir sus operaciones o poder invertir en su negocio. La inversión en el corto plazo que cada MYPE pretende realizar la compra de maquinaria y otros suministros.

Las MYPES están conscientes de la inestabilidad de las políticas de apoyo, como el programa de paquetes escolares, específicamente de confección de uniformes escolares, en el cual participan el 58%

de las MYPES en estudio y por tanto, bajo una situación de incertidumbre de la continuidad del programa, la red empresarial es una alternativa para fortalecer la actuación individual y realizar una sinergia entre las MYPES que conformarán la red, buscando nuevos mercados en los cuales pueden incursionar y obtener una cuota de participación.

La experiencia obtenida por 2 de las 12 MYPES bajo la modalidad de subcontratación, permitirá la búsqueda de más clientes y mercados, tener mayores posibilidades y conocimientos de obtener un contrato de producción.

Potencialmente, la red empresarial podría contar con un centro de formación o escuela de alta costura, debido a que 4 de los 12 propietarios de las MYPES han sido instructores en corte, confección, utilización de maquinas manuales, semi-industriales e industriales y conocimiento de diferentes líneas de producción.

#### **e) Estrategias Genéricas de Michael Porter**

Las estrategias genéricas que deberá ser adoptada por las MYPES han sido retomadas del análisis de competitividad desarrollado por Michael Porter, las cuales consisten en un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo, el desarrollo general de la microempresa que buscan obtener ventajas competitivas a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque (nicho de mercado). A continuación serán evaluadas las estrategias antes mencionadas con el actual desarrollo de las MYPES.

##### **e.1) Liderazgo en costos**

Puede darse a través de la venta de los productos a precios unitarios bajos, pero para este caso de estudio las MYPES no pueden tener este liderazgo de forma individual debido a las limitantes que tienen de producción, adquisición de materia prima y mano de obra, esta dificultad es una oportunidad que se puede mejorar a través de la creación de la red empresarial, que les permitirá asociarse y obtener mayores beneficios, como la obtención de precios bajos en la compra de materia prima, en la adquisición de maquinaria y los otros materiales necesarios para realizar la producción, que les permitirá disminuir los costos de producción y así poder vender a precios relativamente bajos.

A través de la estrategia de liderazgo en costos, la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar sus ventas; pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, sacar algunos competidores del mercado.

La estrategia de liderazgo en costos recomienda, utilizar mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener

diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca. Las desventajas de utilizar esta estrategia radican en que podría ser imitada por la competencia, a lo que el interés de los consumidores podría dirigirse hacia otras características del producto, y no sólo al precio.

### **e.2) Diferenciación**

Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta. Puede haber diferenciación, por ejemplo, en el diseño del producto, en sus atributos o características, en la marca, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente, en ofrecer servicios adicionales, en la rapidez en la entrega, etc.

A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores; pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

La estrategia de diferenciación recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios. La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que la competencia puede llegar a copiar las características diferenciadoras del producto, por lo que para usar esta estrategia, dichas características diferenciadoras deben ser difícilmente imitables por la competencia.

La diferenciación podría lograrse dentro de la red empresarial al realizar prendas de vestir de calidad y sin defectos de fabricación o averías, localizando un proveedor de accesorios y avíos de calidad, diseños actualizados, generando una marca que permita dar a conocer el trabajo que se está realizando en la red empresarial.

### **e.3) Nicho o Enfoque**

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

La estrategia de enfoque busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente, por ejemplo, al ofrecer productos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas, o al diseñar estrategias que aprovechen sus características.

La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidores se dirijan a características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados.

### **2.6.5 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter**

El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Estas son descritas a continuación para el conjunto de MYPES en estudio, a fin de encontrar una estrategia que permita lograr un posicionamiento contra esas fuerzas o cambiarlas a su favor.

#### **a) Rivalidad entre competidores**

Los competidores del sector de la confección se enfrentan a numerosos competidores a nivel internacional, nacional e incluso local, luchan por posicionarse y ganar cuota de mercado utilizando diferentes tácticas como la competencia en precios, introducción de nuevos productos, realización de programas de publicidad agresiva y promociones. Específicamente, las MYPES realizan muy poca estrategias de publicidad, los costos de producción son altos en comparación con otras empresas, aun cuando sean diseños propios y no realicen promociones.

#### **b) Entrada de nuevos competidores o amenaza de entrada de nuevos competidores**

Existen pocas **barreras de entrada y de salida** cuando se trata de una MYPE de la confección, debido a que su instancia en el mercado depende de la satisfacción del cliente determinado por variables como la calidad en la elaboración de prendas vestir, así los clientes pueden con facilidad y debido a la publicidad de boca en boca y de trabajos anteriores, evaluar un buen o mal desempeño en la confección de ropa; los gustos de los clientes; la línea de producción a la que se dediquen, el tiempo de entrega, etc. No es el caso de una empresa maquiladora o una gran empresa.

#### **c) Productos y servicios sustitutos**

Dentro de los productos sustitutos que la MYPE de la confección se encuentran las prendas de vestir elaboradas a base de **cuero y piel** en cuya utilización los animales son sus principales insumos y se diferencian en el tratamiento dado a la piel del animal. Prendas de vestir **sintética** son aquellas elaboradas con telas de origen artificial, en su mayoría plásticos aunque también se encuentran la poliamida, nylon, poliéster, la fibra acrílica y el poliuretano las cuales se utilizan para realizar calcetines, lencería, ropa interior, suéteres y otros artículos de punto. Prendas de **lana** utilizan para su elaboración la cubierta de la ovejas de entre tres o seis años de vida como insumo, también se obtiene lana de

animales como llamas, alpacas, vicuñas, cabras y conejos; las prendas que pueden realizarse con lana son suéteres, calcetines, guantes, cobijas, etc.

Las prendas de vestir **importadas** se encuentran distribuidas en mercados locales, centros comerciales o locales exclusivos. También existen prendas de vestir de **segunda mano**, usada o reciclada y se caracterizan por ser de bajos precios.

#### **d) Poder de negociación de los proveedores**

La actuación individual de cada MYPE limita su poder de negociación con los proveedores, ya que estos no tienen poder de influencia sobre los descuentos y rebajas que puedan darse sobre la compra de los insumos como tela, hilos, elástico, remaches, broches, botones, etc. Ya que estos realizan compras al por menor, y cuando estas son al por mayor no son muy recurrentes, siendo también esporádicas. En cuanto a los proveedores en donde se abastecen, son elegidos por la cercanía y no por la calidad y beneficios que pueda brindar, reconociendo las MYPES que se abastecen de aproximadamente seis negocios y el mercado central donde se localizan algunos bazares.

En cuanto a compras de maquinaria y equipo, existe una falta de capital para realizar las compras de estos, los ingresos de la confección de prendas no son suficientes para lograrlas y existen pocas facilidades de financiamiento con plazos extensos, altas tasa de interés y restricciones a la hora de solicitar un préstamo, ya que es necesario contar con respaldos como garantías o derechos de propiedad así como una serie de requisitos a cumplir.

#### **e) Poder de negociación de los clientes**

En las MYPES de la confección, se identificaron tres tipos de clientes los cuales se consideran que tienen poder de negociación de acuerdo a la demanda y/o frecuencia con que realizan los pedidos de prendas de vestir.

**Clientes Frecuentes:** Son aquellos que realizan pedidos de confección de prendas de manera repetidas o el intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el conjunto de clientes y por consiguiente, poseen mayor poder de negociación que el resto de clientes.

En estos clientes, pueden ubicarse aquellos que cada semana recogen cierta cantidad de prendas de vestir, específicamente es el caso de una MYPE que trabaja abasteciendo a distribuidores de gabachas y delantales, los cuales son comercializados en los mercados municipales.

En esta clasificación se ubican las subcontratación por parte de las maquilas, elaborándoles cierta cantidad de prendas semanalmente o cantidad solicitada, el precio de las prendas es definido por el

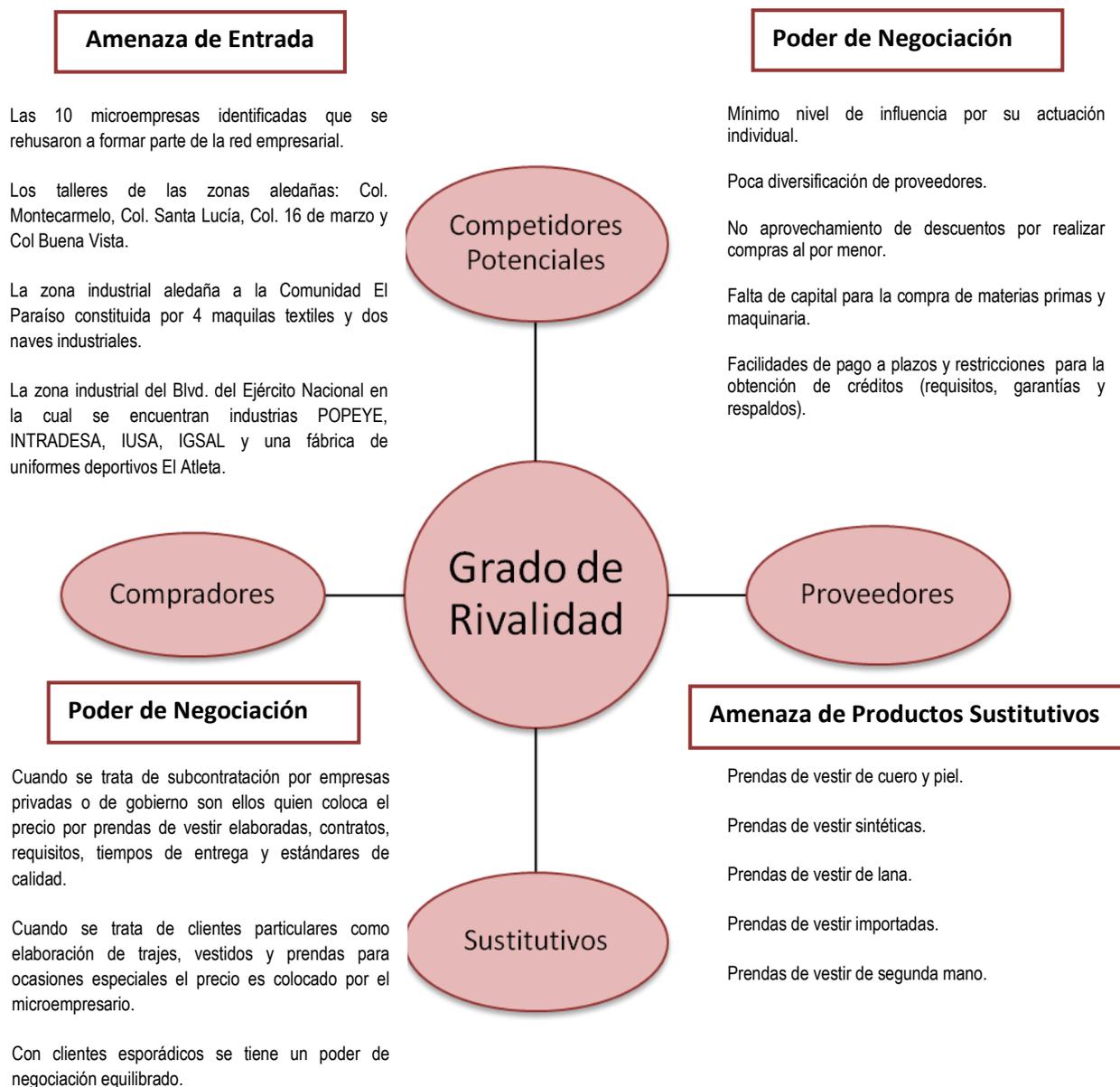
contratista quien proporciona la materia prima y en algunas ocasiones brinda asistencia técnica y algunas facilidades de financiamiento para adquirir la maquinaria o herramientas requeridas para elaborar las prendas de vestir.

**Clientes Habituales:** Son aquellos que realizan pedidos de confección de prendas de vestir con cierta regularidad por la satisfacción que sienten con la empresa, el producto y el servicio. Encontrándose en este segmento, el Gobierno con el programa de dotación de uniformes escolares cuya regularidad es dos veces al año.

**Clientes Ocasionales o Esporádicos:** Son aquellos que realizan un pedido o confección de prendas de vez en cuando o por única vez. Son aquellas personas que busca por primera vez a la MYPE conociendo la forma en cómo esta trabaja y elabora las prendas, empresas privadas o grupos de personas que contratan a las MYPES para la confección de uniformes para los empleados, de parte de iglesias o congregaciones, grupo de estudiantes y deportivos.

Para una mejor visualización de la competitividad de las MYPES se presenta la figura 19 que contiene el análisis de las cinco fuerzas desde la perspectiva de Michael Porter y que han sido anteriormente desarrollados.

**Figura 19: Elementos de la Estructura de la Industria: Las Cinco Fuerzas de Porter**



FUENTE: Elaboración propia en base a datos de investigación de campo

## 2.7 Análisis FODA

El FODA es un acrónimo de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Constituye una herramienta esencial para evaluar a cualquier entidad pública o privada, en este caso las MYPES, ya que provee insumos, a fin de establecer estrategias, acciones y medidas correctivas que contribuyan a la mejora continua de las empresas. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por

todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica

El objetivo de haberlo realizado es diagnosticar las condiciones en las que se encuentran las MYPES para tomar medidas y decisiones para que mediante las fortalezas minimizar las debilidades y por medio de las oportunidades, minimizar las amenazas.

Las fortalezas y debilidades constituyen un análisis interior de las entidades y áreas o variables en las cuales pueden influir. Mientras que las oportunidades y amenazas son variables exógenas que afectan de manera positiva y negativa a las entidades.

### **2.7.1 Fortalezas**

Evaluar las fortalezas consiste en analizar la situación de las MYPES en aquellos factores controlables y que a su vez son aspectos positivos o en los cuales son buenas en comparación con otras. Las fortalezas encontradas en las MYPES son las siguientes:

- Calidad en las prendas de vestir,
- Cumplimiento en los tiempos de entrega,
- La responsabilidad y cumplimiento de contrato,
- Facilidad de adaptación a la diversificación productiva,
- Buena capacidad de adaptación de tecnologías a sus procesos productivos,
- Espíritu emprendedor y de compromiso de aprender,
- Disponibilidad de tiempo para trabajar.
- Cuenta con requisitos mínimos en materia de infraestructura y maquinaria.

### **2.7.2 Oportunidades**

Son las fuerzas procedentes del entorno, competencia o mercado en las cuales las MYPES deben aprovechar para mejorar. Las oportunidades encontradas en las MYPES son las siguientes:

- Estrategia Empresarial de apoyo a las MYPES,
- Aumentar el número de empleados,
- Expandir la producción,
- Políticas públicas del gobierno relacionadas al apoyo de las MYPES,
- Tratados y Acuerdos Comerciales,

- Entorno favorable para la promoción de las MYPE,
- Ferias internacionales de promoción comercial,
- Programas de apoyo a las MYPES.

### **2.7.3 Debilidades**

Constituyen aquellos factores negativos o desfavorables en las que se encuentran las MYPES respecto a sus competidores. Las debilidades encontradas en las MYPES son las siguientes:

- El número de empleados actuales es muy bajo,
- Capacidad instalada limitada,
- Incumplimiento de requisitos para acceder a fuentes de financiamiento,
- Falta de acceso a tecnología,
- No hay un posicionamiento dentro del mercado local,
- Poca diversificación en la producción,
- Falta de conocimiento en la organización de la producción.

### **2.7.4 Amenazas**

Son todas aquellas fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para las MYPES. Las amenazas identificadas para las MYPES son las siguientes:

- Inseguridad,
- Altos costos de materias primas,
- Inestabilidad política que vulnera las políticas públicas de apoyo a la MYPES,
- Posicionamiento de la competencia en la localidad.

## **2.8 Descripción del Funcionamiento de las MYPES**

### **2.8.1 Proceso Productivo de las MYPES del Subsector Manufacturero Textil**

La confección de las prendas de vestir involucra diversos procesos que se desarrolla a continuación:

**Diseño:** Esta etapa consiste en la elaboración y diseño de estilos para su respectiva confección, constituye un eslabón clave dentro de la cadena de confección, ya que permite al microempresario

innovar en nuevos diseños para ser vendidos en el mercado. En este caso, se observa que el 58% de las MYPES trabajan con diseños pre establecidos por las instituciones y personas que las demandan. Contrario a ello, el 42% restante tienen la facultad de poder decidir sobre los diseños de sus prendas.

**Corte:** En esta etapa de la cadena, se observa que el 100% de las MYPES encuestadas realizan esta labor como etapa previa para el ensamblaje y confección de las mismas.

**Confección:** Dicha actividad es realizada por el 100% de los microempresarios, durante el proceso de elaboración de las prendas de vestir y es ejecutada al igual que la etapa anterior (corte) como etapa previa al desarrollo de la cadena en su totalidad.

**Etiquetado:** Consiste en colocar una imagen o logo la cual puede ir estampada, tejida, colgantes o añadida a la prenda de vestir confeccionada con el propósito de identificar la marca de la empresa en la prenda, reconociendo la calidad con que se elabora, el contenido o composición de la prenda y el tratamiento para una mejor duración. Este proceso sólo es realizado por una MYPE; sin embargo, el tipo de etiqueta añadida ya se encuentra diseñada adquirida en los puntos de ventas.

**Limpieza de hebras:** Consiste en retirar todos los restantes de hilos que han quedado en la prenda durante la confección. Este proceso permite realizar una doble función, además de limpieza se lleva a cabo un control de calidad de la prenda inspeccionando la costura, accesorios y decoraciones de la prenda. Este proceso es llevado a cabo por la mayoría de las MYPES.

**Planchado:** Para una mejor presentación del producto terminado, las MYPES realizan el planchado de las prendas confeccionadas antes de pasar al proceso de empaquetado y ser entregadas a sus respectivos clientes.

**Empaquetado:** En general, en este proceso se realiza en el caso de las MYPES que elaboran uniformes escolares no así, para otro tipo de líneas de producción. Una vez planchada la prenda, se introducen en bolsas plásticas transparentes para ser destinadas a los centros educativos donde ganaron la licitación.

## 2.8.2 Producción e Inversión de las MYPES

**Producción:** Para conocer la producción de las MYPES en la encuesta se realizó la siguiente pregunta ¿Cuántas prendas de vestir producen semanalmente?. La respuesta es que el 75% de las MYPES producen entre 1 a 150 prendas, lo que significa que al mes producen un total de hasta 600 prendas de vestir en total; el 17% de las MYPES producen semanalmente entre 151 a 300 prendas, y al mes un total

de 1,200 prendas de vestir confeccionadas, y el 8% restante, producen entre 451 a 600 prendas semanales, que al mes suman un total de 2,400 prendas de vestir producidas. Estos datos se pueden observar en la tabla siguiente:

**Tabla 8:** Prendas de Vestir Producidas por las MYPES Investigadas

| <b>Estratos</b>    | <b>MYPES</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|--------------|-------------------|
| 1-150 prendas      | 9            | 75                |
| 151-300 prendas    | 2            | 17                |
| 301-450 prendas    | 0            | 0                 |
| 451-600 prendas    | 1            | 8                 |
| Más de 600 prendas | 0            | 0                 |
| <b>Total</b>       | <b>12</b>    | <b>100</b>        |

**FUENTE:** Elaboración propia en base a resultados de la investigación de campo.

Se pudo constatar en la investigación de campo, que los niveles de producción están relacionados con la cantidad de empleados que poseen las MYPES, el total de maquinaria y la cantidad de horas trabajadas. Por lo tanto, en este tipo de empresas no hay un total de horas de trabajo diarias establecidas, ya que se trabaja por pedido y fechas de entrega, por lo que si es necesario, las jornadas laborales se prolongan a más de 12 horas diarias.

**Inversión.** El gasto en inversión en una MYPE de la confección comprende las máquinas de coser, estantes, mesas, maniquí herramientas y accesorios a utilizar al momento de tomar medidas (cuaderno para anotación de medidas, lápices y colores), durante el proceso de corte (tijera, tijeras especiales pulidoras corta hilos, metro, regla curva, patrones); confección (tiza, aguja, alfileres, enhebrador de aguja, hilos, cinta de métrica o cartabrón, descosedor o desbaratador) y empaquetado (bolsas, cajas, etiquetas y ganchos).

Las MYPES durante los años 2009 y 2010, han realizado inversiones entre US\$50 hasta US\$2,500.00, de acuerdo a los resultados de la pregunta: ¿Cuál ha sido el monto invertido en los últimos dos años?. Del total de las 12 MYPES en estudio, 5 respondieron que no han realizado ningún tipo de inversión, 2 respondieron que han invertido un total de US\$50, 3 entre los US\$400 y US\$800, y las 2 MYPES restantes, una inversión entre US\$2,000.00 y US\$2,500.00. Estos montos, se han destinado a la adquisición de maquinaria, otros equipos e inmobiliario, necesarios para la producción tales como; mesas para cortar, planchas, tijeras y otro tipo de herramientas, así como para las ampliación de la planta de producción, y la capacitación del personal.

Con respecto a la inversión futura, las MYPES, manifiestan que tienen pensado realizar inversión para el próximo año, relacionada a los mismos elementos antes mencionados.

### **2.8.3 Mercado de las MYPES**

Por ámbito geográfico, los tipos de mercados en que las MYPES tienen acceso son el mercado externo fuera de la región, el mercado externo regional, mercado interno y el mercado comercial al mayoreo metropolitano y local.

**El mercado internacional o exterior** más próximo y accesible para nuestro país es el mercado Estadounidense, esto gracias al tratado de libre comercio firmado por el país. El **mercado regional** es donde se exporta a los países de la región centroamericana. El **mercado nacional o interior** es donde venden más las MYPES dentro de este se encuentra el mercado de intercambio comercial al mayoreo que es donde las empresas trabajan al mayoreo dentro de una ciudad. El **mercado metropolitano** que comprende la zona de San Salvador y todo el territorio alrededor del municipio de Soyapango; finalmente el **mercado local** que abarca las tiendas establecidas o modernos centros comerciales en el área metropolitana.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente apartado se presenta la metodología de investigación utilizada para llevar a cabo el estudio. Debe señalarse que el desarrollo de la investigación comprende tres aspectos: Teórico, temporal y espacial.

En términos teóricos, la investigación se basa en el enfoque de la escuela de pensamiento cepalina, quienes retoman las redes empresariales como una estrategia previa en la búsqueda del desarrollo endógeno y el estudio de cadenas de valor, redes empresariales y subcontratación abordadas desde la perspectiva neoliberal desarrolladas por Michael Porter.

La delimitación **temporal**, abarcó un período temporal de seis años (2005 – 2010) para el análisis macro, meso económico y a nivel microeconómico el año 2011, año en que se realizó la investigación de campo.

En cuanto a la delimitación **espacial**, se realizó en el área geográfica de la zona sur del Municipio de Soyapango, seleccionada esta ciudad por tratarse de un área industrial y en donde se encuentran localizadas las MYPES comprendidas en el estudio, específicamente, las urbanizaciones Sierra Morena I y II, Colonia Las Brisas y Comunidad El Paraíso.

### 3.1 Objetivos de la Investigación

#### Objetivo General

Identificar las características que se encuentran presentes en las MYPES que facilitan la creación de una red empresarial en el subsector manufacturero textil de la zona sur del municipio de Soyapango.

#### Objetivos Específicos

Diagnosticar las condiciones y elementos principales que presentan las MYPES del subsector manufacturero textil de la zona sur del municipio de Soyapango, necesarias para la conformación de una red empresarial.

Diseñar los lineamientos estratégicos y otros aspectos básicos para la creación de una red empresarial de las MYPES del subsector manufacturero textil de la zona sur del municipio de Soyapango.

## **3.2 Formulación, Operacionalización y Comprobación de Hipótesis**

### **3.2.1 Formulación de Hipótesis**

#### **Hipótesis General**

Las MYPES del subsector manufacturero textil de la zona sur del Municipio de Soyapango cumplen con ciertas características para la creación de una Red Empresarial.

#### **Hipótesis Específicas**

**H<sub>1</sub>:** La existencia de programas de apoyo a la articulación de las MYPES del subsector textil facilita la conformación de la Red Empresarial.

**H<sub>2</sub>:** Las MYPES del subsector de manufactura textil de la zona sur del Municipio de Soyapango están dispuestas a articularse en una Red Empresarial.

### 3.2.2 Operacionalización de las Hipótesis

Tabla 9: Hipótesis, Variables e Indicadores

| HIPÓTESIS  | VARIABLES            |  | DEFINICIÓN CONCEPTUAL   | INDICADORES   |
|--|----------------------|--|---|---|
| <b>HIPÓTESIS GENERAL</b>   |                      |  |   |   |
| Las MYPES del subsector manufacturero textil de la zona sur del Municipio de Soyapango, cumplen con ciertas características para la creación de una Red Empresarial. | <b>Independiente</b> | MYPES del subsector manufacturero textil                 | <b>MYPES:</b> Son aquellas unidades económicas con cierta capacidad financiera y tecnológica que se dedica a la producción y/o distribución de bienes o servicios. Son aquellas que tiene hasta 50 ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de MYPES.</li> <li>• Número de Empleados.</li> <li>• Ventas anuales.</li> <li>• Monto de activos.</li> <li>• Productividad.</li> <li>• Producción mensual.</li> <li>• Competitividad.</li> <li>• Cuota de mercado actual.</li> </ul>  |
|  | <b>Dependiente</b>   | Características para la creación de una red empresarial. | <b>Redes Empresariales:</b> son una forma de organizar la producción de las micro y pequeñas unidades de producción tal y como se observa en el caso de estudio en la cual sin dejar de competir, incluyen a la cooperación como parte de su estrategia de negocios con el propósito de alcanzar un mejor desempeño en una determinada industria. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Proveedores.</li> <li>• Número de Clientes.</li> <li>• Tamaño de la red.</li> <li>• Cobertura de la red.</li> <li>• Dimensión de la red.</li> <li>• Número de MYPES óptimas para formar la red.</li> <li>• Nivel de inversión.</li> <li>• Capacidad instalada.</li> <li>• Infraestructura básica.</li> <li>• Maquinaria y equipo.</li> <li>• Tipo de línea de producción.</li> </ul> |

Cont. de Tabla 9: Hipótesis, Variables e Indicadores

| HIPÓTESIS   | VARIABLES            | DEFINICIÓN CONCEPTUAL                                | INDICADORES   |
|---|----------------------|--|---|
| <b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 1</b>   |                      |  |   |
| La existencia de programas de apoyo a la articulación de las MYPES del subsector textil facilita la conformación de la Red Empresarial. | <b>Independiente</b> | Programas de apoyo para la articulación de las MYPES | <p>Son un conjunto de acciones organizadas con el objetivo de facilitar las condiciones, recursos, conocimientos y elementos en un sector o grupo definido, tales como: capacitación, acceso a financiamiento, inversión, becas, materiales de formación, seguimiento de los programas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de organizaciones de apoyo a las MYPES.</li> <li>• Número de organizaciones de apoyo al subsector textil.</li> <li>• Porcentaje de programas de apoyo dirigidos a la asociatividad.</li> <li>• Porcentaje de programas dirigidos al subsector manufacturero textil.</li> <li>• Acciones para promover la asociatividad.</li> <li>• Cobertura de los programas de apoyo.</li> <li>• Tiempo o período de formación de las asociaciones.</li> <li>• Tipo de asociatividad que conforman.</li> <li>• Monto y tipo de financiamiento de los programas.</li> <li>• Número de capacitaciones anuales.</li> </ul> |
|   | <b>Dependiente</b>   | Red Empresarial                                      | <p><b>Redes Empresariales:</b> Son una forma de organizar la producción de las micro y pequeñas unidades de producción tal y como se observa en el caso de estudio en la cual sin dejar de competir, incluyen a la cooperación como parte de su estrategia de negocios, con el propósito de alcanzar un mejor desempeño en una determinada industria.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota de mercado potencial.</li> <li>• Rentabilidad.</li> <li>• Cooperación a la red.</li> <li>• Acceso al financiamiento.</li> <li>• Poder de negociación.</li> <li>• Nivel de exportación.</li> </ul>  |

Cont. de Tabla 9: Hipótesis, Variables e Indicadores.

| HIPÓTESIS  | VARIABLES            | DEFINICIÓN CONCEPTUAL                     |  | INDICADORES   |
|--|----------------------|---|--|---|
| <b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 2</b>  |                      |   |  |   |
| Las MYPES del subsector de manufactura textil de la zona sur del municipio de Soyapango están dispuestas a articularse en una Red Empresarial. | <b>Independiente</b> | MYPES del subsector de manufactura textil | <b>MYPES:</b> Son aquellas unidades económicas con cierta capacidad financiera y tecnológica que se dedica a la producción y/o distribución de bienes o servicios y que se encuentran en la disposición de poder conformar una Red Empresarial.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de MYPES en disposición de integrarse en red empresarial.</li> <li>• Porcentaje de empresas para actuar individualmente y en sinergia.</li> </ul> |
|  | <b>Dependiente</b>   | Red Empresarial                           | <b>Redes Empresariales:</b> Son una forma de organizar la producción de las micro y pequeñas unidades de producción tal y como se observa en el caso de estudio en la cual sin dejar de competir, incluyen a la cooperación como parte de su estrategia de negocios, con el propósito de alcanzar un mejor desempeño en una determinada industria. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de eslabones y nodos.</li> <li>• Líneas de producción.</li> <li>• Alianzas público – privadas.</li> </ul>   |

### 3.2.3 Comprobación de Hipótesis

**Metodología para el cálculo:** El método estadístico utilizado para la comprobación de hipótesis es el del Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ), ya que esta prueba permite medir aspectos cualitativos y cuantitativos de las respuestas que se obtuvieron en los cuestionarios, y permitirá el grado de independencia o relación que existe entre las dos variables de las hipótesis en estudio.

**Procedimiento:** Se establecieron las hipótesis nulas y alternativas.

$H_0$  = Es la hipótesis o suposición que se intenta rechazar

$H_A$  = Es la hipótesis o suposición que se intenta aceptar.

Posteriormente se determinaron los grados de libertad cuya fórmula es:

$$GL = (F-1) * (C-1)$$

**Donde:**

**GL** = Grados de libertad.

**F** = Filas

**C** = Columnas

Se calculó el valor probabilístico de Chi – cuadrado a través de la siguiente fórmula:

$$[\sum (F_o - F_e)^2] / F_e$$

**Donde:**

**X<sup>2</sup>** = Chi-cuadrado.

**F<sub>o</sub>** = Frecuencia observada, (respuestas obtenidas del cuestionario).

**F<sub>e</sub>** = Frecuencia esperada, (respuestas esperadas).

Para la comprobación de las hipótesis se realiza la comparación del valor de prueba calculado con el valor crítico encontrado en las tablas de contingencia y considerando como parámetros los grados de libertad y un nivel de confianza del 5% ( $\alpha = 0.05$ ).

Los criterios utilizados para la aceptación o rechazo de las hipótesis son:

- a) Si el X<sup>2</sup> calculado es igual o mayor al X<sup>2</sup> tomado de las tablas de valores, se considerara que el X<sup>2</sup> calculado es significativo y por tanto se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula.
- b) Si el X<sup>2</sup> calculado es menor al X<sup>2</sup> tomado de las tablas de valores, se dirá entonces que no es significativo con la consiguiente aceptación de la hipótesis alterna y el rechazo de la hipótesis nula.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, se realizan la comprobación de las hipótesis del trabajo.

## **HIPÓTESIS GENERAL**

### **Hipótesis Nula General**

“Las MYPES del subsector manufacturero textil de la zona sur del Municipio de Soyapango, no cumplen con ciertas características para la creación de una Red Empresarial.”

## Hipótesis Alternativa General

“Las MYPES del subsector manufacturero textil de la zona sur del Municipio de Soyapango, cumplen con ciertas características para la creación de una Red Empresarial.”

Tabla de Contingencia

|                      | Tamaño de la red | Inversión Potencial | Jornada Laboral | Infraestructura | Maquinaria y Equipo |
|----------------------|------------------|---------------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| Frecuencia Observada | 11               | 7                   | 9               | 12              | 12                  |
| Frecuencia Esperada  | 12               | 12                  | 12              | 12              | 12                  |

Los datos de las frecuencias observadas son tomados de los resultados de la encuesta.

### Donde:

El **tamaño de la Red** está constituida por el número de MYPES que conforman la Red Empresarial. (Pregunta No. 63).

La **inversión potencial** está en función de los montos de inversión que los microempresarios están dispuestos ejecutar en los próximos dos años (2012 – 2013). (Pregunta No. 43).

La **jornada laboral** representa las horas laborales efectivas que los microempresarios junto a sus empleados dedican en un día de trabajo, a fin de determinar la carga laboral y el cálculo de la productividad. (Pregunta No. 47).

La **infraestructura** responde a las condiciones mínimas requeridas por las MYPES para el buen funcionamiento de la empresa, a fin de garantizar un desempeño óptimo. La investigación de campo a través de las visitas determinó que todas las MYPES cuentan con un local en donde producir.

La **maquinaria y equipo** consiste en la cantidad de maquinaria y equipo con los que cuenta las microempresas a fin de determinar su capacidad de producción y de variables como: número de empleados, jornada laboral e inversión. (Pregunta No. 48)

### Cálculo de los grados de libertad

$$GL = (F-1)*(C-1)$$

$$GL = (2-1)*(5-1)$$

$$GL = 4$$

### Calculo del Chi-cuadrado

| $F_o$                     | $F_e$ | $F_o - F_e$ | $(F_o - F_e)^2$ | $(F_o - F_e)^2 / F_e$ |
|---------------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|
| 11                        | 12    | -1          | 1               | 0.083                 |
| 7                         | 12    | -5          | 25              | 2.083                 |
| 9                         | 12    | -3          | 9               | 0.750                 |
| 12                        | 12    | 0           | 0               | 0                     |
| 12                        | 12    | 0           | 0               | 0                     |
| <b><math>X^2 =</math></b> |       |             |                 | <b>2.916</b>          |

El  $X^2$  calculado es igual a 2.916, menor al valor crítico de  $X^2_{0,05} = 9.49$  (correspondiente a 4 grado de libertad y un nivel de significación de 0.05). Por lo tanto, de acuerdo a los criterios antes mencionados se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo que se determina que las microempresas cumplen con las características para la conformación de una red empresarial.

### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

**Hipótesis Nula 1:** “La inexistencia de programas de apoyo a la articulación de las MYPES del subsector textil dificulta la conformación de la Red Empresarial”

**Hipótesis Alternativa 1:** “La existencia de programas de apoyo a la articulación de las MYPES del subsector textil facilita la conformación de la Red Empresarial”

### Tabla de Contingencia

| Opción   | Frecuencia Observada | Frecuencia Esperada |
|--|----------------------|---------------------|
| Poseen Programas de Apoyo a la Articulación    | 9                    | 5                   |
| No poseen Programas de Apoyo a la Articulación | 1                    | 5                   |
| <b>Total</b>                                   | <b>10</b>            |                     |

Los datos de la frecuencia observada se determinó por las ONG's que tienen programas dirigidos a las MYPES en términos de asociatividad.

### Cálculo de los grados de libertad

$$GL = (F-1)*(C-1)$$

$$GL = (2-1)*(2-1)$$

$$GL = 1$$

### Cálculo del Chi-cuadrado

| $F_o$                        | $F_e$ | $F_o - F_e$ | $(F_o - F_e)^2$ | $(F_o - F_e)^2 / F_e$ |
|------------------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|
| 9                            | 5     | 4           | 16              | 3.2                   |
| 1                            | 5     | -4          | 16              | 3.2                   |
| <b><math>\chi^2 =</math></b> |       |             |                 | <b>6.4</b>            |

El  $\chi^2$  calculado es igual a 6.4 mayor al valor crítico de  $\chi^2_{0.05} = 3.84$  (correspondiente para 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0.05). Por lo tanto, de acuerdo a los criterios antes mencionados se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Por lo que se determina que la inexistencia de programas dirigidos a las MYPES dificulta la conformación de Redes Empresariales.

### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

**Hipótesis Nula 2:** “Las MYPES del subsector manufactura textil de la zona sur del Municipio de Soyapango no están dispuestas a articularse en una Red Empresarial”

**Hipótesis Alternativa 2:** “Las MYPES del subsector manufactura textil de la zona sur del Municipio de Soyapango están dispuestas a articularse en una Red Empresarial”

### Tabla de Contingencia

| Opción       | Frecuencia Observada | Frecuencia Esperada |
|--------------|----------------------|---------------------|
| Si           | 11                   | 9                   |
| No           | 1                    | 9                   |
| <b>Total</b> | <b>12</b>            |                     |

Los datos de la frecuencia observada se tomó de la pregunta 63 sobre la disposición de integrarse en red empresarial. Los datos de la frecuencia esperada representa el número óptimo de empresas para conformar una red empresarial.

### Cálculo de los grados de libertad

$$GL = (F-1) \cdot (C-1)$$

$$GL = (2-1) \cdot (2-1)$$

$$GL = 1$$

### Cálculo del Chi-cuadrado

| $F_o$                        | $F_e$ | $F_o - F_e$ | $(F_o - F_e)^2$ | $(F_o - F_e)^2 / F_e$ |
|------------------------------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|
| 11                           | 9     | 2           | 4               | 0.44                  |
| 1                            | 9     | -8          | 64              | 7.11                  |
| <b><math>\chi^2 =</math></b> |       |             |                 | <b>7.55</b>           |

El  $\chi^2$  calculado es igual a 7.55 mayor al valor crítico de  $\chi^2_{0.05}$  para 1 grado de libertad, el cual corresponde a 3.84. Por lo tanto, de acuerdo a los criterios antes mencionados, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Por lo que se determina que las MYPES del subsector manufacturera textil de la zona Sur del Municipio de Soyapango no están dispuestas a articularse a una Red Empresarial.

### 3.3 Tipo y Diseño de Investigación

**Tipo de Investigación:** La investigación es de tipo descriptiva – exploratoria. Descriptiva, al analizar la situación y características que presentan las MYPES del subsector manufacturero textil de la zona sur del municipio de Soyapango. Y de tipo exploratoria, al hacer contactos y visitas de campo con las MYPES, así como con organismos públicos y privados vinculadas con las MYPES y su asociatividad.

Además la investigación contiene ciertos rasgos de una investigación aplicada tomando en consideración que la información obtenida fue a partir de datos estadísticos nacionales, así como, información de campo proporcionada por la empresa e instrumentos de recolección. La población objetivo está constituida por las MYPES del subsector de manufactura textil de la zona sur del municipio de Soyapango. En cuanto a los alcances de la investigación, se considera como sincrónica, al delimitar la validez de los resultados al período en que se obtuvo la información año 2011.

Referente a la amplitud, la investigación se desarrolló desde un enfoque macroeconómico al estudiar el empleo y otras variables macroeconómicas, meso económica, al analizar el subsector de la industria de la maquila textil, y microeconómico por la conformación de redes de microempresas, y analiza la competitividad y asociatividad de las mismas. La información recolectada fue de carácter híbrido (cualitativa y cuantitativa) haciendo uso de encuestas, entrevistas, listado de micro y pequeñas empresas localizadas en el sector, composición empresarial en MYPES y características, organizaciones de apoyo y asistencia técnica, etc.

**Diseño Muestral:** La investigación se basa en un muestreo no probabilístico, el cual consiste en una selección de las unidades de estudio sin la utilización de procedimientos al azar. Se partió de una

estructura de muestreo basada en el uso de listados proporcionados por la Alcaldía del Municipio y del Centro Escolar Colonia Las Brisas, mapas obtenidos del Centro Nacional de Registros (CNR), internet y la Oficinas de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS) así como de imágenes satelitales.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección**

**Técnicas de Investigación:** A lo largo del desarrollo de la investigación se utilizaron una combinación de técnicas y herramientas tales como investigación documental o bibliográfica e investigación de campo. Se consultará textos bibliográficos en las visitas realizadas a algunas bibliotecas de las universidades y de algunas instituciones como la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), ONG's, Comisión Nacional para la Micro y Pequeña (CONAMYPE), Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) y Organizaciones No Gubernamentales, que trabajan en esta área. Se hizo uso administrativo de bibliotecas virtuales, libros electrónicos, textos, videos de internet y presentaciones.

Las colonias Urbanización Sierra Morena I y II, Las Brisas y Comunidad El Paraíso, fueron seleccionadas por la accesibilidad para el transporte de mercadería, altos niveles de seguridad, la existencia de directivas comunitarias y la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones, alto grado de concentración de microempresas en la zona y sus alrededores.

Se realizaron varias visitas de campo a las comunidades, la primera consistió en un recorrido guiado por el presidente de la directiva comunal de Sierra Morena I, el cual proporcionó un listado de las MYPES del área de confección previamente elaborado para participar en los programas de paquetes escolares. Con el listado de MYPES se visitaron y se invitaron a la presentación del proyecto. La segunda visita de campo se realizó de forma selectiva hacia puntos estratégicos identificados, como la academia de confección, el Centro Escolar Las Brisas y ventas de accesorios e insumos para la confección, teniendo como resultado la incorporación de nuevas MYPES. Con ello se logró identificar un total de 22 MYPES que se dedican a la confección de prendas de vestir.

A su vez, se realizó una investigación de las organizaciones de apoyo y asistencia técnica que promueven algunas iniciativas de articulación empresarial como FUNDES El Salvador, la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña empresa (CENTROMYPE), Finca de El Salvador, Financiera Calpía, la asociación REDES y la Red Alianza para el Desarrollo de la Microempresa (ALPIMED) para la comprobación de la hipótesis específica 2. Se identificaron además, los programas de apoyo dirigidos a las MYPES y a la asociatividad con los que cuentan. Esta información se presenta en el anexo 4.

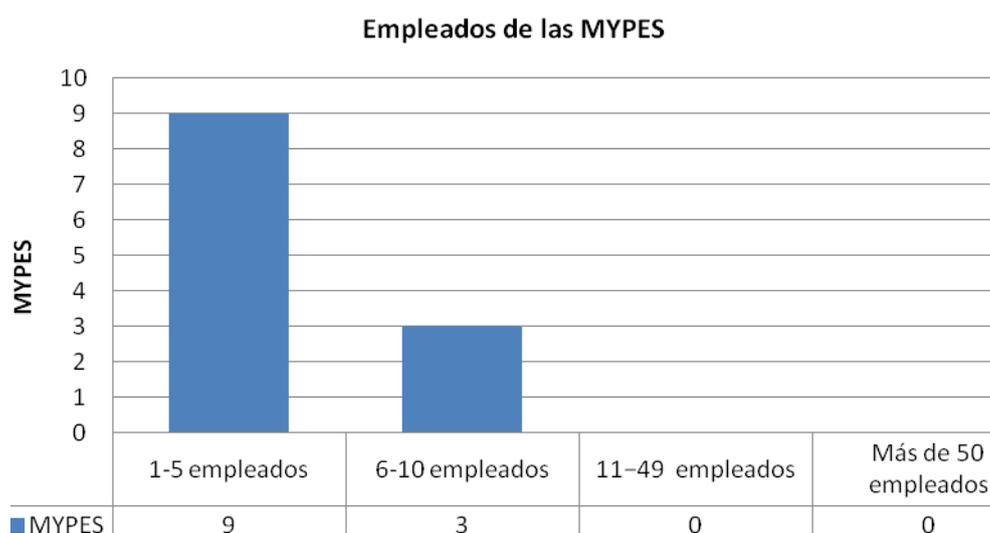
**Instrumentos Utilizados para la Recolección de la Información:** Tomando como referencia la observación (peripatético) y un mapeo de las MYPES, se precedió a invitar a la presentación del proyecto (a los propietarios de las empresas), para ello se realizó un taller donde se dio a conocer el proyecto utilizando para ello el uso de técnicas y metodologías participativas, la obtención de la información requerida por parte de los micro y pequeños empresarios. Mediante este mecanismo se obtuvo información directa de los participantes, a través de una encuesta diseñada con el objetivo de conocer las características y situación actual en la que se encuentran las empresas y mediante la dinámica de participación, se tuvo información base para la realización del análisis FODA. El diseño del cuestionario se presenta en el anexo 5, así como la carta metodológica. Las fotos del taller y las visitas realizadas a los establecimientos se puede observar en el anexo 6.

### 3.5 Presentación de Resultados

En el siguiente apartado se presentan los resultados de las preguntas consideradas claves en la realización del cuestionario dirigido a las MYPES del subsector confección. El resto de los resultados se presentan tabulados en el anexo 7.

**Pregunta 11:** ¿Cuántos empleados tiene su MYPE?

**Objetivo:** Conocer el número de empleados con los que cuentan para la clasificación de la empresa.

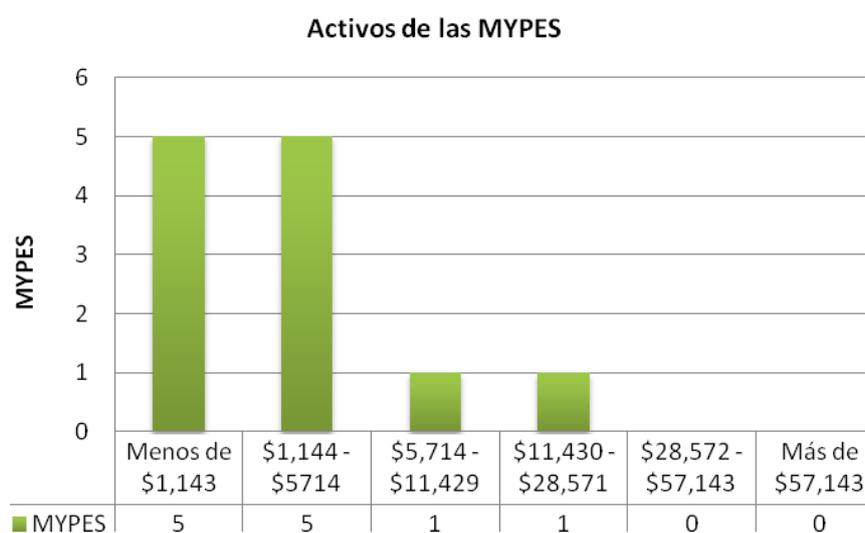


La información vertida por parte de los microempresarios indica que 9 de las MYPES encuestadas emplean en promedio de 1 a 5 personas en sus establecimientos, solo tres micro empresas contratan de 6 a 10 empleados.

Cabe destacar que de las MYPES encuestados, el 42% se encuentran participando dentro del programa de dotación de uniformes que ha implementado el Gobierno de El Salvador, lo que favorece incrementar su producción y le permite emplear más personal a fin de cumplir las metas y realizar las entregas de los pedidos, en los tiempos acordados.

**Pregunta 12:** ¿Cuál de los siguientes rangos estima el valor total de los activo de su empresa?

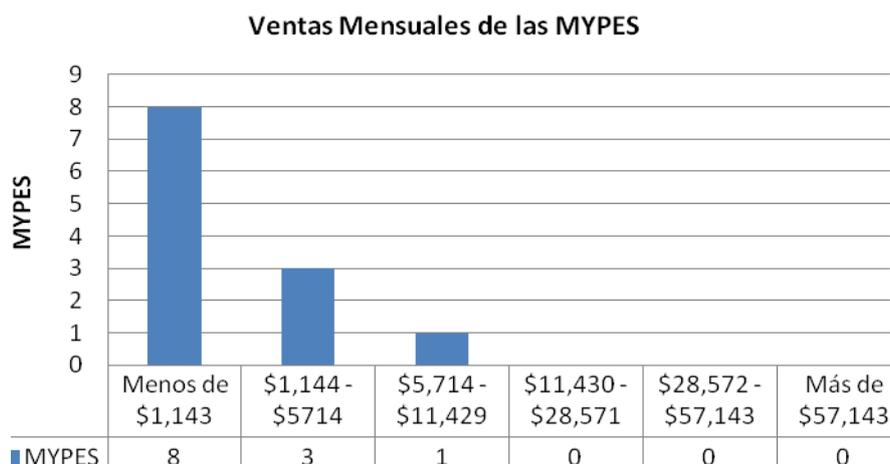
**Objetivo:** Estimar el valor total de los activos de la MYPE.



Los activos de las MYPES tienen un valor máximo de hasta \$28,571, siendo los dos primeros rangos más representativos, ya que se ubican 5 MYPES en cada una y tan solo 2 MYPES se ubican en un rango mayor a \$5,714. Ninguna empresa invierte más de \$28,571.

**Pregunta 13:** ¿Cuál de los siguientes rangos estima el valor total del volumen de ventas mensuales de la empresa?

**Objetivo:** Conocer las ventas mensuales promedio obtenido por la MYPE.



El valor de las ventas realizadas por 8 de las MYPES asciende hasta un valor de \$1,143 mensuales, siendo este el rango más representativo. Cabe destacar, que algunas de las MYPES que se encuentran dentro de este rango, son las mismas que participan dentro de los programas de dotación de uniformes que impulsa el GOES, donde los pagos se ejecutan de manera semestral y/o trimestral, por lo que el monto en estos casos ha sido dividido, a fin de obtener un promedio de ingresos por ventas mensuales; así mismo se ha calculado para aquellas MYPES que realizan sus ventas semanales, lo que nos ha permitido estandarizar los rangos y las frecuencias presentadas, de igual forma se pueden observar una menor frecuencia (3) entre los rangos de ventas que se encuentran de \$1,144 - \$5,714. Solamente una MYPE vende más de \$5,714, pero menos de \$11,429.

**Pregunta 14:** ¿Cuál es el estado legal en que se encuentra la empresa?

**Objetivo:** Conocer la situación legal en que se encuentran las MYPES.

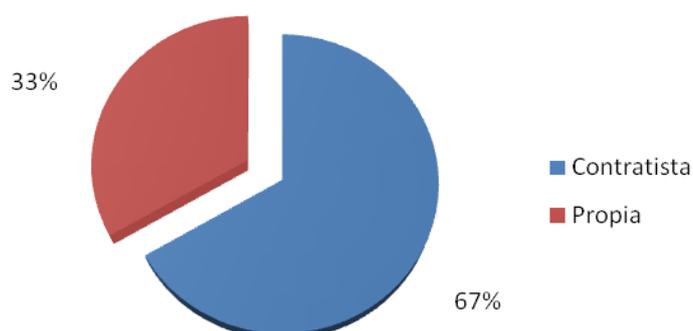


El estatus de legalidad dentro de las MYPES es un dato importante para conformar la red; la dificultad es que los resultados demuestran que más del 83% de las MYPES no se encuentran legalizadas siendo un factor limitante para la creación y tan solo el 17% restante, se encuentran legalmente establecidas.

**Pregunta 15:** ¿Quién le provee la materia prima?

**Objetivo:** Conocer quien provee la materia prima.

**Fuente de Abastecimiento de la Materia Prima de las MYPES**

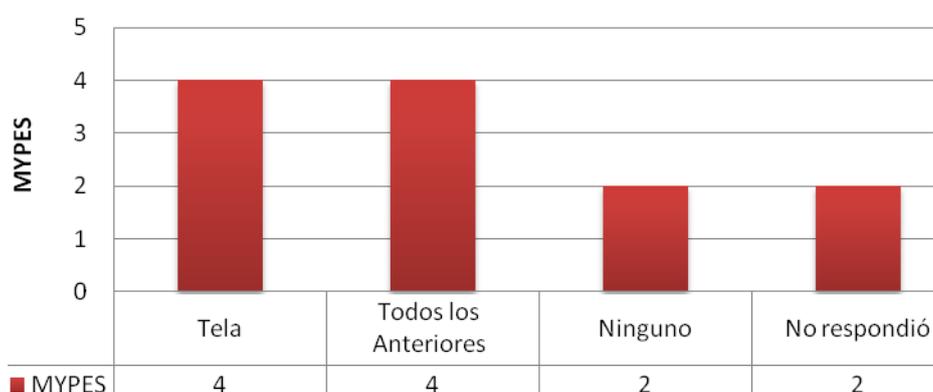


Cerca de un 67% de las MYPES encuestadas dijeron que son las empresas contratistas y/o clientes son los que le proveen de materias primas para la elaboración de la producción (la tela, hilos, zíperes, etc.). Y tan solo el 33% restante es la empresa quien se la provee, o sea, que los costos de las materias primas para la elaboración de las prendas de vestir los absorben las MYPES.

**Pregunta 16:** ¿Qué tipo de materia prima provee la empresa contratista?

**Objetivo:** Conocer el tipo de materia prima que provee el contratista.

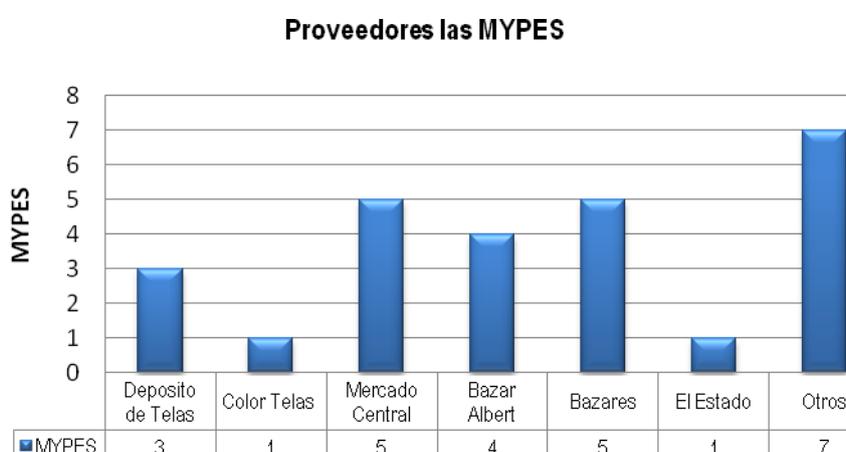
**Tipo de Materia Prima Provista por Contratistas**



Del 67% de MYPES a las cuales se les provee de materias primas para la elaboración de las prendas de vestir, el 33% de éstas reciben solo la tela como insumo para la producción; el 33% recibe insumos adicionales a la tela como zíperes, botones, hilos, agujas, etc., el 8% no recibe ningún insumo por parte de los contratistas y/o clientes y el 8 % restante no respondió.

**Pregunta 17:** ¿Quiénes son los proveedores de otras materias primas que no provistas por la(s) empresa(s) contratista(s)?

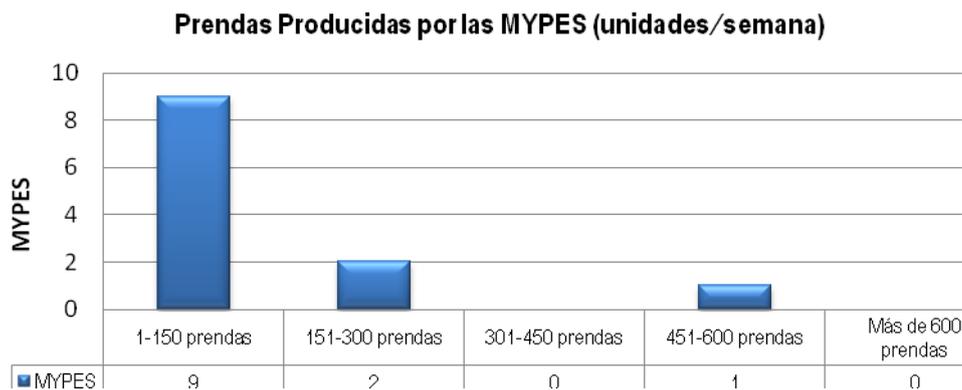
**Objetivo:** Conocer los lugares y agentes proveedores de las materias primas.



Entre los proveedores que visitan con más frecuencia los microempresarios se encuentran una serie de establecimientos como: Mercado central, bazares al por menor entre el que se destaca el Bazar Albert, Depósito de Telas. Cabe destacar que muchas de las MYPES que realizan sus compras en dichos establecimientos, no reciben descuentos por las compras realizadas pese a la frecuencias con las que éstas realizan sus compras, y demarcan como principal motivo porque no realizan compras de gran magnitud, lo que afecta sus finanzas, al quedarse exentas de estos beneficios.

**Pregunta 21:** ¿Cuántas prendas de vestir producen semanalmente?

**Objetivo:** Conocer la producción semanal de prendas de vestir.

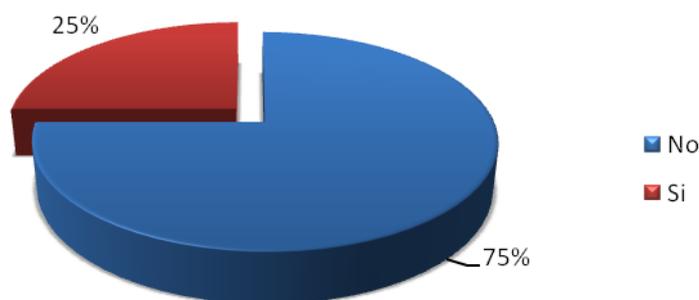


Los niveles de producción que se ejecutan semanalmente oscilan en su mayoría entre 1 a 150 prendas, siendo este el rango de mayor frecuencia donde son identificadas alrededor de 9 microempresas, así mismo, se puede observar que 2 de las MYPES encuestadas producen más de 150 prendas hasta 300 piezas. Solo 1 de las MYPES encuestadas, obtuvo una producción dentro del rango de 451-600 piezas.

**Pregunta 29:** ¿Conoce de organizaciones que apoyan a las MYPES para exportar?

**Objetivo:** Conocer el grado de conocimiento de entidades que apoyan a las MYPES.

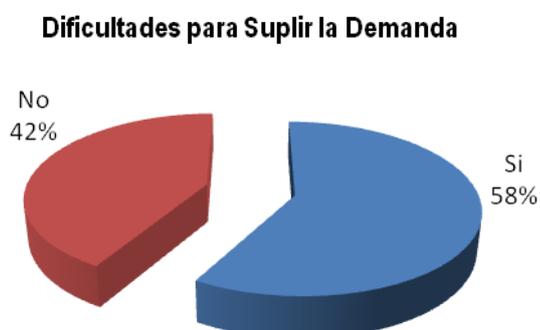
**Conocimiento de los Organismos de Apoyo a las MYPES**



En cuanto al grado de conocimiento acerca de la existencia de organismos de apoyo a las MYPES para realizar procesos de exportación, se determinó que tan solo el 25% tienen conocimiento y sabe de la existencia de este tipo de asistencia, aunque ninguna se ha interesado en exportar. Por otra parte, el 75% de las restantes desconocen y no tienen ningún conocimiento de la existencia de las mismas.

**Pregunta 30** ¿Existe dificultad para suplir la demanda de sus clientes?

**Objetivo:** Conocer la existencia de dificultades para poder cumplir con los pedidos de los clientes.



Con respecto a las dificultades para suplir la demanda por parte de las MYPES, el 58% respondió que si tiene dificultades, debido a la limitada maquinaria y bajos niveles de ingresos que no les permitía invertir con frecuencia. Debido a la falta de maquinaria no se pueden contratar más empleados. El 42% restante, respondieron que no tienen problemas para suplir la demanda de los clientes.

**Pregunta 33:** ¿Logra cumplir con los tiempos de entrega?

**Objetivo:** Conocer si logra cumplir con los tiempos de entrega de los pedidos a los clientes.



Con relación a los tiempos de entrega de los pedidos, el 92% de las MYPES respondieron que entregan sus pedidos a tiempo y solo el 8% dijo presentar problemas a la hora de hacer las entregas de la producción final.

**Pregunta 35a:** ¿Existen devoluciones de las prendas elaboradas mensualmente?

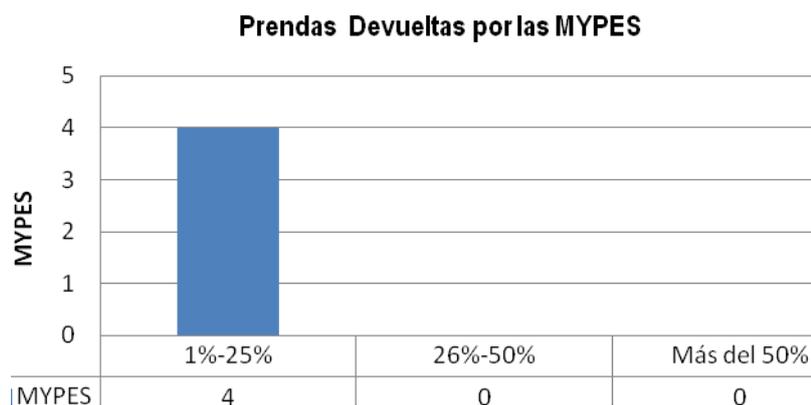
**Objetivo:** Conocer si hay devoluciones de prendas de vestir que se elaboran.



Con respecto a las devoluciones de producción por parte de los contratistas, las MYPES manifestaron en un 67% que no tienen devoluciones de prendas por defectos de producción y el 33% restante de las encuestadas dijo tener devoluciones.

**Pregunta 35b:** ¿Cuál es el porcentaje de prendas devueltas?

**Objetivo:** Conocer la proporción de prendas de vestir devueltas.

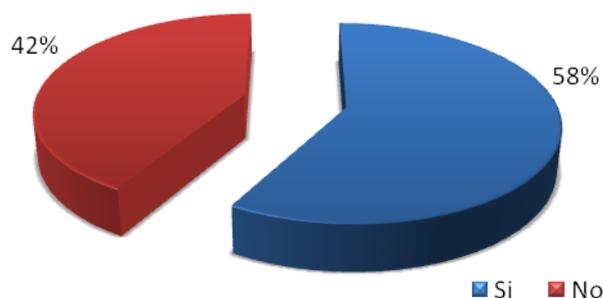


Del 100% el 33% tiene un porcentaje de devolución entre 1% y 25%. Esto debido a que se trata de elaboración de prendas de vestir a la medida, principalmente cuando se trata de uniformes escolares.

**Pregunta 39:** ¿Ha recibido el personal de la empresa algún tipo de capacitación?

**Objetivo:** Conocer si el personal de la empresa ha recibido capacitación.

**Capacitación Impartida al Personal de las MYPES**

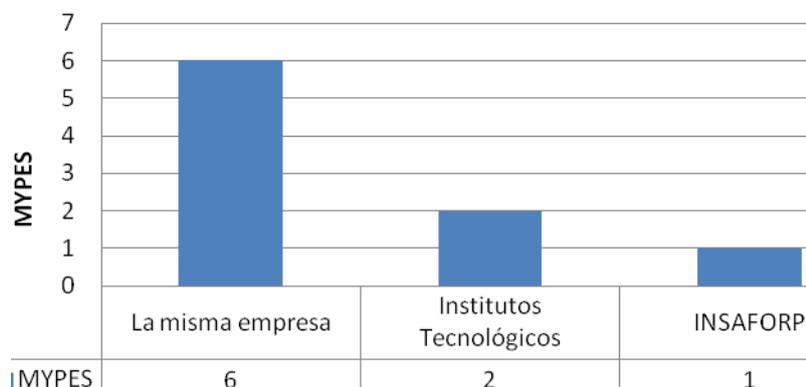


Un 58% de MYPES respondió que si les han impartido capacitaciones a sus trabajadores y el 42% manifestó no haber recibido ningún tipo de capacitación.

**Pregunta 40:** ¿Quiénes fueron los principales proveedores de servicios de capacitación al personal de la empresa?

**Objetivo:** Conocer los agentes o entidades proveedoras de capacitación.

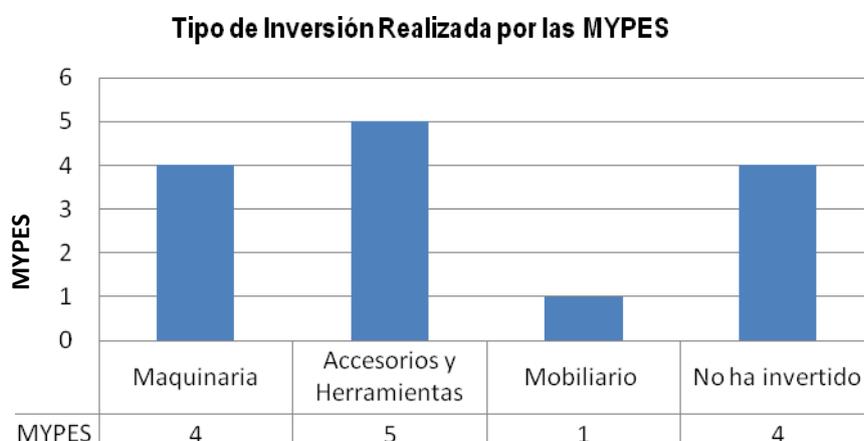
**Proveedores de Capacitación al Personal de las MYPES**



Con respecto a los proveedores de capacitación al personal de las MYPES, el 50% respondió que la misma empresa se encarga de capacitar al personal, el 17% dijo que las capacitaciones se obtenían de institutos tecnológicos, un 8% manifestó que INSAFORP.

**Pregunta 41:** ¿Qué tipo de inversión ha realizado en los últimos dos años?

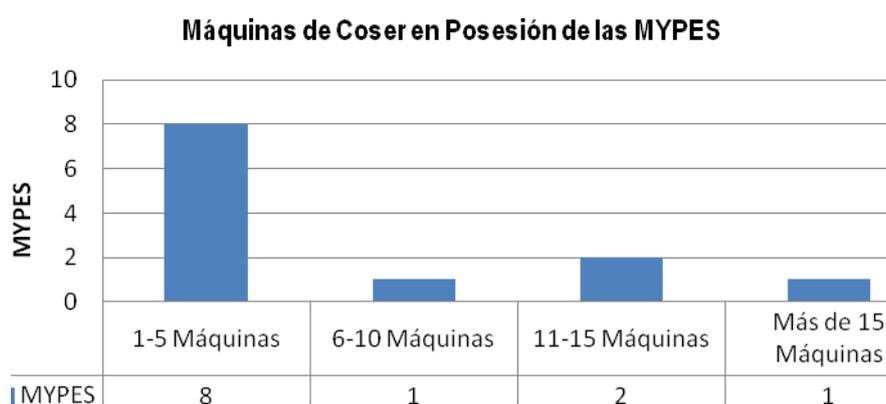
**Objetivo:** Conocer el tipo de inversión que han realizado en los últimos dos años.



La MYPES en estos dos últimos años han realizado inversión en diferentes áreas, del total de encuestadas, 4 manifestaron haber realizado inversión en compra de maquinaria; la compra de accesorios y herramientas la han realizado un total de 5 MYPES, una manifestó haber invertido en compra de mobiliario y un total de cuatro encuestados manifestó no haber realizado ningún tipo de inversión.

**Pregunta 48:** ¿Cuántas máquinas de coser posee para llevar a cabo sus operaciones?

**Objetivo:** Conocer el nivel de inversión en máquinas de coser para operar.

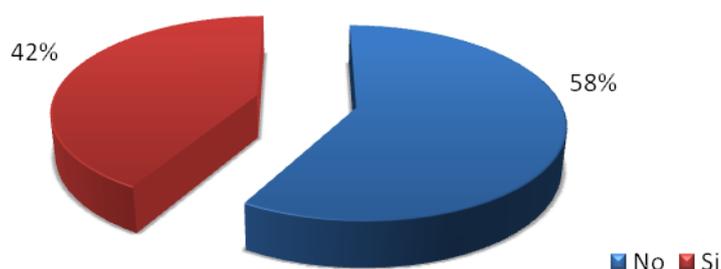


El 67% de las MYPES poseen entre 1 a 5 máquinas, el 8% entre 6 y 10 máquinas de coser, el 17% tienen entre 11 y 15 máquinas y tan sólo 8% tienen más de 15 máquinas.

**Pregunta 50:** ¿Ha participado en el programa de elaboración de uniformes escolares implementado por el gobierno?

**Objetivo:** Conocer el porcentaje de MYPES que se encuentran participando en el programa de confección de uniformes escolares.

**Grado de Participación en el Programa Paquete Escolar (%)**

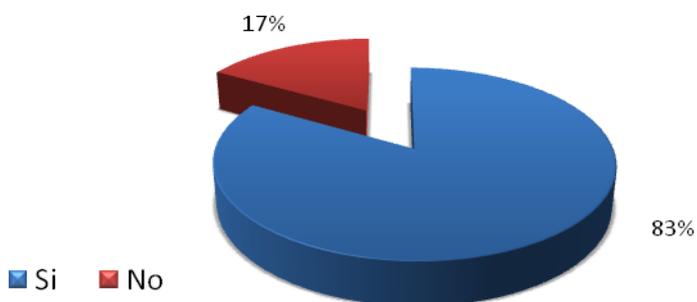


De las MYPES encuestadas, el 58% se encuentran participando en el programa de confección de uniformes, de las cuales, 2 suministran uniformes al Centro Escolar Las Brisas ubicado en la zona de estudio, mientras que cinco trabajan con otros Centros Escolares fuera de la zona de estudio. El 42% restante no participan en el programa de confección de uniformes.

**Pregunta 51:** ¿Tiene interés en participar el próximo año en programa de elaboración de uniformes escolares?

**Objetivo:** Conocer el grado de interés de participar en el programa de confección de uniformes escolares para el año 2012.

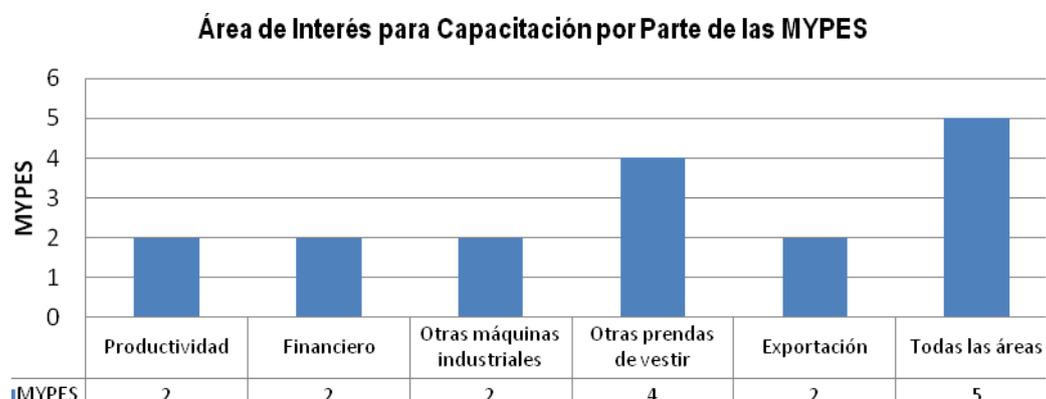
**Grado de Interés en Participar en el Programa Paquete Escolar (%)**



El 83% de las MYPES encuestados tienen interés de participar en el programa de confección de uniformes. Únicamente el 17% no se encuentran interesados en participar por no encontrarse en la capacidad de cumplir con la cantidad y los tiempos de entrega.

**Pregunta 53:** ¿En qué áreas le gustaría recibir capacitación y apoyo?

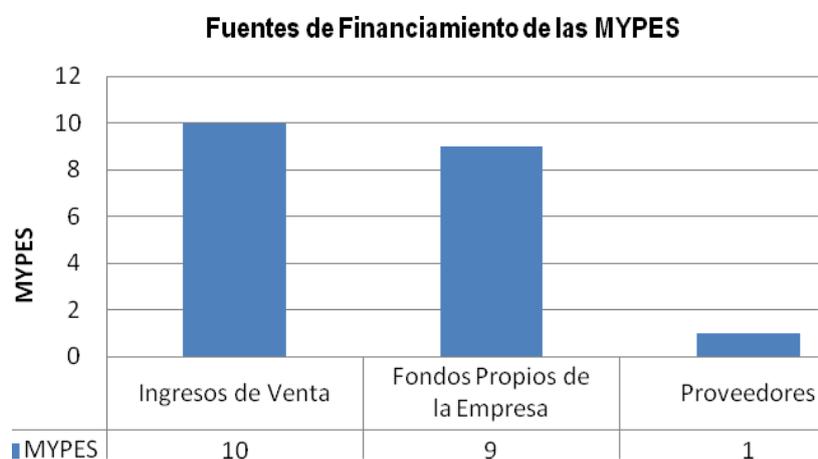
**Objetivo:** Conocer las áreas en que necesitan capacitación y apoyo los empleados que trabajan a las MYPES para el mejoramiento del proceso de la confección.



Del 100% de las MYPES, el 42% requieren capacitación y apoyo en las áreas de productividad, financiero, otras máquinas industriales, otras prendas de vestir y exportación. Un 33% necesitan aprender a elaborar diferentes líneas de producción a las que se dedican. Un 16% solicitan en áreas para mejorar su productividad, tales como asesoría financiera, el uso de máquinas industriales como rana, plana, para realizar ojales, collaretera, así como en apoyo y conocimiento en el proceso de exportación.

**Pregunta 55:** ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza la empresa para llevar a cabo sus actividades?

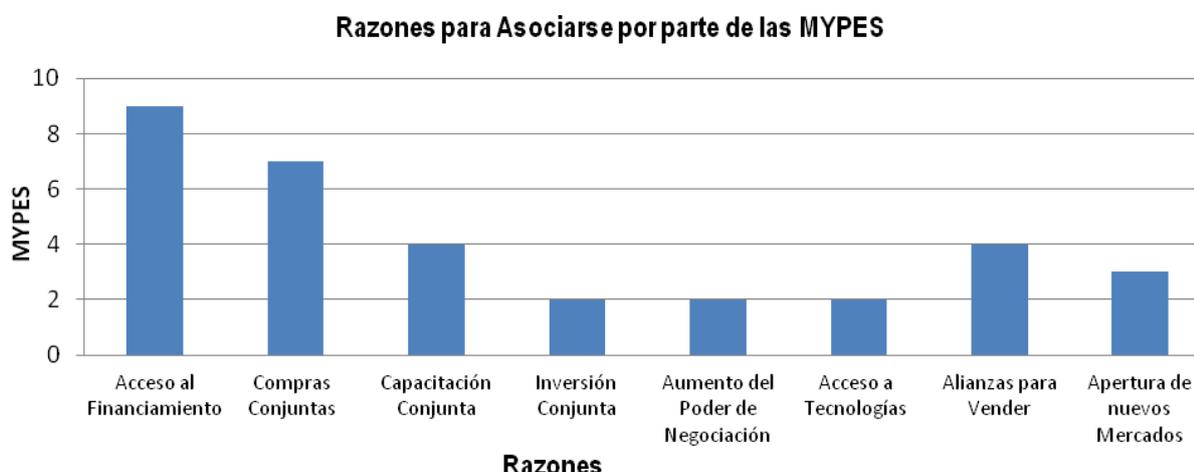
**Objetivo:** Conocer las alternativas de fuentes de financiamiento con las que cuentan las MYPES para desarrollar sus actividades.



El 83% de las MYPES de la confección utilizan los ingresos de sus ventas para financiarse, el 75% de las MYPES además utilizan fondos de la propia empresa y tan sólo el 8% obtiene financiamiento de sus proveedores. Esto muestra que las MYPES de la confección se limitan o se les hace muy difícil acceder o hacer uso del sistema financiero.

**Pregunta 61:** ¿Cuáles son las razones que lo motivarían asociarse?

**Objetivo:** Identificar las motivaciones y ventajas que las MYPES encuentran en la asociatividad.



Una de las mayores razones por las cuales les interesaría asociarse al 75% de las MYPES encuestadas es para acceder a financiamiento, en un segundo plano, con un 58% de las MYPES se inclinan lograr la asociatividad para realizar compras conjuntas que disminuyan sus costos de producción, en un tercer puesto (33%), se encuentra la capacitación conjunta y generar alianzas para comercializar sus productos, seguido de la apertura de nuevos mercados. En menor grado de interés, las MYPES piensan que la asociatividad podría lograr la inversión conjunta, aumentar el poder de negociación y acceder a tecnologías tanto de productos y procesos.

**Pregunta 62:** ¿Cuáles son las razones para no asociarse?

**Objetivo:** Identificar las dificultades, obstáculos y razones por las cuales las MYPES no se asociarían.



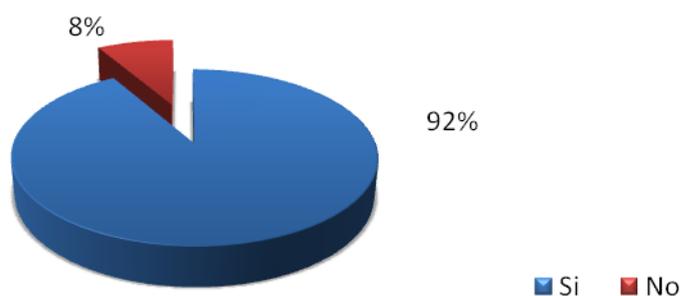
Los motivos por los cuales las MYPES no les gustaría asociarse es debido en un 58% a la falta de cumplimiento de los acuerdos y compromisos de los demás miembros que forman parte de la red; esta razón, se debe a la falta de confianza y conocimiento de los demás participantes así como a experiencias anteriores de trabajo en conjunto.

El segundo obstáculo que se encuentra son los problemas de organización que puedan generarse, así como deslealtad entre sus miembros. Posteriormente, se ubican los problemas de compartir información de mercado y conocimientos, falta de confianza y rivalidad entre las mismas empresas de la localidad son obstáculos que habrá que ser superados; así también, un 33% de las MYPES no se asociarían debido a las diferencias de estándares de calidad y diseño con que trabaja cada persona y/o empleados.

**Pregunta 63:** ¿Estaría dispuesto a que la empresa sea parte de una red empresarial?

**Objetivo:** Identificar el grado de disponibilidad para formar una red empresarial de la confección de prendas de vestir.

**Disponibilidad de las MYPES para Formar Parte de la Red Empresarial**



El 92% de las MYPES se encuentran en la disponibilidad y tienen el interés en poder formar una asociación de productores, el 8% restante manifestó que no se encontraban interesados debido a la carga de trabajo, falta de tiempo para asistir a encuentros con otros productores y a experiencias anteriores de trabajo en conjunto.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La propuesta desarrollada en los siguientes acápite tiene como objeto proveer las herramientas necesarias para el desarrollo y la conformación de redes empresariales en diferentes puntos de el salvador, contribuyendo así hacia al desarrollo económico local de los territorios, cabe destacar que el proceso organizativo de la producción permitirá generar mecanismo de planificación territorial en la medida en que se tenga contabilizados dichos esfuerzos.

Dentro del capítulo serán desarrolladas las etapas del proceso de conformación de la Red Empresaria, así como el plan estratégico, lineamientos estratégicos, etc. En cuanto al detalle de las etapas se encuentran el análisis del territorio en que se encuentran localizadas las MYPES, con el fin de evaluar las características del medio en que estas se desarrollan, así mismo serán evaluadas los eslabones de la cadena a fin de determinar las áreas que serán intervenidas para lograr un mejor desempeño.

En lo que respecta al plan estratégico para la red empresarial este será desarrollando con el objeto que sea llevado a la práctica en el corto plazo una vez sea conformada la Red Empresarial, lo anterior permitirá visualizar y prever las condiciones futuras de su desarrollo dicho plan permitirá de forma simultánea organizar la producción de la red.

Con los lineamientos estratégicos, se prevé establecer líneas de acción que deberán ser ejecutadas por los mismos agentes que componen la Red Empresarial, con ello se garantiza su éxito y crecimiento, de forma simultánea, se estarán definiendo las estrategias que deberán ser implementadas, para ello se utiliza un cuadro de los diferentes actores que integran dicho proceso, a fin de identificar sus características y puntos de intervención, logrando así determinar y regular sus actuación para ello ha sido desarrollado un plan de monitoreo y evaluación el cual detallara las intervenciones de los mismos.

#### **4.1 Conclusiones**

- El crecimiento de las MYPES ha tomado mayor relevancia en los últimos años, este hecho se ha producido principalmente por el crecimiento en las tasas de desempleo, lo que ha repercutido en el aumento de la pobreza y una elevación en el sector informal, volviéndose estas unidades económicas protagonistas del crecimiento económico del país. Las MYPES constituyen alrededor del 96% de la estructura empresarial y generan más de 164,000 empleos.

- En El Salvador, se pueden identificar las siguientes modalidades e instrumentos para fomentar la asociatividad empresarial: Cadenas productivas, clúster, articulaciones productivas, cooperativas, gremiales, corporaciones, consorcios y socios.
- En términos conceptuales, el proceso evolutivo que se sigue para lograr el desarrollo endógeno inicia con la formación de las redes empresariales, se desarrolla con los clústeres y se consolida con los distritos industriales, no obstante en El Salvador estas formas de organización de la producción a tenido un comportamiento aislado.
- En el ámbito micro empresarial, no se tienen arraigada la concepción de Redes Empresariales, Clúster y Distritos Industriales como formas alternativas de organización empresarial, ya que los patrones tradicionales de formación empresarial están ligados a la actuación individual de las empresas, a la creación de cooperativas y socios y muy poco a las estructuras antes mencionadas.
- Comúnmente, el término de Red Empresarial es considerado como una red empresarial horizontal, la cual se encuentra constituida por agentes de un mismo eslabón, generando confusión al tratarse como una red empresarial vertical la cual está constituida por agentes de eslabones adyacentes de la cadena productiva siendo generalmente asociada a clúster.
- Una Red Empresarial puede ser identificada por poseer los siguientes elementos claves: Se tiene un objetivo/meta común, se sienten parte del agrupamiento determinado y el establecimiento de cooperación empresarial con un horizonte temporal de mediano y largo plazo.
- Para la formación de una Red Empresarial, las características principales que deben poseer los integrantes son: espíritu de progreso, compromiso, dedicación, cooperación, fluidez y transparencia de información, solidaridad y responsabilidad.
- Los beneficios que proporcionan las redes empresariales son economías a escala, en las que se incorporan la reducción de costos, acceso a mercados, acceso a tecnología, poder de negociación ante los proveedores y los clientes, capacidad de aprendizaje y capacidad de gestión.
- Las microempresas cumplen las características de: Infraestructura, maquinaria y equipo, se ubican en la misma zona geográfica, nivel de inversión base, disponibilidad de tiempo y recursos propios para conformar la Red Empresarial.

- La Red Empresarial tiene externalidades como la imitación, la innovación y señales de mercado y ventajas de entorno que pueden ser aprovechadas al poseer centros educativos aledaños, conectividad vial favorable, clima de negocios adecuado, entorno industrial empresarial, vías de comunicación y servicios básicos que crea un ambiente propicio para la consolidación de la red.
- La Red Empresarial es generadora de relaciones entre los diferentes agentes públicos – privados, cada uno desempeña un papel en la creación y fortalecimiento, por un lado, se encuentran las empresas que conforman la red, las otras empresas, organismos gubernamentales (gobierno central y municipal), entidades de apoyo, academias – universidades.
- Si bien es cierto las políticas dirigidas a las MYPES han incrementado a nivel de gobierno central a través de CONAMYPE con el programa de paquetes escolares (uniformes, zapatos, útiles escolares y en el sector agrícola con el vaso de leche), la continuidad del proyecto es incierta al término del periodo presidencial 2009- 2014.
- Se ha observado que las entidades de apoyo al sector micro empresarial trabajan con segmentos geográficos específicos, sectores económicos y/o productos potenciales, que generan un impacto positivo dentro de los territorios; limitando la actuación de las mismas entidades para el desarrollo de trabajos en otros territorios.
- Con la investigación de campo se realizó un diagnóstico de la situación de las MYPES durante el año 2011, realizando un análisis de entorno, identificando 22 MYPES del subsector manufacturero textil en las colonias Urbanización Sierra Morena I y II, Colonia las Brisas y Comunidad el Paraíso, de las cuales a través de un proceso selectivo se determinó el tamaño de la Red Empresarial, constituida con un total de 11 MYPES.
- Lo que motivo a las MYPES a conformar la Red fue principalmente la limitación en el acceso al financiamiento observándose un bajo poder de negociación con estos proveedores, debido a las exigencias en términos de respaldo, garantías, trámites engorrosos, siendo la Red una alternativa de solución
- Con la investigación de campo se logró determinar que el 92% de las MYPES participantes manifestaron estar de acuerdo con la conformación de la Red, resultando de ello la propuesta diseñada “Red Soyapango Activa”, que se desarrolla en el siguiente apartado.

## 4.2 Recomendaciones. Propuesta para la Creación de una Red Empresarial

La presente propuesta se encuentra diseñada para la creación de una red empresarial de productores de la confección de prendas de vestir en la zona Sur de Soyapango, no obstante, pretende ser una herramienta que pueda ser utilizada para la formación de Redes Empresariales en otros sectores económicos y localidades. En la propuesta se presentan las etapas a realizar, el plan y los lineamientos estratégicos, los agentes involucrados en el proceso y ciertos factores de éxito para hacer posible un buen funcionamiento de la Red Empresarial.

### 4.2.1 Etapas para la Creación de la Red Empresarial

#### FASE I: Análisis de territorio, cadenas y líneas de negocio

El objetivo de la fase inicial es la identificación de la zona de intervención, específicamente las colonias en estudio, conocer de las diferentes actividades productivas del lugar y negocios potenciales. Contactar con la Junta Directiva de la comunidad y la Alcaldía de la Municipalidad de Soyapango, para identificar posibles productores para participar en el programa de paquetes escolares. Asimismo, identificar los productores dedicados a la confección de prendas de vestir incorporando aquellos que no se encontraban dentro del listado, concluyendo con la ubicación de las MYPES productoras dentro de un mapa para utilización de visitas posteriores.

#### PASOS



#### FASE II: Promoción de la Red Empresarial

El objetivo de esta fase es la promoción de la conformación de la RE que no es más que la venta de la idea a los productores, dándoles a conocer los objetivos de la red, las ventajas y facilidades al actuar de forma conjunta.

En esta fase, se convoca a las MYPES llevando carta de invitación a la participación en un taller. El taller inicia con la presentación del equipo de investigación seguido de la presentación de cada uno de los participantes (propietarios de las MYPES), quienes interactúan entre ellos mediante la dinámica del reloj de citas y generan un ambiente de confianza, luego se explica sobre los objetivos y el proyecto de la RE,

se generan espacios para aclarar inquietudes y pregunta sobre la forma en cómo llevan a cabo sus actividades productivas, se finaliza con una lluvia de ideas para el análisis FODA. Posteriormente se visita a cada MYPES para obtener mayor información utilizando como herramienta el cuestionario respectivo.

#### **PASOS**



#### **FASE III: Selección de los Miembros que Conformarán la Red Empresarial**

El objetivo de esta fase es realizar una depuración de los miembros que conformarán la RE, medido por el grado de interés en participar, facilidad para asistir a talleres y reuniones, deseos de superación, mejora de las condiciones productivas y aumento de sus ingresos actuales.

Durante la fase de promoción a través de la interacción, se logra la identificación de productores líderes por el grado de experiencia, conocimientos, disponibilidad y facilidad de relacionarse con los demás productores. El conocimiento de otros productores por parte de los líderes, es para identificar a otros posibles miembros a integrar la Red Empresarial.

Una de las interrogantes del cuestionario permite identificar la disposición de participar en la Red Empresarial, así como la negativa a esta pregunta conllevo a no considerar a otros miembros interesados de acuerdo a experiencias anteriores de trabajo grupales y evitar conflictos interpersonales en el futuro.

#### **PASOS**



#### **FASE IV: Generación de Confianza**

En la fase de generación de confianza, el objetivo es propiciar que los integrantes se conozcan más y logren confiar entre ellos de manera suficiente para iniciar un proceso de mejora orientado a identificar las oportunidades de negocio y acciones conjuntas. Entre las actividades a realizar están: talleres de trabajo empresarial, visitas entre las MYPES a cada establecimiento, definición de reglamento interno, fondo operaciones y conformación de comités.

## PASOS



Cabe aclarar que parte del proyecto de conformación es la gestión de una entidad de apoyo para su validación.

## FASE V: Consolidación de Confianza

Se identifica un área, actividad o situación a mejorar y se realiza un proyecto piloto en el cual se dé solución a la problemática. Los proyectos pilotos son un adelanto de lo que posteriormente se manejará como operaciones habituales de la red, estas pueden ser compras conjuntas, introducción de nuevas tecnologías (nuevos diseños de prendas, nuevas maquinarias o equipos), promoción conjunta de marca, participación en ferias, recibir asistencia técnica y capacitación, entre otras acciones.

## PASOS



## FASE VI: Diseño e implementación del Proyecto Estratégico de Red Empresarial.

Esta fase deberá realizarse además del plan estratégico que se presenta posteriormente, el cual se ha retomado del análisis FODA efectuado con los microempresarios, entrevistas y encuesta; el diseño del plan de negocios para la red y un proyecto estratégico, herramientas que indicarán el camino por el cual se debe trabajar para el logro de los objetivos planteados.

El plan estratégico se elabora para un período de largo plazo (5 años) y se incluye las estrategias a implementar, plazos de actuación, formas de medición, etc. El plan de negocio indica el tipo de clientes, proveedores, línea de negocios, los competidores, cómo se venderá el producto o servicio, etc. En cambio, el proyecto estratégico muestra un área de intervención para dar pronta respuesta en relación a la prioridad de actuación, el cual contiene un análisis de objetivos, proyectos y problemas adicionales a la elaboración de un presupuesto y cronograma.

## PASOS



### FASE VII: Acompañamiento en la Gestión del Negocio

A pesar que cada MYPE trabaja y se rige de manera independiente, la red constituye una nueva empresa la cual debe tener la característica de ser independiente y sostenible. Se vuelve independiente a medida el facilitador o articulador se va desligando de la red, mientras tanto en ella (red) ya existen responsabilidades definidas, se analizan alternativas y se ejecutan los proyectos estratégicos.

#### 4.2.2 Plan Estratégico para la Creación de Redes Empresariales

El plan estratégico de la Red Empresarial consiste en el desarrollo de un programa de actuación que permitirá aclarar los objetivos y metas a futuro que se pretenden conseguir y cómo estos deberán ser aplicados a fin de garantizar un éxito futuro.

Las estrategias resultantes deberán ser flexibles en su aplicación, dadas las condiciones objetivas de los territorios en que estas sean aplicadas, así mismo, dicho plan deberá ser evaluado periódicamente (de 3 a 5 años), a fin de adaptarse a los cambios futuros. Dentro del plan estratégico son enunciados elementos claves para el éxito empresarial de la red, entre los que se destacan los objetivos, políticas y acciones que deberán ser consideradas por los microempresarios, ya que estos serán los elementos que permitirán el buen desarrollo de la red.

#### Misión

Elaborar productos de alto valor agregado, para fomentar con ello el desarrollo de los micros y pequeños productores que participan en el sector de la manufactura textil, a través de la capacitación, especialización e implementación de tecnología que les permita desarrollar sus habilidades; obteniendo así el crecimiento económico del sector y teniendo como principio que el esfuerzo y compromiso en el trabajo permitirá alcanzar la obtención de los objetivos.

#### Visión

Ser reconocido como la mejor red de micro y pequeñas empresas de manufactura textil a nivel nacional, caracterizados por producir prendas de vestir de alta calidad y valor agregado, con una participación importante en el desarrollo económico local de la zona sur del municipio de Soyapango, para que dentro

de 5 años sirva de ejemplo para otros municipios en los cuales se pueda retomar la idea y aplicarla, y de esta forma, se contribuya al desarrollo económico del país.

### **Valores**

Las bases que guiarán el comportamiento a seguir para la red son los siguientes:

**Trabajo:** Honesto y comprometido como herramienta básica para obtener los objetivos comunes trazados.

**Igualdad de oportunidades:** Confianza en la calidad del trabajo de las empresas que forman parte de la red empresarial, brindándoles las herramientas necesarias a fin de lograr el desarrollo de habilidades y destrezas.

**Confianza:** Lograr que las empresas desarrollen lazos de confianza que les permita trabajar de manera conjunta, a fin de integrar sus esfuerzos con el propósito de ejecutar proyectos que complementen las capacidades productivas y obtener así ventajas económicas a corto y mediano plazo.

**Calidad:** A través de una capacitación adecuada que permita ofrecer productos de alto valor agregado, a fin de que se pueda competir en el mercado local y que responda a los estándares internacionales requeridos en la industria.

**Innovación:** Se aplicará de manera conjunta las nuevas técnicas y diseños que respondan a las nuevas tendencias internacionales, con el objetivo de brindar una oferta apreciada en los mercados internacionales.

**Objetivos de la Red:** Los objetivos generales de la red para un período de largo plazo (5 años) son: Disminución de costos, acceso al financiamiento y aumentar la cuota de mercado, que se describen con más detalle a continuación:

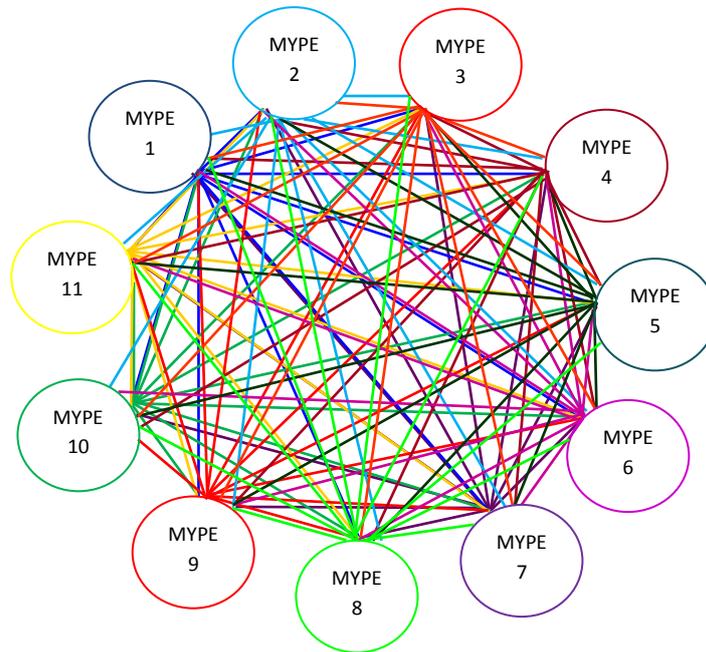
- **Disminución de costos:** El objetivo de disminuir los costos de las empresas implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad y la entrega a tiempo para reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos. Por lo que la disminución de costos no estará simplemente enfocada en el recorte de gastos, que se traducen típicamente en recorte de personal, la reestructuración y la disminución de proveedores que solo vienen a interrumpir el proceso de calidad y da como resultado el deterioro de las empresas.

- **Acceso al financiamiento:** El acceso al financiamiento a las MYPES es un tema prioritario, ya que muchas MYPES no son sujetas de crédito por obstáculos como la legalización, la contabilidad formal, contar con un local propio, entre otras cosas, lo que se pretende con la formación de la red empresarial es que estas se conviertan en sujetas de crédito y el acceso sea menos costoso, lo que implica que lleven su todos sus asuntos legales en regla, y que de esta manera puedan formar parte de los programas de los organismos no gubernamentales y gubernamentales dirigidos a apoyar la MYPES que a la vez sirven de respaldo para ser sujetas de crédito.
- **Aumentar la cuota de mercado:** El aumento de la cuota de mercado se ve enmarcada en primer lugar en la diversificación de la producción, que se podrá traducir en el incremento de la producción y distribución de la producción a nuevos mercados locales e internacionales, que se pretende lograr con la introducción de la red a los programas de apoyo a las MYPES dirigidos a la promoción de la producción y apoyo a la diversificación.

**Organización de la Red:** Según la tipificación que se puede hacer de las redes empresariales y las observaciones hechas en la investigación de campo, el tipo de red que se propone crear es horizontal, que se caracteriza por ser una modalidad de cooperación lineal (sin estructura jerarquía) entre empresas independientes, de tamaños comparables, que elaboran un mismo tipo de bien y deciden agruparse y tomar decisiones de manera conjunta para comercializar, adquirir insumos, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo.

En general estas redes no tienen un líder específico, las empresas integrantes trabajan de forma conjunta con los mismos derechos y obligaciones, y están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector.

**Figura 20:** Estructura de red empresarial denominada  
**“Red Empresarial Soyapango Activa”**



FUENTE: Elaboración Propia en base a investigación de campo.

Los miembros de la red deberán convocar a un congreso para generar de forma periódica (cada 6 meses) a fin de presentar informes de las acciones y actividades que se han tenido durante ese periodo de trabajo a fin de crear un clima de confianza y seguridad entre los mismos miembros de la red. Para ello, se deberá elegir una junta directiva que los represente y que distribuya el trabajo para facilitar las coordinaciones al interior de la red; estos tendrán las responsabilidades puntuales sobre determinadas tareas y acciones propuestas dentro del congreso, como la coordinación con los clientes, ventas, producción, proveedores, finanzas, etc.

La designación de estas responsabilidades permitirá a la red un mecanismo de trabajo y control sobre las decisiones así como un mecanismo de seguimiento para su fiel cumplimiento. Dentro de la designación de las personas que formarán parte de la junta directiva, serán estos mismos quienes nombren al presidente de la red y serán estas mismas personas las que supervisen el trabajo, tanto del presidente como entre ellos mismos.

La junta directiva deberá estar compuesta por un mínimo de tres personas, dicho número variará de acuerdo al tamaño de la red para la designación de las responsabilidades, dicha flexibilidad le permitirá al mismo en la medida en que la red se consolide, las funciones de los integrantes de la red serán divididas según sean necesarias a fin de dar respuesta a las necesidades que se presenten.

Dentro de las tareas de la junta directiva está la creación de un reglamento, que contenga elementos básicos del trabajo en equipo, responsabilidades, tareas, deberes, derechos, etc. Además, el reglamento debe incluir elementos que permitan regular el funcionamiento de la red, la forma en cómo se tomen las decisiones, algunas reglas disciplinarias y otros aspectos que sean considerados pertinentes.

La rendición de cuentas dentro de los progresos permitirá evaluar el desempeño personal que han tenido los integrantes de la junta directiva, como mecanismo democrático y participativo, el cual a su vez servirá para renovar los integrantes o reconfirmar el buen desempeño de los mismos.

**Matriz FODA:** La matriz FODA es un cuadro de doble entrada que presenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para definir las estrategias a implementar que se toman de acuerdo al análisis previamente realizado.

En la tabla 10 se presenta las relaciones del FODA y sus estrategias. En el cuadrante 1–1 se desarrollan las estrategias ofensivas que constituyen la posición ideal para el rápido crecimiento y el cumplimiento de los objetivos ; en el cuadrante 1–2 , las estrategias de orientación donde las oportunidades pueden ser aprovechadas para disminuir las debilidades; en el cuadrante 2 – 1 las estrategias defensivas son para enfrentar las amenazas y en el cuadrante 2–2, las estrategias de sobrevivencia que se utilizan para contrarrestar las amenazas cuando no se tiene la preparación adecuada.

**Tabla 10:** Relaciones del FODA y sus Respectivas Estrategias

| MATRIZ FODA       | FORTALEZAS (1)         | DEBILIDADES (2)              |
|-------------------|------------------------|------------------------------|
| OPORTUNIDADES (1) | Estrategias Ofensivas  | Estrategias de Orientación   |
| AMENAZAS (2)      | Estrategias Defensivas | Estrategias de Sobrevivencia |

Con lo anterior descrito, se presenta a continuación la aplicación de la Matriz FODA a las MYPES de la confección de prendas de vestir que formarán la Red.

**Tabla 11: Matriz FODA**

|          | F   | D   |
|----------|---|---|
| <b>O</b> | <p>La estrategia empresarial facilitará procesos de acompañamiento, que permitirán a los microempresarios diversificar sus líneas de producción.</p> <p>El aumento del número de empleados permitirá disponer de más tiempo para trabajar en conjunto.</p> <p>La expansión de la producción aunada con el aumento en el número de empleados permitirá a las MYPES, tener un mejor record en los tiempos de entrega.</p> <p>Los tratados y acuerdos comerciales abren a las MYPES la posibilidad de incrementar los estándares de calidad para exportar su producción.</p> <p>El entorno favorable para la promoción de las MYPES junto a la promoción de ferias internacionales facilitara a las MYPES promocionar sus productos e introducir nuevas tecnologías para sus procesos productivos a fin de volverse competitivas.</p> <p>La existencia de programas de apoyo a las MYPES, facilita su incorporación a este tipo de proyecto de ayuda.</p> <p>El cumplimiento de requisitos en términos de infraestructura y maquinaria facilitan el desarrollo de la producción de los Microempresarios.</p> | <p>La expansión de la producción permitirá a las MYPES incrementar el número de empleados y su capacidad instalada.</p> <p>Las políticas de apoyo a la MYPES permitirán iniciar procesos de formalización empresarial a fin de que estas puedan acceder a fuentes de financiamiento, logrando así diversificar su producción.</p> <p>El entorno favorable de promoción a las MYPES aunado a las estrategias de promoción como ferias comerciales permitirá a los microempresarios posicionarse dentro del mercado de confección.</p> <p>Las estrategias de apoyo al sector de las MYPES, facilitará a las mismas a que estas inicien proceso de organización de producción a fin de volverlas más competitivas en el entorno.</p> |
| <b>A</b> | <p>La calidad en las prendas de vestir desarrolladas por los Microempresarios, permitirá competir en el territorio frente a la competencia para su posicionamiento.</p> <p>La facilidad que tienen las MYPES de adaptarse al mercado, permitirá hacerle frente a la inestabilidad en los precios del mercado y niveles de inseguridad del territorio.</p> <p>La capacidad de adaptación a la tecnología, aunado a su disponibilidad de aprender nuevos y su flexibilidad frente a los cambios en su entorno, las vuelven menos vulnerables ante la inestabilidad de políticas en el largo plazo.</p>  | <p>El posicionamiento de la competencia en la localidad contribuirá a que las MYPES logren mayores estándares de calidad, a fin que le permitan volverse competitivas en su entorno.</p> <p>El entorno de la localidad permitirá a las MYPES iniciar una estrategias de flexibilidad que le permita lograr un aprovechamiento de las oportunidad y volverlas oportunidades a su favor.</p> <p>La inestabilidad de políticas de apoyo a las MYPES, propiciará un entono para la organización local de las mismas a fin de volverlas competentes.</p>   |

**Matriz de Objetivos y Metas:** Consiste en evaluar las condiciones tanto internas a las MYPES así como externas al medio en que estas se desarrollan, a fin de identificar oportunidades y establecer estrategias para minimizar las amenazas y fortalecer las debilidades que se tienen.

Para ello, se realizan el análisis FODA el cual es utilizado como insumo para el desarrollo de la Matriz de Objetivos y Metas. Previo a la redacción de estrategias que deberán ser consideradas por los actores (MYPES) para fortalecer al sector. Con ello, se tendrá material suficiente para diseñar el plan estratégico, donde se destaquen los objetivos estratégicos y se diseñen las estrategias a mediano y largo plazo; así como las metas y las políticas a corto plazo.

Los Objetivos Estratégicos, son resultados que, a largo plazo, la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, eso quiere decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico se está hablando de un resultado que se quiere alcanzar a largo plazo inspirados en la visión para cumplir con la Misión. Estos deberán ser: Cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica, preferentemente.

A continuación se detalla la Matriz de Objetivos donde han sido redactadas las estrategias que las MYPES deberán seguir para su desarrollo.

Tabla 12: Matriz de Objetivos

| OBJETIVOS   | SITUACIÓN DE PARTIDA   | RESULTADOS ESPERADOS   |
|---|--|--|
| <p>Objetivo General:</p> <p>Crear una Red Empresarial con MYPES de la confección de prendas de vestir que permita una sinergia y la superación de las dificultades que individualmente presentan.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las MYPES tienen el interés y presentan los requisitos mínimos en términos de infraestructura y maquinaria para realizar su producción.</li> <li>• Las MYPES se encuentran trabajando individualmente.</li> <li>• Ninguna de las MYPES se encuentra participando dentro de los programas de apoyo.</li> <li>• Las MYPES tienen bajo poder de negociación con proveedores y clientes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las MYPES productoras de prendas de vestir conforman una Red Empresarial.</li> <li>• La Red Empresarial realizan actividades empresariales (compras, inversión, capacitación, asistencia técnica, etc.) en forma conjunta.</li> <li>• La Red Empresarial se encuentran participando dentro de programas de apoyo y asistencia técnica.</li> <li>• Las MYPES integradas en la Red Empresarial tienen mayor poder de negociación con proveedores y clientes.</li> </ul> |

| OBJETIVOS   | SITUACIÓN DE PARTIDA  | RESULTADOS ESPERADOS   |
|---|---|--|
| <p>Objetivo Específico 1:</p> <p>Lograr que las MYPES puedan contar con acceso al financiamiento para el desarrollo de sus actividades productivas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de MYPES no están legalmente establecidas.</li> <li>• No llevan contabilidad formal.</li> <li>• La mayoría de MYPES no cuentan con un respaldo económico o garantía que las haga sujetas de crédito.</li> <li>• Actitud negativa a la adquisición de deudas u obligaciones por temor a no poder cubrir los gastos de deuda.</li> <li>• Las MYPES no realizan inversión en maquinaria y equipo constantemente para llevar a cabo el proceso de producción, debido a las reducidas utilidades y dificultades para obtener de financiamiento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentan el número de MYPES legalizadas.</li> <li>• Las MYPES al estar legalizadas llevan contabilidad formal de sus operaciones.</li> <li>• Aumentan el número de MYPES con respaldo económico que les permite ser sujetas de crédito.</li> <li>• Confianza para adquirir deuda y mejorar el negocio tras recibir una orientación sobre el manejo y administración de las obligaciones.</li> <li>• Se incrementa la inversión al comprar un mayor número de maquinarias y equipo que permitirá a las MYPES aumentar su nivel de producción debido al financiamiento otorgado.</li> </ul> |

| OBJETIVOS  | SITUACIÓN DE PARTIDA  | RESULTADOS ESPERADOS   |
|--|---|--|
| <p>Objetivo Específico 2:</p> <p>Disminuir los costos de producción mediante mejoras en la competitividad y la evaluación de cada uno de los procesos y gestiones en las áreas productivas, ventas y distribución.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las compras que realizan las hacen de forma individual y en pequeñas cantidades.</li> <li>• La forma en que se compra la materia prima y materiales es de acuerdo a los pedidos de producción, no aprovechan los precios bajos.</li> <li>• No realizan cotizaciones para las compras de la materia prima, materiales y accesorios.</li> <li>• No cuentan con transporte propio, para movilizar la materia prima y producto terminado, por lo que sus costos de transporte son más elevados.</li> <li>• Las MYPES no tienen una relación definida con los proveedores, por tanto, la calidad de los productos difiere en cada compra.</li> <li>• La producción realizada es en pequeña escala, debido a que no tiene clientes permanentes a los cuales proveer.</li> <li>• Existe una subutilización del total de máquinas de coser.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan compran en conjunto con otras MYPES, ya establecidas como red empresarial, permitiéndoles obtener mejores descuentos.</li> <li>• Cuentan con un inventario de materia prima y materiales que les permita responder con mayor facilidad a los pedidos.</li> <li>• Realizan y evalúan los precios y proveedores de los cuales abastecerse.</li> <li>• Las MYPES tiene una relación definida con los proveedores exigiendo productos de calidad y precios cómodos.</li> <li>• Se produce a una mayor escala, generando prendas de vestir a costos de venta menores.</li> <li>• Cuentan con clientes permanentes a los cuales abastecer y trabajan bajo la modalidad de subcontratación aumentando el nivel de producción.</li> <li>• La Red Empresarial cuentan con transporte propio para movilizar la materia prima y producto terminado.</li> </ul> |

| OBJETIVOS   | SITUACIÓN DE PARTIDA  | RESULTADOS ESPERADOS  |
|---|---|---|
| <p>Objetivo Específico 3:</p> <p>Identificar nuevos mercados a nivel nacional e internacional en los cuales puedan ser vendido los productos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con una cartera de clientes mínima y poco diversificada, además el 50% de las MYPES trabajan únicamente con el mercado local (las colonias). La mayoría de los clientes esporádicos y habituales.</li> <li>• Las MYPES no han incursionado en el mercado internacional.</li> <li>• La MYPES no cumplen con los estándares internacionales de producción de prendas de vestir.</li> <li>• Se tiene insuficiente maquinaria para poder incrementar la producción y por esa razón no puede exportar.</li> <li>• Se cuenta con un número bajo de empleados por taller, lo que dificulta aumentar la cuota de mercado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en el número de clientes debido a su participación en ferias dentro y fuera del país, aumentando la demanda de productos.</li> <li>• La Red Empresarial se encuentran exportando.</li> <li>• Las MYPES reciben asistencia técnica para llevar a cabo el proceso de exportación y sus prendas cumplan con los estándares internacionales.</li> <li>• El incremento en los niveles de producción ha permitido aumentar el número de empleados.</li> <li>• Se generan nuevos empleos.</li> </ul> |

### 4.2.3 Lineamientos Estratégicos para la Creación de Redes Empresariales

**Plan de Monitoreo y Evaluación:** A través del diseño del plan de monitoreo y evaluación se presentan las iniciativas estratégicas a implementar las cuales se encuentran relacionadas con los resultados esperados de la matriz de objetivos y metas. El plan de monitoreo y evaluación contiene además, los indicadores que permitirán medir la realización de las estrategias y los medios de verificación que constituyen los materiales físicos y comprobantes.

Cada estrategia es acompañada del plazo correspondiente en que se debe de llevar a cabo las actividades, contando a partir de la transición entre la fase IV y fase V en que se encuentra la formación de la red.

En el anexo 8 se presenta el cronograma respectivo del plan de monitoreo y evaluación.

**Tabla 13:** Plan de Monitoreo y Evaluación

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   | INDICADORES  | MEDIOS DE VERIFICACIÓN  | PLAZOS  |
|--|--|---|---------|
| Se realizan talleres y reuniones para generar confianza, organizarse y compartir información y experiencias.         | Número de participantes en los talleres y reuniones.<br>Número de MYPES que conforman la red.<br>Porcentaje de asistencia respecto al total de MYPES que conforman la red. | Acta de reuniones y talleres.<br>Hoja de registro.<br>Informe de talleres realizados.   | 3 meses |
| Se realiza actividades empresariales (compras, inversión, capacitación, asistencia técnica, etc.) en forma conjunta. | Valor de compras realizadas en conjunto<br>Monto de inversión obtenido en conjunto.<br>Valor de ventas realizadas en conjunto.   | Facturas<br>Comprobantes de Crédito Fiscal.<br>Contrato de adquisición de préstamo.<br>Registro de ventas efectivas.  | 4 meses |
| Se participan en programas de apoyo y asistencia técnica.  | Número de capacitaciones.<br>Porcentaje de participantes en capacitaciones.<br>Número de asistencias técnicas.   | Registro de asistencia.<br>Diplomas de participación.<br>Certificaciones en las áreas técnicas capacitadas.<br>Materiales didácticos dados en las asesorías y capacitaciones. | 4 meses |
| Se realizan convenios y acuerdos de contratación de productos, servicios y de ventas a precios definidos.            | Porcentaje de descuentos por compras al por mayor.<br>Aumento de los ingresos por ventas.  | Facturas<br>Comprobantes de Crédito Fiscal.<br>Registros de ventas efectivas.   | 8 meses |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  | INDICADORES  | MEDIOS DE VERIFICACIÓN   | PLAZOS   |
|---|--|--|----------|
| Se gestiona los trámites requeridos para obtener la legalización.   | Número de MYPES legalizadas.<br>Porcentaje de MYPES legalizadas.<br>Número de solicitudes a presentar en los diferentes trámites.<br>Número de asesorías realizadas para formalizar la empresa.<br>Monto de los trámites realizados. | Documentos emitidos y entregados por las diferentes entidades. (NIT de la empresa, escritura de constitución, solvencia de alcaldía, etc.)<br>Solicitudes emitidas.<br>Recibo de pagos realizados en cada trámite.<br>Tarjeta de contribuyente.<br>Acta de constitución. | 8 meses  |
| Se gestionan los documentos y permisos para los registros como contribuyentes.  | Número de MYPES que llevan contabilidad formal.<br>Porcentaje de MYPES que llevan contabilidad formal.   | Balance Inicial.<br>Libros de contabilidad registrados.<br>Número de autorización para emitir facturas y comprobantes de crédito fiscal.   | 6 meses  |
| Se realiza una valuación e inventariado de los bienes muebles e inmuebles poseídos por las MYPES para servir de garantía ante los préstamos a realizar. | Créditos otorgados.<br>Monto de créditos otorgados.<br>Tasas de interés.<br>Plazo del préstamo.<br>Número de cuotas.   | Contratos de préstamos.<br>Recibos y bouchers de los préstamos cancelados.   | 3 meses  |
| Se asiste a las instituciones financieras y de apoyo para conocer y recibir una orientación sobre el manejo y administración de las obligaciones.       | Número de asistencias financieras recibidas.<br>Porcentaje de pagos puntuales realizados.  | Certificados y diplomas recibidos.<br>Apuntes de asistencias.<br>Recibos de pago.<br>Presupuesto.  | 3 meses  |
| Se adquieren préstamos para la adquisición de maquinaria y equipo que permitirá a las MYPES aumentar su nivel de producción.                            | Número de maquinaria y equipo adquirido.<br>Porcentaje de crecimiento de la producción con la maquinaria y equipo adquirido.<br>Porcentaje de créditos obtenidos destinados a la compra de maquinaria y equipo.                      | Facturas y comprobantes de adquisición de maquinaria y equipo.<br>Contrato de préstamos adquiridos.<br>Registros de volúmenes de producción.   | 12 meses |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  | INDICADORES   | MEDIOS DE VERIFICACIÓN  | PLAZOS   |
|---|---|---|----------|
| Se buscan proveedores que ofrezcan descuentos por compras al por mayor y/o se negocian descuentos por compras frecuentes.   | Monto de compras realizadas al mes.<br>Número de compras realizadas al mes.<br>Porcentaje de descuentos otorgados.                                | Facturas<br>Comprobantes de créditos fiscales.<br>Registros de compras  | 3 meses  |
| Se realizan compras al por mayor y se abastecen en periodos de ofertas las cuales son contabilizadas en inventarios respondiendo a los pedidos con rapidez.   | Volumen de inventario.<br>Montos de compras   | Facturas<br>Comprobantes de crédito fiscal<br>Registros de inventario   | 6 meses  |
| Se realizan cotizaciones de precio de los insumos de diferentes proveedores y se evalúa respecto a calidad, cantidad, mejor precio, inmediatez, servicios post-compra y otros beneficios otorgados. | Número de cotizaciones enviadas.<br>Número de proveedores contactados.<br>Porcentaje de cotizaciones enviadas y entregadas por proveedores.       | Registro de cotizaciones entregadas por los proveedores.<br>Solicitudes de cotización enviadas a los proveedores. | 3 meses  |
| Se firman contratos con proveedores que ofrecen productos de acuerdo a ciertas exigencias o estándares.   | Número de contratos firmados.<br>Número de solicitudes de contratos.<br>Porcentaje de contratos efectivos.  | Actas de contratos firmados.<br>Registro de solicitudes entregadas.   | 18 meses |
| Se hacen planes de prestación de servicio y publicidad a maquilas, otras empresas y se participa en licitaciones.   | Número de solicitudes de participación en licitaciones.<br>Número de licitaciones efectuadas.<br>Porcentaje de licitaciones que si se realizaron. | Registro de solicitudes de licitación.<br>Contratos de licitación.  | 12 meses |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   | INDICADORES   | MEDIOS DE VERIFICACIÓN  | PLAZOS   |
|--|---|---|----------|
| Revisión y participación periódica de lanzamiento de convocatorias, concursos y programas que promuevan las instituciones de apoyo para dar a conocer los productos y servicios prestados por las MYPES de la red tanto a nivel nacional como internacional. | Número de visita a páginas de internet de instituciones públicas para conocer los procesos de licitación.<br>Monto de gastos para la participación en convocatorias, concursos y programas.<br>Ventas generadas en participaciones. | Registro de noticias en periódicos.<br>Almacenamiento de archivos de requisitos y convocatorias.<br>Registro de asistencia a convocatorias, concursos y programas.<br>Fotografías y videos de ferias y participaciones. | 10 meses |
| Se busca asesoría para conocer e incursionar en el proceso de exportación, requisitos y el cumplimiento de estándares.   | Número de asesorías recibidas para exportar.<br>Número de trámites legales para el proceso de exportación.<br>Tiempo de duración de asesorías.  | Material y documentos dados en asesorías.<br>Permisos para exportar.  | 12 meses |
| Se crea una página Web donde se den a conocer los productos y servicios prestados y se buscan alianzas con ONG's para la comercialización.   | Número de visitantes a la página web.<br>Número de visitantes que realizan ventas efectivas.<br>Número de alianzas para comercializar el producto y servicios de la confección.   | Facturas y comprobante de crédito fiscal.<br>Contratos de alianzas.   | 12 meses |
| Se gestionan la incorporación a nuevos mercados lo que requiere mayor personal para cumplir con las metas de producción.   | Número de clientes nuevos.<br>Número de empleados contratados.<br>Crecimiento de la producción.<br>Número de pedidos realizados.  | Factura y comprobantes de crédito.<br>Contratos de personal empleado.<br>Registros de la producción.<br>Listado de clientes nuevos.   | 8 meses  |

## Agentes involucrados y papel a desempeñar en el funcionamiento de la red.

Una vez realizado el diagnostico del sector micro-empresarial de las comunidades: Sierra Morena I y II, Las Brisas y la comunidad el Paraíso de la zona Sur del municipio de Soyapango, y habiendo identificado los diferentes agentes involucrados dentro del proceso de conformación de la Red Empresarial, se realizar un análisis en términos de su participación dentro de dicho proceso.

### Agentes

#### Involucrados

##### a) GOBIERNO CENTRAL Y LOCAL

- Municipio de Soyapango
- Programa de Gobierno

##### b) INSTITUCIONES DE APOYO PUBLICO-PRIVADAS

- CONAMYPE
- CENTROMYPE
- INNOVA
- IMYPE
- Cámara de Comercio
- FUNDE
- FUSAL
- FEPADE

##### c) INSTITUCIONES FINANCIERAS

- CALPIA
- Finca de El Salvador
- Integral
- Procredit
- Banco Agricola
- Multi Inversiones Mi Banco

##### d) MYPES

FUENTE: Elaboración propia en base a investigación de campo

La elaboración del presente esquema permite visualizar los distintos actores involucrados dentro del proyecto, identificando consigo la relación que estos guardan y la posición con la que cuentan actualmente, así también la participación que estos tendrán en el futuro para la conformación de la red empresarial.

### **Papel que Desempeñan en el Funcionamiento de la Red**

#### **a) Gobierno Central y Local.**

**Gobierno Central:** Su participación dentro del proceso de conformación de la Red Empresarial está en función de generar y garantizar la estabilidad de programas de ayuda al sector micro-empresarial así como de generar un clima de estabilidad política que permita atraer inversionistas al país.

**Gobierno Local (Alcaldía Municipal):** el papel de la Alcaldía dentro de la formación de la red, es de suma importancia ya que esta garantizaría el apoyo local de los proyectos gubernamentales como entes vigilantes y garantes del éxito en sus localidades, lo que se traducirá en un mayor desarrollo económico y social en la zona con el fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

**b) Instituciones de Apoyo Público-Privadas:** Dichas instituciones desempeñan uno de los principales roles dentro de la formulación del proyecto, ya que su papel está encaminado en brindar la asistencia técnica y la ayuda necesaria en diferentes ámbitos, lo que permitirá a los micro-empresarios desarrollarse y emprender dentro de sus empresas logrando así garantizar el éxito de la red y su sostenibilidad en el tiempo.

**c) Instituciones Financieras:** Su participación dentro del proceso de conformación de la red, es importante, en la medida en que esta fungirá como ente proveedor de los recursos financieros, lo que garantizará la viabilidad financiera del mismo. De esa forma, se logrará realizar compras de maquinarias e insumos que permitirán el crecimiento y el desarrollo de la Red Empresarial, de ahí la importancia dentro del proyecto.

**d) MYPES:** Estas juegan un papel central como agentes beneficiados tras la ejecución del proyecto, su papel responde a la capacidad de organización que esta tenga para realizar las gestiones pertinentes con las entidades mencionadas, mejorando a su vez las condiciones de vida de sus habitantes.

**Factores de Éxito de Fomento de la Red Empresarial:** Uno de los factores claves del éxito empresarial consisten en el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno en las cuales estas se encuentran localizadas, lo anterior deberá ser adoptado como una estrategia por las Redes Empresariales, las cuales aunados a los beneficios que estas presentan y que han sido abordados a lo largo de esta investigación vendrán a fortalecer en gran medida a las mismas.

## Factores de Éxito de las Redes Empresariales



**a. Base de Confianza:** La construcción de los vínculos de confianza entre los miembros de la red y los agentes externos a la misma propiciará un ecosistema estable para el desarrollo de actividades productivas y servirá como base para la atracción de nuevos clientes.



**b. Estructura de Relaciones:** Este posicionamiento administrativo dentro de la red favorecerá las relaciones de cooperación productiva, con otros agentes de igual forma será más fácil poder obtener el apoyo y financiamiento necesario para la mejora en la producción y en la reducción sustancial del riesgo al fracaso, generando sobre todo un clima propicio para la atracción de nuevos inversionistas, logrando así incrementar la cartera de clientes.



**c. Intercambio de Información:** Pertenecer a una Red Empresarial promueve el conocimiento y el intercambio de ideas, así como de nuevas técnicas de producción desarrolladas por las distintas MYPES, lo anterior garantiza el intercambio de conocimientos que beneficiará a futuro la calidad y el diseño de los productos ofrecidos en red.



**d. Eficiencia Colectiva:** Es el resultado del trabajo de cooperación entre empresas que tienen un objetivo común, con apoyo de todos los agentes que la involucran, a fin de que puedan beneficiarse las micro-empresas participantes en la red, obteniendo con ello no solo el crecimiento económico ansiado, sino el desarrollo en sus procesos, conocimientos y tecnología, que no lograrían aisladamente.



**e. Actuar Conjuntamente:** Promover la participación y ejecución de actividades en forma coordinada, permitirá generar mayores beneficios para la Red Empresarial, logrando así mejorar su competitividad y ampliar con ello su mercado.

FUENTE: Elaboración propia en base a investigación de campo

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS Y DOCUMENTOS DE TEXTO

- Batista, Ariel, Et Al., “Las Medianas, Pequeñas y Microempresas del Siglo XXI”. “Las PYMES y su espacio en la economía Latinoamericana”. Segundo Encuentro Internacional de Académicos. EUMEDNET. Del 9 al 27 de 2007.
- Sánchez, Genaro. “Perspectiva de las Micro y Pequeñas Empresas como Factores del Desarrollo Económico de México”. Abril 2007.
- Comité Coordinador. “Libro Blanco de la Microempresa”. San Salvador, Enero 1997. Imprenta Díaz. Segunda Edición.
- Chorro, Miguel. “El BMI en el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa de El Salvador”. San Salvador, 2007. Ed. Artes Gráficas Publicitarias.
- Boisier, Sergio. “¿Hay un espacio para el desarrollo local en la globalización?”. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública; Revista de la CEPAL 86. Santiago de Chile, 18 – 21 Agosto; 2005.
- Sforzi, Fabio. “Del Distrito Industrial al Desarrollo Local”. Artiminio, Italia. 12 de septiembre de 2005.
- Becerra, Fredy. “Las Redes Empresariales y la Dinámica Empresarial: Aproximación Teórica”. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Vol. 8 No. 32 Julio – Diciembre, 2008.
- Venancio, Leandro. “Globalización, Desarrollo Local y Sociedad Civil”. 2007. Edición electrónica gratuita.
- Martín, Francisco., Et. Al. “Territorios y Empresas en Red: Negocios, riqueza y bienestar inclusivos”. MINKA Perú. 2008
- Corral, Antonio. Et. Al. “Contribución de las empresas al desarrollo en América Latina”. Ikei. Octubre, 2006.
- “La red de soluciones empresariales”. FUNDES. Colombia, 2010.
- “Promoción de redes empresariales”. MINKA. APOPIME & INTERCOOPERATION.
- Torres, José Jesús. “Cadenas de Valor y Articulación de Redes” (Ponencia). Foro Centroamericano de Estrategias de Asociatividad para las MIPYMES. Noviembre 2005
- Porter, Michael. “La Ventaja Competitiva de las Naciones”; 1990.
- Perego, Luis. “Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales”. Argentina 2003. ISBN 84-688-3417-3 N° registro 6286203
- Martínez, María. “Programa de Fomento a la Empresarialidad en el Municipio de Soyapango”. Serie Nuestra Experiencia No. 8; febrero, 2009.
- Martínez, Julia Evelin. Et. Al. “Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas Construyendo una Agenda de Desarrollo”. El Salvador, 2002.
- Cerdán, Carlos. “Redes Empresariales: Experiencia en la Región Andina”. Editado por Cooperación Italiana y MINKA. Febrero 2003.

- Dini, Marco. “Competitividad, Redes de Empresas y Cooperación Empresarial”. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Gestión Pública No. 72. Santiago de Chile, Octubre de 2010.
- Índice de competitividad municipal 2009, El Salvador; “Medición de la gobernabilidad económica local para crear un mejor entorno empresarial”. USAID, agosto 2009.

## PRESENTACIONES Y REVISTAS

- CONAMYPE. “Principales Características de las MIPYMES en El Salvador, con Enfoque a la Actividad Industrial”. VI Congreso de Industriales. San Salvador, 15 de Octubre de 2010.
- CEPAL. “Definiendo la Competitividad”; Septiembre 2006.
- Mendez y Vásquez. “Asociatividad en El Salvador: Informe Final para CONAMYPE en el marco del proyecto emprende”. (CONAMYPE / GTZ). Enero 2000.
- Asociación Salvadoreña de Industriales. “Necesidades de insumo de la gran empresa y oferta de las PYMES, base para generar exportaciones a través de redes colaboradoras” Nov. 2005.

## SITIOS WEB

- Alianza para el Desarrollo de la Microempresa  
[www.alpimed.net](http://www.alpimed.net)
- Comisión nacional de la Micro y Pequeña Empresa  
[www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv)
- Asociación Nacional de la Empresa Privada  
[www.anep.org.sv](http://www.anep.org.sv)
- Dirección General de Estadísticas y Censos  
[www.digestyc.gob.sv](http://www.digestyc.gob.sv)
- Asociación Salvadoreña de Industriales  
[www.industriaelsalvador.com](http://www.industriaelsalvador.com)
- Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador  
[www.camtex.com.sv](http://www.camtex.com.sv)
- Banco Central de Reserva de El Salvador  
[www.bcr.gob.sv](http://www.bcr.gob.sv)
- Ministerio de Economía  
[www.minec.gob.sv](http://www.minec.gob.sv)
- Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa  
[www.centromype.org.sv](http://www.centromype.org.sv)
- [www.maps.google.es](http://www.maps.google.es)

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Tipo de Criterios para las Definiciones de la Micro y Pequeña Empresa

| PAIS        | EMPLEO | VENTAS | ACTIVOS | OTROS |
|-------------|--------|--------|---------|-------|
| Argentina   |        | X      |         |       |
| Bolivia     | X      | X      | X       |       |
| Chile       | X      | X      |         |       |
| Colombia    | X      |        | X       |       |
| Costa Rica  | X      | X      | X       | X     |
| El Salvador | X      |        | X       |       |
| Guatemala   | X      |        |         |       |
| México      | X      |        |         |       |
| Panamá      |        | X      |         |       |
| Venezuela   | X      | X      |         | X     |

FUENTE: FUNDES 2003/2004

### Anexo 2

#### Inversión Extranjera Directa 1990 – 1999

| (Millones de Dólares) |        |
|-----------------------|--------|
| 1990                  | 212.1  |
| 1991                  | 237.3  |
| 1992                  | 252.6  |
| 1993                  | 255.0  |
| 1994                  | 278.0  |
| 1995                  | 293.0  |
| 1996                  | 424.3  |
| 1997                  | 480.3  |
| 1998                  | 1583.9 |
| 1999                  | 1799.7 |

FUENTE: Banco Central de Reserva (BCR)

### Anexo 3

| <b>EL SALVADOR: POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (2000 – 2009)</b> |            |                 |                    |
|---|------------|-----------------|--------------------|
| <b>AÑO</b>  | <b>PEA</b> | <b>OCUPADOS</b> | <b>DESOCUPADOS</b> |
| 2000  | 2,363,353  | 2,198,938       | 164,415            |
| 2001  | 2,445,467  | 2,275,169       | 170,298            |
| 2002  | 2,366,969  | 2,219,603       | 147,366            |
| 2003  | 2,450,081  | 2,280,654       | 169,427            |
| 2004  | 2,417,670  | 2,253,645       | 164,025            |
| 2005  | 2,461,186  | 2,283,552       | 177,634            |
| 2006  | 2,501,328  | 2,337,091       | 164,237            |
| 2007  | 2,575,236  | 2,419,157       | 156,079            |
| 2008  | 2,495,908  | 2,349,050       | 146,858            |
| 2009  | 2,551,667  | 2,364,579       | 187,088            |

FUENTE: Estadísticas Laborales de la DIGESTYC

### Anexo 4

#### Instituciones que apoyan a las MYPES

| <b>GUBERNAMENTALES</b>              | <b>PRIVADAS</b>        |
|-------------------------------------|------------------------|
| CONAMYPE                            | CENTROMYPE             |
| INSAFORP                            | UNIVERSIDADES PRIVADAS |
| PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD | BMI                    |
| CONACYT                             | FUNDAPYME              |
| CENTA                               | INVENTA                |
| FISDL                               | ASI                    |
| COMURES                             | CASART                 |
| PNUD                                | FUSADES                |
| FOMYPE                              | CAMARASAL              |
| FOSOFAMILIA                         | INTEGRAL               |

FUENTE: Elaboración propia en base a los sitios web de las instituciones.

**Anexo 5**  
**Diseño del Cuestionario**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ECONOMÍA**



**ENCUESTA**

**TEMA:** Propuesta para la Creación de una Red Empresarial con MYPES en el Subsector Manufacturero Textil de la Zona Sur de Soyapango.

**OBJETIVO:** Conocer la situación económica y las características que presentan las MYPES del subsector manufactura textil de la zona sur de Soyapango.

---

**DATOS GENERALES**

1. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_
2. Actividad principal de la empresa: \_\_\_\_\_
3. Año en que inicio operaciones: \_\_\_\_\_
4. Tiene otros establecimientos a cargo: \_\_\_\_\_
5. ¿El local donde desarrolla las operaciones es propio o ajeno? \_\_\_\_\_
6. Productos o servicios principales que ofrece la empresa: \_\_\_\_\_
7. CIU: \_\_\_\_\_
8. ¿A qué línea de producción se dedica la empresa? \_\_\_\_\_

---

**DATOS ESTADÍSTICOS PARA CLASIFICACIÓN**

9. ¿Cuántas dependencias o sucursales de la empresa (incluyendo esta oficina) tiene? \_\_\_\_\_
10. ¿Qué porcentaje del capital de la empresa es nacional? \_\_\_\_\_ y ¿Qué porcentaje es extranjero? \_\_\_\_\_%
11. ¿Cuántos empleados tiene su MYPE?
  - 1 – 5 personas            \_\_\_\_\_
  - 6 – 49 personas        \_\_\_\_\_
  - 50-99 personas        \_\_\_\_\_
  - Más del 99 personas    \_\_\_\_\_

12. ¿Cuál de los siguientes rangos se estima el valor total de los activos de su empresa?

- Menos de \$ 1,143   
\$ 1,144 - \$ 5,714   
\$ 5,715 - \$ 11,429   
\$ 11,430 - \$ 28,571   
\$ 28,571 - \$ 57,143   
Más de \$ 57,143

13. ¿Cuál de los siguientes rangos se estima el valor total del volumen de ventas mensuales de la empresa?

- Menos de \$ 1,143   
\$ 1,144 - \$ 5,714   
\$ 5,715 - \$ 11,429   
\$ 11,430 - \$ 28,571   
\$ 28,572 - \$ 57,143   
Más de \$ 57,143

14. ¿Cuál es el estado legal en que se encuentra la empresa?

Legalizada  No legalizada  En proceso de legalización

---

### PROVEEDORES

15. ¿Quién le provee la materia prima?

Sí  No

Si la respuesta es **Sí** continuar en la **pregunta No.15**

Si la respuesta es **No** continuar en la **pregunta No. 17**

16. ¿Qué tipo de materia prima provee la empresa contratista?

Tela  Zíper  Botones  Hilos

Otros avíos: \_\_\_\_\_

17. ¿Quiénes son los proveedores de otras materias primas que no son provistas por la(s) empresa(s)

contratista(s)? \_\_\_\_\_

18. ¿Cuántos son sus proveedores de materias primas? \_\_\_\_\_

19. ¿Quiénes son sus proveedores de materias primas? \_\_\_\_\_

20. ¿Recibe descuentos de sus proveedores por compras al por mayor?

Sí  No

## PRODUCCIÓN

21. ¿Cuántas prendas de vestir producen semanalmente? \_\_\_\_\_

22. ¿En qué meses tiene mayor demanda de prendas de vestir? \_\_\_\_\_

23. ¿En qué meses tiene menor demanda de prendas de vestir? \_\_\_\_\_

---

## EXPORTACIÓN

24. ¿Ha exportado durante el año 2010 y hasta septiembre de 2011?

Sí  No

Si la respuesta es **Sí** continuar en la **pregunta No.24**

Si la respuesta es **No** continuar en la **pregunta No. 26**

25. ¿Cuál es el mercado destino de la producción de la empresa?

Local  Nacional  Internacional

26. ¿Cuál es la forma en que realizan la exportación de los productos terminados?

a) Exportación directa por esfuerzos propios.  c) Exportación directa con apoyo de inst. privadas.

b) Exportación directa con apoyo de inst. públicas.  d) Exportación indirecta

Pasar a la **pregunta No. 28**

27. ¿Estaría dispuesto a exportar?

Sí  No

28. ¿Conoce cuáles son los requisitos y mecanismos de exportación?

\_\_\_\_\_

29. ¿Conoce de organizaciones que apoyan a las MYPES para exportar?

\_\_\_\_\_

---

## COMPETITIVIDAD

30. ¿Existe dificultad para suplir la demanda de sus clientes?

Sí  No

31. ¿Cuáles son las dificultades para suplir la demanda de sus clientes?

a) Falta de personal capacitado y especializado.  d) Cambio en líneas de producción.

b) Falta de equipo y maquinaria.  e) Incumplimiento de estándares de calidad.

c) Inadecuado equipo y maquinaria.  f) Otras

Mencione: \_\_\_\_\_

32. ¿Logra cumplir con las metas de producción?

Sí  No

33. ¿Logra cumplir con los tiempos de entrega?

Sí  No

34. ¿Tiene faltantes o sobrantes de materias primas?

Sí  No

35. ¿Existen devoluciones de las prendas elaboradas mensualmente? y ¿Cuál es el porcentaje de prendas devueltas?

0 %  1% – 25%  26% - 50%  Más del 50%

---

### CAPITAL HUMANO

36. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la empresa? \_\_\_\_\_

37. ¿Cuántos de los empleados son permanentes? \_\_\_\_\_

38. ¿Cuántos empleados temporales contratan en un año? \_\_\_\_\_

39. ¿Ha recibido el personal de la empresa algún tipo de capacitación?

Sí  No

40. ¿Quiénes fueron los principales proveedores de servicios de capacitación al personal de la empresa?

- a) La misma empresa
- b) Universidades
- c) Institutos Tecnológicos
- d) INSAFORP
- e) Otras instituciones públicas  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- f) FEPADE
- g) Otras instituciones privadas  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- h) Consultores privados
- i) Proveedores de equipo
- j) Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

---

### INVERSIÓN

41. ¿Qué tipo de inversión ha realizado en los últimos dos años?

- a) Compra de máquinas.
- b) Ampliación del taller o planta.
- c) Compra de accesorios y herramientas menores.
- d) Compra de mobiliario (estantes, mesas, sillas, maniqués, etc)

Otras  Mencione: \_\_\_\_\_

42. ¿Cuál ha sido el monto invertido en los últimos dos años? \_\_\_\_\_

43. ¿Tiene pensado realizar algún tipo de inversión en el próximo año?

Sí  No

44. ¿Qué tipo de inversión tiene pensado realizar?

a) Compra de maquinaria  b) Ampliación de instalaciones

c) Capacitaciones de personal  e) Compra de mobiliario

Otras  Mencione: \_\_\_\_\_

---

### CAPACIDAD INSTALADA

45. ¿Cuántas horas por día se trabaja normalmente?

Lunes a Viernes \_\_\_\_\_ Sábado \_\_\_\_\_ Domingo \_\_\_\_\_

46. ¿Cuántas días al año permaneció sin operar el establecimiento? \_\_\_\_\_

47. ¿Cuántas horas opera el establecimiento en la jornada diaria? \_\_\_\_\_

48. ¿Cuántas máquinas de coser posee para llevar a cabo sus operaciones? \_\_\_\_\_

---

### ASESORÍA Y APOYO

49. ¿Ha recibido la empresa algún tipo de asesoría y apoyo de parte de organizaciones dirigidas a las MYPES?

Sí  No

50. ¿Ha participado en el programa de elaboración de uniformes escolares implementado por el gobierno?

Sí  No

51. ¿Tiene interés en participar el próximo año en programa de elaboración de uniformes escolares?

Sí  No

52. Conoce ¿Cuáles son las instituciones de apoyo en la industria textil? \_\_\_\_\_

53. ¿En qué áreas le gustaría recibir capacitación y apoyo?

\_\_\_\_\_

---

---

## FINANCIAMIENTO

54. ¿Cuáles son las dificultades que presenta la empresa al solicitar financiamiento?

- a) Altas tasas de interés
- b) Falta de confianza en los proyectos por parte de los prestamistas.
- c) Demasiados trámites para solicitar financiamiento
- d) Falta de garantías y respaldos.
- e) Plazos muy cortos para realizar los pagos.
- f) Otras  Mencione: \_\_\_\_\_

55. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza la empresa para llevar a cabo sus actividades?

- a) Ingresos de ventas
- b) Fondos propios de la empresa
- c) Proveedores
- d) Sistema financiero local
- e) Bancos extranjeros
- f) Bolsa de valores
- g) Préstamos de personas particulares
- h) Otros  (Especifique: \_\_\_\_\_)

56. ¿Cuál es la tasa de interés promedio que paga para obtener financiamiento? \_\_\_\_\_ %

- a) Diario
  - b) Mensual
  - c) Anual
  - d) Otro período  (Especifique: \_\_\_\_\_)
- 
- 

## CLIENTES

57. ¿Cuántas son las empresas/ organizaciones a las que les provee? \_\_\_\_\_

58. ¿Cuáles son las empresas / organizaciones a las que les provee?

Mencione: \_\_\_\_\_

---

---

## ASOCIATIVIDAD

59. ¿Pertenece a alguna asociación?

Sí  No

60. ¿Considera que es una ventaja asociarse?

Sí  No

61. ¿Cuáles de las siguientes razones lo motivarían asociarse?

- a) Acceso al financiamiento
- b) Compras conjuntas que disminuyen los costos de materiales
- c) Capacitación conjunta
- d) Inversión conjunta
- e) Aumento del poder de negociación
- f) Acceso a tecnologías de productos o procesos
- g) Alianzas para vender
- h) Apertura de nuevos mercados
- i) Otras  Mencione: \_\_\_\_\_

62. ¿Cuáles son las razones para no asociarse?

- a) Problemas de deslealtad
- b) Problemas de compartir en forma confiable la información y conocimientos.
- c) No cumplir con acuerdos y compromisos.
- d) Falta de colaboración
- e) Diferencias de estándares de calidad y diseño.
- f) Falta de Liderazgo.
- g) Problemas de organización.
- h) Otras  Mencione: \_\_\_\_\_

63. ¿Estaría dispuesto a que la empresa sea parte de una red empresarial?, si se sabe que el integrarse en red empresarial permite obtener poder de negociación frente a los proveedores, disminuir los costos en las materias primas al comprar en cantidades grandes, capacidad de exportar, acceder a nuevos mercados, cumplir con clientes que realizan pedidos grandes, coordinarse para obtener asesorías y capacitaciones a niveles más bajos a los que individualmente no podría obtenerse, acceso al financiamiento, etc.

Sí  No

**Anexo 6**  
**Carta Metodológica**

**TALLER:** “Creación de una Red Empresarial, de Micro y Pequeña Empresa (MYPES) del Subsector Manufacturero Textil en la Zona Sur de Soyapango”

| HORA        | OBJETIVO  | TÉCNICA  | MATERIAL   | RESPONSABLE             |
|-------------|---|--|--|-------------------------|
| 9:00-9:05   | Inscripción   | Mesa de recepción.   | Folder, hojas de presentación, hoja de conceptos, hojas de papel bond, lápices | Jorge                   |
| 9:05-9:20   | Generar un ambiente de confianza entre los asistentes     | Bienvenida Y presentación<br>Dinámica: <b>el reloj de la citas</b>   | Fotocopia de Hojas con Reloj, plumones, lapiceros.                             | Sandra                  |
| 9:20-9:50   | Que los participantes conozcan el proyecto de forma breve | Presentación del grupo y una breve explicación e inicio del taller con los objetivos, caso practico, etc.  | Papelografo, tirro, plumones   | Flor<br>Jorge<br>Sandra |
| 9:50-10:30  | Que los participantes ayuden en la construcción del FODA  | <b>Lluvia de Ideas</b> a partir de cuatro preguntas generadoras:<br>1. ¿Qué oportunidades consideran ustedes que tienen su negocio?<br>2. ¿Cuáles son las amenazas a las cuales se enfrenta para hacer crecer su negocio?<br>3. ¿Qué debilidades enfrenta al trabajar individualmente en su negocio (empleados, prendas, maquinaria)?<br>4. ¿Qué ventajas considera que tiene su empresa? ¿porque considera que su negocio es exitoso? | Papelografos, pilot, páginas de color.   | Flor                    |
| 10:30-10:35 | Receso  | Jugo, vasos, agua y margaritas   |  | Jorge                   |
| 10:30-11:00 | Conocer su opinión mediante el llenado de encuestas       | Formar grupos de 3 personas para que en conjunto llenen la encuesta cada grupo estará acompañado de un facilitador.<br>Se enumeran las personas del 1 al 3 y se forman los grupos.   | Fotocopias de encuestas y lápices.   | Flor<br>Jorge<br>Sandra |

Fotos del Taller



Fotos de Visitas a los Establecimientos de las MYPES





## Anexo 7

### Tabulación de los Resultados

**Nota:** las preguntas realizadas de la 1 a la 10 no han sido tabuladas ya que su contenido es de carácter cualitativo y corresponden a la información general de la MYPE.

#### DATOS GENERALES

1. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_
2. Actividad principal de la empresa: \_\_\_\_\_
3. Año en que inicio operaciones: \_\_\_\_\_
4. Tiene otros establecimientos a cargo: \_\_\_\_\_
5. ¿El local donde desarrolla las operaciones es propio o aje \_\_\_\_\_
6. Productos o servicios principales que ofrece la empresa: \_\_\_\_\_
7. CIU: \_\_\_\_\_
8. ¿A qué línea de producción se dedica la empresa? \_\_\_\_\_

#### DATOS ESTADÍSTICOS PARA CLASIFICACIÓN

9. ¿Cuántas dependencias o sucursales de la empresa (incluyendo esta oficina) tiene? \_\_\_\_\_
10. ¿Qué porcentaje del capital de la empresa es nacional? \_\_\_\_\_% y ¿Qué porcentaje es extranjero? \_\_\_\_\_%

#### Pregunta 11

| ¿Cuántos empleados tiene su MYPE? | MYPES |
|-----------------------------------|-------|
| 1-5 personas                      | 9     |
| 6-49 personas                     | 3     |
| 50-99 personas                    | 0     |
| Más de 99 personas                | 0     |

#### Pregunta 12

| ¿Cuál de los siguientes rangos estima el valor total de los activos de su empresa? | Activos |
|--|---------|
| Menos de \$1,143   | 5       |
| \$1,144 - \$5714   | 5       |
| \$5,714 - \$11,429   | 1       |
| \$11,430 - \$28,571  | 1       |
| \$28,572 - \$57,143  | 0       |
| Más de \$57,143  | 0       |

#### Pregunta 13

| ¿Cuál de los siguientes rangos estima el valor total del volumen de ventas mensuales de la empresa? | Ventas |
|---|--------|
| Menos de \$1,143  | 8      |
| \$1,144 - \$5714  | 3      |
| \$5,714 - \$11,429  | 1      |
| \$11,430 - \$28,571   | 0      |
| \$28,572 - \$57,143   | 0      |
| Más de \$57,143   | 0      |

**Pregunta 14**

| ¿Cuál es el estado legal en que se encuentra la empresa? | MYPES |
|--|-------|
| Legalizada   | 2     |
| No legalizada  | 10    |
| En proceso de legalización                               | 0     |

**PROVEEDORES****Pregunta 15**

| ¿Quién le provee la materia prima? | MYPES |
|------------------------------------|-------|
| Contratista                        | 8     |
| Propia                             | 4     |

**Pregunta 16**

| ¿Qué tipo de materia prima provee la empresa contratista? | Materia Prima |
|---|---------------|
| Tela  | 4             |
| Todos los Anteriores (Tela, Ziper, Botones e Hilo)        | 4             |
| Ninguno   | 2             |
| No respondió  | 2             |

**Pregunta 17**

| ¿Quiénes son los proveedores de otras materias primas que no son provistas por la(s) empresa(s) contratista(s)? | Proveedor |
|---|-----------|
| Deposito de Telas   | 3         |
| Color Telas   | 1         |
| Mercado Central   | 5         |
| Bazar Albert  | 4         |
| Bazares   | 5         |
| El Estado   | 1         |
| Otros   | 7         |

**Pregunta 18**

| ¿Cuántos son sus proveedores de materias primas? | MYPES |
|--|-------|
| a) De 1 a 2                                      | 7     |
| b) De 3 a 4                                      | 2     |
| c) Más de 4                                      | 1     |
| d) No respondió                                  | 2     |

**Pregunta 19**

| ¿Quiénes son sus proveedores de materias primas? | MYPES |
|--|-------|
| a) Mercado Central                               | 0     |
| b) Deposito de Telas                             | 4     |
| c) Bazar Albert                                  | 3     |
| d) Mercado Central                               | 5     |
| e) Otros   | 12    |

**Pregunta 20**

|   |       |
|---|-------|
| ¿Recibe descuentos de sus proveedores por compras al por mayor? | MYPES |
| Si  | 9     |
| No  | 3     |

**PRODUCCIÓN****Pregunta 21**

|  |         |
|--|---------|
| ¿Cuántas prendas de vestir produce semanalmente? | Prendas |
| 1-150 prendas                                    | 9       |
| 151-300 prendas                                  | 2       |
| 301-450 prendas                                  | 0       |
| 451-600 prendas                                  | 1       |
| Más de 600 prendas                               | 0       |

**Pregunta 22**

|   |       |
|---|-------|
| ¿En qué meses tiene mayor demanda de prendas de vestir? | MYPES |
| a) De Enero a Marzo                                     | 5     |
| b) De Abril a Junio                                     | 2     |
| c) De Julio a Septiembre                                | 2     |
| d) Octubre a Diciembre                                  | 3     |
| e) Sin respuesta  | 2     |

**Pregunta 23**

|   |       |
|---|-------|
| ¿En qué meses tiene menor demanda de prendas de vestir? | MYPES |
| a) De Enero a Marzo                                     | 4     |
| b) De Abril a Junio                                     | 4     |
| c) De Julio a Septiembre                                | 3     |
| d) Octubre a Diciembre                                  | 2     |
| e) Sin respuesta  | 2     |

**EXPORTACIÓN****Pregunta 24**

|   |       |
|---|-------|
| ¿Ha exportado durante el año 2010 y hasta septiembre de 2011? | MYPES |
| Si  | 0     |
| No  | 12    |

**Pregunta 25**

|   |       |
|---|-------|
| ¿Cuál es el mercado destino de la producción de la empresa? | MYPES |
| a) Local  | 5     |
| b) Nacional   | 7     |
| c) Internacional  | 0     |

**Pregunta 26**

|   |       |
|---|-------|
| ¿Cuál es la forma en que realizan la exportación de los productos terminados? | MYPES |
| No aplica debido a que no han exportado ninguna MYPE.                         | 0     |

**Pregunta 27**

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| ¿Estaría dispuesto a exportar? | MYPES |
| Si                             | 9     |
| No                             | 3     |

**Pregunta 28**

|  |       |
|--|-------|
| ¿Conoce cuáles son los requisitos y mecanismos de exportación? | MYPES |
| Si   | 0     |
| No   | 12    |

**Pregunta 29**

|   |       |
|---|-------|
| ¿Conoce de organizaciones que apoyen a las MYPES para exportar? | MYPES |
| Si  | 12    |
| No  | 0     |

**COMPETITIVIDAD****Pregunta 30**

|   |       |
|---|-------|
| ¿Existen dificultad para suplir la demanda de sus clientes? | MYPES |
| Si  | 7     |
| No  | 5     |

**Pregunta 31**

|  |       |
|--|-------|
| ¿Cuáles son las dificultades para suplir la demanda de sus clientes? | MYPES |
| a) Falta de personal capacitado y especializado                      | 5     |
| b) Falta de equipo y maquinaria                                      | 7     |
| c) Inadecuado equipo y maquinaria                                    |       |
| d) Cambio en líneas de producción                                    |       |
| e) Incumplimiento de estándares de calidad                           |       |
| f) Otras   |       |

**Pregunta 32**

|   |       |
|---|-------|
| ¿Logra cumplir con las metas de producción? | MYPES |
| Si  | 11    |
| No  | 1     |

**Pregunta 33**

|  |       |
|--|-------|
| ¿Logra cumplir con los tiempos de entrega? | MYPES |
| Si   | 11    |
| No   | 1     |

**Pregunta 34**

|  |       |
|--|-------|
| ¿Tiene faltantes o sobrantes de materias primas? | MYPES |
| Si   | 5     |
| No   | 7     |

**Pregunta 35 a**

| ¿Existen devoluciones de las prendas elaboradas mensualmente? | MYPES |
|---|-------|
| Si  | 4     |
| No  | 8     |

**Pregunta 35 b**

| ¿Cuál es el porcentaje de prendas devueltas? | MYPES |
|--|-------|
| 1%-25%                                       | 4     |
| 26%-50%                                      | 0     |
| Más del 50%                                  | 0     |

**CAPITAL HUMANO****Pregunta 36**

| ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la empresa? | MYPES |
|--|-------|
| a) De 1 a 3  | 8     |
| b) De 4 a 6  | 3     |
| c) Más de 6  | 1     |

**Pregunta 37**

| ¿Cuántos de los empleados son permanentes? | MYPES |
|--|-------|
| a) De 1 a 3                                | 9     |
| b) De 4 a 6                                | 3     |
| c) Más de 6                                | 0     |

**Pregunta 38**

| ¿Cuántos empleados temporales contratan en un año | MYPES |
|---|-------|
| a) De 1 a 3                                       | 2     |
| b) De 4 a 6                                       | 0     |
| c) Más de 6                                       | 0     |
| d) Ninguno  | 10    |

**Pregunta 39**

| ¿Ha recibido el personal de la empresa algún tipo de capacitación? | MYPES |
|--|-------|
| Si   | 7     |
| No   | 5     |

**Pregunta 40**

| ¿Quiénes fueron los principales proveedores de servicios de capacitación al personal de la empresa? | MYPES |
|---|-------|
| La misma empresa  | 6     |
| Universidades   | 0     |
| Institutos Tecnológicos   | 2     |
| INSAFORP  | 1     |
| Otras Instituciones Públicas  | 0     |
| FEPADE  | 0     |
| Otras Instituciones Privadas  | 0     |
| Consultores Privados  | 0     |
| Proveedores de Equipo   | 0     |

**INVERSIÓN****Pregunta 41**

| ¿Qué tipo de inversión ha realizado en los últimos dos años? | MYPES |
|--|-------|
| Compra de máquinas   | 4     |
| Ampliación de taller o planta                                | 0     |
| Accesorios y Herramientas menores                            | 5     |
| Compra de Mobiliario (estantes, mesas, sillas y maniquí)     | 1     |
| No ha invertido  | 4     |

**Pregunta 42**

| ¿Cuál ha sido el monto invertido en los últimos dos años? | MYPES |
|---|-------|
| a) De \$0 a \$500   | 9     |
| b) De \$501 a \$1,000                                     | 1     |
| c) De \$1,001 a \$1,500                                   | 0     |
| d) Más de \$1,501   | 2     |

**Pregunta 43**

| ¿Tiene pensado realizar algún tipo de inversión en el próximo año? | MYPES |
|--|-------|
| Si   | 7     |
| No   | 5     |

**Pregunta 44**

| ¿Qué tipo de inversión tiene pensado realizar? | MYPES |
|--|-------|
| a) Compra de maquinaria                        | 5     |
| b) Ampliación de instalaciones                 | 4     |
| c) Capacitaciones de personal                  | 2     |
| d) Compra de mobiliario                        | 4     |
| e) Ninguna                                     | 4     |

## CAPACIDAD INSTALADA

### Pregunta 45<sup>a</sup>

| ¿Cuántas horas por día se trabaja normalmente de Lunes de Viernes? | MYPES |
|--|-------|
| a) De 1 a 6 horas  | 2     |
| b) De 7 a 9 horas  | 6     |
| c) Más de 9 horas  | 4     |

### Pregunta 45b

| ¿Cuántas horas por día se trabaja normalmente los Sábados? | MYPES |
|--|-------|
| a) De 1 a 6 horas  | 6     |
| b) De 7 a 9 horas  | 1     |
| c) Más de 9 horas  | 3     |
| d) No trabaja  | 2     |

### Pregunta 45c

| ¿Cuántas horas por día se trabaja normalmente los Domingos? | MYPES |
|---|-------|
| a) De 1 a 3 horas   | 0     |
| b) De 4 a 5 horas   | 3     |
| c) Más de 6 horas   | 0     |
| d) No trabaja   | 9     |

### Pregunta 46

| ¿Cuántos días al año permaneció sin operar el establecimiento? | MYPES |
|--|-------|
| a) Por lo general fines de semana                              | 9     |
| b) De 1 a 7  | 2     |
| c) Más de 8  | 1     |

### Pregunta 47

| ¿Cuántas horas opera el establecimiento en la jornada diaria? | MYPES |
|---|-------|
| a) De 1 a 6 horas   | 2     |
| b) De 7 a 9 horas   | 6     |
| c) Más de 9 horas   | 4     |

### Pregunta 48

| ¿Cuántas máquinas de coser posee para llevar a cabo sus operaciones? | MYPES |
|--|-------|
| 1-5 Máquinas   | 8     |
| 6-10 Máquinas  | 1     |
| 11-15 Máquinas   | 2     |
| Más de 15 Máquinas   | 1     |

## ASESORÍA Y APOYO

### Pregunta 49

| ¿Ha recibido la empresa algún tipo de asesoría y apoyo de parte de organizaciones dirigidas a las MYPES? | MYPES |
|--|-------|
| Si   | 0     |
| No   | 12    |

### Pregunta 50

| ¿Ha participado en el programa de elaboración de uniformes escolares implementado por el gobierno? | MYPES |
|--|-------|
| Si   | 5     |
| No   | 7     |

### Pregunta 51

| ¿Tiene interés en participar el próximo año en programa de elaboración de uniformes escolares? | MYPES |
|--|-------|
| Si   | 10    |
| No   | 2     |

### Pregunta 52

| Conoce ¿Cuáles son las instituciones de apoyo en la industria textil? | MYPES |
|---|-------|
| Si  | 0     |
| No  | 12    |

### Pregunta 53

| ¿En qué áreas le gustaría recibir capacitación y apoyo? | MYPES |
|---|-------|
| a) Productividad  | 2     |
| b) Financiero   | 2     |
| c) Otras máquinas industriales                          | 2     |
| d) Otras prendas de vestir                              | 4     |
| e) Exportación  | 2     |
| f) Todas las áreas                                      | 5     |

## FINANCIAMIENTO

### Pregunta 54

| ¿Cuáles son las dificultades que presenta la empresa al solicitar financiamiento? | MYPES |
|---|-------|
| a) Altas tasas de interés   | 1     |
| b) Falta de confianza en los proyectos por parte de los prestamistas              | 3     |
| c) Demasiados trámites para solicitar financiamiento                              | 3     |
| d) Falta de garantías y respaldos.  | 4     |
| e) Plazos muy cortos para realizar los pagos.                                     | 1     |
| f) Otras, Mencione  | 0     |

**Pregunta 55**

|  |       |
|--|-------|
| ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza la empresa para llevar a cabo sus actividades? | MYPES |
| a) Ingresos de ventas  | 10    |
| b) Fondos propios de la empresa  | 9     |
| c) Proveedores   | 1     |
| d) Sistema financiero local  | 0     |
| e) Bancos extranjeros  | 0     |
| f) Bolsa de valores  | 0     |
| g) Préstamos de personas particulares  | 0     |
| h) Otros   | 0     |

**Pregunta 56**

|  |       |
|--|-------|
| ¿Cuál es la tasa de interés promedio que paga para obtener financiamiento? | MYPES |
| No aplica no tienen préstamos adquiridos                                   | 0     |

**CLIENTES****Pregunta 57**

|   |       |
|---|-------|
| ¿Cuántas son las empresas/ organizaciones a las que les provee? | MYPES |
| a) De 1 a 2   | 4     |
| b) De 3 a 4   | 3     |
| c) Más de 5   | 1     |
| d) Ninguna  | 4     |

**Pregunta 58**

|   |       |
|---|-------|
| ¿Cuáles son las empresas / organizaciones a las que les provee? | MYPES |
| a) Centros Escolares  | 4     |
| b) Compradores Independientes                                   | 2     |
| c) Iglesias   | 1     |
| d) Otros  | 5     |

**ASOCIATIVIDAD****Pregunta 59**

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| ¿Pertenece a alguna asociación? | MYPES |
| Si                              | 0     |
| No                              | 12    |

**Pregunta 60**

|  |       |
|--|-------|
| ¿Considera que es una ventaja asociarse? | MYPES |
| Si                                       | 12    |
| No                                       | 0     |

**Pregunta 61**

| ¿Cuáles son las razones que lo motivarían asociarse?         | MYPES |
|--|-------|
| a) Acceso al Financiamiento                                  | 9     |
| b) Compras Conjuntas que disminuyen los costos de materiales | 7     |
| c) Capacitación Conjunta                                     | 4     |
| d) Inversión Conjunta  | 2     |
| e) Aumento del Poder de Negociación                          | 2     |
| f) Acceso a Tecnologías de Productos y Procesos              | 2     |
| g) Alianzas para Vender                                      | 4     |
| h) Apertura de nuevos Mercados                               | 3     |
| i) Otros   | 0     |

**Pregunta 62**

| ¿Cuáles son las razones para no asociarse?                | Total |
|---|-------|
| a) Problemas de Deslealtad                                | 6     |
| b) Problemas de Compartir la Información y Conocimientos. | 4     |
| c) No Cumplir con Acuerdos y Compromisos                  | 7     |
| d) Falta de Colaboración                                  | 4     |
| e) Diferencias de Estándares de Calidad y Diseño.         | 3     |
| f) Falta de Liderazgo.                                    | 3     |
| g) Problemas de Organización.                             | 6     |
| h) Otras.   | 0     |

**Pregunta 63**

| ¿Estaría dispuesto a que la empresa sea parte de una red empresarial? | Total |
|---|-------|
| Si  | 11    |
| No  | 1     |

## Anexo 8

### Cronograma del Plan de Monitoreo y Evaluación

| MESES   | AÑO 2012 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | AÑO 2013 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | AÑO 2014 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|   | E        | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | E        | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | E        | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| <b>ACTIVIDADES</b>  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Realización de talleres y reuniones.  | ■        | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Se realiza actividades empresariales en forma conjunta.   |          |   |   | ■ | ■ | ■ | ■ |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Se participan en programas de apoyo y asistencia técnica.   |          |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ | ■ |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Se realizan convenios y acuerdos de contratación de productos, servicios y de ventas a precios definidos.                           |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ■        | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Se gestiona los trámites requeridos para obtener la legalización.   |          |   |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ | ■ | ■ | ■        | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Se gestionan los documentos y permisos para la legalización de las MYPES.   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Se realiza una valuación e inventariado de los bienes muebles e inmuebles de las MYPES para solicitar préstamos.                    |          |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ | ■ |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Se asiste y solicita información a las instituciones financieras sobre el manejo y administración de las obligaciones.              |          |   |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ | ■ |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Se adquieren préstamos para la adquisición de maquinaria y equipo que permitirá a las MYPES aumentar su nivel de producción.        |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ■        | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Se buscan proveedores que ofrezcan descuentos por compras al por mayor y/o se negocian descuentos por compras frecuentes.           |          |   |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ | ■ |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Se realizan compras al por mayor y se abastecen en periodos de ofertas.   |          |   |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ | ■ | ■ | ■        | ■ | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Se realizan cotizaciones de precio de los insumos y se evalúa de los productos y servicios de los proveedores.                      |          |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ | ■ |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Se firman contratos con proveedores que ofrecen productos de acuerdo a ciertas exigencias o estándares.                             |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ■        | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Se hacen planes de prestación de servicio y publicidad a maquilas, otras empresas y se participa en licitaciones.                   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ■        | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Revisión y participación periódica de lanzamiento de convocatorias, concursos y programas que promuevan las instituciones de apoyo. |          |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■        | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Se busca asesoría para conocer e incursionar en el proceso de exportación, requisitos y el cumplimiento de estándares.              |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ■        | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Se crea una página Web donde y se buscan alianzas con ONG's para la comercialización.   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ■        | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Se gestionan la incorporación a nuevos mercados lo que requiere mayor personal para cumplir con las metas de producción.            |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ■        | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |