

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas**



**"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL GRUPO PROMOTOR EN EL PROCESO
DE ASOCIATIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA
SALVADOREÑA"**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

RONALD EDGARDO GÁLVEZ RIVERA

BLANCA BEATRIZ CASTILLO VIGIL

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JULIO DE 2006

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez
Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas de
Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretario (a) : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de
Del Cid

Docente Director : Ing. Mauricio Alberto Rivas Romero

Tribunal Examinador : Lic. Rafael Arístides Campos
Ing. Mauricio Alberto Rivas Romero
Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Julio de 2006

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, quien es digno de toda la gloria y honra y que me ha dado la fortaleza y sabiduría para concluir esta meta, que a pesar de las dificultades, he visto su mano sobre este trabajo de graduación. A mis padres, por todo el apoyo incondicional, por ser un ejemplo de perseverancia y amor, sus oraciones y la bendición de tenerlos en mi vida. A mi hermano y su esposa, por su preocupación y apoyo en este trabajo. A Lic. Francisco Teodoro y esposa por cada uno de sus consejos que fueron de mucha utilidad. A nuestro Asesor Ing. Mauricio Rivas, por su apoyo y conocimientos brindados para la culminación de este trabajo.

Blanca Beatriz Castillo Vigil

PRINCIPALMENTE A DIOS, por estar conmigo siempre y especialmente en los momentos difíciles cuando más lo necesite, porque en sus manos deposité desde el primer día mi carrera y a ÉL debo este honor; A USTEDES MI FAMILIA porque atendieron a mi auxilio; A MI MADRE, por apoyarme incondicionalmente en lo emocional y financiero, por creer en mí y motivarme siempre a seguir adelante; A MI PADRE, por contribuir a financiar mis estudios Universitarios; A MI HERMANA, por su ejemplo de luchar para culminar la carrera profesional, por su apoyo y consejo; A MIS TÍOS Y MIS ABUELOS, porque su ayuda ha contribuido a mi educación; A MIS AMIGOS Y AMIGAS, por escucharme y compartir los mejores momentos de estudiante; A MI ASESOR DE TESIS, por creer en mí capacidad para desarrollar ésta investigación; A TODOS USTEDES LICENCIADOS Y LICENCIADAS, por haberme formado, por que creyeron en mí, en mi ética y por brindarme su recomendación, GRACIAS; Y FINALMENTE A LOS REPRESENTANTES DEL GRUPO PROMOTOR (GPA), porque sin su aporte y disposición no habría sido posible este documento.

Ronald Edgardo Gálvez Rivera

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	I

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA, DE LA ASOCIATIVIDAD, DEL GRUPO PROMOTOR (GPA) Y ASPECTOS TÉCNICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

A. Generalidades de la Pequeña Empresa Salvadoreña

1.	Definición de Pequeña Empresa	.	.	.	1
2.	Clasificación	.	.	.	2
3.	Características	.	.	.	5
4.	Incidencia en la Economía Salvadoreña	.	.	.	6

B. Generalidades de la Asociatividad

1.	Definiciones de Asociatividad	.	.	.	7
2.	Objetivos de generar la Asociatividad	.	.	.	9
3.	Importancia de la Asociatividad Empresarial.	.	.	.	10
3.1	Aspecto Económico	.	.	.	11
3.2	Aspecto Social	.	.	.	12
3.3	Aspecto Tecnológico	.	.	.	13
3.4	Aspecto Político.	.	.	.	14

3.5	Aspecto Legal.	15
3.6	Aspecto Medio Ambiental.	16
4.	Antecedentes de la Asociatividad en El Salvador.	17
5.	Principales Modelos de Asociatividad	18
5.1	Eslabonamientos Productivos.	18
5.2	Consorticios (Clusters)	19
5.3	Redes Empresariales	19
5.4	Redes Verticales u Horizontales	20
C.	Antecedentes del Grupo Promotor en El Salvador	20
D.	Aspectos Técnicos sobre la Planeación Estratégica	
1.	Planeación Estratégica	21
1.1	¿Qué es Planeación Estratégica?	21
1.2	Objetivos de la Planeación Estratégica.	22
1.3	Proceso de la Planeación Estratégica	22
2.	Componentes del Plan Estratégico.	23
2.1	Declaración de la Misión	23
2.2	Declaración de la Visión	24
2.3	Establecimiento de Objetivos Estratégicos	24
2.4	Análisis FODA.	26
2.5	Estrategias.	26
a.	Estrategias Ofensivas.	27

b.	Estrategias Defensivas	27
c.	Estrategias Adaptativas o de Reorientación	27
d.	Estrategias de Supervivencia	28
e.	Formulación de Estrategias Competitivas.	28
2.6	Líneas de Acción	32
2.7	Metodología de Implementación y Evaluación de la Planeación Estratégica	32
a.	Elementos o Indicadores	33
b.	Medición y Monitoreo Sistemático.	33

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO PROMOTOR Y DE LA ASOCIATIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA.

A. Objetivos de la Investigación

1.	Objetivo General.	35
2.	Objetivos Específicos.	35
B.	Importancia de la Investigación	36
C.	Metodología de la Investigación	37
1.	Métodos y Técnicas de Referencia	
1.1	Método de Investigación	37
1.2	Tipo de Investigación	38
1.3	Fuentes de Recolección de la Información	38

a.	Fuentes Primarias	38
b.	Fuentes Secundarias	39
2.	Determinación del Universo y Censo	
2.1	Determinación del Universo y de las Unidades de Análisis	40
2.2	Determinación de Censo	41
3.	Técnicas de Investigación	
3.1	Entrevista Estructurada	42
3.2	Recolección de Publicaciones	42
4.	Análisis de Datos	43
D.	Situación Actual del Grupo Promotor (GPA) en el Proceso de Asociatividad de la Pequeña Empresa Salvadoreña	44
1.	Pequeña Empresa Salvadoreña	
1.1	Análisis del Entorno a nivel macroeconómico en relación a la Pequeña Empresa	44
1.2	Principales Obstáculo que enfrenta la Pequeña Empresa	47
1.3	Legislación de Apoyo a la Pequeña Empresa	51
a.	Política Nacional de Apoyo a la Pequeña Empresa	51
b.	Ley de Integración Monetaria	51
c.	Ley de Fomento y Garantía de la Inversión Extranjera	51
d.	Ley de Reactivación de las Exportaciones	52

e.	Ley de Fomento y Protección a la Propiedad	
	Intelectual	53
2.	Proceso de Asociatividad	
2.1	Actores en el Proceso Asociativo.	54
2.2	Logística de Promoción de la Asociatividad	56
2.3	Descripción del Proceso para Acceder al FAT	60
2.4	Selección de Formas Jurídicas para la Asociatividad	60
a.	Ventajas y Desventajas de las formas	
	Legales Asociativas	62
3.	Grupo Promotor (GPA)	63
3.1	Filosofía Organizacional	64
3.2	Recursos Financieros Invertidos	67
3.3	Metas	67
3.4	Logros	68
3.5	Retos Por Alcanzar	70
3.6	Análisis FODA	72
3.7	Evaluación del Clima bajo el Enfoque de las	
	Cinco Fuerzas Competitivas	72
	a. Competidores Potenciales	72
	b. Rivalidad	72
	c. Servicios Sustitutos	76
	d. Proveedores	78
	e. Compradores	79
E.	Conclusiones y Recomendaciones	

1.	Conclusiones	80
2.	Recomendaciones	81

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL GRUPO PROMOTOR Y DE LA ASOCIATIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA.

A. Objetivos del Capítulo

1.	General	82
2.	Específico	82

B. Objetivos del Plan Estratégico desarrollado para el Grupo Promotor (GPA)

1.	General	83
2.	Específicos.	83

C. Propuesta del Plan Estratégico para el Grupo Promotor (GPA)

1.	Escenario de la Planeación Estratégica Desarrollada para el GPA	84
1.1	Análisis basado en la Herramienta FODA.	86
1.2	Análisis basado en el Diagnóstico del Entorno del GPA	103
1.3	Análisis basado en el Diagnóstico de la Pequeña Empresa	104
1.4	Análisis basado en el Diagnóstico del Proceso De Asociatividad desempeñado por el GPA.	106

1.5	Análisis basado en el Diagnóstico del Grupo Promotor Asociativo (GPA)	108
1.6	Análisis con base en la Estrategia Competitiva de Diferenciación para el GPA	111
2.	Principios que Orientan al Plan Estratégico.	113
3.	Selección del Blanco Estratégico.	117
4.	Identificación y Caracterización de los Retos Estratégicos	118
5.	Estructuración de la Filosofía Organizacional.	122
5.1	Declaración de la Visión del GPA.	123
a.	Explicación del Surgimiento de la Visión	123
5.2	Declaración de la Misión del GPA	124
a.	Objeto de Creación del GPA.	124
b.	Fines que Guían al GPA	125
c.	Cultura del GPA	126
d.	Valores Propuestos al Grupo Promotor	127
e.	Servicios Prestados	129
f.	Diferenciación de los Servicios	131
5.3	Objetivos Estratégicos del GPA	133
5.4	Estrategias	135
5.5	Integración de Estrategias con Objetivos del GPA.	142
5.6	Líneas de Acción	147
5.7	Planeación Operativa Anual	155
5.8	Presupuesto de Inversiones del GPA	157

5.9	Estrategia Alternativa	158
6.	Mecanismos de Control y Medición del Plan Estratégico.	161
7.	Cronograma Propuesto de Logros Esperados.	163
8.	Bibliografía	164

Glosario de Siglas

Glosario de Entidades que Participan o Participaron en el Grupo Promotor

ANEXOS

Anexo N°	1 "Exportadores Tendrán Certeza de Pago"
Anexo N°	2 "Fondo de Asistencia Técnica para la Asociatividad Competitiva FAT/PAC"
Anexo N°	2a "Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa"
Anexo N°	3 "Política Nacional para la Micro y Pequeña Empresa"
Anexo N°	4 "Guía de Entrevista Dirigida a Representantes de Entidades Miembros del Grupo Promotor"
Anexo N°	5 "Millonario Fondo para MIPYMES"
Anexo N°	6 "Las Inversiones Turísticas no Pagarán Renta"
Anexo N°	7 "Mas daños en la Agricultura"
Anexo N°	8 "Sector Agrícola sufre Pérdidas"
Anexo N°	9 "Agua Doblega las Cosechas"
Anexo N°	10 "Obras Costarán \$11 Millones"
Anexo N°	11 "Tormenta STAN Dañó más de Ocho Mil Casas"

- Anexo N° 12 "Remesas Crecen 11.2% en lo que va del año"
- Anexo N° 13 "Recaudación en Septiembre Aumentó a \$1,638 Millones"
- Anexo N° 14 "El TLC Arrancará en 72 Días"
- Anexo N° 15 "Vemos Oportunidades en Agricultura y Turismo"
- Anexo N° 16 "Cuadro de Origen de Fondos a Invertir en la Ejecución del Plan Estratégico para el Grupo Promotor Período 2006-2010"

RESUMEN

El Salvador, se encuentra bajo un contexto en donde el Libre Comercio y la Integración Económica despuntan como las principales estrategias de un modelo capitalista aplicado por los diferentes países de la región, se vuelve oportuno facilitar espacios y condiciones que propicien un camino con la dirección correcta hacia la competitividad empresarial, especialmente para la Pequeña Empresa, debido a que este sector juega un papel importante en la economía nacional.

En este sentido, es necesario estimular el fortalecimiento de cada una de estas unidades empresariales a través de la aplicación de mecanismos de cooperación inter-empresas, es decir, Asociatividad, termino empleado recientemente en nuestro país; mas sin embargo, de mucha utilidad para contrarrestar los efectos negativos de la apertura de nuevos mercados y aprovechar las oportunidades que ofrece esta modalidad.

Es así, como el Gobierno de El Salvador ha designado a la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el fomento de la Asociatividad como estrategia para incrementar la competitividad dentro de la Pequeña Empresa. Para ello, luego de la convocatoria y selección de diversas entidades

gubernamentales y no gubernamentales claves en desarrollo del sector, se constituye el Grupo Promotor (GPA), organización destinada a promover y unificar la transferencia de modelos asociativos y crear las condiciones de acceso al mercado a nivel nacional. No obstante, a pesar de la existencia de este organismo, no se han observado resultados óptimos en la consecución de su principal objetivo y el protagonismo del GPA ha caído debido a sus precarios logros y a que no cuenta con un Plan Estratégico que oriente sus acciones y determine el nivel de efectividad de los esfuerzos empleados por estas entidades.

Debido a la situación actual que enfrenta nuestra economía nacional, se reitera con esta investigación la disposición de aunar esfuerzos en beneficio de los sectores más vulnerables, con la propuesta de un Plan Estratégico que fortalezca el accionar del GPA como ente líder nacional y regional en el proceso de asociatividad de la Pequeña Empresa.

Siguiendo el método de investigación científico de carácter deductivo, se estructuró el documento a continuación en tres apartados o capítulos, el primero que conduce al marco teórico en donde se fundamentan los conocimientos y terminología utilizada; seguidamente el Capítulo II presenta mediante el Diagnóstico, la situación actual de la Pequeña Empresa, del

Proceso de Asociatividad y del Grupo Promotor (GPA); finalmente en el Capítulo III se presenta la Propuesta del Plan Estratégico para un período de cinco años en los cuales se le determina al GPA elementos como: Misión y Visión, que replantea el actuar del Grupo Promotor, al enfocarse en si mismo sobre lo que espera alcanzar, además se incorporan Objetivos, para brindarle de una mayor claridad a cada uno de los miembros sobre los Retos Esperados, de igual forma se establecen Estrategias las cuales se implementarán para superar esos retos en el menor tiempo posible, así mismo se identifican Líneas de Acción, Presupuestos entre otros, todos ellos orientados bajo la modalidad de cinco fuerzas competitivas, con los cuales deberá el Grupo transformarse en un ente Eficaz habiendo logrado incrementar la Asociatividad en la Pequeña Empresa Salvadoreña.

INTRODUCCIÓN

Al hablar de la Pequeña Empresa, es un tema que permite visualizar su importancia, las oportunidades que tiene y su ámbito productivo ya que cada día el número de estas unidades aumenta. Es así, como el gobierno de El Salvador juntamente con organismos internacionales han puesto como prioridad el apoyo a estos, implementando la Asociatividad Competitiva como estrategia a través de la creación del Grupo Promotor conformado por entidades que poseen experiencia en la atención y conocimiento de las necesidades de los empresarios.

Esta investigación, contempla todos los elementos formales de una investigación científica, en el Capítulo I se presenta un Marco Teórico Conceptual de los elementos que juegan un papel importante para la comprensión y contextualización de la Pequeña Empresa, del Proceso de Asociatividad y un breve comentario sobre el Grupo Promotor y los orígenes de la Asociatividad en El Salvador, así como los principales modelos Asociativos implementados. Como último punto en éste apartado se incorporan conceptos sobre la Planeación Estratégica, a fin de identificar el proceso que se lleva a cabo para realizar una planificación de largo plazo.

En el Capítulo II, se identifica primeramente la importancia y metodología llevada a cabo para realizar ésta investigación, determinando el Universo y las Unidades de Análisis tomadas en consideración; allí mismo se aclara las razones de la cobertura seleccionada, que para el caso fue el Censo.

Seguidamente se presentan tres Diagnósticos producto del modelo estructurado por Michael Porter, el cual se ha tomado como referente para analizar las situación Actual del Grupo Promotor (GPA); siendo así, el primer Diagnóstico compete a la situación de la Pequeña Empresa en donde se determinan elementos como: El Entorno y la Rivalidad existente, Las Leyes de apoyo al sector, entre otros; en el Segundo Diagnóstico, caracteriza el Proceso de Asociatividad implementado y la logística de la promoción, con ello se pretende comprender los probables cambios ocasionados por los movimientos o fuerzas competitivas; y el Tercer Diagnóstico, determina la situación actual del Grupo Promotor acorde a una mezcla entre los esquemas de una Planeación Estratégica tradicional y la innovadora desarrollada por Porter, verificando si el GPA cuenta con una Filosofía Organizacional, Recursos, Logros, conllevando ello a un Análisis FODA para identificar las Fortalezas y Debilidades así como las Oportunidades y Amenazas que enfrenta el Grupo, no obstante la investigación no se limita a dichos elementos pues incorpora

además una evaluación de los componentes: Competidores potenciales en la industria de Promoción de la Asociatividad, Servicios Sustitutos, Compradores, entre otros.

En el Capítulo III se presenta la propuesta del Plan Estratégico para un período de cinco años con el que se espera fortalecer al Grupo Promotor, sin embargo se parte de diversos análisis basados en los Diagnósticos realizados, el primero es el Análisis FODA y seguidamente cinco análisis proporcionados por la metodología de Michael Porter; con ellos, se da inicio a la propuesta partiendo de principios que se espera orienten el Plan y el proseguir del GPA, seguidamente se identifica y caracterizan los Retos Estratégicos, los cuales deberá atender a la mayor prontitud el Grupo si espera ser eficaz en su gestión y ejecución. Además se genera una propuesta de la Filosofía Organizacional que contempla Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, etc. Con los cuales se creará un espíritu de Equipo de Trabajo y un mayor grado de compromiso con la entidad.

Es necesario recalcar que dentro de las Estrategias identificadas se retoma como principal la de Diferenciación y todas las líneas de acción generadas deberán procurar impactar en la mayor medida posible para lograrla.

Finalmente se determinan un Plan Operativo para el primer año de ejecución, así mismo se incorpora un presupuesto que contempla los recursos y acciones para los cinco años que son la cobertura del Plan Estratégico.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA, DE LA ASOCIATIVIDAD, DEL GPA Y ASPECTOS TÉCNICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A. Generalidades de la Pequeña Empresa Salvadoreña

1. Definición de Pequeña Empresa

Hasta el momento no existe una definición específica y exclusiva de Pequeña Empresa aceptada internacionalmente por organismos que estudian o apoyan a dicho sector. Es por ello que, la definición de éste tipo de Empresa estará en función de las condiciones propias de cada país, así como de los objetivos que pretendan lograr las entidades y los entes que las respaldan, contribuyendo así a su desarrollo.

Debido a las circunstancias descritas, en El Salvador se han elaborado algunas aproximaciones atendiendo a criterios de valoración monetaria, de recursos específicos, entre otros; sin embargo, para el desarrollo de ésta investigación se toma como referente la conceptualización adoptada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), por su carácter de institución gubernamental reconocida a nivel nacional y al precisar que Pequeña Empresa es:

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

Por lo tanto, debe entenderse que cualquier referencia a la Pequeña Empresa implica una unidad económica contemplada dentro de los parámetros descritos en la definición anterior.

2. Clasificación

Tal y como existen diversos conceptos, existen también diferencias económicas, productivas, tecnológicas, etc., que producen heterogeneidad al momento de clasificar las Pequeñas Empresas en el mundo; no obstante, según Guevara Hernández¹ existen dos criterios utilizados:

Criterios Cuantitativos:

El criterio cuantitativo, expone Guevara, consiste en clasificar la Pequeña Empresa según indicadores cuantificables, los cuales serían principalmente: Monto de Activos, Ventas, Número de Empleados; precisados de la siguiente manera:

Monto de sus Activos: de \$11,428.57 a \$28,571.43²

¹ Guevara Hernández, Ana “Las Asociatividad Competitivas como estrategia de promoción y desarrollo que realiza la Comisión Nacional de la micro y Pequeña Empresa: Alcances y Limitaciones” (2004) Pág. 7-12

² En la gráfica, los datos han sido convertidos a razón de ₡8.75 Colones Salvadoreños por \$1 Dólar según el cambio vigente a la fecha. Es de aclarar que aún cuando la moneda de El Salvador es el Colón Salvadoreño, mediante la Ley de Integración Monetaria se reconoce al Dólar Americano como moneda de uso legal. Actualmente ésta última ha absorbido todo el sistema monetario de la nación y en general es el único medio con el que se efectúan los pagos. .

Monto de sus Ventas Mensuales: \$5,714.29 a \$57,142.86

Número de Trabajadores: de cinco a cincuenta personas.

Lo cual coincide con la clasificación definida desde el punto de vista de diferentes organismos que apoyan al sector, para quienes el máximo de trabajadores que posee una Pequeña Empresa es de cincuenta tal y como se observa en la tabla N° 1:

Cuadro N° 1

Clasificación de la Pequeña Empresa

INSTITUCIÓN	PEQUEÑA EMPRESA
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	Hasta 50 personas empleadas y ventas de \$714.28 hasta \$57,142.85
Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) (PROPEMI)	Emplea entre 11 a 50 personas y realiza ventas mensuales menores a \$ 57,142.28
SWISSCONTACT	Entre 11 a 50 empleados
Banco Multisectorial Inversión (BMI)	Posee ente 11 a 49 empleados, ventas anuales se ubican entre \$ 5,714.28 y \$ 57,142.85
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	PEQUEÑA EMPRESA Emplea entre 11 a 99 trabajadores y realiza ventas anuales entre \$ 3.0 millones a \$ 5.0 millones
Cooperación Técnica Alemana (GTZ)	Entre 11 a 49 empleados
FINANCIERA CALPIÁ	Ventas entre \$ 5,714.28 y \$ 57,142.85
Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)	Entre 11 a 49 empleados.

FUENTE: Construcción basada en datos provistos por FUNDAPYME, del libro Desafíos y Oportunidades de las PYMES Salvadoreñas, 2002. Pág.16

Criterios Cualitativos

Este criterio se refiere a la forma de utilización y disponibilidad de los recursos con que la Empresa cuenta,

incluyendo los recursos administrativos. Clasifica especialmente a la Pequeña Empresa basándose en tres subcriterios³:

- ♦ **Tecnología Empleada**
- ♦ **Participación en el Mercado**
- ♦ **Recursos Financieros Disponibles**
- ♦ **Aplicación del Proceso Administrativo**

En general estos subcriterios de clasificación de la Pequeña Empresa se refieren respectivamente a reducida disponibilidad de maquinaria automatizada, realizando las actividades productivas con tecnología simple dependiente de herramientas manuales; a la cobertura única y exclusiva del mercado nacional, compitiendo con productos maquilados en el país al que pertenecen; a la disposición mínima de capital de trabajo para realizar las operaciones agravada por las dificultades para acceder a créditos debido a altas tasas así como a exigencias drásticas de los entes financieros; y por último, a la falta de métodos, técnicas y herramientas administrativas adecuadas, pues generalmente este tipo de Empresas son dirigidas por sus propietarios quienes en su afán de emprendedurismo inician operaciones casi siempre sin contar con los suficientes conocimientos Empresariales, careciendo las organizaciones de estructuras orgánicas y mecanismos de control.

³ IDEM 1

Sin embargo, para efectos de la investigación se retomará la clasificación de la Pequeña Empresa basada en el criterio cuantitativo expresado por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), debido a lo práctico que se vuelve determinar parámetros monetarios.

3. Características

Las características de la Pequeña Empresa⁴ son difíciles de establecer debido a la heterogeneidad con que se encuentran operando la mayoría de ellas, definir por ello rasgos que sean comunes a todas las Pequeñas Empresas implicaría evidenciar atributos demasiado generales, sin embargo se pueden mencionar las siguientes:

- a. Son Empresas atendidas por sus propietarios
- b. Poseen bajo nivel de Tecnología
- c. Su Cobertura se limita al mercado nacional
- d. La adquisición de sus insumos se remite al mercado nacional
- e. Son Empresas de carácter flexible con administración contingencial, adaptándose a las necesidades del mercado

⁴ AMPRES, "Libro Blanco de la Micro y Pequeña Empresa" (1997) Ed. FOMMI El Salvador, Pág. 35

Mediante un estudio realizado por personal de la Fundación para la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME)⁵ se han determinado otras características de la Pequeña Empresa, considerando que:

- a. Tienen como principal cliente a los consumidores finales
- b. Su oferta exportable es poco desarrollada
- c. Tienen poca dependencia de sus principales proveedores

Lo cual, deja entrever a viva voz la situación en que se encuentra el sector y la necesidad de contar con organismos que le apoyen para generar su desarrollo.

4. Incidencia en la Economía Salvadoreña

La incidencia que genera la Pequeña Empresa en la Economía Salvadoreña es de suma importancia debido a su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), la cual para el año 1998 aportaba entre el 25% y el 36%⁶ al PIB no Agropecuario, y que para el año 2004 generó un aproximado de 138,439 empleos⁷, de los cuales el 56% de las personas que laboran son hombres y el 44% son mujeres. Además, de acuerdo al Informe del Desarrollo Humano realizado por FUNDAPYME en el 2003, este tipo de Empresas son responsables del 32.9% del empleo generado y del 45.3% del PIB⁸,

⁵ Martínez, Julia Evelin. et.al. "Desafíos y Oportunidades de las PYMES Salvadoreñas. Construyendo una Agenda de Desarrollo" (2002), Pág. 12-17.

⁶ Gobierno de El Salvador "Política Nacional para la Micro y Pequeña Empresa" 2000, Pág. 5

⁷ Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) "Estructura Empresarial en El Salvador" 2004

⁸ "Informe Sobre el Desarrollo Humano en El Salvador" FUNDAPYME, 2003 Pág. 20

creando en promedio 14 puestos de trabajo⁹. En tal sentido, los recursos que dicho sector produzca para la contribución del PIB y del PNB son elevados.

Debido a estas condiciones y tomando en cuenta que la Pequeña Empresa no es la única que compite en el mercado, sino que además se encuentra la reconocida como Micro empresa (modalidad de empresa que emplea a no mas de diez personas), la Mediana Empresa (modalidad de empresa que emplea entre 51 y 99 empleados), siendo definiciones compartidas por diversos entes como FUSADES, INSAFORP entre otros; y la Gran Empresa que emplea a mas de cien empleados, demuestra una compleja rivalidad en el mercado.

B. Generalidades de la Asociatividad

1. Definiciones de Asociatividad

Aún cuando la Asociatividad no es un concepto relativamente nuevo (pues en algunos países data desde dos o tres décadas), hasta el momento no cuenta con una definición específica provista por la Real Academia de la Lengua Española, sin embargo, al ser utilizado como un producto de y para los negocios diversos profesionales y organismos han estructurado definiciones tales como:

⁹ IDEM 6

“Es un mecanismo de cooperación entre Empresas pequeñas y medianas en donde cada Empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”¹⁰.

Por su parte CONAMYPE define la Asociatividad como:

“Una estrategia orientada al logro de una ventaja competitiva por parte de una Empresa, mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras Empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la Empresa en uno o más mercados”¹¹

Conforme al comportamiento de la Asociatividad en El Salvador, la definición proporcionada por CONAMYPE ha sido tomada con énfasis para la búsqueda de objetivos en común pues se encuentra directamente vinculada a la realización de actividades dentro de la cadena de valor pretendiendo alcanzar una mayor presencia en los mercados.

2. Objetivos de generar la Asociatividad

Tradicionalmente la Asociatividad ha sido utilizada como estrategia por Empresas de menor tamaño para enfrentar cambios o para sobrevivir a situaciones de competencia desigual; aunque

¹⁰ Pallares Villegas, Zoilo “La Asociatividad Empresarial, una respuesta a los Pequeños Productores en la internacionalización de las Economías” (1998) Pág. 4

¹¹ Definición estructurada por Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), “Asociatividad una Estrategia para la Competitividad” (2000), Pág.

atender las necesidades y proteger los intereses del sector al cual pertenecen continúa siendo el propósito fundamental, Algunos objetivos planteados por esta forma de integración de son:

- ♦ Mejorar las posibilidades de acceso a mercados grandes, a los cuales no se puede llegar actualmente por razones obvias de capacidad instalada, cobertura de fletes, representaciones comerciales, garantías de cumplimiento, entre otros.
- ♦ Mejoramiento de calidad de los productos como resultado de la capacitación colectiva control y certificación de procesos en productos.
- ♦ Reducción de costos en la compra de insumos y medios de producción, mantenimiento de puntos de venta permanentes y/o temporales, participación en ferias, licitaciones y acciones conjuntas de promoción.
- ♦ Incremento de la productividad mediante la adopción de técnicas y estándares de calidad exigidos por los compradores y muy especialmente por las ventajas de contratación de servicios técnicos a través del sector de Empresas al que pertenece.

De esta forma la idea de fomentar la Asociatividad Empresarial pretende alcanzar objetivos que individualmente las Pequeñas Empresas no lograrían.

3. Importancia de Promover la Asociatividad Empresarial

La importancia de dicha modalidad es concebida de diferentes formas según el sector que la analice, para el ente gubernamental representa:

"la oportunidad que tienen las Empresas de definir y potenciar una ventaja competitiva mediante el acuerdo con otras organizaciones afines para la obtención del apoyo técnico y financiero bien sea por parte del mismo gobierno, por instituciones no gubernamentales o por entes internacionales..."¹²

Es importante también por cuanto coadyuva a garantizar la permanencia de cada Empresa participante en el mercado; por otra parte permite el crecimiento, la consolidación del sector y posibilita a largo plazo el crecimiento económico del país.

Parece ser muy publicitado que la Asociatividad entre Empresas se promueva por razones de minimización de costos, sin embargo, en muchos países subdesarrollados la principal circunstancia de implementarla podría deberse a la supervivencia de las mismas, pues, las naciones cuentan con una planta Empresarial constituida en mas del 90% por Pequeñas y Mediana Empresas; es razonable comprender que ante cualquier amenaza de extinción, se vuelve indispensable la búsqueda de alternativas que prolonguen

¹² Comentario expresado por Yolanda Gavidia, directora de la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), "Boletín de Prensa"

su vida, en caso contrario las naciones donde se encuentren éstas Empresas entrarían a una severa crisis cuyo punto de partida será el desempleo.

También se puede agregar que mediante alguna modalidad de cooperación, la Pequeña Empresa podrá alcanzar mayores cuotas de poder ante proveedores, clientes y aún ante el Gobierno mismo, que no obtendría de forma individual. Atendiendo a estos planteamientos, se vuelve necesario analizar la importancia de la Asociatividad bajo los aspectos económicos, sociales, tecnológicos, políticos, legales y medio ambientales:

3.1 Aspecto Económico¹³

Se sabe que el crecimiento económico de un país depende en gran medida de la competitividad interna y externa de las Empresas que operan formalmente en su territorio.

En El Salvador, por lo menos hasta el año 1998, el aporte de las Pequeñas Empresas al PIB no Agropecuario se estimaba entre el 25% y el 36%, siendo este sector el 99% del parque Empresarial nacional, se considera necesario estimular su desarrollo y fortalecer su capacidad de generar empleo no solamente para reducir la brecha competitiva entre las MYPES, y la Gran Empresa, sino para que las primeras contribuyan efectivamente al desarrollo de la economía

¹³ CONAMYPE-GTZ "Foro Centroamericano Estrategias de Asociatividad para MIPYME, Asociatividad hacia la Competitividad" (2005) Pág. 40,41

nacional. De ahí que la estrategia de Asociatividad cobre sentido al posibilitar costos de escala en compra de materia prima, maquinaria y equipo, servicios profesionales, etc. Pero también en gastos de promoción y ventas tanto a nivel nacional como internacional.

3.2 Aspecto Social¹⁴

En el aspecto social, la Asociatividad trae como consecuencia directa el aseguramiento de empleos permanentes, la estabilidad familiar y el acceso a mejores condiciones de vida.

Pero, siguiendo con el enfoque de Empresa como parte de una estructura más amplia denominada Sociedad, debemos traer a cuenta el aumento de la satisfacción del consumidor. En este campo las Empresas "Asociativizadas" intervienen en actividades como las siguientes:

- Publicación y puesta en marcha de códigos de ética profesional.
- Mentalización de los consumidores para que den parte al Grupo Asociativo de aquellos productos o servicios que sean satisfactorios o no.
- Fomento de programas Empresariales para grupos minoritarios.

¹⁴ Rojas, José Stalyn, "Asociatividad y PyMES" (2003) Pág. 25-27

- Prestación de asistencia administrativa y comercial a las Empresas más débiles.

3.3 Aspecto Tecnológico¹⁵

Este es uno de los aspectos más visibles de la operación asociativa de las Empresas, puesto que todas pertenecen y aportan a la cadena productiva o comercial, el grupo presiona para que se mantengan los estándares de calidad y los niveles de producción, lo cual, demanda la utilización de maquinaria y equipo moderno, así como la transferencia de tecnología avanzada. La adquisición de medios de producción y/o servicios apropiados se facilita cuando las negociaciones se hacen de manera asociativa y la colaboración entre las Empresas participantes se viabiliza. En otras palabras, la necesidad de un modo uniforme de producción y la solidaridad entre las firmas participantes trae como resultado mediático la modernización de todas éstas.

3.4 Aspecto Político¹⁶

En una visión integral de desarrollo, además de las consideraciones estrictamente económicas, debe incluirse otras de carácter social, institucional y político, como

¹⁵ OP.Cit. 13 Pág. 46-47

¹⁶ OP.Cit. 14 Pág. 38-40

por ejemplo, la generación de condiciones que permitan la gobernabilidad democrática de la sociedad. En una visión de tal alcance, el papel de las PYMES no debe verse exclusivamente en términos de su capacidad de proveer empleos para una parte significativa de la PEA o en su contribución a la generación de una importante proporción del PIB, sino que hay que considerar también que las actividades y resultados de éste sector ligados al fortalecimiento y ampliación de una clase media Empresarial está contribuyendo a promover los procesos de movilidad social entre los estratos socioeconómicos y por lo tanto a la consolidación de la democracia económica, así mismo, al fortalecimiento de la estabilidad política del país.

3.5 Aspecto Legal¹⁷

Las Empresas que forman parte de una determinada forma de Asociatividad tienen la ventaja de enfrentar con mayor fuerza y claridad las obligaciones legales y de proponer nuevas disposiciones en este campo. Por lo tanto, es cada asociación de Empresas el actor que debería de llevar la iniciativa y la persistencia en la equitativa aplicación de medidas y beneficios legales así como en la propuesta de

¹⁷ OP.Cit. 14 Pág. 47,48

reforma o elaboración de nuevas normativas relacionadas con la seguridad y el apoyo legal para la misma.

Habrà de tenerse presente, que cada una de las Empresas que se adhieren a una forma específica de cooperación Empresarial, mantiene su independencia jurídica y son exclusivamente los objetivos comunes los que las relacionan entre sí. En el aspecto legal, los vínculos son el apoyo y cooperación, especialmente en procesos de asesoría.

3.6 Aspecto Medio Ambiental¹⁸

En lo que respecta a la mejora de las condiciones del medio ambiente, este campo está cada vez más internalizado por los grupos organizados de Empresas, las cuales intervienen en actividades tales como:

- Funcionamiento de comisiones para establecer, proponer o gestionar normas de control ambiental.
- Realización o acompañamiento de investigaciones para diseñar o concebir mejores métodos de eliminación de residuos por parte de la industria.
- Creación de programas de formación para reducir los desechos y la contaminación por parte de los usuarios.

¹⁸ OP.Cit. 13 Pág. 51

- Patrocino de programas para fomentar las campañas de limpieza.

De manera individual, la Pequeña Empresa no tiene entre sus prioridades la preservación del medio ambiente, pues sólo desarrollan algunas labores de limpieza de su centro de operaciones.

4. Antecedentes de la Asociatividad en El Salvador

En El Salvador, desde los años ochenta se generaron impulsos para la instauración de la Asociatividad, sin embargo, no es hasta la década de los noventa, en que éste movimiento cobra mayor importancia y comienza a tomar fuerza dentro de los sectores que apoyan a la Pequeña Empresa; se puede afirmar que en este momento se advierte mayores niveles de conciencia sobre los beneficios de la Asociatividad. Pero ante los desafíos de un mundo globalizado persiste la falta de visión o ceguera Empresarial, la desconfianza ante las propuestas de los organismos o Empresarios interesados y sobre todo, la falta de conocimiento sobre los beneficios que se adquieren al formar parte de un equipo de Asociatividad Empresarial.

En el país se puede mencionar que las entidades precursoras sobre los esfuerzos de Asociatividad son:

- El Sistema de Apoyo Integrado de la Pequeña y Mediana Empresa (SIAPE); y
- El programa PRO-EMPRESA

Quienes en conjunto orientaron sus acciones hacia el apoyo para la conformación de grupos asociativos en los sectores de la Pequeña Empresa salvadoreña. A partir de estos impulsos se creó el Programa Nacional de Competitividad, cuyo objetivo ha sido básicamente la creación de Clusters Empresariales. Por otra parte SIAPE dio origen en el año 1999 a FUNDAPYME quien, para obtener una mayor cobertura en su labor, cuenta con dos socios estratégicos:

- La Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP)
- FUNDES Internacional (Entidad con presencia en más de 10 países de la región).

En la actualidad, existe una entidad que está llamada a coordinar los esfuerzos asociativos y que funge como un apoyo para la MyPE a través de la búsqueda y promoción de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), dicha entidad es la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), la cual ya se ha mencionado anteriormente.

5. Principales Modelos de Asociatividad

Entre las modalidades mas frecuentes de Asociatividad se pueden mencionar:

5.1 Eslabonamientos Productivos

Estos modelos de eslabonamiento se dan cuando existe una insuficiencia en la capacidad productiva de algún sector. Por ejemplo cuando una empresa no puede producir más, debido a la dificultad para abastecerse de insumos¹⁹.

5.2 Consorcios (Clusters):

Para Villatoro²⁰ son agrupaciones temporales de Empresas que establecen acuerdos con el objetivo de llevar a cabo un trabajo común. Por su naturaleza, dicho trabajo no podrá ser realizado individualmente por las Empresas participantes en el acuerdo. Los clusters permiten mantener la independencia jurídica de las Empresas, aún cuando suelen crearse organismos de coordinación de las actividades de los socios y representación frente a terceros. Además, la Asociatividad bajo esta modalidad de consorcios, permitirá compartir los costes de la inversión, los riesgos y los beneficios que a largo plazo se obtengan, sin necesidad de crear una Empresa que cuente con personería jurídica diferente del resto de participantes

¹⁹ Villatoro, Isabel "La Asociatividad, Una Estrategia para el Desarrollo" (2001), Programa GTZ- FOMMIN, Pág. 2

²⁰ Op. Cit. 19 Pág. 36

5.3 Redes Empresariales:

Representan un tipo de cooperación caracterizado por la existencia de múltiples acuerdos entre un número elevado de participantes²¹, dichos acuerdos relacionan a las Empresas entre sí y con todo tipo de instituciones públicas o privadas; se pueden formar redes verticales u horizontales.

Hasta la fecha, éstas han sido las 3 modalidades más utilizadas para la generación de Asociatividad en el País, mediante ellas se ha apoyado a productores, Empresas industriales, agroindustriales y algunas del sector turismo.

5.4 Redes Verticales u Horizontales²²:

Las redes pueden ser verticales u horizontales, es vertical cuando la relación existe entre proveedores y clientes de una misma cadena productiva; es horizontal cuando las empresas participantes son de una misma actividad económica y la producción de una de ellas no alcanza a abastecer la demanda y por ende se dan relaciones de subcontratación.

C. Antecedentes del Grupo Promotor en El Salvador

²¹ Op. Cit. 19 Pág.37

²² Guevara Hernández, Ana "Las Asociatividad Competitivas como estrategia de promoción y desarrollo que realiza la Comisión Nacional de la micro y Pequeña Empresa: Alcances y Limitaciones" (2004) Pág. 8

Es hasta el mes de octubre del año 2000 cuando oficialmente se lanzó una política de apoyo a la Pequeña Empresa; ésta es producto de una ardua labor desarrollada por diversas entidades en un período de aproximadamente ocho meses, a sugerencia del Ejecutivo (Lic. Francisco Flores) que como parte del Plan de Gobierno proponía desarrollar un mecanismo que contribuyera al desarrollo de la Pequeña Empresa. Siguiendo los lineamientos designados CONAMYPE se dio a la tarea de convocar a diversas entidades entre ellas se encontraban gremios, asociaciones, universidades, instituciones de apoyo y desarrollo, tanto locales como internacionales y Programas de Gobierno, de entre los cuales se conformaría el Grupo Promotor Asociativo.

D. Aspectos Técnicos sobre la Planeación Estratégica

1. Planeación Estratégica

1.1 ¿Qué es la planeación estratégica?

“Es el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones con respecto a las metas y estrategias de largo plazo de la organización”²³.

“Es el camino a seguir para ubicar a la organización en una ventajosa ante el medio ambiente a largo plazo”²⁴

En términos amplios, la planeación estratégica significa diseñar un futuro deseado para la organización en el largo plazo e identificar los caminos, medios y recursos para lograrlo.

²³ Baterman Thomas S, “Administración Una Ventaja Competitiva” 1996, Ed. 4ª Cáp. 4, Pág. 133.

²⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín “Cómo Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña Empresa” (1997) Pág. 12

Esta modalidad de planeación permite identificar y analizar sistemáticamente las oportunidades y peligros actuales o futuros, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente, explotando así las oportunidades y evitando los peligros.

1.2 Objetivos de la Planeación Estratégica

Los objetivos con que se desarrolla la Planeación Estratégica²⁵ dependen generalmente de los fines de la entidad, los cuales en su mayoría implican:

- ◆ Disminuir el nivel de incertidumbre para el futuro.
- ◆ Analizar el ambiente interno y el entorno de la organización.
- ◆ Desarrollar una filosofía organizacional
- ◆ Identificar los objetivos estratégicos que buscará alcanzar la organización.
- ◆ Identificar los recursos necesarios y las acciones para lograr los objetivos.

1.3 Proceso de Planeación Estratégica

Existen diversos planteamientos sobre el proceso de Planeación Estratégica, sin embargo el modelo presentado por Koontz²⁶ resume

²⁵ Jones, Gareth y Hill, Charles. "Administración Estratégica", (2000), Pág. 26

²⁶ Koontz Harold & "Administración Un Enfoque Global" (2000) Ed. McGraw Hill, 11ª ed. Cap. I Pág. 164

todas las fases del desarrollo de una planeación de largo plazo, así como los recursos necesarios para ponerlo en marcha. Este proceso puede verse en el esquema N° 1.

2. Componentes del Plan Estratégico

El Plan Estratégico al ser una herramienta administrativa, permite definir todos aquellos aspectos que contribuyen a un proceso de proyección, organización y elección del camino que deberá seguir la entidad hacia el logro de sus objetivos y metas en el largo plazo.

En general los componentes de un Plan Estratégico son²⁷:

2.1 Declaración de la Misión

Según Goodstein (1998)²⁸, en la misión se identifica la función o tarea básica de una Empresa o institución o de una parte de esta. Implica la identificación del producto, servicio o función de la organización, mercado objetivo, razón para existir, propósito que trata de lograr en la sociedad declaración de la misión, ventajas y desventajas competitivas. Se puede identificar con cuatro preguntas:

- ¿Qué función(es) desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña esta(s) función(s)?
- ¿De que manera trata de desempeñar la(s) función(s)?

²⁷ Op. Cit. 26 Pág. 165

²⁸ Goodstein, Leonard "Planeación Estratégica Aplicada" (1998) Ed. McGraw Hill Cap. I
Pág. 22

- ¿Por qué existe esta organización?

2.2 Declaración de la Visión²⁹

Implica dar un vistazo al horizonte para descubrir el camino que se desea tomar; a través de ésta se define la situación ideal a la cual se desea llegar, el tiempo necesario para lograrlo y la manifestación de la participación individual y colectiva en el proceso estratégico.

Cuando nos referimos a Plan Estratégico nos estamos refiriendo a la enunciación de los caminos, acciones o mecanismos a seguir para cumplir con los Objetivos Estratégicos, los cuales son el tercer aspecto constitutivo de la Misión de la Organización.

2.3 Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Para Joaquín Mancía (1998)³⁰, consiste en declarar lo que se alcanzará mediante las actividades. Los objetivos deben ser realistas, mensurables y específicos en cuanto a tiempo, deben ser consistentes y, sobre todo, indicar las prioridades hacia las cuales debe orientarse la Asociatividad.

A partir de la definición de la Visión o Propósito, del Rol o Papel, (ambos elementos de la Misión), del análisis de

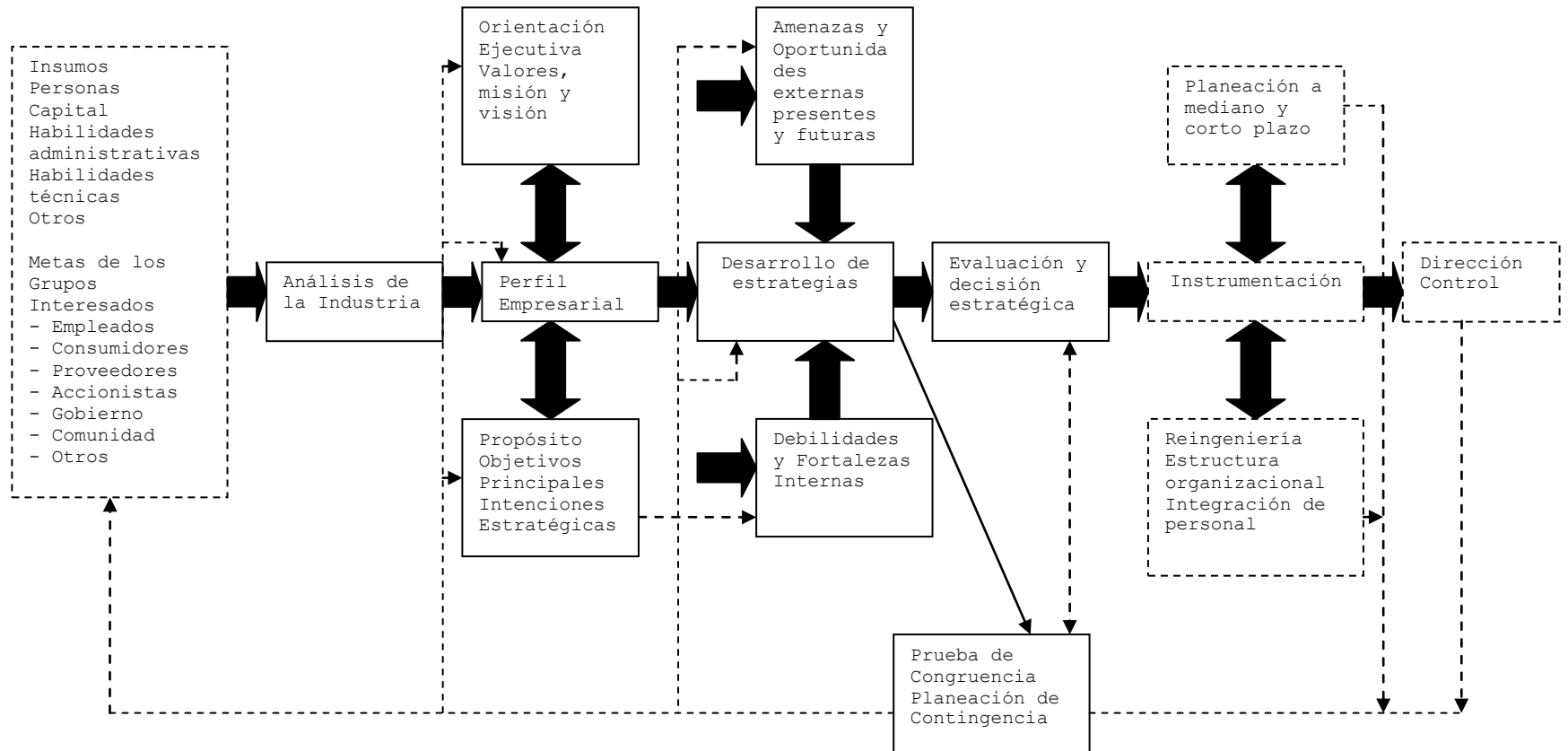
²⁹ Op.Cit.26 Pág. 173

³⁰ Mancía, Joaquín: "Guía para el Planteamiento de la Estrategia en la Pequeña Empresa, Programa PYME - INCAE " Managua, Nicaragua 1998.

escenarios y de las fortalezas y debilidades de la Organización,
la misma puede fijar sus objetivos estratégicos.

Esquema N° 1

Modelo del Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Koontz Harold & Weihrich Heinz "Administración Una Perspectiva Global" (2000), Ed. Mc Graw Hill, 11ª ed.,
 Cáp.5 Pág. 165

Llamamos a esto definición de "objetivos" porque implica una primera determinación de impacto en términos cuantitativos y cualitativos y son llamados estratégicos, porque en los mismos debe comenzarse a definir las modalidades básicas de intervención que la organización utilizará para lograrlos.

2.4 Análisis FODA

El análisis FODA es descrito por Koontz como "un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas en la organización"³¹.

El análisis mencionado representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de proyecto o Empresa y el entorno en el cual se desarrolla.

Esta herramienta analítica permite de esa manera trabajar los aspectos internos de negocio y anticiparse al futuro, considerando los cambios de entorno que pueden impactar positiva o negativamente al mismo.

2.5 Estrategias

En general, representan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción

³¹ Op.Cit. 26 Pág. 167

y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento³². Para la investigación, representará de igual forma los planes con los cuales se pretenderán alcanzar los objetivos para el sostenimiento y transformación del grupo promotor de la Asociatividad hacia la eficacia conjunta. Para el establecimiento de estrategias, existen varios enfoques provistos por diferentes autores, pero en general existen dos enfoques muy respetados. El primero es reconocido por diversos autores como tradicional, proviene de la herramienta FODA y establece que las estrategias pueden ser básicamente de cuatro tipos:

a) Estrategias Ofensivas

Son aquellas con las cuales las Empresas utilizan sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades³³.

b) Estrategias Defensivas

Son aquellas que se basan en las fortalezas de la organización, con las cuales se hará frente a las amenazas del entorno. Su propósito, es maximizar las fortalezas para contrarrestar o disminuir las amenazas³⁴.

c) Estrategias Adaptativas o de Reorientación

Estas estrategias son las cuales las Empresas intentan minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades. Por su medio se pretenderá determinar como

³² Op.Cit. 26 Pág. 130

³³ Op.Cit. 26 Pág. 173, 231

³⁴ Op.Cit. 33

se aprovechan las ventajas de coordinar los esfuerzos del grupo promotor³⁵.

d) Estrategias de Supervivencia

Son aquéllas que buscan la supervivencia de la entidad, a través de la disminución de debilidades y amenazas³⁶.

e) Formulación de Estrategias Competitivas

Según Porter (1980)³⁷, quien presenta un enfoque innovador en donde la formulación de las estrategias que se aplican en el quehacer de las Empresas requiere de un análisis de la industria respectiva mediante las que da en denominar CINCO FUERZAS COMPETITIVAS, las cuales son:

- Fuerza de la Competencia (Rivalidad entre compañías)
- Amenaza de Ingreso al mercado de nuevas compañías,
- Presión de los Productos Sustitutos
- Poder Negociador de los Compradores o clientes.
- Poder Negociador de los Proveedores

• **FUERZA DE LA COMPETENCIA (RIVALIDAD):**

Se entiende la Rivalidad como el conjunto de acciones directa o indirecta ejercida por una o varias empresas a fin de manipular su posición para atraer sus clientes o los de la competencia, tal como lo describe Porter: **"...la rivalidad se**

³⁵ Op.Cit. 33

³⁶ Op.Cit 33

³⁷ Porter Michael, "Estrategia Competitiva" (1991), 14ª ed. Pág. 24

presenta porque uno o más de los competidores tiene la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición...³⁸”

- **AMENAZA DE INGRESO:**

Implica el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales³⁹. Las amenazas de ingresos en un sector industrial dependen de las barreras para el ingreso identificadas en el modelo de las cinco fuerzas competitivas, de entre las cuales se pueden mencionar: Economías de Escala, Diferenciación del Producto, Costos Cambiantes, etc.

- **PRESIÓN DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

Los sustitutos⁴⁰, son productos que pueden desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial, sin embargo los que merecen importancia son aquellos que:

- Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto; y
- Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos, aumentando la competencia

- **PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES:**

El poder de los compradores⁴¹ se genera por la competencia dentro del sector industrial y por su capacidad de

³⁸ Op. Cit. 37Pág.27

³⁹ Op. Cit. 37Pág. 37

⁴⁰ Op. Cit 37Pág. 44

adquisición, forzando a la baja de precios mediante la negociación por una calidad superior o más servicios, obligando a que los competidores compitan entre sí. Un grupo de compradores es poderoso sí: Se enfrenta a costos bajos por cambiar de proveedor, compra grandes volúmenes, entre otros aspectos.

- **PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.**

El poder de los proveedores⁴² se ejerce mediante la amenaza de elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, exprimiendo los beneficios del sector industrial.

Partiendo de los análisis descritos, Porter propone la adaptación de una de las tres Estrategias Genéricas descritas:

- **Estrategia general de liderazgo de costos⁴³**

Este enfoque estratégico persigue la reducción de costos. Hace énfasis en la estrecha vigilancia de los costos en áreas como investigación y desarrollo, ventas y servicios.

- **Estrategia de Diferenciación⁴⁴**

Con esta estrategia se pretende ofrecer algo que sea percibido como único en la industria, en lo referente a productos o servicios.

⁴¹ Op. Cit. 37 Pág. 44-45

⁴² Op. Cit. 37 Pág. 47

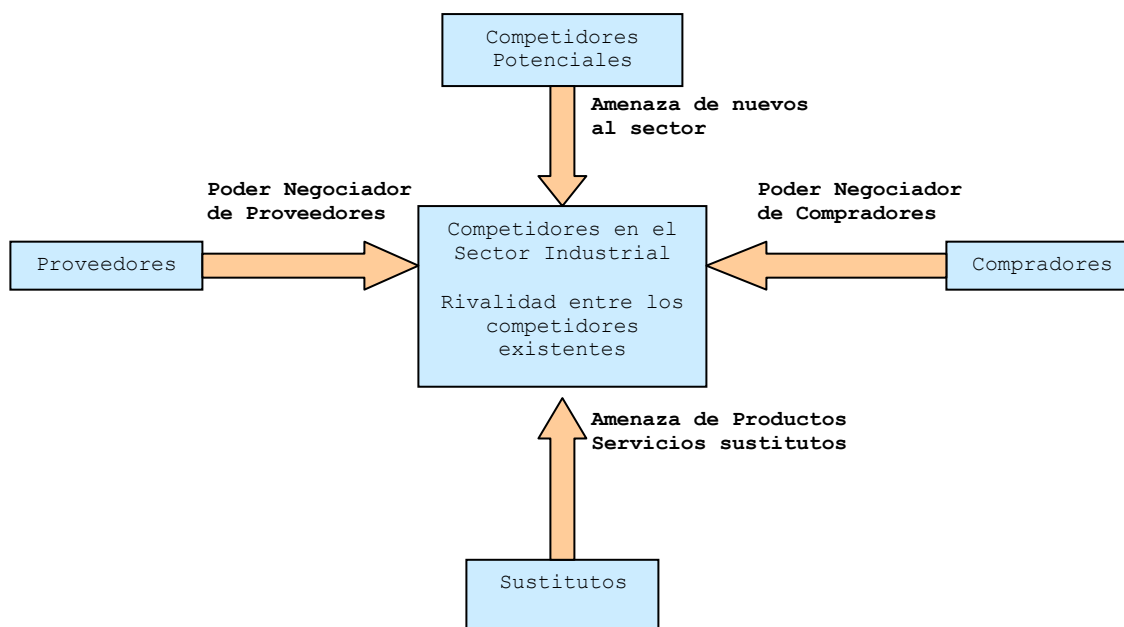
⁴³ Op. Cit. 37 Pág. 56-57

⁴⁴ Op. Cit. 37 Pág. 58

➤ **Estrategia de Enfoque**⁴⁵

Con su aplicación, una organización limita su atención a grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica o a otros aspectos convertidos en puntos focales de los esfuerzos Empresariales de la Empresa. Así, en lugar de cubrir la totalidad del mercado con sus productos o servicios, una firma puede poner su acento en un segmento específico del mercado.

Esquema No. 2 Cinco Fuerzas competitivas determinantes del sector industrial



Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, 1997, Pág. 23

⁴⁵ Op. Cit. 37 Pág. 59

2.6 Líneas de Acción

Las líneas de acción pueden orientarse en dos sentidos⁴⁶:

1- Acciones hacia adentro de la organización: son aquellas que la organización realiza a fin de consolidar la misión, consolidar la participación de los socios, solucionar las necesidades básicas insatisfechas.

2- Acciones hacia afuera de la comunidad: son las que se realizan a fin de establecer relaciones con otros actores gubernamentales o no gubernamentales, otras comunidades, etc. que permitan conseguir recursos, defender derechos no respetados, hacer alianzas, denunciar injusticias, proponer acciones, entre otros.

2.7 Metodología de Implementación y Evaluación de la Planeación Estratégica

Se Define la Evaluación⁴⁷ como: "la comparación en un instante determinado de lo que se ha alcanzado, mediante una acción con lo que se debería haber alcanzado de acuerdo a una programación previa y poder analizar los factores que han determinado las coincidencias o desigualdades".

⁴⁶ Op. Cit. 37 Pág. 198

⁴⁷ Stoner James & Freeman Edward "Administración" (1999), Ed. Prentice Hill, 10ª ed. Pág.201

a. Elementos o Indicadores

Los elementos que hay que tener en cuenta para la realización de una evaluación son:

Establecer metas para los indicadores

Las metas⁴⁸ describen el valor numérico para cada indicador y se establecen en función de los objetivos a lograr. Por ello al establecer las metas y los indicadores es muy útil identificar el "estándar", es decir lo que es normalmente aceptado y considerado como correcto para otros estados, países desarrollados ó por instituciones líderes en la materia; la organización podrá fijar la meta del indicador abajo ó arriba del estándar según sus necesidades, capacidad, expectativas de los usuarios, entre otros.

En ocasiones el indicador es exclusivo de la organización por lo que no se puede obtener información sobre el estándar normalmente aceptado para el mismo, por lo que la meta se basará en un análisis sobre el nivel de logro requerido por la organización.

b. Medición y monitoreo sistemático

La información que arrojan los indicadores es útil cuando se puede ir comparando a lo largo del tiempo. Por esto, es

⁴⁸ OP.Cit. 47

necesario tener un **sistema de medición y monitoreo sistemático**⁴⁹ en donde periódicamente se revisan los resultados obtenidos por medio de los indicadores.

Este sistema debe incluir el establecimiento de una fuente oficial de información, formatos de registro de datos, el periodo adecuado de medición para la toma de decisiones, las personas responsables de calcular los indicadores y el responsable de recabar esta información a fin de turnarla para su validación y reporte.

⁴⁹ Op.Cit. 47 Pág. 208

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO PROMOTOR Y DE LA ASOCIATIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA.

A. Objetivos de la Investigación

1. Objetivo General

Realizar un Diagnóstico basado en el modelo Estrategia Competitiva que demuestre la situación actual de la labor realizada por el GPA en la promoción de la Asociatividad en la Pequeña Empresa Salvadoreña.

2. Objetivo Específico

- ♦ Conocer la Situación Actual de la Pequeña Empresa Salvadoreña para identificar aspectos en los cuales se pretende generar competitividad mediante Servicios de Desarrollo Empresarial.
- ♦ Caracterizar el Modelo de Asociatividad estructurado e implementado por las entidades que apoyan a la Pequeña Empresa Salvadoreña.
- ♦ Conocer la Situación Actual del GPA a fin de evaluar las circunstancias en que se encuentra la promoción de la Asociatividad en la Pequeña Empresa Salvadoreña.

B. Importancia de la Investigación

Mediante la Propuesta del Plan Estratégico para el Grupo Promotor, no se pretendió crear un nuevo modelo de Asociatividad, más bien la idea básica es obtener los mayores beneficios del modelo con que actualmente se cuenta, a través de la participación renovada y eficaz del GPA; siendo la presente investigación importante por el mercado hacia el cual se enfoca el Grupo pues junto con otro sector de menor capacidad al cual se asocia según la costumbre, representan aproximadamente un 99% del parque empresarial del país.

En tal sentido, la Propuesta del Plan Estratégico contribuirá a fortalecer en primera instancia al ente mediante una estructura formal orientada bajo un Enfoque de Diferenciación que contempla Misión, Visión, Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción, obtenidas producto de un análisis de las Fuerzas Competitivas de la industria. En segundo lugar se volverá eficiente el Proceso de Asociativización producto de la identificación de actividades enmarcadas en un tiempo específico que estarán controladas y cuantificadas; Finalmente la beneficiaria será la Pequeña Empresa a quien se le buscará optimizar, asegurándose la existencia en el largo plazo.

C. Metodología de la Investigación

La metodología empleada para el desarrollo de la investigación se resume en los siguientes pasos:

Paso 1: Reconocimiento del contexto de la Investigación.

Paso 2: Identificación de acciones a emprender.

Paso 3: Determinación del tipo de investigación y su diseño.

Paso 4: Establecimiento de las fuentes de investigación a utilizar.

Paso 5: Determinación del Universo a investigar.

Paso 6: Determinación y Reconocimiento de las Unidades de Análisis.

Paso 7: Determinación de la cobertura de la investigación.

Paso 8: Selección de Censo.

Paso 9: Identificación del Mecanismo a utilizar para el Análisis de los datos obtenidos.

1. Métodos y Técnicas de Referencia

1.1 Método de Investigación

Dentro de la investigación científica, existen varios métodos que podrían haber sido utilizados como referentes. Sin embargo, el método que se utilizó como base para el desarrollo del estudio fue el deductivo debido que la investigación parte de la información general sobre la formulación de Planes Estratégicos y conocimiento sobre la Asociatividad (lo general), para

aplicarse en el Grupo Promotor Asociativo (lo particular), que es el grupo objetivo para determinar su situación problemática; éste grupo es relativamente pequeño por lo que se analizaron todos y cada uno de los miembros.

1.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado para la investigación fue de carácter descriptivo, ya que solamente se describió el fenómeno así como algunas situaciones y consideraciones importantes en el fortalecimiento del GPA para posteriormente presentar una propuesta de mejora.

Relativo al Tipo de Diseño de Investigación, se utilizó el de Correlacionales/Causales, de las cuales se identificaron tanto positivas como negativas aplicables dentro del Censo establecido a las Unidades de Análisis.

1.3 Fuentes de Recolección de la Información

Las fuentes de información utilizadas fueron:

a. Fuentes Primarias

Fuentes primarias son aquellas en que se entra en contacto directo con personas, hechos o situaciones que nos arrojan datos específicos y de primera mano sobre el problema que se está estudiando, los que para la investigación también representan las unidades de análisis. Relativas a este tipo de fuentes, la

información proviene de entrevistas que se realizaron a los representantes de las entidades que conforman el Grupo Promotor (entendiéndose al representante como el portavoz oficial de las opiniones expresadas de los organismos), quienes para el período en que se desarrolló la investigación fueron las siguientes:

- ♦ Isabel Villatoro Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
- ♦ Jaime Rendón Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)
- ♦ Armando Castro Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la PYME (FUNDAPYME)
- ♦ Frank Pohl Cooperación Alemana - Proyecto Emprende (GTZ/Fortalece)
- ♦ José Moratalla Polígono Industrial Don Bosco
- ♦ Laura Choriego Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES)
- ♦ Maribel Henríquez Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART)
- ♦ Raquelina de Huevo *SWISSCONTACT* ahora denominada CENTROMYPE
- ♦ Wilfredo Henríquez Fundación para el Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE)

Y con los cuales se realizaron talleres que reforzaron la obtención de datos necesarios, concernientes a la realización del Diagnóstico del GPA.

b. Fuentes Secundarias

Estas se refieren a documentos impresos por las entidades analizadas, los cuales fueron: Boletines, libros, revistas e informes de investigaciones realizadas con anterioridad sobre

casos similares o relacionados, publicadas por dependencias del Gobierno, Gremios o de la Empresa privada y que abordan el tema de la Asociatividad y aclaran el panorama en la actualidad.

Algunos de los documentos utilizados son:

- ✓ *Asociatividad Competitiva, una plataforma para el Desarrollo de la MIPYME, CONAMYPE*
- ✓ *Directorio de Instituciones prestadoras de Servicios a Grupos Asociativos, Ministerio de Gobernación, Secretaría Técnica de Financiamiento Externo*
- ✓ *Boletines de Prensa y Trípticos publicados por CONAMYPE, así como otros documentos que ha contribuido a enriquecer la investigación*

2. Determinación del Universo y Censo

2.1 Determinación del Universo y de las Unidades

Análisis

El Universo que se determinó para la realización del trabajo de campo, consistió en todas las entidades que al momento de llevar a cabo la investigación eran consideradas como miembros del Grupo Promotor (GPA), estas son:

- *Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)*
- *Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la PYME (FUNDAPYME)*

- *Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)*
- *Fundación para el Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE)*
- *Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES)*
- *Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART)*
- *POLÍGONO INDUSTRIAL DON BOSCO,*
- *Cooperación Alemana - Proyecto Emprende (GTZ)*
- *SWISSCONTACT (Programa pro Empresa)*

Con la variante de SWISSCONTACT, quien en lo sucesivo se reconocerá como CENTROMYPE.

Por otra parte se consideraron Unidades de Análisis a los representantes de cada una de las entidades mencionadas anteriormente, debido a su calidad de ser los proveedores de la información pertinente a los cuales se entrevistó y formaron parte de los talleres desarrollados para ampliar la investigación.

2.2 Determinación de Censo

Debido a que el número de entidades que formaron el Universo, es reducido (9 entidades operan actualmente), se decidió efectuar un Censo y así obtener la información total de cada uno de los

elementos de la investigación, pues se contó con la disponibilidad de interactuar con cada uno de los miembros.

3. Técnicas de investigación

3.1 Entrevista Estructurada

Para la utilización de dicha herramienta se elaboró un instrumento de recolección de información (Ver Anexo 4), el cual fue estructurado sistemáticamente para solventar las interrogantes relativas al funcionamiento actual del Grupo Promotor de la Asociatividad, así mismo se incorporaron interrogantes específicas para conocer la situación de la Pequeña Empresa y del Proceso de Asociatividad desde la óptica del entrevistado.

3.2 Recolección de Publicaciones

Consiste en recopilar información de publicaciones impresas en medios masivos de comunicación, tales como en periódicos, estas proporcionan una inspección objetiva del acontecer, de las cuales han sido útiles las que analizan la economía nacional, la situación de la Pequeña Empresa, el nivel de exportaciones, entre otros (Ver Anexos 6,7,8, etc.).

4. Análisis de Datos

Para el procesamiento de la información, debido a las técnicas utilizadas no se utilizó la tabulación, pero en su lugar y partiendo de tener todos los datos provistos por el censo llevado a cabo, se efectuó un análisis basándose en la teoría de Porter denominada **Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas**, ello conllevó a confrontar las respuestas de todas y cada una de las entrevistas realizadas a los miembros, para luego deducir a la luz del modelo la situación actual del Grupo promotor. Estas deducciones son las aseveraciones incluidas en cada literal descrito en el documento.

D. Situación Actual del Grupo Promotor (GPA) en el Proceso de Asociatividad de la Pequeña Empresa Salvadoreña

La determinación de la situación actual se orienta según La caracterización del modelo de cinco fuerzas mostrado en el Esquema N° 3.

1. PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA.

El Diagnóstico realizado a la Pequeña Empresa, contiene los elementos necesarios para identificar su idiosincrasia de acuerdo al enfoque de Estrategia Competitiva, sin embargo, ya se han llevado a cabo diversas investigaciones de entre las cuales la elaborada por FUNDAPYME en el año 2002⁵⁰, debido a la formalidad de sus publicaciones sirvió de referencia para éste estudio.

1.1 Análisis del Entorno a nivel macroeconómico en relación a la Pequeña Empresa.

A nivel nacional existe la cantidad de 15,777 pequeñas empresas⁵¹ tal como se muestra en el cuadro N° 1, éstos son responsables de

⁵⁰ Desafíos y Oportunidades de las PYMES Salvadoreñas. Constituyendo una Agenda de Desarrollo. FUNDAPYME, 2002

⁵¹ Dato obtenido de la Dirección General de Estadística y Censo (DIGESTYC) y la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Microempresas y subsistencia,

un aproximado de 138,439 empleos⁵² que corresponde a un porcentaje de 45.3% corresponde al PIB⁵³.

El 54%⁵⁴ de las Pequeñas Empresas tiene como principal cliente al consumidor final y el 78%⁵⁵ venden exclusivamente en el mercado local. Sin embargo un 14%⁵⁶ de las Pequeña Empresas son exportadoras y un 8%⁵⁷ adicional se encuentra interesada en exportar, así también, se toma en consideración los montos de exportación que para el año 2005 superaron los \$270 millones de

⁵² IDEM 7

⁵³ Op.Cit. 8

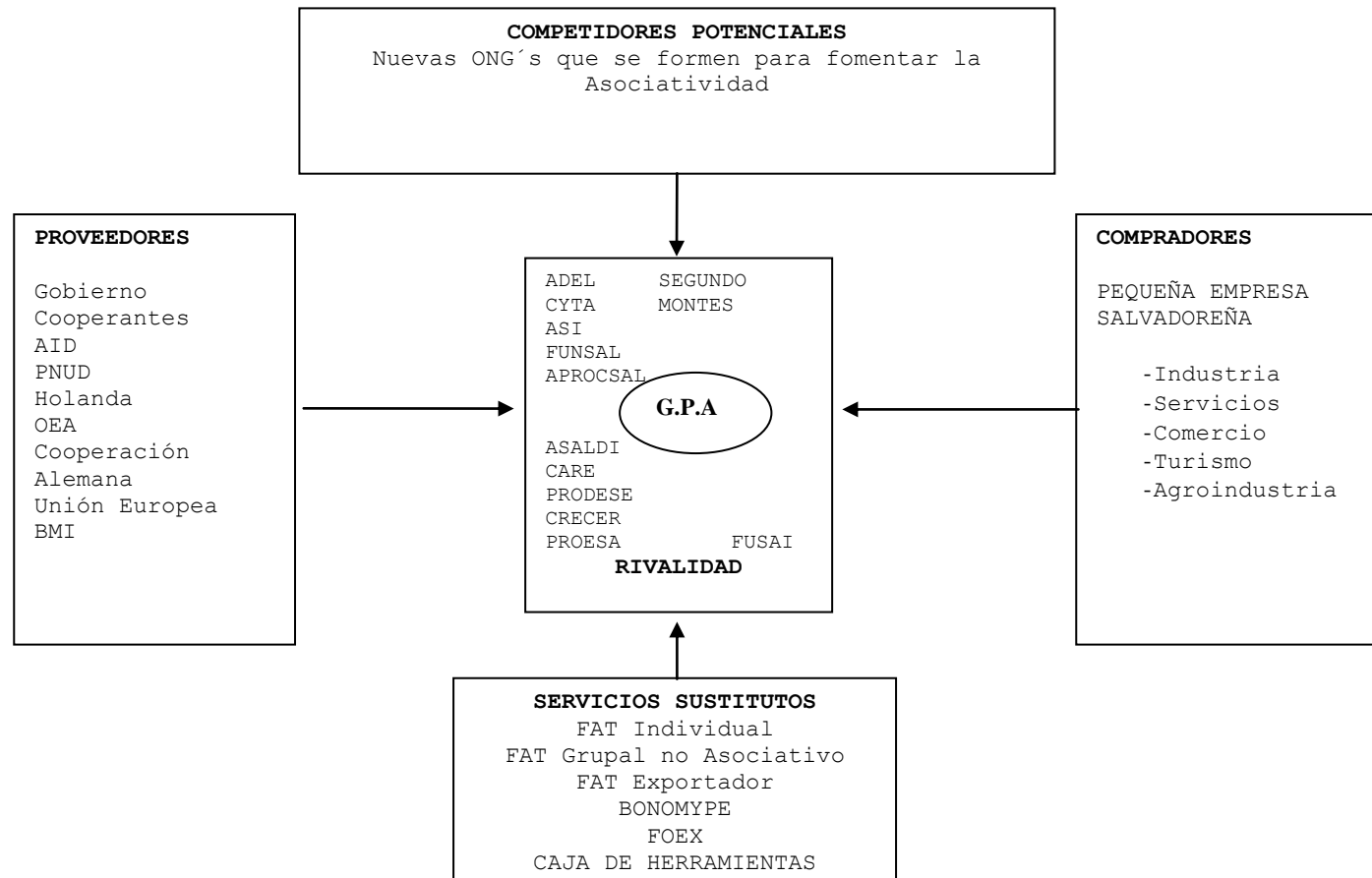
⁵⁴ IDEM 4

⁵⁵ Op.Cit. 8 Pág. 24

⁵⁶ Op.Cit. 8 Pág. 27

⁵⁷ IDEM 7

CINCO FUERZAS APLICADO AL GRUPO PROMOTOR (GPA)



Esquema N° 3

Fuente: Estructuración del Grupo de Investigación, basada en el Modelo de Cinco Fuerzas de Michael Porter y caracterizada para el Análisis del Grupo Promotor (GPA)

dólares reflejando así un crecimiento del 12.9%⁵⁸, los cuales se espera que incrementen en el 2006. Debido a la implementación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos a los Productos Financieros tales como Capital de Trabajo con Garantía de Factura, que se lanzan al mercado a fin de potenciar las exportaciones, asegurando al exportador la obtención del pago (Ver Anexo N°1).

Del total de Pequeñas Empresas, el 62%⁵⁹ se dedican al comercio, el 27% a los servicios y el 11% restante a la industria. El rubro Agroindustria hasta el momento no se encuentra delimitado con participación.

Estos indicadores económicos demuestran la gran importancia del sector para la economía salvadoreña, por lo que se hace indispensable el apoyo para el fortalecimiento y desarrollo de la pequeña empresa.

1.2 Principales Obstáculos que enfrenta la Pequeña Empresa

Existen al menos 11 áreas generales que obstaculizan el desarrollo de la Pequeña Empresa, los cuales pueden ser vistos en el Cuadro N° 2, éstos obstáculos están reduciendo en gran

⁵⁸ Entrevista realizada por el periódico La Prensa Gráfica a la Ministra de Economía Lic. Yolanda Mayora de Gavidia, Noviembre 9 de 2005. Pág. 27

⁵⁹ IDEM 7 Pág.34

medida el poder de negociación de la misma. La producción y comercialización en cantidades reducidas impide a las pequeñas empresas mejorar su poder de negociación ante los proveedores, evitándose así disminuir sus costos, lo cual impacta directamente en los precios de venta si el empresario desea mantener el nivel de calidad y su margen de contribución, pero, disminuye su competitividad.

Otro elemento que incide, es la percepción de los clientes hacia los productos que son considerados con bajo valor agregado. Las causas que conllevan a ofrecer al mercado bienes y/o servicios de menor calidad, y para las cuales diversas entidades apoyan el co - financiando de servicios de desarrollo empresarial para que logren contrarrestar dichas barreras.

Cuadro N° 2

Áreas Generales de Obstáculos De Entorno de Las PYME Salvadoreñas	
1. Acceso a Financiamiento	2. Funcionamiento del Estado
3. Condiciones de Competencia Interna	4. Infraestructura Económica
5. Dificultades para Vender al Sector Público	6. Acceso a Mercados Externos
7. Servicios de Capacitación y de Consultoría	8. Acceso a Tecnología
9. Calidad y Disponibilidad de los Recursos	10. Legislación Laboral
11. Sistema Tributario	

Fuente: Estructuración del equipo investigador en conjunto con los representantes del GPA de la información obtenida en el taller de Diagnostico de la Pequeña Empresa.

El Tratado de Libre Comercio se convierte en un desafío y una oportunidad para la pequeña empresa con productos (café, medicamentos, arroz, aves, maíz, azúcar, lácteos,) y servicios (telecomunicaciones, banca) entre otros, pues tendrán libre acceso al mercado estadounidense, sin embargo, muchos empresarios no cuentan con la capacidad productiva, ni las certificaciones necesarias para aprovechar la oportunidad para abastecer a una demanda de esta magnitud.

Tratado de Libre Comercio (CA - EU.)

Para el país la firma del CAFTA ha generado grandes expectativas, los principales **beneficios que se esperan**⁶⁰ son los siguientes:

Sector Agrícola

- 89% de productos agrícolas entrará al mercado Estadounidense con cero arancel
- Libre acceso al 100% de los productos nostálgicos (Horchata, Ajonjolí, Loroco, Queso, Semita, Pupusas, Quesadillas, Tamales, Especies).

Sector Industrial

- El 99.73% de Productos Industriales exportados a Estados Unidos entrarán con cero arancel mientras que el 78% de los bienes norteamericanos tendrá ese privilegio

⁶⁰ Ver Anexo N° 14 y 15

- Se importará: Insumos para vehículos con cero arancel tales como aceites, baterías, amortiguadores, broques, llantas, filtros y repuestos automotrices.

Sector Textiles y Confección

- La industria maquila podrá ingresar con cero arancel desde el primer día de vigencia del TLC, la ropa producida con tela de Norteamericana ensamblada en Centroamérica se exportará sin pagar ningún impuesto o cualquier prenda elaborada con tela o hilaza de Estados Unidos o Centroamérica entrará en iguales condiciones.

En general, el Tratado de Libre Comercio (TLC EE.UU. - C.A.) es una realidad independientemente de la capacidad, la innovación y la tecnología de las Pequeñas Empresas Salvadoreñas; aún cuando represente alguna oportunidad para las mismas, el solo hecho de no contar con las competencias requeridas les ubica en desventaja, contrarrestando los beneficios y evitando alcanzar los porcentajes de apertura dispuestos en las rondas de negociaciones. Considerando las condiciones descritas y las posibilidades del entorno tal y como se muestra, se logra dilucidar la necesidad de generar medidas que permitan maximizar la producción de bienes o servicios, y así lograr cubrir los parámetros definidos en los tratados actuales o futuros.

1.3 Legislación de Apoyo a la Pequeña Empresa

a. Política Nacional de Apoyo a la Pequeña Empresa

Esta política fue creada por El Ministerio de Economía a través de la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE. La base en la que se encuentra fundamentada y estructurada son investigaciones, consultas y talleres de trabajo con empresarios. Sin embargo desde el momento que fue creada esta política no se ha realizado una evaluación de los resultados⁶¹, por lo tanto, se desconoce si es eficaz.

b. Ley de Integración Monetaria

Para la pequeña empresa el tipo de cambio fijo ha provocado un efecto automático inflacionario, afectando el costo de los insumos, dando como resultado un incremento en el precio final para los consumidores, por lo cual no puede afirmarse que la Ley de Integración Monetaria esté beneficiando al sector.

c. Ley de Fomento y Garantía de la Inversión Extranjera⁶²

Esta ley se creó a fin de fomentar las inversiones, para contribuir al desarrollo económico y social del país, y proveerá

⁶¹ Dato proporcionado por Isabel Villatoro representante de CONAMYPE en el Grupo Promotor

⁶² Ley de Fomento y Garantía de la Inversión Extranjera, expedida por Gobierno de El Salvador mediante decreto N° 732 publicado en 1999

de ventajas competitivas para la pequeña empresa debido a que proporciona las condiciones para que se incremente la productividad, la generación de empleo, la exportación de bienes y servicios y la diversificación de la producción tal como lo muestra el Art. 7 en donde establece las actividades exclusivas para los inversionistas salvadoreños. Además, se ha publicado recientemente que las inversiones realizadas en el ámbito turístico no pagarán renta durante los primeros 10 años (Ver Anexo N°6).

A pesar de los beneficios que ofrece esta ley, también podría poner a los empresarios en una situación de desventaja pues admitirá la entrada de empresas extranjeras que contaran con mayor capacidad productiva, tecnología avanzada, mejor calidad, entre otros factores, tal como se establece en los Art. 5 y 6 de la misma ley, los beneficios son de igual forma para cualquier persona natural o jurídica, nacional o extranjera, que podrán efectuar inversiones de cualquier tipo en El Salvador, obteniendo igualdad de derechos y obligaciones.

d. Ley de Reactivación de las Exportaciones⁶³

Esta ley tiene por objeto la exportación de bienes y servicios, que permitan a los titulares de empresas exportadoras, la eliminación gradual del sesgo antiexportador generado por la

⁶³ Ley de Reactivación de las Exportaciones, expedida por Gobierno de El Salvador mediante decreto N° 460, publicado en 1997

estructura de protección a la industria de sustitución de importaciones. El incentivo que provee dicha ley se enmarca en los Art. 3,4 y 5 en donde se determina la devolución del 8% del valor FOB⁶⁴ como compensación por la exportación, así como la excepción total de impuestos que tenga como hecho generador a exportar. También especifica que las empresas que exporten el 100% de su producción además estarán exentas del pago de impuestos sobre el patrimonio.

**e. Ley de Fomento y Protección a la Propiedad
Intelectual⁶⁵**

Dicha ley tiene por objeto asegurar una protección suficiente y efectiva de la propiedad intelectual, que comprende la propiedad literaria, artística, científica e industrial. La entrada en vigencia conlleva la protección a los derechos según lo referido en el Art. 89 y 90 de la misma en la que se incorpora la Piratería.

Aún cuando han sido promulgadas o ajustadas diversas leyes, la realidad es que no han sido expedidas con el fin de incentivar a la Pequeña Empresa, sino más bien de readecuar el sistema jurídico empresarial a los requerimientos del Tratado de Libre Comercio.

⁶⁴ FOB Free On Board. Término utilizado para definir el monto de las exportaciones.

⁶⁵ Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual, expedida por Gobierno de El Salvador mediante decreto N° 604, publicado en 1993 y reformada en 2005 para entrar en vigencia el 1° de Enero de 2006

2. PROCESO DE ASOCIATIVIDAD

2.1 Actores en el Proceso Asociativo

Dentro del proceso de infundir la Asociatividad en la Pequeña Empresa existen diferentes participantes que poseen un papel preponderante en el desarrollo y sostenibilidad del sector, el adecuado funcionamiento de cada uno de ellos permitirá obtener resultados que beneficiaran a las mismas empresas y a la economía nacional.

Los actores que actualmente mantienen una interrelación en la conformación de grupos empresariales son:

- **El Estado**

En la actualidad, el Estado desempeña un papel protagónico en la estructuración de grupos socios, y dispone de una serie de medidas con el fin de generar las condiciones necesarias que fortalezcan a la Pequeña Empresa. La entidad que pertenece al Estado es la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), la cual es una dependencia del Ministerio de Economía. Esta entidad por su parte realiza un esfuerzo por crear las oportunidades de desarrollo y de intercambio de información y experiencias de cooperación Inter - empresa, mas sin embargo, estos objetivos no se han alcanzando en su totalidad, añadiendo que es preciso realizar un reajuste en el marco legal que se adapte al entorno existente en beneficio de

la pequeña empresa especialmente de los grupos asociativos conformados hasta el momento, por ello aún no es posible visualizar el camino hacia el desarrollo mediante la Asociatividad.

• **Instituciones**

Dentro del proceso de Asociatividad se encuentran un significativo número de entidades⁶⁶, las cuales se mencionan a continuación, y que forman parte del GPA:

• Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART)
• Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la PyME (FUNDAPYME)
• Cooperación Técnica Alemana (GTZ)
• Fundación para el Auto desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE)
• Polígono Industrial Don Bosco
• Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa
• Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios (AMPES)
• Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)
• Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)

En la actualidad, estas entidades se encuentran promoviendo la Asociatividad y proporcionando Servicios de Asistencia Técnica viables que faciliten el acceso a una mayor cantidad de empresarios orientándoles hacia la competitividad.

⁶⁶ Fuente: Directorio de Instituciones Prestadoras de Servicios a Grupos Asociativos, Secretaría Técnica del Financiamiento Externo (SETEFE) - Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), 2001.

- **Sector Privado**

En su mayoría, las entidades mencionadas en el numeral anterior forma parte del sector privado, sin embargo, en la promoción de la Asociatividad se espera que este sector incursione mas intensamente a fin de que los Bancos e instituciones financieras reconozcan como sujetos de préstamos a los Grupos Asociativos Empresariales, que las Empresas reconocidas como grandes logren efectuar subcontrataciones de producción o de cualquier otro tipo conformado por los Asocios.

- **Pequeña Empresa**

El rol de la Pequeña Empresa en el Proceso de Asociatividad es exclusivamente como beneficiaria de la inducción mediante los Servicios de Desarrollo Empresarial a la cual se le somete para que se Asociativice.

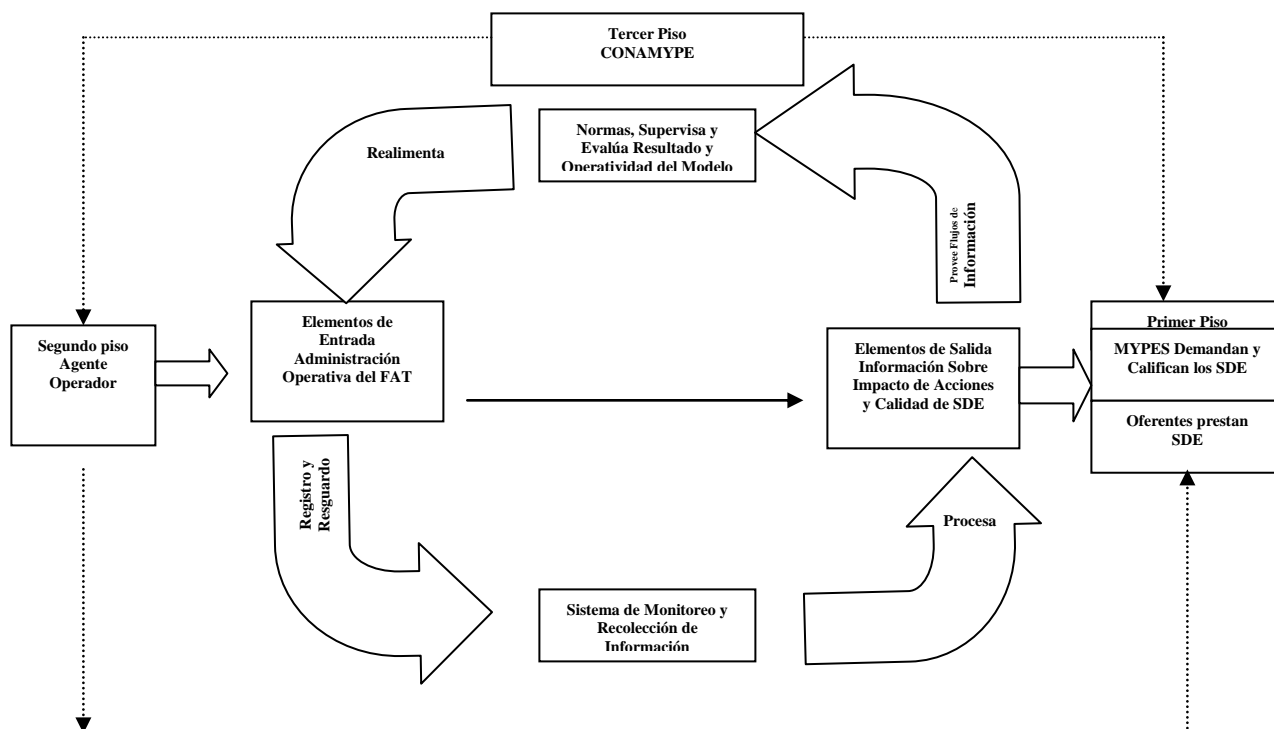
2.2 Logística de Promoción de la Asociatividad

El modelo⁶⁷ con el cual se promueve la Asociatividad plantea una logística derivada de tres niveles o "Pisos" (Ver Esquema N° 3) como es comúnmente, concebidos bajo la lógica de la oferta y demanda de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) así:

⁶⁷ En la investigación se le denomina "Modelo" a la estructura de Promoción de la Asociatividad, aunque en el medio no se reconoce como tal.

Esquema N° 3

MODELO PARA LA ASOCIATIVIDAD EN EL SALVADOR



Fuente: Construcción adaptada sobre el Proceso de Asociatividad real-actual, establecida en conjunto con los representantes del GPA 2005.

- **Tercer Piso**

Es el nivel catalizador de recursos, es el Estado a través de CONAMYPE. Sin embargo, es necesario mejorar la ejecución de esta institución ya que no ha definido claramente el perfil de las empresas a las cuales se les debe dar apoyo a través de la Asociatividad, además no cuenta con un sistema de monitoreo⁶⁸ del proceso de formación de grupos ni de la estrategia de atención a los procesos grupales que el agente operador realiza, la mayor

⁶⁸ Ver Anexo N° 4 literales a-i

atención esta en el trabajo pasado de la ventanilla y no como se desempeña actualmente, existe mucha rotación de los técnicos que supervisan el trabajo de los grupos asociativos, lo que conlleva a una discontinuidad en las actividades que estos realizan.

- **Segundo Piso**

Este nivel es exclusivo para las entidades que operan como Agentes Operadores o "Ventanillas", acá se establecen los contactos con los Consultores que proporcionaran los SDE a los empresarios. Las entidades autorizadas como "Ventanilla" son: FUSADES/PROPEMI, CENTROMYPE, ÁGAPE⁶⁹, La Palma, SOMOS, Guatajiagua. Estas entidades presentan diversas fallas las cuales se mencionan a continuación: se limitan a funciones administrativas, no tiene claro el proceso de atención al grupo asociativo y el rol que deben de desempeñar, no poseen personal con experiencia.

- **Primer Piso**

En este nivel se encuentran las Pequeñas Empresas⁷⁰, así como las instituciones prestadoras de Servicios de Desarrollo Empresarial o Consultores. La actuación de los consultores muestra ciertas

⁶⁹ Ver significado de Siglas en Glosario Anexo

⁷⁰ Aclaración: para efectos de la investigación se analiza exclusivamente a la Pequeña Empresa, no obstante el Grupo Promotor también promueve la Asociatividad en la Micro y Mediana Empresa Salvadoreña.

inconsistencias pues no ejecutan una metodología definida, no poseen experiencia en la formación de grupos asociativos, no logran concretar o plasmar la idea de negocio para el grupo asociativo, el nivel de formación, y/o especialización o de experiencia de muchos consultores esta por debajo de la de los empresarios, generan documentos bibliográficos de muy mala calidad que no son de utilidad para los empresarios, elaboran planes de negocio o proyectos que no logran visualizar el costo de la ejecución del mismo .

El modelo funciona con fondos provistos por el Gobierno a través de los cuales los empresarios que desean implementarlo obtienen beneficios que les ofrece una posición ventajosa ante sus competidores(FAT, Ver Anexo N° 2 y 2a). Estos recursos se han destinados para financiar asistencia técnica, asesorías, capacitaciones y consultorías, en diferentes áreas de atención como Administración, Producción, Finanzas, Recursos Humanos y Mercadeo.

2.3 Descripción del Proceso para Acceder al FAT

El Acceso a los recursos financieros provistos por el FAT, conlleva al seguimiento de una serie de procedimientos los cuales se describen en el Cuadro N° 3.

2.4 Selección de Formas Jurídicas para la Asociatividad

Entre las figuras jurídicas de las que se dispone para conformar el Grupo Asociativo empresarial, se pueden identificar una diversidad acorde al tipo de organización, las cuales pueden ser:

- ♦ Organizaciones con Fines de Lucro
- ♦ Organizaciones sin Fines de Lucro

Las cuales pueden ser observadas en el Esquema N° 4.

Pero a pesar de que estas figuras legales se utilizan para la formación de GAE, no reúnen las condiciones para el desarrollo y fortalecimiento de las Pequeñas Empresas, pues muchos empresarios se encuentran en la dificultad de aplicar a créditos, creación de un marca conjunta, ventas conjuntas, y en la toma de decisiones como la de designar al responsable de atender reclamos relacionados con la calidad⁷¹, y se hace indispensable la reestructuración del marco legal idóneo para la formación de Grupos Asociativos Empresariales (GAE).

⁷¹ Opinión expresada por Frank Pohl (GTZ) en la Guía de entrevista dirigida a representantes miembros del Grupo Promotor Asociativos realizada en esta investigación.

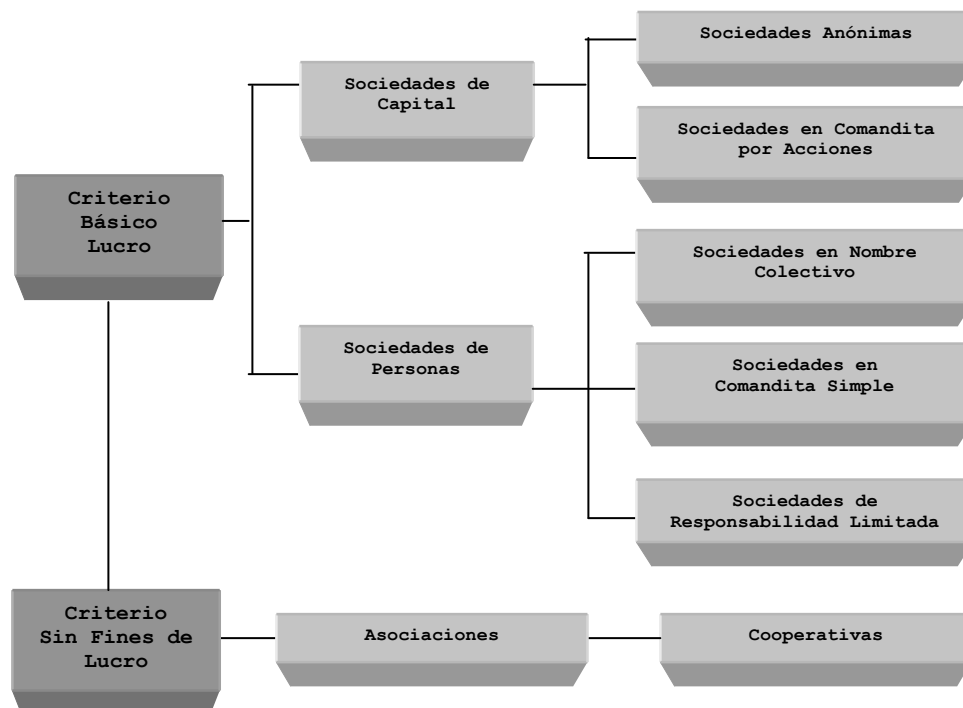
Cuadro N° 3

DIAGRAMA DE PROCESOS

NOMBRE DEL PROCESO: Acceso a Recursos Financieros del Fondo de Asistencia Técnica (FAT)									REF: HOJA: 1 DE: 1						
EMPRESA: CONAMYPE									Resumen de Pasos						
UNIDAD:									Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia			
ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/> FECHA <u>18 - NOV -2005</u> HECHO POR <u>CONAMYPE</u>									<input type="radio"/> Operación	3					
									<input type="checkbox"/> Transporte	1					
									<input type="checkbox"/> Revisión	3					
									<input type="checkbox"/> Demora	1					
									<input type="checkbox"/> Archivo	2					
									<input type="checkbox"/> Combinado	2					
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Luigar	Persona	Mejorar
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Empresario identifica la necesidad de apoyo en su empresa						
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solicita información a "Ventanilla" autorizada o a CONAMYPE						
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La solicitud es aprobada por la ventanilla						
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El agente operador visita al empresario para obtener mas información sobre la empresa la que servirá para realizar un diagnostico						
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se facilitara al empresario una lista de consultores o empresas consultoras para que seleccione uno/a que le prestara los servicios de asistencia técnica						
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El empresario deberá proporcionar la información solicitada por el consultor						
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se procederá a la firma de un contrato para la ejecución del servicio, conforme a la asistencia técnica solicitada						
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El empresario deberá cancelar el 20% correspondiente al aporte económico						
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El consultor y el empresario participan en la ejecución del servicio solicitado						
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El agente operador supervisa los servicios Prestados por el Consultor						
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El empresario evalúa la efectividad del servicio de asistencia técnica						
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Empresario entrega documento con evaluación del Consultor a Agente Operador cuando se finalizaron los servicios						

Fuente: Estructuración y elaboración del Equipo Investigador, basada en el cursograma del método ASME (American Society of Mechanical Engineers).

Esquema No. 4 Modalidades de Asociación



Fuente: Elaboración del equipo investigador basado en el Art. 18 del Código de Comercio de El Salvador

a. Ventajas y desventajas de las formas legales Asociativas

Al momento en que el Empresario decide formar parte de un Grupo Asociativo Empresarial visualiza el fin con que se integra, si es de lucro o no, encontrándose con las ventajas y desventajas que presenta cada forma legal (Ver Cuadro N°4), observando la necesidad de contar con un concepto que se adecuó al modelo de Asociatividad.

Cuadro No. 4 Ventajas y Desventajas de las Modalidades de Asociación

FORMA LEGAL	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ASOCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representatividad gremial ✓ Acceso a proyectos de beneficio social ✓ Acceso a donaciones ✓ Participación en toma de decisiones que afecten o beneficien al sector que representan ✓ Desarrolla servicios para sus miembros ✓ Gozan de exoneración de la renta e impuestos Municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No están orientadas a obtener lucro ✓ Su permanencia depende generalmente de aportaciones y donaciones ✓ Es difícil alcanzar su Autosostenibilidad.
SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acceso a mercado potenciales por su representación jurídica ✓ Puede participar en licitaciones ✓ Mayor credibilidad en el sistema financiero ✓ Deducción de impuestos a través de donaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos financieros altos ✓ Pagos a cuenta (Anticipo a pago de impuesto sobre la renta) ✓ Mayor es el número de miembros, el reparto de utilidades se vuelve más tediosa
COOPERATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Genera dividendos ✓ Beneficia a empresarios y en algunos casos a grupos familiares ✓ Soluciona problemas comunes ✓ Existen incentivos en las Importaciones ✓ Gozan del beneficio de exoneración de la renta y de impuestos municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las utilidades no se pueden repartir hasta la acumulación de un periodo determinado ✓ Las donaciones no se pueden repartir entre los miembros

FUENTE: Tomado del documento "Formas Legales de Asociación de Personas u Organizaciones, Proyecto EMPRENDE (CONAMYPE/GTZ)" (2001), proporcionado por Isabel Villatoro, representante de CONAMYPE.

3. GRUPO PROMOTOR (GPA)

Para diagnosticar la situación actual del Grupo Promotor se utilizó el enfoque Estrategia Competitiva de Michael Porter, el cual, dentro de su teoría propone un análisis basado en cinco fuerzas competitivas, dicho enfoque se adecua a las características de actuación del GPA; no obstante, no se desechará totalmente una evaluación mediante el enfoque tradicional que contempla el estudio de los componentes básicos:

Misión, Visión, Estructura Orgánica, entre otros, los cuales son necesarios para focalizar la Planeación Estratégica.

Es importante aclarar que el GPA nace producto de un esfuerzo gubernamental, aunque no se conoce la fecha con exactitud se presume que su creación fue en el año 2002⁷² y se encuentra conformado por entidades de diferentes sectores, su actuación se enmarca dentro de la política nacional.

3.1 Filosofía Organizacional

La opinión de los miembros con relación a la existencia de los elementos propios de la filosofía organizacional del GPA se encuentra muy dividida⁷³ (algunos de ellos expresan que si poseen todos estos elementos, mientras que otros manifiestan que no disponen de ninguna base y en la ultima posición parcializan entre algunos de estos elementos). La realidad es que dentro de la investigación llevada a cabo se logro determinar que durante el funcionar del Grupo Promotor no se elaboro un documento en el que se plasmara la misión, estructura orgánica, objetivos, metas y estrategias; a excepción de una presentación que contiene únicamente la conformación de la visión, funciones y roles, los cuales se encuentran establecidos de una forma escueta, por lo tanto, no se definen responsabilidades para ningún miembros.

⁷² Los entrevistados no indicaron una fecha especifica solamente un periodo aproximado de tres años. Ver anexo No. 4 pregunta 2

⁷³ Ver Anexo N° 4 juntamente con las entrevistas realizadas al GPA, pregunta 10

La Visión del GPA señalada anteriormente es la se expresa a continuación:

"La Micro, Pequeña y Mediana Empresa es competitiva en los mercados nacionales y/o internacionales, implementando proceso asociativos contribuyendo al desarrollo integral nacional e internacional"

Hasta hoy (2005), la **Visión**⁷⁴ no ha sido alcanzada y la realidad de la Pequeña Empresa dista mucho de los ideales enunciados, es más, el entorno internacional requiere nuevos retos exigiendo ampliar la capacidad de la Pequeña Empresa.

Por otra parte, el GPA no cuenta con una Misión⁷⁵ definida, es talvez la falta éste elemento que incide en la consolidación de un espíritu grupal, así como la falta de reconocimiento de una estructura orgánica formal, pues hasta el momento solo cuenta con la modalidad definida en el esquema N°

Roles Y Funciones:

Concerniente ha los **Roles y Funciones**⁷⁶, se encuentran enumerados literalmente así:

***Informar, Evaluar, Difundir, Monitorear, Asesorar, Concertar,
Investigar, Proponer, Gestionar, Coordinar, Sistematizar, Vincular.***

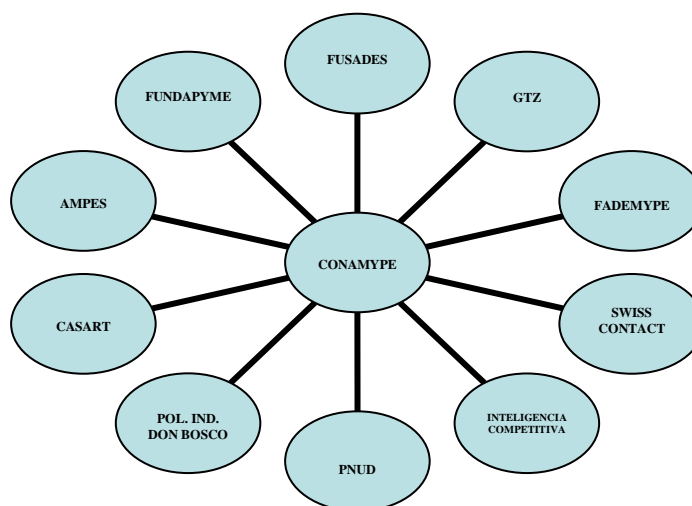
⁷⁴ Ver Anexo N° 4, Pregunta N° 10

⁷⁵ IDEM 35

⁷⁶ Asociatividad Competitiva, Una Plataforma Para el Desarrollo de la MIPYME. CONAMYPE. 2001

De los cuales tal y como lo explica Isabel Villatoro⁷⁷ (Coordinadora de Ventanilla del FAT y Representante de CONAMYPE ante el GPA), ***“no todos (los roles) han sido puestos en práctica y los que sí, han sido ejecutados de forma deficiente”***, entre las causas que puedan estar ocasionando tales resultados se consideran la falta de aclaración respecto al ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿A quién?, ¿Por qué? y ¿Para qué? de cada una de las funciones definidas. Asumir que el representante de cada entidad miembro debe hacer todas las funciones mencionadas no garantiza oportunidad ni continuidad, lo anterior afirma el desarrollo de labores no distribuidas sino individualizadas.

Esquema N° 5



Fuente: Villatoro, Isabel “La Asociatividad, Una Estrategia para el Desarrollo” (2001), Programa GTZ- FOMMIN, Pág. 2

⁷⁷ Cita textual de los comentarios expresados dentro de los talleres llevados a cabo para obtener el Diagnóstico del GPA

El modelo estructurado para la lógica del funcionamiento de promoción de la Asociatividad, fue estructurado bajo una orientación enfocada en la Oferta y Demanda de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

3.2 Recursos Financieros Invertidos

Hasta ahora no es conocido en su totalidad el monto invertido por cada miembro del Grupo Promotor en aspectos Asociativos, pero según datos proporcionados por FUSADES hasta este momento, la inversión supera los \$27.710 millones de dólares⁷⁸ desembolsados, una cantidad muy significativa tomando en cuenta los resultados obtenidos.

3.3 Metas

Según Villatoro⁷⁹, al iniciarse los esfuerzos no se consideraron límites, tomando en cuenta la cultura de desconfianza y apatía por parte de las personas empresarias salvadoreñas; por lo tanto, se ha tomado que cualquier integración de Grupos Asociativos Empresariales es un logro, a parte de esto únicamente se potenció la conformación de GAE en los sectores Industria, Agroindustria y Turismo, potenciándose en menor medida los sectores Comercio y Servicios.

⁷⁸ FUSADES, Boletín de Prensa, 14 de Abril de 2005, Pág. 2

⁷⁹ Ver Anexo N° 4, Pregunta N° 11,12

Hoy a las puertas de implementarse el CAFTA⁸⁰ las cosas cambian y la prioridad se inclina hacia esos sectores que antes fueron menos privilegiados.

3.4 Logros

Entre los **logros alcanzados**⁸¹ por la actuación del GPA se pueden mencionar:

- ♦ Conformación de 95 GAE
- ♦ 4,464 Empresarios Asesorados en temas de Administración y Financiamiento de Pequeñas Empresas
- ♦ 1,148 Empresarios Capacitados y Asistencia Técnica en las áreas de Mercadeo, Finanzas, Administración, entre otras
- ♦ 2,976 Préstamos otorgados
- ♦ 122 empresas atendidas exclusivamente por CONAMYPE
- ♦ 951 empresas atendidas en total por el GPA

Los 95 grupos formados pueden ser visualizados en el gráfico N°1.

⁸⁰ Siglas en inglés con que se denomina al Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centroamérica, en el que se encuentra participante El Salvador

⁸¹ Ver Anexo N° 4, Preguntas N° 11, 24, 57,

Gráfico N° 1



Fuente: Datos proporcionados por Isabel Villatoro, representante por CONAMYPE ante el GPA, durante los talleres realizados en Noviembre 2005.

En el gráfico anterior se puede observar un énfasis dedicado a la formación de grupos asociativos en los sectores Turismo e Industria y un menor énfasis al comercio. En el cuadro N° 5 se observa como se encuentran distribuidos los GAE por actividad económica, donde el sector Turismo mantiene el liderazgo conformándose 30 grupos que incorporan a 333 empresas. Con estos resultado, vistos desde la óptica de la Asociatividad se podría afirmar que inicialmente las políticas gubernamentales incidieron en el Grupo Promotor para promover Asocios en el ámbito turístico.

Pero muy aparte de los resultados que involucran contratación de consultores, los que reflejan la propia razón de ser del GPA son

los 95 grupos formados y aún cuando son pocos, la realidad es más crítica pues de ellos 16 se han desintegrado de los diferentes sectores como se muestra en el cuadro N° 6, implicando que un 83% del total de GAE ha generado sostenibilidad mientras que el 17% restante no logró consolidarse, lo cual, conlleva a afirmar insostenibilidad de los GAE formados una de las opiniones vertidas, quién expresó:

"Es de hacer notar que muchos de estos grupos no cuentan con una figura legal sino con un acuerdo empresarial⁸²".

3.5 Retos por Alcanzar

Tal y como se ha mencionado anteriormente, los retos del GPA aún distan un gran trecho de sus logros, todavía existen muchos **aspectos que mejorar⁸³** los cuales no se remiten exclusivamente a la efectividad en la creación de GAE's, sino incluyen también:

- *Lograr un trabajo de Equipo*
- *Aumentar la Oferta institucional especializada en Asociatividad*
- *Motivar a los gobiernos locales para generar acciones de desarrollo mediante la mejora del entorno y el incentivo a las empresas a Asociativizarse*
- *Incrementar los recursos del GPA para apoyar la formación de más Grupo Asociativos Empresariales*
- *Transferir recursos financieros a los GAE's*
- *Invertir en la formación de articuladores de grupo*

⁸² Opinión vertida por el Padre Pepe, representante de la entidad Proyecto Morazán, durante el desarrollo de los talleres para la obtención del Diagnóstico del GPA.

⁸³ Ver Anexo N° 4, Pregunta N° 52,53

- *Desarrollar efectivamente un mercado de servicios orientado a proponer la Asociatividad Competitiva*
- *Generar una Cultura Asociativa*

Cuadro N° 5**Grupos Integrados por Actividad Económica**

N°	Actividad	N° de Grupos	N° de Empresas
	Agroindustria	19	187
	Industria	42	397
	Servicios	3	25
	Comercio	1	9
	Turismo	30	333
	Total	95	951

Fuente: Datos presentados por Isabel Villatoro representante de CONAMYPE durante taller realizado en Noviembre de 2005

Cuadro N° 6**SITUACIÓN GENERAL DE LOS GRUPOS POR SECTOR**

SECTOR	GRUPOS CONFORMADOS	GRUPOS DESINTEGRADOS	GRUPOS INTEGRADOS A LA FECHA
Turismo	30	10	20
Agroindustria	19	1	18
Industria	42	5	37
Servicios	3	-	3
Comercio	1	-	1
TOTAL	95	16	79

Fuente: Datos presentados por Isabel Villatoro representante de CONAMYPE durante taller realizado en Noviembre de 2005

- *Incrementar la inversión del Estado en identificar y promover actividades con potencial de desarrollo económico*
- *Evitar la contratación de consultores con perfil bajo o sin la especialidad requerida*

Además, se pueden mencionar aquellos retos que son considerados por los mismos representantes del GPA.

3.6 Análisis FODA

Se ha elaborado un análisis FODA con el objetivo de determinar una plataforma sobre la cual se ha desarrollado el diagnóstico en base al enfoque de las cinco fuerzas de Michael Porter.

A continuación se presenta un análisis de las fortalezas y debilidades (factores internos), amenazas y oportunidades (factores externos) (ver cuadro No. 7).

3.7 Evaluación del Clima bajo el enfoque de las Cinco Fuerzas Competitivas

a. Competidores Potenciales

En el corto plazo, el GPA podría enfrentar la incursión de nuevas Organizaciones Privadas para el Desarrollo de El Salvador (ONG), entidades que promuevan la Asociatividad a través la innovación de programas y proyectos.

b. Rivalidad.

La finalidad con la que se creó el GPA, fue para promover y unificar ofertas de Asociatividad, es decir, la transferencia de

modelos definidos e identificables⁸⁴. Sin embargo, la situación interna⁸⁵ del GPA no es favorable ya que se opone un fuerte obstáculo el cual es no contar con un plan estratégico definido, esto pone en una posición de desventaja frente a otras entidades que se encuentran apoyando a la Pequeña Empresa por medio de la conformación de grupos asociativos y que cuentan con planes de Largo Plazo.

A continuación se muestran las entidades de apoyo a la pequeña empresa (externas al GPA):

- ✓ *Agencia de Desarrollo Local Adel Morazán.*
- ✓ *Asesoría, Asistencia Técnica y Capacitación, S.A. de C.V. (CYTA S.A. de C.V.)*
- ✓ *Asociación Clusa de El Salvador*
- ✓ *Asociación de Promotores Comunales Salvadoreños (APROCSAL).*
- ✓ *Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral (ASDI)*
- ✓ *Asociación Salvadoreña de Industriales*
- ✓ *Asociación Salvadoreña para el Desarrollo Integral (ASALDI)*
- ✓ *CARE El Salvador Proyecto MICROS*
- ✓ *Fundación Crecer El Salvador*
- ✓ *Fundación Ignacio Ellacuría Proyecto Morazán*
- ✓ *Fundación Promotora de Productores y Empresarios Salvadoreños (PROESA)*
- ✓ *Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI)*
- ✓ *Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y El Desarrollo Económico (FUNSALPRODESE)*
- ✓ *Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo (REDES)*

⁸⁴ Dato proporcionado por Roberto Huevo (Miembro Fundador del GPA) en la Guía de Entrevista realizada en esta investigación

⁸⁵ Ver anexo 4, pregunta 17-22,

- ✓ *Fundación Segundo Montes Proyecto Morazán*
- ✓ *Instituto Interamericano de Cooperantes para la Agricultura (IICA) -
Proyectos Frutales*
- ✓ *Patronato para el Desarrollo de las Comunidades de Morazán (PADECOMSM) -
Proyecto Morazán*
- ✓ *Fundación Cordes de El Salvador*

Aunado a esta causa, la metodología utilizada para la creación de GAE no esta determinada, es decir, cada entidad perteneciente al GPA ejecuta de manera individual la formación de grupos asociativos.

Barreras de Entrada:

Política Gubernamental

Marco Legal para la Asociatividad Empresarial no impulsa el fomento a empresas asociativas. Hasta el momento, existe una discrecionalidad en la aplicación y evaluación de la Política Nacional para la Micro y Pequeña Empresa y selección de Figuras

Cuadro N° 7

MATRIZ FODA DEL GRUPO PROMOTOR (GPA)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Representantes cuentan con elevados conocimientos sobre la Asociatividad. • Equipo multidisciplinario (GPA conformado por miembros que atienden a diferentes subsectores). • Elevado reconocimiento institucional (del Grupo) por entes que apoyan al sector de la Pequeña Empresa. • Miembros reconocidos por trascendencia, Competencia, formalidad y apoyo al sector. • Apoyo Gubernamental y de entes internacionales (bajo una orientación Indirecta), para el desempeño de su labor. • Grupo Consultivo, flexible y Descentralizado, (lo cual permite incorporar nuevos miembros para generar un mayor impacto). • Reconocimiento unánime de la coordinación ejercida por el representante gubernamental • Reconocimiento de la labor desempeñada por el GPA (por entidades centroamericanas que promueven la Asociatividad), debido a su Emprendedurismo en la región. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Asociatividad es una Estrategia que continuarán potencializando y financiando a mediano plazo los entes internacionales. • La Asociatividad forma parte de una Estrategia del Gobierno para el apoyo al sector Pequeña Empresa. • Liderazgo en investigaciones Empresariales por parte de algunos miembros que conforman el Grupo Promotor. • Incrementar la participación del Sector Privado. • Disponibilidad de otros recursos aparte del FAT • Aprovechar la apertura de mercados para generar mayor impacto en el sector de atención. • Transformarse en una Institución legal. • Centrar el Auge al desarrollo de GAE Comercial debido al TLC. • Aprovechar que los Países centroamericanos Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, están retomando el modelo implementado por el GPA, para instaurar Cadenas Productivas regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Ineficaz • Falta de otras entidades necesarias para desarrollar el proceso de Asociatividad de forma más efectiva. • Conflicto de intereses. • La Pequeña Empresa no reconoce al GPA sino a entes individuales. • Falta de Espiritu de Grupo. • Falta de Filosofía Organizacional reconocida y apropiada por los representantes de las entidades miembros. • Desconocimiento de las dimensiones que implica la Asociatividad por parte de los representantes. • Fallas en la coordinación, generando desorganización y falta de permanencia del GPA. • Falta de conocimiento sobre el subsector y las actividades que cada entidad miembro atiende y realiza. • Deficiencias en la provisión de información hacia los representantes (flujo inconstante). • Falta de un sistema de monitoreo. • Limitación de recursos en tiempo y personal. • Falta de una Planeación Estratégica. • Falta de acciones que contrarresten los efectos del TLC. • Existe dualidad de esfuerzos. • Pasividad y conformismo por parte de los miembros. • Dependencia exclusiva del FAT • Falta de Visión Organizacional • Falta de Dirección y Liderazgo eficaz • La Organización y líneas de coordinación no están claramente definidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación inadecuada para el desarrollo de la Asociatividad. • Estancamiento debido a la falta de Visión. • Diversidad de organismos competentes desarrollando la misma actividad (de Asociatividad en el mismo sector). • Desintegración de GAE formados. • Deficiencias en la ejecución desarrollada por los Consultores subcontratados. • Cambios en la prioridad de la política de apoyo a la Pequeña Empresa por parte del Gobierno. • Desintegración de Pequeñas Empresas (Causas del CAFTA). • Falta de Incentivos que estimulen la creación de GAE

Fuente: Elaboración del Equipo Investigador basado en la información obtenida del instrumento y de los talleres

Legales. Además, la opinión del GPA no es tomada en cuenta para creación de leyes que beneficien al sector. Estos factores limitan el accionar del Grupo ya que se desconoce si se están obteniendo resultados positivos o negativos y las medidas para los ajustes respectivos.

c. Servicios Sustitutos⁸⁶.

Existe una diversificación y ampliación de los servicios de asistencia técnica especializada y de apoyo a la formación gradual, puestos a la disposición del empresario.

- **FAT Individual.** Se brinda asistencia técnica y consultoría a micro y pequeñas empresas en forma individual.
- **FAT Grupal.** Se atienden grupos de empresarios que trabajen en la misma actividad empresarial y se les brinda una asesoría grupal de acuerdo con sus necesidades.
- **FAT Artesanal.** Se brindan servicios de desarrollo empresarial, (capacitaciones especializadas, asistencia técnica individual y colectiva y participación en eventos comerciales) al sector artesanal.
- **BONOMYPE.** Es un cofinanciamiento para capacitación que involucra la participación del gobierno con un 75% mientras que el empresario sólo participa con el 25%.

⁸⁶ Ver Anexo N° 2a

- **FOEX.** Fondo de Fomento de Exportaciones, fomenta el desarrollo de las exportaciones en la Pequeña y Mediana Empresa, a través del cofinanciamiento no reembolsable del 50% de actividades elegibles dentro de un proyecto exportador.
- **TRADE POINT.** Es un programa que no solo brinda inteligencia comercial para el exportador sino que además identifica mercados externos para productos salvadoreños. A la fecha ha atendido 951 empresas a quienes ha prestado 1,421 servicios en aspectos relacionados con información comercial, planes de exportación, perfiles de mercado y contactos comerciales, entre otros.

El GPA es propenso a la sustitución de sus servicios por parte de otras entidades debido a varios factores entre los que se destacan los tres siguientes:

- a) El valor/ precio relativo de un sustituto comparado con el servicio proporcionado por otras entidades. Esto es un análisis comparativo que el comprador hace ahora más frecuentemente y que representan diferencias que se advierten fácilmente en términos de diseño y precio.
- b) La tardanza de los miembros del GPA en reaccionar ante las amenazas que la pequeña empresa enfrentara a consecuencia del TLC con los Estados Unidos.

c) La creciente propensión al cambio en los compradores, la cual se deriva de la amplitud en la gama de ofertas y en el desarrollo del concepto de poder de compra.

d. Proveedores

Es necesario poseer fondos para el apoyo y fortalecimiento de la pequeña empresa, específicamente en la implementación procesos asociativos. Por ello, el Gobierno y diversas organizaciones internacionales proveen de estos recursos, a continuación se mencionan: United States Agency for International Development (USAID), Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización de los Estados Americanos (OEA), Cooperación Alemana (GTZ), Banco Multisectorial Inversión (BMI) y la Unión Europea.

Por su parte estas entidades han cumplido y siguen cumpliendo su participación, pues para el 2006 se cuenta con un desembolso de \$16.5 millones de dólares provistos por la Unión Europea, destinados hacia el apoyo para la Pequeña Empresa (Ver Anexo N°5), esto aparte del FAT.

e. Compradores

La Pequeña Empresa adquiere los servicios proporcionados por las entidades que forman el GPA. Esta se encuentra dividida por diversos subsectores: Industria, Servicios, Comercio, Turismo.

Con la llegada del TLC, el GPA como ente estratégico no esta proporcionando los instrumentos para desarrollar en el empresario (ya sea de cualquier subsector), habilidades para negociar ya que este debe hacer frente a diversas dificultades como: comprar en pequeños volúmenes de producto enfrentándose a costos de compra o negociación elevados, falta de fuentes alternas calificadas como suministro y sus costos fijos se incrementan debido al cambio de proveedor.

Las condiciones en las que se encuentra la pequeña empresa se expresan en el Diagnóstico detallado en el literal 1.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El GPA no cuenta con una Planeación Estratégica que oriente sus acciones en largo plazo.
2. El GPA carece de una filosofía organizacional que le permita forjar una cultura, un sentido de pertenencia, espíritu de Equipo de trabajo y compromiso entre los miembros.
3. El GPA no contempla una estructura orgánica que delimite niveles jerárquicos ni calidad de miembros representante del grupo.
4. El GPA no cuenta con estrategias claras para la búsqueda de sus objetivos.
5. El GPA no cuenta con planes operativos ni presupuestos que determinen y cuantifiquen las acciones que emprenderá.
6. EL GPA no cuenta con un Sistema de Información y Monitoreo que provea información en tiempo real de los avances y resultados sobre las acciones en ejecución.

Recomendaciones

1. Elaborar un Plan Estratégico para el GPA que contemple todos los elementos formales que proyecte su desarrollo en el período 2006-2010.
2. Diseñar una Filosofía Organizacional para el Grupo Promotor que contenga Misión, Visión, Objetivos, Valores, que conduzcan a sinergizar la labor realizada.
3. Desarrollar una estructura orgánica para el GPA que pueda utilizar bajo una orientación de dependencia gubernamental.
4. Elaborar estrategias para el Grupo Promotor bajo el contexto del Modelo de Cinco fuerza Competitivas
5. Se recomienda estructurar un Presupuesto que contemple el período determinado por la Planeación Estratégica a desarrollar así mismo diseñar el Plan Operativo para el primer año de operación.
6. Se sugiere establecer un sistema de Información y Monitoreo de los Servicios de Desarrollo Empresarial, a fin de garantizar un eficaz desempeño, lo cual dependerá de la aprobación del Grupo Promotor.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL GRUPO PROMOTOR Y DE LA ASOCIATIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA

A. Objetivos del Capítulo

1. General

Elaborar una propuesta de Plan Estratégico que contribuya al fortalecimiento del Grupo Promotor (GPA), en el proceso de Asociatividad de la Pequeña Empresa Salvadoreña.

2. Específicos

- ✓ Estructurar la Filosofía Organizacional del GPA que contemple: misión, Visión, Objetivo, Cultura y Valores.
- ✓ Desarrollar una Estructura Orgánica Estratégica que responda a las necesidades de optimización de las acciones realizadas por el Grupo Promotor.
- ✓ Diseñar Estrategias orientadas bajo el enfoque de diferenciación que contribuyan al fortalecimiento del GPA.
- ✓ Identificar Líneas de Acción que deberá desempeñar el GPA durante un período de cinco años.

B. Objetivos del Plan Estratégico desarrollado para el Grupo Promotor (GPA)

General:

Transformar al GPA en un **EQUIPO EFICAZ** y fortalecerle en la conformación de Grupos Asociativos Empresariales (G.A.E.) Sostenibles.

Específicos

- ♦ Establecer la Filosofía Organizacional que identificará la cultura del Grupo Promotor.
- ♦ Determinar los Retos Estratégicos hacia los cuales se orientarán todos los esfuerzos para la generación de mejores resultados en la búsqueda de la Asociativización de la Pequeña Empresa Salvadoreña.
- ♦ Establecer Políticas, Estrategias, Programas y Proyectos que dinamicen el proceso de Asociatividad en la Pequeña Empresa Salvadoreña.
- ♦ Determinar Líneas de Acción que el GPA deberá emprender para el alcance de la Visión establecida.

C. Propuesta del Plan Estratégico para el Grupo

Promotor (GPA)

El Plan Estratégico ha adquirido muchos conceptos acorde a las investigaciones y criterio de muchos autores. Es importante recordar la definición presentada en el Capítulo I:

“Es el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones con respecto a las metas y estrategias de largo plazo de la organización”⁸⁷ //.

Debido a la importancia que reviste el contar con un Plan Estratégico y a la ferviente necesidad del Grupo Promotor de concretar sus acciones en el largo plazo hacia la consecución de sus ideales, es como se genera la siguiente propuesta, la cual, contempla los elementos que contribuirán a optimizar la labor desempeñada.

1. Escenario de la Planeación Estratégica Desarrollada para el GPA

Los representantes del GPA, asumiendo el deseo de progresar como organización han sido participe de diversos talleres desarrollados dentro del proceso de estructuración de su planificación de largo plazo, los cuales han servido de fundamento para elaborar el diagnóstico (desarrollado en el

⁸⁷ Ver Capítulo I Numeral 1.1 Pág. 33 del autor Harold Koontz et. at. “Administración Un Enfoque Global”, Mc. Graw Hill

capítulo anterior) y este documento que representa el producto de la Planeación Estratégica.

La estructuración de una planificación a largo plazo implica un objetivo en mente, ésta varía según la organización y la actividad en que se desenvuelve. Para ello, es importante efectuar un Análisis de los resultados proporcionados por el Diagnóstico realizado al Grupo Promotor, así mismo, habrá que determinarse el potencial con que cuenta para hacer frente a los retos en los cuales espera incurrir. Para ello se efectuarán los siguientes análisis:

- ✓ **Análisis FODA**
- ✓ **Análisis basado en el Diagnóstico Entorno del GPA**
- ✓ **Análisis basado en el Diagnóstico de la Pequeña Empresa Salvadoreña**
- ✓ **Análisis basado en el Diagnóstico del Proceso de Asociatividad desempeñado por el GPA**
- ✓ **Análisis basado en el Diagnóstico del Grupo Promotor (GPA)**
- ✓ **Análisis con base en la Estrategia Competitiva de Diferenciación para el GPA**

Estos análisis son necesarios para establecer (tal y como se mencionó anteriormente), el potencial de éxito de la estructuración y puesta en marcha del Plan Estratégico que se espera implementar durante en el período 2006-2010.

Es muy probable que el Plan no logre visualizar todos los elementos o acciones necesarias que deberán realizarse en el transcurso del período comprendido, pero si determina las fundamentales para alcanzar la razón de ser del Grupo Promotor de la Asociatividad.

1.1 Análisis FODA

A continuación se resumen el conjunto de fortalezas y debilidades que los representantes de las entidades miembros del Grupo Promotor han identificado como relevantes a la hora de enfrentar el desarrollo del GPA.

Así mismo, también se recoge el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizarán el escenario bajo el cual se enmarca el horizonte estratégico ha establecerse.

Fortalezas

Tal y como se definió en el Capítulo I las Fortalezas⁸⁸ son aquellos factores internos propios de la entidad que tienden a favorecer el cumplimiento de sus objetivos.

Dentro del análisis FODA se recoge el resumen de factores identificados como Fortalezas, los cuales se presentan en el cuadro N° 8, en donde además se establece una valoración entre 1

⁸⁸ Ver Capítulo I Numeral 2.4, Página 42.

y 5 que indica la importancia que pueden tener como aspectos favorecedores para la consecución de los objetivos del GPA. La valoración a la cual se hace mención, proviene de una evaluación realizada con los representantes, siendo ellos mismos quienes disponen el orden basándose en los siguientes criterios:

- 1. Aspecto menos favorecedor para la consecución de objetivos del GPA**
- 2. Aspecto de importancia relativa para la consecución de objetivos del GPA**
- 3. Aspecto circunstancial para la consecución de objetivos del GPA**
- 4. Aspecto favorecedor para la consecución de objetivos del GPA**
- 5. Aspecto preponderante para la consecución de los objetivos del GPA.**

Seguidamente se analizan por separado cada una de las Fortalezas descritas y mediante una breve explicación que acompaña este apartado, se pretende ayudar a comprender el alcance y relevancia de cada una de las Fortalezas identificadas dentro del escenario en que surgen debido a la actuación del Grupo Promotor.

Cuadro N° 8

FORTALEZAS	IMPORTANCIA
Representantes cuentan con elevados conocimientos sobre la Asociatividad.	5
Equipo multidisciplinario (GPA conformado por miembros que atienden a diferentes subsectores).	5
Elevado reconocimiento institucional (del Grupo) por entes que apoyan al sector de la Pequeña Empresa.	5
Miembros reconocidos por trascendencia, Competencia, formalidad y apoyo al sector.	5
Apoyo Gubernamental y de entes internacionales (bajo una orientación Indirecta), para el desempeño de su labor.	5
Grupo Consultivo, flexible y Descentralizado, (lo cual permite incorporar nuevos miembros para generar un mayor impacto).	5
Reconocimiento unánime de la coordinación ejercida por el representante gubernamental	5
Reconocimiento de la labor desempeñada por el GPA (por entidades centroamericanas que promueven la Asociatividad), debido a su Emprendedurismo en la región.	4

- **REPRESENTANTES CUENTAN CON ELEVADOS CONOCIMIENTOS SOBRE LA ASOCIATIVIDAD.**

Dentro de la ejecución de los talleres llevados a cabo para la estructuración de la Planeación Estratégica del Grupo Promotor, se ha podido apreciar el conocimiento que cada uno de los representantes de las entidades miembros posee según el desempeño de su organización, de manera que se considera que ése es el punto de apoyo fundamental para la elaboración de proyectos y programas en apoyo al fortalecimiento de la asociatividad en la pequeña empresa salvadoreña.

- **EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO (GPA CONFORMADO POR MIEMBROS QUE ATIENDEN A DIFERENTES SUBSECTORES) .**

La diversidad de subsectores de atención originado por la especialidad individual de cada entidad miembro permitirá la generación de acciones estratégicas en beneficio de la pequeña empresa alcanzando una mayor cobertura geográfica.

- **ELEVADO RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL (DEL GRUPO) POR ENTES QUE APOYAN AL SECTOR DE LA PEQUEÑA EMPRESA.**

El GPA es reconocido como ente Estratégico por parte de las instituciones gubernamentales (Ministerio de Economía) y entes internacionales (GTZ, USAID, ASI, BID, BCIE, JICA, PNUD, Cooperación Japonesa), esto dará paso a la obtención de recursos financieros y no financieros.

- **MIEMBROS RECONOCIDOS POR TRASCENDENCIA, COMPETENCIA, FORMALIDAD Y APOYO AL SECTOR.**

Es claramente reconocido que los miembros conformantes del GPA poseen una trascendencia actuando como entes individuales, los cuales han alcanzado un estatus en la provisión de información confiable sobre análisis que han efectuado a la economía nacional; de manera que será tomado en cuenta para la creación y desarrollo de políticas y leyes que beneficien la conformación de GAE`S.

- **GRUPO CONSULTIVO Y FLEXIBLE (LO CUAL PERMITE INCORPORAR NUEVOS MIEMBROS PARA GENERAR UN MAYOR IMPACTO) .**

La calidad de organización del GPA hace posible la incorporación de nuevos miembros que sean necesarios para maximizar el impacto de la promoción de la Asociatividad en la Pequeña Empresa, lo cual será explotado como una estrategia, y como consecuencia hace posible la colaboración entre el Gobierno, Gremios y la Empresa Privada.

- **RECONOCIMIENTO UNÁNIME DE LA COORDINACIÓN EJERCIDA POR EL REPRESENTANTE GUBERNAMENTAL**

El punto a favor en ésta Fortaleza es la unanimidad por parte de los miembros del GPA, quienes reconocen a la representación Gubernamental⁸⁹ como la encargada de ejercer la Coordinación del Grupo, este reconocimiento contribuirá a la aplicación de un liderazgo más eficaz.

- **RECONOCIMIENTO DE LA LABOR DESEMPEÑADA POR EL GPA (POR ENTIDADES CENTROAMERICANOS QUE PROMUEVEN LA ASOCIATIVIDAD) , DEBIDO A SU EMPRENDEDURISMO EN LA REGIÓN.**

A más de cinco años de haberse formado el GPA, se ha alcanzado un reconocimiento entre las entidades centroamericanas que promueven la Asociatividad. Adquirir reconocimiento es

⁸⁹ La representación gubernamental es ejercida por Isabel Villatoro de CONAMYPE

importante debido a los contactos que se establecerán para formar alianzas entre empresarios y así conformar redes de apoyo a nivel regional.

OPORTUNIDADES

Las Oportunidades⁹⁰ del GPA, se resumen en el siguiente cuadro N° 9, de las cuales se analizará el surgimiento y potencial. La valoración que se describe, se realiza siguiendo los mismos criterios detallados en las Fortalezas.

Cuadro N° 9

OPORTUNIDADES	IMPORTANCIA
La Asociatividad es una Estrategia que continuarán potencializando y financiando a mediano plazo los entes internacionales.	5
La Asociatividad forma parte de una Estrategia del Gobierno para el apoyo al sector Pequeña Empresa.	5
Liderazgo en investigaciones Empresariales por parte de algunos miembros que conforman el Grupo Promotor.	4
Incrementar la participación del Sector Privado.	5
Disponibilidad de otros recursos aparte del FAT	5
Aprovechar la apertura de mercados para generar mayor impacto en el sector de atención.	5
Transformarse en una Institución legal.	3
Centrar el Auge al desarrollo de GAE Comercial debido al TLC.	5
Aprovechar que los Países centroamericanos Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, están retomando el modelo implementado por el GPA, para instaurar Cadenas Productivas regionales.	4

- **La Asociatividad es una Estrategia que continuarán potencializando y financiando los entes internacionales.**

Se puede afirmar que la existencia de ésta Oportunidad se crea producto de las circunstancias del País al ser considerado como "Subdesarrollado", por ello se estima que continuará el apoyo

⁹⁰ Ver concepto de Oportunidades en el Capítulo I Pág. 42

hasta haber alcanzado un nivel superior de desarrollo. El GPA proporcionara las condiciones para un nivel mayor de rentabilidad para la conformación de grupos asociativos.

- **La Asociatividad forma parte de una Estrategia del Gobierno para el apoyo al sector Pequeña Empresa.**

Durante la actual Gestión Presidencial y dentro de su Plan de Gobierno (2004-2009) se estipula la Prioridad a la Asociatividad para lo cual, el GPA será un ente protagónico de la creación de propuestas de apoyo en función del desarrollo del proceso asociativo.

- **Liderazgo en investigaciones Empresariales por parte de algunos miembros que conforman el Grupo Promotor.**

Es importante aclarar que la participación de entes como FUSADES, FUNDAPYME, GTZ, entre otros, aportan un valor agregado al Grupo Promotor, pues dichas organizaciones llevan consigo un caudal de experiencias y reconocimientos en la parte de investigaciones Empresariales, factor que permitirá la creación y desarrollo de modelos asociativos que se adapten a las necesidades de los empresarios y a las condiciones propias del país.

- **Incrementar la participación del Sector Privado.**

Hasta el momento la participación del Sector Empresa Privada en el apoyo a la Asociatividad es reducido, por lo que existe un mercado potencial de proveedores, debido a esto se realizaran negociaciones especialmente con la Banca.

- **Disponibilidad de otros recursos aparte del FAT.**

Para el año 2006 se dispone de recursos aparte del Fondo de Asistencia Técnica, con un monto del 25% de los €15.3 mills⁹¹ de Euros, provistos por la Unión Europea, destinados para el GPA fondos que serán utilizados para la implementación del Plan Estratégico.

- **Aprovechar la apertura de mercados para generar mayor impacto en el sector de atención.**

Debido al CAFTA, se han generado altas expectativas en los propietarios de Pequeñas Empresas, esto crea la Oportunidad de aprovechar las circunstancias por lo el GPA ampliara la creación de programas de promoción de la Asociatividad a fin de dar a conocer los beneficios de la misma.

⁹¹ Ver Capítulo II Numeral 2.3.4 Pág. 80 y Anexo N° 5

- **Transformarse en una Institución legal.**

Existe además una Oportunidad de transformar al GPA en una organización de dependencia gubernamental, la cual incrementara el reconocimiento del Grupo en la Pequeña Empresa, utilizando una sola base de Consultores especializados y a quienes se les capacitara en un mecanismo uniforme de inducción hacia la Asociatividad; convertirse además en una entidad de Asesoramiento al consejo de ministros para la promulgación de leyes que beneficien en mayor medida al sector en mención, entre otros beneficios directos e indirectos que puedan surgir de la Institucionalización.

- **Centrar el Auge al desarrollo de GAE Comercial debido al TLC.**

Anteriormente a la entrada en vigencia del CAFTA, no se ha dado énfasis a la formación de Grupos Asociativos Empresariales en el subsector comercio, ahora con el TLC han cambiado las prioridades y el GPA promoverá un empuje hacia un mercado que ahora debe desarrollarlo.

- **Aprovechar que los Países centroamericanos Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, están retomando el modelo implementado por el GPA, para instaurar Cadenas Productivas regionales.**

Debido a que El Salvador ha sido pionero regional en la promoción de la Asociatividad los demás países centroamericanos han invitado al GPA a compartir su experiencia pues pretenden seguir sus pasos. A causa de esto, el GPA aprovechara la oportunidad que se presenta para promover e inducir a la generación de Cadenas Productivas regionales lo cual se encuentra dentro de su brújula de orientación y en el camino a seguir.

DEBILIDADES

Como contrapunto a las Fortalezas, se entiende por debilidades⁹² el conjunto de factores internos propios del GPA que pueden dificultar el cumplimiento de sus objetivos, ver Cuadro N° 10.

Una valoración entre 1 y 5 indica la importancia que pueden tener como aspectos que dificultan la consecución de los objetivos.

⁹² Ver definición de Debilidades en Capítulo I , Pág. 42

Cuadro N° 10

DEBILIDADES	IMPORTANCIA
Comunicación Ineficaz	5
Falta de otras entidades necesarias para desarrollar el proceso de Asociatividad de forma más efectiva.	3
Conflicto de intereses.	4
La Pequeña Empresa no reconoce al GPA sino a entes individuales.	5
Falta de Filosofía Organizacional reconocida y apropiada por los representantes de las entidades miembros.	5
Desconocimiento de las dimensiones que implica la Asociatividad por parte de los representantes.	4
Fallas en la coordinación, generando desorganización y falta de permanencia del GPA.	5
Falta de conocimiento sobre el subsector que cada entidad miembro atiende, así como de las actividades que realiza.	3
Deficiencias en la provisión de información hacia los representantes (flujo inconstante).	3
Deficiencias en la ejecución desarrollada por los Consultores subcontratados.	5
Falta de un sistema de monitoreo.	4
Limitación de recursos en tiempo y personal.	2
Falta de una Planeación Estratégica.	5
Falta de acciones que contrarresten los efectos del TLC.	4
Existe dualidad de esfuerzos.	4
Pasividad y conformismo por parte de los miembros.	3
Dependencia exclusiva del FAT	3
Falta de Dirección y Liderazgo eficaz	5
La Organización y líneas de coordinación no están claramente definidas	4

♦ **Comunicación Ineficaz**

A fin de superar esta Debilidad, se propone una estructura orgánica clara con líneas de autoridad definidas y canales de comunicación multidireccional, lo cual contribuirá a mejorar la coordinación.

♦ **Falta de otras entidades necesarias para desarrollar el proceso de Asociatividad de forma más efectiva.**

Con respecto a éste punto, se confirma que la incorporación de nuevos miembros dependerá del GPA, por lo tanto, no se pueden asignar entidades que sean necesaria, pero se puede sugerir al

menos entablar alianzas estratégicas con: Gobiernos locales, Organismos que promueven la Asociatividad eficazmente y gremiales como la Cámara de Comercio, Asociación de Industriales Salvadoreños, entre otros.

♦ Conflicto de intereses.

Con el propósito de minimizar el conflicto de intereses, se propone que los representantes del GPA pertenezcan al nivel ejecutivo de cada entidad, evitándose así que Consultores participen en la toma de decisiones y busquen favorecer sus intereses.

♦ La Pequeña Empresa no reconoce al GPA sino a entes individuales.

El mecanismo sugerido para superar ésta Debilidad comprende el desarrollo de campañas publicitarias promoviendo al GPA y la Asociatividad simultáneamente, recalcando la incorporación de los miembros como parte de un equipo de trabajo.

♦ Falta de Filosofía Organizacional reconocida y apropiada por los representantes de las entidades miembros.

A manera de superar esta Debilidad, se incorpora dentro de la propuesta del Plan Estratégico una filosofía sugerida con la cual se pretenderá transformar al GPA en un ente eficaz.

♦ Desconocimiento de las dimensiones que implica la Asociatividad por parte de los representantes.

Para superar dicho punto, se propone incorporar a todos los representantes del Grupo Promotor a un seminario de capacitaciones, tanto de las Dimensiones de la Asociatividad, como de Técnicas de Liderazgo y Trabajo en Equipo, que contribuirán a superar otras debilidades.

♦ Deficiencias en la provisión de información hacia los representantes (flujo inconstante).

A fin de superar las fallas en la provisión de información se incorpora dentro de la propuesta de un Plan Operativo y un calendario de actividades para el primer año, el cual deberán elaborar los representantes cada uno de los años sucesivos; concerniente a los datos que sean provistos en el proceso de Asociatividad, se sugiere la construcción de un sistema de información y monitoreo que deberá ser canalizado posteriormente a la aceptación del Plan Estratégico.

♦ Falta de una Planeación Estratégica.

Esta Debilidad es quizás la más importante por ser la que da origen y razón de ser a la Propuesta de un Plan Estratégico desarrollado a continuación que contribuirá a fortalecer al GPA, mediante la declaración de un estructura orgánica, dotarle al

ente de una filosofía organizacional, asignarle acciones específicas enmarcadas por parámetros temporales y monetarios, así como el reconocimiento de los indicadores que permitirá verificar si el Grupo ejecuta acorde a lo planificado.

♦ Dependencia exclusiva del FAT

Esta Debilidad, se puede afirmar que se superará dentro de los cinco años contemplados en la Propuesta, pues la donación realizada por la Unión Europea modifica la balanza de apalancamiento incrementando la participación hacia las donaciones. Sin embargo para los próximos años se propone trabajar ya en la búsqueda de recursos proporcionados por actuales o nuevos entes cooperantes, lo cual se incorpora dentro de las líneas de acción contempladas.

AMENAZAS

Se concluye el análisis FODA con la identificación y valoración de las Amenazas, resumidos en el Cuadro N° 11; es decir, aquellos factores externos al GPA y, por lo tanto, normalmente no controlables que dificultan el logro de los objetivos del Grupo.

Al igual que en los apartados precedentes, la tabla que se presenta a continuación recoge el resumen de factores identificados como amenazas. Una valoración entre 1 y 5 indica

la importancia que se les otorga como aspectos que, en un marco de actuación futuro, pueden dificultar la consecución de los objetivos del GPA.

Cuadro N° 11

AMENAZAS	IMPORTANCIA
Legislación inadecuada para el desarrollo de la Asociatividad.	5
Diversidad de organismos competentes desarrollando la misma actividad (de Asociatividad en el mismo sector).	4
Desintegración de GAE formados.	5
Deficiencias en la ejecución desarrollada por los Consultores subcontratados.	
Cambios en la prioridad de la política de apoyo a la Pequeña Empresa por parte del Gobierno.	5
Desintegración de Pequeñas Empresas (Causas del CAFTA).	5
Falta de Incentivos que estimulen la creación de GAE	5

♦ Legislación inadecuada para el desarrollo de la Asociatividad.

Con el fin de contrarrestar dicha Amenaza que atenta contra la sostenibilidad del GPA mientras alcanza su objetivo primordial (Asociativizar a la Pequeña Empresa Salvadoreña), se propone jugar un rol más activo que involucre un acercamiento a las iniciativas de ley, es decir, al consejo de ministros, para lo cual se sugieren dos vías: La Primera implica mantener todo tal y como está pero ser Pro-Activo y realizar estudios legales que concreten la recomendación de este documento de incorporar como comerciante al que se dará en llamar "Grupo Asociativo Empresarial". La Segunda, contempla una reestructuración total del GPA para convertirlo en una dependencia gubernamental (Estrategia Alternativa) en la cual dada su calidad las

propuestas de beneficio a la Pequeña Empresa serán tomadas en cuenta. Cualquiera de las medidas diluye la Amenaza siempre que se garantice modificar hacia una legislación con mayores beneficios.

♦ Diversidad de organismos competentes desarrollando la misma actividad (de Asociatividad en el mismo sector).

Para contrarrestar esta Amenaza se propone convertir al GPA en un organismo eficaz y eficiente, así mismo deberá establecer alianzas estratégicas con Gobiernos Locales, y entes eficaces en la provisión de la Asociatividad, lo cual mejoraría el desempeño del Grupo Promotor.

• Desintegración de GAE formados.

Los resultados pasados obtenidos por el GPA, o por otras instituciones repercuten en la formación de nuevos Grupos Asociativos Empresariales, creando incertidumbre sobre los beneficios provistos por esta modalidad de alianza empresarial, por lo que el GPA deberá de capacitar a los consultores y contar con un sistema de monitoreo que le de seguimiento a las acciones emprendidas por estos.

- **Cambios en la prioridad de la política de apoyo a la Pequeña Empresa por parte del Gobierno.**

Cualquier cambio de prioridad determinado por los gobernantes, impactará directamente en la actuación del GPA, por lo cual, este elemento representa una Amenaza latente para la promoción de la Asociatividad debido a la inestabilidad política del país, así como a los cambios ocasionados por fenómenos naturales, generación de Tratados de Libre Comercio, entre otros. La implementación de un Plan Estratégico proporcionara al GPA la base para obtener mejores resultados que sean palpables para el actual Gobierno.

- **Desintegración de Pequeñas Empresas (Causas del CAFTA).**

El entorno empresarial en El Salvador se enfrenta ante un reto debido a la implementación del CAFTA, las expectativas son diversas pero de entre ellas deben considerarse la posibilidad de extinción de Pequeñas Empresas por la falta de competitividad ante productos más baratos importados; de volverse cierta la consideración anterior, desaparecerían paulatinamente las Pequeñas Empresas y por lo tanto se reduciría o extinguiría el mercado al cual se orienta la Promoción de la Asociatividad, por lo cual el GPA deberá implementar medidas para incentivar la conformación de grupos asociativos empresariales.

- **Falta de Incentivos que estimulen la creación de GAE**

Esta Amenaza ocasiona que los propietarios de Pequeñas Empresas no deseen formar parte de Grupos Asociativos, pues no logran ver los beneficios ocasionados por esta modalidad de estrategia orientada hacia la búsqueda de competitividad en el sector.

1.2 Análisis basado en el Diagnóstico Entorno del GPA

De acuerdo al Diagnóstico realizado del Entorno, el Grupo Promotor encuentra un contexto de apertura de mercados, en donde existen un aproximado de 234⁹³ Asociaciones u Organismos no Gubernamentales (ONG's), de los cuales un 60% se encuentra involucrado en promover la Asociatividad y un 40% de éste tiene como objetivo la Pequeña Empresa, los cuales no forman parte del GPA. Estos datos determinan que el mercado de atención del GPA puede ser absorbido por otra entidad si el grupo descuida su prioridad. También, el apoyo que brindan las oficinas denominadas OMAN⁹⁴ ubicadas en diversas alcaldías del país y cuya labor consiste en la prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial incrementa la rivalidad e impacta en contrario a las acciones emprendidas por el GPA.

Respecto a la fuerza Proveedores relativo al gobierno, se observa la tendencia de continuar promoviendo como Estrategia

⁹³ Ver Capítulo II Numeral 5 "Entorno" Pág. 99.

⁹⁴ Ver Capítulo II Numeral 2.1 "Actores en el Proceso Asociativo", Pág. 61.

pilar del desarrollo de la Economía Salvadoreña, a la Promoción de la Asociatividad, de igual forma se proyecta que entes internacionales continuarán financiando proyectos para la formación de GAE, se desconoce a cuanto ascenderán los montos pero de igual forma ello no representa una responsabilidad de cumplimiento exigible. Este último elemento representa un importante indicador puesto que una alta dependencia de transferencias internacionales es un factor inestable para la sostenibilidad del proceso Asociativo, conduciendo a preparar estrategias alternativas, pues no se pueden elaborar planes sobre la base de recursos financieros en negociación. Por otra parte, debido a la entrada en vigencia del CAFTA, se estima que el número de entidades dedicadas a la misma actividad puede incrementarse o al menos pueden generarse entes que subcontraten a empresarios de forma individual dentro de una rama comercial, evitándose así la oportunidad de Asociativizarse y de obtener mayores beneficios.

1.3 Análisis basado en el Diagnóstico de la Pequeña Empresa Salvadoreña

Basándose en el Diagnóstico detallado en el capítulo II sobre la Pequeña Empresa, que se observa éste sector sigue afrontando graves problemas de competitividad, pues aún debe afrontar los desafíos. Sin embargo, la Asociatividad todavía no se prioriza

en la medida en que debería hacerse y mucho menos se visualiza como una cultura; es decir, persiste la idea de considerar a las demás Empresas similares nacionales como la competencia y son pocas empresas las que logran ver mas allá de las frontera nacionales.

Es de hacer notar que existe un importante número de Pequeñas Empresas y por lo tanto la rivalidad generada entre ellas es fuerte; por otra parte la participación que éstas generan a la contribución del Producto Interno Bruto (PIB), es muy razonable, y por ende debe motivar en gran medida a generar acciones más efectivas, pues de aquí proviene una importante cantidad de puestos de trabajo.

Se espera que con la entrada en vigencia del CAFTA se impulse a la Pequeña Empresa Salvadoreña a la exportación, no obstante, la magnitud de asesoramiento y generación de competencias al que se ha sometido al sector reflejan un número de beneficiarios aún muy limitado (atendidas 951 Pequeñas Empresas de un total de 15,777)⁹⁵. En consonancia, los recursos financieros ocupan el primer lugar en la escala de necesidades del sector en cuestión y el funcionamiento del Estado respecto a la desburocratización⁹⁶

⁹⁵ Comparación realizada en base a los resultados presentados en el Capítulo II, Cuadro N° 1 en Pág.54, donde se determina el total de Pequeñas Empresas que operan contra Cuadro N° 6 en Pág.96, que representa el total de Empresas atendidas por el GPA

⁹⁶ La desburocratización implica reducir la burocracia, es decir reducir el exceso de trámites en los proceso o proyectos gubernamentales.

así como la innovación en tecnificación el segundo, de tal forma que no se perciben eficaces las políticas, leyes e incentivos generados.

Concerniente al Grupo Promotor, la Pequeña Empresa desconoce de su existencia y aun cuando la labor individual de cada entidad que lo conforma puede ser calificada como buena, como grupo hasta el instante antes de emprender la Planeación Estratégica no ha funcionado. Habrá que mejorar estos aspectos para incrementar la formación de Grupos Asociativos Empresariales que sean competitivos.

1.4 Análisis basado en el Diagnóstico del Proceso de Asociatividad desempeñado por el GPA

Es probable que la falta de un Programa de Inducción hacia la Asociatividad haya incidido tanto como la falta de un Plan Estratégico en los resultados presentados por el Grupo Promotor, el hecho de Asociativizarse es un proceso muy diferente de adquirir competencias, orientando a los Empresarios a elegir por alternativas individualistas.

Además, la falta de reconocimiento de un modelo propio ha influido gravemente, se desconoce si el implementado actualmente

es una yuxtaposición de un modelo europeo que no contempló las características de la Pequeña Empresa Salvadoreña y por lo tanto no ha rendido los resultados esperados; también el no generar acciones que pretendan construir una cultura han incidido.

Es reconocida la falta de organización que existe en la inducción a la cual se le somete al sector, pues cada ente que reúna los requisitos de formación puede operar, siendo así que existen varias entidades operando.

Recientemente se han efectuado modificaciones en diversas leyes nacionales, el propósito fue adecuar el marco a las necesidades de globalización de la Economía Salvadoreña, si estas lograrán potenciar a la Pequeña Empresa aún es una interrogante por resolver; sin embargo, construir un concepto mercantil legal para la Asociatividad, que determine derechos y obligaciones sería el reto y la clave para instar a unificarse.

Finalmente el aspecto que ocasiona distorsión en la promoción es proveer Servicios de Desarrollo Empresarial, los que en algunos casos se consideran deficientes y en esencia no son la razón del Grupo Promotor, pero necesariamente son el medio a través del cual se fomenta la Asociatividad.

1.5 Análisis basado en el Diagnóstico del Grupo Promotor (GPA)

Con base en el Diagnóstico realizado al Grupo Promotor elaborado de la información proporcionada por los representantes en la entrevista a la que fueron sometidos, así como de los talleres que dieron pie al desarrollo de la Planeación Estratégica y que da como resultado este documento, han demostrado elementos considerados "Claves" que se vuelven **Retos a afrontar** para transformar la labor que hasta el momento ha desempeñado el GPA, con el fin de volverse eficaz.

Para alcanzar dicho cometido, se ha realizado en primer lugar un ejercicio de percatación⁹⁷ con el cual se buscó concensuar los juicios emitidos por los miembros que consideran la labor como optima de aquellos que no la consideran así.

En segundo lugar y producto de las versiones emitidas en los talleres se puede afirmar que el Grupo Promotor no es un equipo de trabajo, debido que hasta el momento los miembros no se identifican con el mismo, no reconocen la existencia de los elementos filosofía organizacional con que contaban, además, su actuar no ha sido constante, no existen proyecciones ni metas, ni funciones claramente definidas y su participación se reduce a

⁹⁷ La percatación es un elemento de la corriente Gestáltica en la Administración que implica generar conciencia de la situación, del entorno y de la magnitud de efectos ocasionados por una acción o la omisión.

participar de las convocatorias hechas para discutir nuevas donaciones y las exigencias que estipula el cooperante.

En tal sentido, la elaboración de éste Plan que contempla acciones a implementarse durante un período de cinco años, busca también sinergizar y crear una labor de equipo, no obstante, dependerá del Grupo y de cada uno de sus miembros el poner de su empeño hasta alcanzarlo.

Por otra parte, se observa en el GPA un marcado énfasis hacia la provisión de Servicios de Desarrollo Empresarial y es que las condiciones técnicas de las Pequeña Empresa no permiten generar los incentivos de promoción de la Asociatividad aisladamente de la prestación de Asesorías, Consultorías y Capacitaciones; más sin embargo, la inclinación exclusiva a los SDE, provoca hacerse la interrogante ¿realmente la denominación del Grupo Promotor Asociativo o de la Asociatividad está correctamente establecida?. Aún cuando se considere un Grupo de Prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial, no debe hacerse ningún cambio en la denominación, puesto que, en alguna medida el GPA cuenta con un posicionamiento más que en la Pequeña Empresa, en el reconocimiento de los entes cooperantes, que son quienes proveen los recursos y por tal motivo cambiar su denominación podría ser contraproducente.

A fin de garantizar un mayor compromiso en las acciones definidas en éste Plan, tanto como en las futuras que convenga el GPA se considera necesario incorporar al nivel ejecutivo de toma de decisión de todas las entidades que forman el Grupo, por el momento, los representantes actuales ostentan cargos operativos, lo cual impide que sean acoplados los objetivos retomados por el GPA en cada una de las entidades, esto limita la aceptación de sus propuestas, de realizarse este cambio se contará con una mayor incidencia ante el sistema gubernamental y el gobierno mismo en gestión, evitándose así que se aprueben políticas y leyes promulgadas desde el gabinete, sin conocer las necesidades afrontadas por el Empresario que desea formar parte de un GAE; sería bien invertir el vaso y procurar que sea el GPA con representantes que ostenten cargos de toma de decisión, quien genere las propuestas en materia de Asociatividad. Además, debido a la discusión generada por las inquietudes de los miembros del GPA sobre la necesidad de incorporar a otras entidades, entre las que se mencionan: Asociación Salvadoreña de Industriales, Alcaldías, Cámara de Comercio, Ministerio de Turismo, entre otras, que de hecho son necesarias para obtener mayores resultados y de las cuales se requiere un compromiso de sus ejecutivos de alto nivel por ser el Grupo Promotor un ente con actuación nacional.

Sin embargo, no todas las entidades mencionadas por los actuales miembros podrán formar parte del GPA, debe procurarse que se acoplen las que sean necesarias. Para ello habrá que distinguir entre que entidades promoverán la Asociatividad y que entidades deben ser enlaces estratégicos del Grupo y que entidades son prestadoras de SDE.

1.6 Análisis con base en la Estrategia Competitiva de Diferenciación para el GPA

Actualmente el GPA no cuenta con una infraestructura definida, lo que conlleva a afirmar la inexistencia de una carga fija administrativa, principalmente por las características del grupo, ello representa una desventaja desde el punto del modelo de cinco fuerzas estructurado por Michael Porter, quien propone la creación de estructuras con infraestructura.

Los recursos que se obtienen para la operativización son producto de partidas gubernamentales o producto de convenios realizados con entes Internacionales, lo cual crea una dependencia necesaria con un alcance de corto plazo (remitidas de acuerdo al presupuesto aprobado anualmente), este último elemento regulará y podrá limitar las proyecciones sobre acciones y programas que desee implementar el GPA, requiriendo para ello montos presupuestarios adicionales.

En otro orden, las Políticas y estrategias que han orientado los esfuerzos del GPA no han nacido de su seno, más bien ha sido impuesta por el sistema en gestión, producto de sus planes de gobierno y estas no se adecuan a las necesidades de la Pequeña Empresa. La Falta de una filosofía organizacional induce a la falta de identificación y al desempeño de una labor como equipo, lo cual debe ser uno de los elementos imprescindibles en el Plan Estratégico a fin de generar compromiso.

Las Asociatividad es una poderosa herramienta que deber ser puesta en práctica de una forma más activa que solamente la prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) y la colocación de fondos, lo cual, ha desviado el objetivo primordial del GPA. Todo lo anterior se sintetiza en la necesidad de renovar la labor del Grupo Promotor, mediante la generación de proyecciones de largo plazo.

Basándose en las estrategias competitivas definidas por el modelo establecido por M. Porter y en las características del GPA que implican el reconocimiento de un mercado específico (Pequeña Empresa), con parámetros establecidos que identificados por diversos organismos (montos de ingresos anuales, número de personas que emplean y número de locales mínimos con que cuenta), y contando la Pequeña Empresa con varias alternativas

de entre las cuales la puede elegir la que mejor le parezca, la que atienda sus necesidades; se consideran dadas las condiciones en que el Grupo Promotor debe tomar como referente una Estrategia **De DIFERENCIACIÓN**, mediante la cual, se logrará servir muy bien al mercado de atención, logrando una diferenciación en la provisión del servicio que presta, respecto a su competencia; ello implica que debe efectuar toda una reconversión desde la programación de los proyectos que ejecutará hasta la operativización, en la que especialmente debe garantizar que sean de calidad y efectividad, de esta forma alcanzará su objetivo primordial generando un mayor impacto en la promoción de la Asociatividad.

Luego de haber realizado los Análisis esenciales (basados en el Diagnóstico presentado en el Capítulo II) para identificar el movimiento esperado de las Fuerzas Competitivas establecidas para el GPA, se visualiza un escenario altamente competitivo en el cual el fortalecimiento institucional será imprescindible para competir. Solamente se fortalecerá el Grupo Promotor si se parte de una Visión Conjunta fundamentada en principios que orienten al cumplimiento de las acciones que sean determinadas.

2. Principios que Orientan al Plan Estratégico

El desarrollar un Plan Estratégico que oriente los esfuerzos del GPA en el proceso de Asociativización debe contemplar principios

que sirvan de parámetros para demarcar el actuar del Grupo, todo esto evitando sobrepasar límites y perder el objeto principal de la formación del ente. En tal sentido se describen principios orientados sobre tres contextos, el primero representa la **Construcción de una Cultura Organizacional**, con la que se identifiquen los miembros y formen un equipo de trabajo; en segundo lugar debe establecerse **Posicionamiento Institucional**, mediante el cual debe orientarse el Grupo Promotor; y el tercero contextualiza la **Consolidación Financiera**, que implica la búsqueda de recursos para el desempeño de sus actividades.

PRINCIPIOS PROPUESTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Fortalecimiento del GPA como un Equipo de Trabajo

Implica promulgar con el ejemplo para ello debe el Grupo Promotor ser un Equipo coordinado y claramente definido en los objetivos que espera alcanzar.

2. Diferenciación y Calidad de los Servicios

Conllevará la búsqueda de la calidad en cada servicio que sea provisto por el GPA en los que por lo tanto se deberá crear una diferenciación, en los procedimientos requeridos para acceder a los beneficios, en las modalidades impartidas para desarrollar los SDE y finalmente en los resultados alcanzados.

3. Desarrollo de los procesos de inducción a la vida Asociativa.

Comprende el desarrollar los lineamientos bajo los cuales se capacitará a los Pequeños Empresarios como parte de su inducción a la vida Asociativa, esto implica que el GPA deberá crear y adecuar los procesos como parte de su cultura lo cual, generará una diferenciación de los procesos implementados por otras entidades.

4. Permanencia en la generación de Programas y Proyectos.

Como parte de los principios para la generación de la cultura del Grupo Promotor, se debe contemplar su permanencia, y de ella surgirá la estructuración de programas y proyectos destinados a fortalecer su razón de existencia hasta alcanzar sus objetivos.

PRINCIPIOS PROPUESTOS PARA EL POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL

1. Fortalecimiento y Desarrollo de la Estructura

Comprende el fortalecimiento del Grupo Promotor a fin de visualizarlo como un ente integrado, legal y con arraigo del cual se cree y explote su imagen.

2. Fortalecimiento de las Relaciones Institucionales

Consistirá en ampliar el radar de apoyo para con Organismos Privados Gubernamentales, no Gubernamentales, sean estos Nacionales o Internacionales, buscando establecer alianzas

que permitan generar un mayor beneficio al Proceso de Asociatividad en la Pequeña Empresa.

3. Participación en la Promulgación de Políticas y Leyes de Apoyo a la Pequeña Empresa

Comprenderá la generación de Propuestas sobre políticas y leyes que estimulen el desarrollo de la Pequeña Empresa y que deban implementarse a fin de incrementar la efectividad en la consecución de objetivos del GPA.

4. Participación Activa en eventos que involucren a la Pequeña Empresa

Consiste en contar con una representación en cada uno de los eventos que sean realizados por diversas entidades nacionales o internacionales, y que involucren a la Pequeña Empresa, esperando generar un reconocimiento y un posicionamiento en la misma.

5. Mejoramiento Continuo sobre la Promoción de la Asociatividad

Involucrará por ende un mejoramiento en la divulgación de la labor realizada por el GPA.

6. Definición y Desarrollo constante de estrategias para la oferta de Servicios de Desarrollo Empresarial

Conllevará a estar constantemente analizando el impacto de las acciones realizadas, con el objeto de desarrollar estrategias que permitan divulgar eficazmente la oferta de

los servicios y los proyectos generados por el Grupo Promotor.

PRINCIPIOS PROPUESTOS DE CONSOLIDACIÓN FINANCIERA

1. Fortalecimiento de las fuentes Financieras de apoyo para la Pequeña Empresa.

Contempla la óptima ejecución de la gestión para diversificar las fuentes de financiamiento en pro de la implementación de proyectos de beneficio para la Pequeña Empresa Salvadoreña.

2. Búsqueda de Entes Cooperantes

Contempla la búsqueda de entes nacionales o internacionales que cooperen financiera o técnicamente en el desarrollo de proyectos para la Pequeña Empresa.

Mediante los principios que se han determinado, se pretende regir el óptimo funcionamiento del GPA que es la razón primordial de la elaboración de este documento.

3. Selección del Blanco Estratégico

Es importante para orientar los esfuerzos del Grupo Promotor, la identificación de un Blanco Estratégico, el Blanco representa un concepto de orientación o la brújula que servirá de pilar para la estructuración de la Visión Organizacional y mantendrá firme

sus objetivos; además de servir como parámetro de medición de las acciones que esté ejecutando el GPA.

Para el Grupo Promotor, el Blanco Estratégico se limita en un solo:

"Generar Competitividad en la Pequeña Empresa Salvadoreña para transformarla en un sector Autosostenible"

Es decir, todas sus acciones deben y deberán estar orientadas a alcanzar en la mayor medida posible el máximo número de Pequeñas Empresas Asociativizadas o conformadas en Grupos Asociativos. Para alcanzar el Blanco Estratégico el GPA debe inducir, preparar y generar competencias en los Empresarios propietarios de Pequeñas Empresas, mediante la prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial, las cuales representan insumos necesarios para el logro de un mayor impacto en el Blanco que se ha seleccionado, mencionado anteriormente; no obstante, debe mantenerse presente que el Grupo Promotor no se encuentra constituido exclusivamente para la prestación de SDE, sino para el resultado que es: **Grupos de Empresas Asociativizadas.**

4. Identificación y caracterización de los Retos Estratégicos

Los retos representan esfuerzo, dedicación, pero sobre todo una disconformidad con la realidad actual por una realidad ansiada. De igual forma para el Grupo Promotor existen ocho retos a

considerar que dista la situación descrita en el Capítulo II (Diagnóstico de la Situación Actual), de la situación esperada (Visión Organizacional); los retos son obtenidos de los análisis realizados y consideran barreras de las cuales a excepción de considerar a nuevos miembros, no se podrán alcanzar los objetivos del Plan Estratégico de no superarse o encontrarse mecanismos alternos que soslayan nuevos senderos para alcanzar el Desarrollo y la ansiada competitividad en la Pequeña Empresa, de cualquier forma, orientarse a otras acciones ya no contemplarían la Asociatividad como la Estrategia para alcanzar el Blanco debido a la exclusividad con que operan las alternativas de inversión, aún cuando sean de beneficio social (Ver Esquema N° 6).

Esquema N° 6

RETOS ESTRATÉGICOS DE LA ASOCIATIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA



Fuente: Elaboración del Equipo Investigador

Nuevos Miembros:

El reto estratégico nuevos miembros, contempla la inserción de entidades que por el momento no forman parte del GPA, pero dada su actuación o contribución a la Pequeña Empresa, se vuelven imprescindible su participación.

Divulgación del GPA:

La Divulgación conlleva una mayor efectividad en el fomento de la Asociatividad y por ende el reconocimiento del GPA en el mercado de actuación como la entidad promotora.

Base Legal:

Consiste en la generación de las acciones necesarias para el reconocimiento jurídico del **Grupo Asociativo Empresarial**, al cual debe asignársele derechos, obligaciones y proferírsele la capacidad de ser sujeto de préstamos por las entidades financieras.

Incentivos Asociativos a la Pequeña Empresa:

Este reto consiste en el incremento de los incentivos a fin de despertar un mayor interés en los empresarios propietarios de Pequeñas Empresas para Asociativizarse. Entre los incentivos que se esperan analizar, se encuentran una mayor colocación de

fondos a bajas tasas, políticas de apoyo más eficaces, entre otras.

Flexibilización de Trámites y Alianzas con Bancos:

Implica la búsqueda de reducción de trámites y minimización de los tiempos de demora para la verificación y corroboración de información necesaria para aprobar la prestación de SDE o créditos. Además requiere entablar negociaciones para generar alianzas con los bancos que opera en el país para lograr acuerdos sobre créditos de apoyo a la Pequeña Empresa.

Fuentes de Financiamiento para Potenciar la Asociatividad:

Se vuelve un reto para el GPA la búsqueda de mayores recursos financieros, los cuales serán destinados principalmente a la ejecución de programas y proyectos que inducirán a Pequeña Empresas hacia la Asociatividad, en la misma medida se les proveerá de fondos que requieren para invertirlos en mejoras tecnológicas, capital semilla, legalización, entre otros.

Sistema de Monitoreo:

Con el fin de mantener una información constante sobre la evaluación de las Pequeñas Empresas que están siendo inducidas, se debe crear un sistema de monitoreo, éste también será el

encargado de inspeccionar el desempeño de los Consultores en la prestación de sus servicios.

Cultura Asociativa Empresarial:

Este es quizás el reto más importante al que se enfrenta el GPA, pues depende de la voluntad y de los incentivos o estímulos proporcionados a los propietarios de Pequeñas Empresas para fomentar el deseo de Asociativizarse, y de la promoción de Grupos exitosos el que se genere una cultura.

5. Estructuración de la Filosofía Organizacional

La Filosofía Organizacional del Grupo Promotor se produce de la evaluación realizada al ente, de la cual, se determinó que aún cuando se contaba con Visión esta no propiciaba un espíritu de Equipo dando como resultado miembros no identificados y acciones individualistas; tampoco se contaba con una Misión, ni objetivos, ni metas concretas de corto ni largo plazo conduciendo al GPA a la deriva recordando que:

"Si no sabes hacia donde Vas cualquier camino te lleva allí"⁹⁸

Tomando en cuenta que los elementos antes mencionados no existían, se parte la Planificación Estratégica de un poco mas de cero, en tanto que deberá comenzarse desde los primeros

⁹⁸ Apreciación de Michael Porter pronunciada en su libro "Ventajas Competitivas de las Naciones" Pág. 21

elementos de la cual se obtuvo la siguiente Visión Organizacional.

5.1 Declaración de la Visión del GPA

La Visión para el GPA debe contener identificación e idealización propia del Grupo más no de cómo observa a la Pequeña Empresa en el largo plazo, si bien es cierto que existen diversos enfoques de cómo estructurar la Visión, en este caso se considera pertinente sinergizar y connotar una personalización hacia la entidad.

a. Explicación del Surgimiento de la Visión

La Visión, describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve como línea de referencia para todas las actividades de la organización. Para el Grupo Promotor, se establece basándose en sus ideales que son el fundamento del nacimiento del Grupo, así como en las aspiraciones y retos por alcanzar para ser el ente que cimentó la competitividad en la Pequeña Empresa. La Visión hacia la cual se orienta el GPA es:

"Ser el Grupo Promotor que haya transformado a la Pequeña Empresa Salvadoreña en Grupos Asociativos Empresariales Competitivos, líderes en el establecimiento de Encadenamientos Productivos en la región centroamericana".

5.2 Declaración de la Misión del GPA

La Misión representa la razón de ser de una organización, responder ¿Quién es? Y ¿Para qué fue creada?, ese sentido que produzca pertenencia en todos aquellos que activamente laboran procurando sus desarrollo.

Para estructurar una Misión para el GPA, debe analizarse los siguientes elementos:

a. Objeto de Creación del GPA

Tomando en cuenta que los representantes del GPA desconocen la razón principal que instó a la creación de este ente (lo cual se observa al analizar la pregunta número tres en los anexos 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 4f, 4g, 4h, y 4i), determinando así, que será necesario unificar criterios y dotarle de una finalidad compartida para la reestructuración del mismo.

Partiendo de lo anterior, la razón de ser del Grupo Promotor es ser un referente a nivel nacional de la Asociatividad y a la vez el medio para promoverla y fomentarla, esto conllevará a generar propuestas para la creación de políticas que incentiven la formación de GAE. Para esto el GPA debe tener relación directa con el consejo de ministros con el propósito de que sean aceptadas, analizadas y finalmente aprobadas mediante decretos legislativos iniciativas que beneficiarán e impactarán en mayor

medida en la Pequeña Empresa Salvadoreña. Además, para lograr una mayor cobertura, se deberá contar con un grupo Multisectorial, el cual hasta el momento de realizarse el Diagnóstico ya contemplaba diversas entidades de tres ámbitos (Gobierno, Gremios y Empresa Privada), ahora la participación de entidades en dichos sectores debe incrementarse, pues muchas de ellas son necesarias en el Proceso de Asociativización.

El objeto de evaluar al GPA proviene de una percatación sobre el ser y el deber ser del grupo, de donde se determinó redimensionar su actuar para volverle eficaz en su labor; para ello, debe dotársele de todos los elementos formales de una Planificación Estratégica.

b. Fines que Guían al GPA

Con respecto a los fines que guían al GPA hacia la ejecución de actividades, se encuentran su deseo de ser reconocidos como:

- Institución dinámica, orientada hacia la generación de competitividad en la Pequeña Empresa.
- Transformación hacia una institución progresista y motor del desarrollo económico y estructural de la Pequeña Empresa Salvadoreña.

- Referente nacional de eficiencia en la creación de Grupos Asociativos Empresariales (GAE), así como en la provisión de recursos para los mismos.
- Expresión de compromiso permanente con el desarrollo futuro de la Pequeña Empresa.
- Centralización de esfuerzos para el logro de un mayor impacto en el apoyo a la Pequeña Empresa
- Fungir como un receptor de las necesidades del sector y propiciar la incorporación de un marco legal que beneficie en mayor medida al mismo.

c. Cultura del GPA

- En GPA debe observarse un énfasis hacia la búsqueda de mecanismos que conduzcan a la autosostenibilidad de la Pequeña Empresa Salvadoreña.
- La Promoción de los valores empresariales tales como:
 - Innovación
 - Mejora Continua
 - Exportación
 - Competitividad
 - Asociatividad
 - Protección del Medio Ambiente
 - Calidad
- Agudo sentido de búsqueda nuevos entes (socios Estratégicos), con quienes se realizará alianzas para contar con su apoyo en el proceso de Asociativización.

Atendiendo a las consideraciones identificadas debido al reconocimiento del objeto de Creación del GPA, de los fines que guían al grupo y de la cultura que regirán las acciones, se estructura la siguiente Misión Organizacional propuesta para el Grupo Promotor:

MISIÓN DEL GPA:

"Somos un equipo conformado para promover la Asociatividad en la Pequeña Empresa Salvadoreña como estrategia competitiva de fortalecimiento y sostenibilidad en los mercados a nivel Local y Regional mediante la aplicación de Encadenamientos Productivos".

d. Valores Propuestos al Grupo Promotor

PERMANENCIA:

Representará para el Grupo Promotor la constante ejecución de acciones para la implementación de programas y proyectos que contribuyan a desarrollar competencias en los propietarios de pequeñas empresas salvadoreñas.

TRANSPARENCIA:

Implicará dar a conocer la información concerniente a Recursos Invertidos, Grupos Empresariales Asociativizados, Necesidades y Cooperantes con quienes se gestiona, así como los radares de

operación, entre otros, que contribuyan a un mejor desempeño del Grupo.

LIDERAZGO:

Comprenderá ser un ente que contribuya eficazmente a coordinar y dirigir el proceso de Asociatividad en la pequeña empresa de un esquema vanguardista y basado en la mejora continua.

COMPROMISO:

El grupo se obliga a si mismo en el acompañamiento incondicional a los representantes de las pequeñas empresas en sus proceso, de Asociatividad, en la intensidad y tiempo que éstas demanden.

RESPECTO:

Los intereses, necesidades y aspiraciones de los pequeños empresarios deben primar sobre cualquier propuesta o acción de los miembros del grupo.

CONFIANZA:

Que acción realizada por el grupo promotor sea una verdadera muestra de compromiso con las pequeñas empresas y proporcionar así credibilidad y seguridad en ellos.

LEALTAD:

Toda actividad que realizaren llevará consigo un sello de fidelidad en sus miembros, para transmitirlo así a los grupos

asociadas y proporcionar de esa forma tranquilidad en su accionar.

TRABAJO EN EQUIPO:

Consistirá en realizar una labor en conjunto, organizada y participativa de la toma de decisiones y de la selección de estrategias para la ejecución, la transmisión de información y el respaldo hacia cada una de las entidades miembros.

ASOCIATIVIDAD:

Significará la cooperación y apoyo entre los miembros que pertenecen al Grupo Promotor Asociativos, para construir y desarrollar medidas que contribuyan a mejorar la competitividad de la Pequeña Empresa Salvadoreña.

e. Servicios Prestados

En general, los servicios provistos por el Grupo Promotor Asociativos pueden resumirse en los descritos a continuación:

✓ Inducción hacia la Asociatividad

Comprende el proceso de adecuación, nivelación de expectativas y preparación hacia el trabajo en equipo, aplicando estrategias Ganar-Ganar, ello implicará la preparación del programa bajo el cual se incluirá la búsqueda de Empresarios beneficiarios y finalmente el desarrollo del programa a los empresarios

propietarios de Pequeñas Empresas a quienes se pretende conformar en Grupo Asociativo Empresarial (GAE). Para lo cual se ejecutarán talleres de capacitación cuyo objetivo será el estandarizar metodologías y establecer los parámetros para producir o servir conjuntamente.

✓ **Prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial**

Tal y como se ha detallado anteriormente, los SDE forma el medio por el cual se induce a la Asociatividad y siendo parte de la misma se busca generar competencias en áreas que se encuentran débiles dentro de las pequeñas empresas, entre las que se mencionan: Administración, Comercialización, Finanzas, Exportación, etc.; por lo cual, el GPA continuará prestando dichos servicios bajo la vía de Asistencia Técnica para fortalecer y maximizar la capacidad productiva del sector.

✓ **Provisión de Fondos (Capital de Trabajo)**

Consiste en el servicio de Crédito proporcionado a los Empresarios propietarios de Pequeñas Empresas a menores tasas que las del mercado, los cuales son conocidos como MICROCRÉDITOS⁹⁹, debido a su destino y al monto máximo de préstamo. Mediante estos créditos se pretende potenciar contribuir al desarrollo del sector.

⁹⁹ Op. Cit. 4 en Pag. 40

✓ Generación de propuestas al Gobierno en Gestión sobre políticas y programas de apoyo a la Pequeña Empresa.

Este servicio que prestará el GPA se resume en fungir como intermediario para la Pequeña Empresa Salvadoreña y el Gobierno, de manera que establezca propuestas sobre medidas que generarán mayores beneficios al sector de atención y por lo cual deberían ser considerados por el Gobierno. Las propuestas surgirán de las necesidades establecidas por los Empresarios, así como de las investigaciones realizadas por los miembros del GPA.

✓ Enlace con organismos Cooperantes para el Apoyo al sector

Comprende de igual forma la intermediación, pero en éste servicio el Grupo Promotor se enfocará hacia entes internacionales que ya están apoyando o que podrían apoyar en un futuro próximo a la Pequeña Empresa, lo cual, implica presentar las necesidades del sector para gestionar recursos técnicos o financieros.

f. Diferenciación de los Servicios

Para que el GPA logre establecer una diferenciación en los servicios que provee de manera que sean perceptibles por sus beneficiarios, deberá enfocarse en dos aspectos:

- a) Los Servicios incorporan un Valor Agregado
- b) Los Servicios son Efectivos en el optimo tiempo disponible

El primer elemento es de suma importancia, pues tomando en consideración la rivalidad existente en el fomento de la Asociatividad se puede afirmar que únicamente creando Valor Agregado es como el GPA logrará diferenciarse de las demás organizaciones que se dedican a la misma actividad.

El Valor Agregado deberá generarse desde la estructuración del Programa de Inducción, seguidamente, el personal contratado para conducir el proceso de Asociativización deberá ser experto y de ser posible contar con trayectoria de formación de GAE exitosos; dentro del proceso, se debe considerar que los recursos estén oportunamente y así evitar distorsiones ocasionadas por el atraso de los mismos; es necesario aclarar que la metodología de inducción será estandarizada, por ello, cada facilitador agregará los elementos "Extra" necesarios para volver eficaz la integración de las Pequeñas Empresas atendidas.

Finalmente, el producto esperado es: El Grupo Asociativo Empresarial Formado y dispuesto a laborar en conjunto, contando con competencias que harán superar las debilidades individuales.

El segundo elemento implica que todas las acciones emprendidas para formar los GAE presenten óptimos resultados al finalizar el proceso, por lo tanto el margen de desintegración observado durante la etapa de Diagnóstico (17%¹⁰⁰) deberá reducirse gradualmente. Es de recordar que entre menor sea el margen de

¹⁰⁰ Ver Capítulo II Numeral 3.6 Pág. 93

error (desintegración), mayor será la credibilidad asignada al GPA.

Ambos elementos son indispensables para alcanzar la Diferenciación en los servicios prestados por el GPA, de no atenderse, la Diferenciación no se observará y generará indiferencia dentro de la Pequeña Empresa sobre la labor realizada por el Grupo Promotor.

De acuerdo al seguimiento de los planes estratégico en cualquiera de sus modalidades tradicional o innovador, se determina a continuación la estructura orgánica propuesta con la cual la organización espera hacer frente a los retos seleccionados, sin embargo basándose en las condiciones del Grupo Promotor en su relación con el estado y conforme a la teoría de M. Porter de crear estructuras con infraestructuras, se analiza este elemento como parte de una Estrategia Alternativa.

5.3 Objetivos Estratégicos del GPA

El objetivo general del GPA es claramente comprendido pues implica el desarrollo de su primordial razón de existencia la cual puede expresarse de la siguiente forma:

"Asociativizar a la Pequeña Empresa Salvadoreña para lograr el desarrollo y sostenibilidad del sector, mediante la creación de Cadenas Productivas".

Específicos:

- ♦ Transformar al GPA en un Ente Eficaz y Eficiente para el logro efectivo en la formación de Grupos Asociativos Empresariales.
- ♦ Instaurar la Imagen del GPA dentro del sector Pequeña Empresa
- ♦ Promover y Desarrollar modelos Asociativos Empresariales orientados hacia Encadenamientos Productivos que enlacen a los productores con los proveedores a nivel regional.
- ♦ Optimizar el uso de los recursos para incrementar la participación de la Asociatividad en la Pequeña Empresa Salvadoreña al 20%.
- ♦ Fomentar la Cultura Asociativa en la Pequeña Empresa Salvadoreña.
- ♦ Incrementar la participación de la Empresa Privada en el Proceso de Asociatividad.
- ♦ Reducir la dependencia financiera del Gobierno mediante la búsqueda de nuevos entes cooperantes internacionales.

5.4 Estrategias

Dependiendo del nivel en el que se realiza la Planificación Estratégica y la naturaleza del proceso elegido, el concepto de estrategia puede adoptar diferentes matices. Es preciso, por lo tanto, determinar en el ámbito del Plan Estratégico del GPA qué se entiende por Estrategia¹⁰¹, anteriormente se describió que representan Planes Generales de Acción en virtud de los cuales una organización trata de cumplir con sus objetivos, además se puede agregar que son planes que responderán a la Misión del Grupo Promotor Asociativo.

A cada objetivo se asignan una o más estrategias, que actúan como guías para alcanzarlos óptimamente. No obstante, una estrategia puede contribuir al cumplimiento de más de un objetivos que aquel al que se haya asociado en primer término.

Basándose en el modelo de cinco fuerzas propuesto por Michael Porter y tal como se detalló en los análisis anteriores, la estrategia que el Grupo Promotor Asociativo debe tomar como referente es la de **DIFERENCIACIÓN**; para dar reconocimiento a la misma el GPA debe estar consiente del mercado al que atiende, el cual es: La Pequeña Empresa Salvadoreña en sus diferentes subsectores (Comercio, Industria, Agroindustria, Turismo,

¹⁰¹ Ver Capítulo I Numeral 2.5 en Pág. 43

Servicios). Por lo tanto, para atender a un mercado tan diversificado su estrategia debe ser genérica, no puede sugerirse una estrategia de Liderazgo en Costos, pues los costos que paga la Pequeña Empresa en la prestación del servicio es el 20% del total, siendo el monto estipulado en base al Costo de Mercado, por lo cual, todos los competidores en la promoción de la Asociatividad obtienen los mismos costos relativamente en la generación del servicio.

La Estrategia que el GPA debería adoptar es la siguiente:

"Maximizar la Calidad y la Efectividad en la Prestación de los Servicios de Inducción a la Asociatividad Empresarial en la Pequeña Empresa Salvadoreña".

A partir de ésta Estrategia, el Grupo Promotor deberá generar todas las acciones pertinentes para lograr Diferenciarse de su Competencia.

Por otra parte, también se identifican estrategias estructuradas mediante el análisis FODA, las cuales posteriormente se evalúan a fin de identificar su correspondencia conforme a la Estrategia genérica de Diferenciación bajo la cual se ha determinado que se orientará el Grupo.

Cuadro N° 12 ESTRATEGIAS OFENSIVAS

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Asociatividad es una Estrategia que continuarán potencializando y financiando a mediano plazo los entes internacionales. 2. La Asociatividad forma parte de una Estrategia del Gobierno para el apoyo al sector Pequeña Empresa. 3. Liderazgo en investigaciones Empresariales por parte de algunos miembros que conforman el Grupo Promotor. 4. Incrementar la participación del Sector Privado. 5. Disponibilidad de otros recursos aparte del FAT 6. Aprovechar la apertura de mercados para generar mayor impacto en el sector de atención. 7. Transformarse en una Institución legal. 8. Centrar el Auge al desarrollo de GAE Comercial debido al TLC. 9. Aprovechar que los Países centroamericanos Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, están retomando el modelo implementado por el GPA, para instaurar Cadenas Productivas regionales.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representantes cuentan con elevados conocimientos sobre la Asociatividad. 2. Equipo multidisciplinario (GPA conformado por miembros que atienden a diferentes subsectores). 3. Elevado reconocimiento institucional (del Grupo) por entes que apoyan al sector de la Pequeña Empresa. 4. Miembros reconocidos por trascendencia, Competencia, formalidad y apoyo al sector. 5. Apoyo Gubernamental y de entes internacionales (bajo una orientación Indirecta), para el desempeño de su labor. 6. Grupo Consultivo, flexible y Descentralizado, (lo cual permite incorporar nuevos miembros para generar un mayor impacto). 7. Reconocimiento unánime de la coordinación ejercida por el representante gubernamental 8. Reconocimiento de la labor desempeñada por el GPA (por entidades centroamericanas que promueven la Asociatividad), debido a su Emprendedurismo en la región. 	<p>F3,O4 E1. Establecer Alianzas con entes Bancarios (para incrementar el Apoyo a la Pequeña Empresa)</p> <p>F3,F4,F8,F5,O1,O2,O3,O6,O9 E2. Difundir la Imagen del GPA (para el establecimiento de convenios y provisión de recursos con entes internacionales)</p> <p>F2,F5,F8,O1,O2,O5,O9 E3. Expansión del GPA (Incorporar a Nuevos Miembros)</p> <p>F1,F2,F3,F4,F6,O4,O9 E4. Transferencia de Modelo y Experiencias a los representantes novatos (transferirlos a los nuevos miembros)</p> <p>F5,F6,O6,O8 E5. Ampliación de la Cobertura (Atender a la creación de GAE de rubros comerciales)</p> <p>F1,F6,F8,O1,O3 E6. Establecer perfiles de Subcontratación (para maximizar los beneficios del GPA)</p> <p>E= Estrategia; F= Fortalezas; O= Oportunidades</p>

Cuadro N° 13 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legislación inadecuada para el desarrollo de la Asociatividad. 2. Estancamiento debido a la falta de Visión. 3. Diversidad de organismos competentes desarrollando la misma actividad (de Asociatividad en el mismo sector). 4. Desintegración de GAE formados. 5. Deficiencias en la ejecución desarrollada por los Consultores subcontratados. 6. Cambios en la prioridad de la política de apoyo a la Pequeña Empresa por parte del Gobierno. 7. Desintegración de Pequeñas Empresas (Causas del CAFTA). 8. Falta de Incentivos que estimulen la creación de GAE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representantes cuentan con elevados conocimientos sobre la Asociatividad. 2. Equipo multidisciplinario (GPA conformado por miembros que atienden a diferentes subsectores). 3. Elevado reconocimiento institucional (del Grupo) por entes que apoyan al sector de la Pequeña Empresa. 4. Miembros reconocidos por trascendencia, Competencia, formalidad y apoyo al sector. 5. Apoyo Gubernamental y de entes internacionales (bajo una orientación Indirecta), para el desempeño de su labor. 6. Grupo Consultivo, flexible y Descentralizado, (lo cual permite incorporar nuevos miembros para generar un mayor impacto). 7. Reconocimiento unánime de la coordinación ejercida por el representante gubernamental 8. Reconocimiento de la labor desempeñada por el GPA (por entidades centroamericanas que promueven la Asociatividad), debido a su Emprendedurismo en la región. 	<p>F1,A1 E7. Establecer la Propuestas de Reestructuración del Marco Legal</p> <p>F5,A6 E8. Identificar nuevas fuentes de Recursos Financieros</p> <p>F5,A8 E9. Instar al Gobierno a generar adecuaciones a la legislación para incorporación de GAE</p> <p>F1,A2 E10. Desarrollar talleres de alcance de Visión Organizacional y Trabajo en Equipo</p> <p>F5,A8 E11. Incrementar la colocación de Microcréditos a bajas tasas de interés exclusivos para GAE</p> <p>F6,A3,A4 E12. Desarrollar una Metodología de Inducción Estandarizada (Esta estrategia conducirá al Empresario a un conocimiento minucioso sobre las implicaciones de la Asociatividad, permitiéndole diferenciar entre la necesidad de SDE)</p> <p>F2,A5 E13. Desarrollar un Sistema de Monitoreo</p> <p>D= Debilidades; E= Estrategia; F= Fortalezas</p>

Cuadro N° 14 ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>DEBILIDADES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Asociatividad es una Estrategia que continuarán potencializando y financiando a mediano plazo los entes internacionales. 2. La Asociatividad forma parte de una Estrategia del Gobierno para el apoyo al sector Pequeña Empresa. 3. Liderazgo en investigaciones Empresariales por parte de algunos miembros que conforman el Grupo Promotor. 4. Incrementar la participación del Sector Privado. 5. Disponibilidad de otros recursos aparte del FAT 6. Aprovechar la apertura de mercados para generar mayor impacto en el sector de atención. 7. Transformarse en una Institución legal. 8. Centrar el Auge al desarrollo de GAE Comercial debido al TLC. 9. Aprovechar que los Países centroamericanos Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, están retomando el modelo implementado por el GPA, para instaurar Cadenas Productivas regionales.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de otras entidades necesarias para desarrollar el proceso de Asociatividad de forma más efectiva. 2. Conflicto de intereses. 3. La Pequeña Empresa no reconoce al GPA sino a entes individuales. 4. Falta de Espíritu de Grupo. 5. Falta de Filosofía Organizacional reconocida y apropiada por los representantes de las entidades miembros. 6. Desconocimiento de las dimensiones que implica la Asociatividad por parte de los representantes. 7. Fallas en la coordinación, generando desorganización y falta de permanencia del GPA. 8. Falta de conocimiento sobre el subsector que cada entidad miembro atiende, así como de las actividades que realiza. 9. Deficiencias en la provisión de información hacia los representantes (flujo inconstante). 10. Falta de un sistema de monitoreo. 11. Limitación de recursos en tiempo y personal. 12. Falta de una Planeación Estratégica. 13. Falta de acciones que contrarresten los efectos del TLC. 14. Existe dualidad de esfuerzos. 15. Pasividad y conformismo por parte de los miembros. 16. Dependencia exclusiva del FAT 17. Falta de Dirección y Liderazgo eficaz 18. La Organización y líneas de coordinación no están claramente definidas 	<p>F3,04 E14.Promover programas de Concientización para el desarrollo de una Visión de país</p> <p>D1,02 E15.Establecer Redes de Apoyo con Ministerio de Turismo y Universidades</p> <p>D18,03,05,06 E16.Definir calendario de Actividades</p> <p>D3,05,06,08 E17.Ampliación de la cobertura a la Pequeña Empresa</p> <p>D7,05,06 E18.Estructurar un Sistema de monitoreo</p> <p>D3,08 E19.Incrementar la divulgación del GPA como ente Estratégico de apoyo a la Pequeña Empresa</p> <p>D1,09, E20. Establecer Redes de Apoyo con Grupos promotores de la Asociatividad en Centroamérica para generar Cadenas Productivas Regionales</p> <p>D2, D4, D5, D7, D12, D17, D18, 01, 02, 07, 09 E21. Institucionalizar al GPA como dependencia del Gobierno (Estrategia Alternativa)</p> <p>D= Debilidades; E= Estrategia; O= Oportunidades</p>

Cuadro N° 15 ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES / AMENAZAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legislación inadecuada para el desarrollo de la Asociatividad. 2. Estancamiento debido a la falta de Visión. 3. Diversidad de organismos competentes desarrollando la misma actividad (de Asociatividad en el mismo sector). 4. Desintegración de GAE formados. 5. Deficiencias en la ejecución desarrollada por los Consultores subcontratados. 6. Cambios en la prioridad de la política de apoyo a la Pequeña Empresa por parte del Gobierno. 7. Desintegración de Pequeñas Empresas (Causas del CAFTA). 8. Falta de Incentivos que estimulen la creación de GAE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de otras entidades necesarias para desarrollar el proceso de Asociatividad de forma más efectiva. 2. Conflicto de intereses. 3. La Pequeña Empresa no reconoce al GPA sino a entes individuales. 4. Falta de Espiritu de Grupo. 5. Falta de Filosofía Organizacional reconocida y apropiada por los representantes de las entidades miembros. 6. Desconocimiento de las dimensiones que implica la Asociatividad por parte de los representantes. 7. Fallas en la coordinación, generando desorganización y falta de permanencia del GPA. 8. Falta de conocimiento sobre el subsector que cada entidad miembro atiende, así como de las actividades que realiza. 9. Deficiencias en la provisión de información hacia los representantes (flujo inconstante). 10. Falta de un sistema de monitoreo. 11. Limitación de recursos en tiempo y personal. 12. Falta de una Planeación Estratégica. 13. Falta de acciones que contrarresten los efectos del TLC. 14. Existe dualidad de esfuerzos. 15. Pasividad y conformismo por parte de los miembros. 16. Dependencia exclusiva del FAT 17. Falta de Dirección y Liderazgo eficaz 18. La Organización y líneas de coordinación no están claramente definidas 	<p>D1, A3 E22. Incorporar al GPA a nuevos Organismos Competentes</p> <p>D2, D7, D18, A2, A5, E23. Desarrollar un Manual de Funciones y un Reglamento Interno</p> <p>D7, D17, A4 E24. Fortalecer la Coordinación del GPA en materia de Liderazgo</p> <p>D9, 10, A4 E25. Estructurar un Sistema de Información</p> <p>D3, D13, D15, A2, A3, E26. Incrementar la Promoción de la Asociatividad</p> <p>D10, A4, E27. Reincorporar GAE desintegrados a un nuevo proceso de Inducción</p> <p>D= Debilidades; E= Estrategia; A= Amenazas</p>

Cuadro N° 16 ESTRATEGIAS GENERALES DEL GRUPO PROMOTOR ASOCIATIVO

SITUACIÓN EXTERNA		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
SITUACIÓN INTERNA			
	FORTALEZAS	<p>E1. Establecer Alianzas con entes Bancarios</p> <p>E2. Difundir la Imagen del GPA</p> <p>E3. Expansión del GPA</p> <p>E4. Transferencia de Modelo y Experiencias a los representantes novatos</p> <p>E5. Ampliación de la Cobertura</p> <p>E6. Establecer perfiles de Subcontratación</p>	<p>E7. Establecer la Propuestas de Reestructuración del Marco Legal</p> <p>E8. Identificar nuevas fuentes de Recursos Financieros</p> <p>E9. Instara al Gobierno a generar adecuaciones a la legislación para incorporación de GAE</p> <p>E10. Desarrollar talleres de alcance de Visión Organizacional y Trabajo en Equipo</p> <p>E11. Incrementar la colocación de Microcréditos a bajas tasas de interés exclusivos para GAE</p> <p>E12. Desarrollar una Metodología de Inducción Estandarizada</p> <p>E13. Desarrollar un Sistema de Monitoreo</p>
	DEBILIDADES	<p>E14. Promover programas de Concientización para el desarrollo de una Visión de país</p> <p>E15. Establecer Redes de Apoyo con Ministerio de Turismo y Universidades</p> <p>E16. Definir calendario de Actividades</p> <p>E17. Ampliación de la cobertura a la Pequeña Empresa</p> <p>E18. Estructurar un Sistema de monitoreo</p> <p>E19. Incrementar la divulgación del GPA como ente Estratégico de apoyo a la Pequeña Empresa</p> <p>E20. Establecer Redes de Apoyo con Grupos promotores de la Asociatividad en Centroamérica para generar Cadenas Productivas Regionales</p> <p>E21. Institucionalizar al GPA como dependencia del Gobierno (Estrategia Alternativa)</p>	<p>E22. Incorporar al GPA a nuevos Organismos Competentes</p> <p>E23. Desarrollar un Manual de Funciones y un Reglamento Interno</p> <p>E24. Fortalecer la Coordinación del GPA en materia de Liderazgo</p> <p>E25. Estructurar un Sistema de Información</p> <p>E26. Incrementar la Promoción de la Asociatividad</p> <p>E27. Reincorporar GAE desintegrados a un nuevo proceso de Inducción</p>

5.5 INTEGRACIÓN DE ESTRATEGIAS CON OBJETIVOS DEL GPA

Con el propósito de verificar si las Estrategias identificadas del análisis FODA corresponden a la consecución de los Objetivos establecidos para el GPA, se realiza a continuación una integración OBJETIVO-ESTRATEGIAS (Ver Cuadros N° 17, 18, 19, 20, 21, 22 Y 23); el mecanismo utilizado para la adecuación es partir del simple análisis de correspondencia existente de una situación creada para alcanzar un objetivo específico. Es importante aclarar que la numeración con que se presentan no responde a ningún ejercicio de priorización, sino que sirve para establecer un sistema de codificación que facilita su búsqueda, identificación y asociación a objetivos y planes de acción.

Cuadros N°17

OBJETIVO	ESTRATEGIA
<p>♦ Transformar al GPA en un Ente Eficaz y Eficiente</p>	E6. Establecer perfiles de Subcontratación
	E10. Capacitar al Personal Representante alcance de Visión Organizacional y Trabajo en Equipo
	E12. Desarrollar una Metodología de Inducción Estandarizada
	E13. Desarrollar un Sistema de Monitoreo
	E16. Definir calendario de Actividades
	E23. Desarrollar un Manual de Funciones y un Reglamento Interno
	E24. Fortalecer la Coordinación del GPA en materia de Liderazgo
	E25. Estructurar un Sistema de Información
	E21. Institucionalizar al GPA como dependencia del Gobierno (Estrategia Alternativa)

Cuadros N° 18

OBJETIVO	ESTRATEGIA
♦ Instaurar la Imagen del GPA	E2. Difundir la Imagen del GPA
	E5. Ampliación de la Cobertura
	E11. Incrementar la colocación de Microcréditos a bajas tasas de interés exclusivos para GAE
	E19. Incrementar la divulgación del GPA como ente Estratégico de apoyo a la Pequeña Empresa
	E26. Incrementar la Promoción de la Asociatividad
	E27. Reincorporar GAE desintegrados a un nuevo proceso de Inducción

Cuadros N° 19

OBJETIVO	ESTRATEGIA
♦ Promover y Desarrollar modelos Asociativos Empresariales orientados hacia Encadenamientos Productivos	E3. Expansión del GPA
	E15. Establecer Redes de Apoyo con Ministerio de Turismo y Universidades
	E20. Establecer Redes de Apoyo con Grupos promotores de la Asociatividad en Centroamérica para generar Cadenas Productivas Regionales

Cuadros N° 20

OBJETIVO	ESTRATEGIA
♦ Incrementar la participación de la Asociatividad en la Pequeña Empresa Salvadoreña al 20%	E5. Ampliación de la Cobertura
	E19. Incrementar la divulgación del GPA como ente Estratégico de apoyo a la Pequeña Empresa
	E2. Difundir la Imagen del GPA
	E7. Establecer Propuestas de Reestructuración del Marco Legal
	E22. Incorporar al GPA a nuevos Organismos Competentes

Cuadros N° 21

OBJETIVO	ESTRATEGIA
<p>♦ Fomentar la Cultura Asociativa en la Pequeña Empresa Salvadoreña</p>	E9. Instara al Gobierno a generar adecuaciones a la legislación para incorporación de GAE
	E11. Incrementar la colocación de Microcréditos a bajas tasas de interés exclusivos para GAE
	E1. Establecer Alianzas con entes Bancarios (para desarrollar líneas de Crédito para GAE)
	Establecer Premios para el GAE exitoso del Año (Alternativa)

Cuadros N° 22

OBJETIVO	ESTRATEGIA
<p>♦ Incrementar la participación de la Empresa Privada en el Proceso de Asociatividad</p>	E1. Establecer Alianzas con entes Bancarios
	E14. Promover programas de Concientización para el desarrollo de una Visión de país
	Establecer premios por la participación del a Empresa Privada en el desarrollo del a Pequeña Empresa (Alternativa)

Cuadros N° 23

OBJETIVO	ESTRATEGIA
<p>♦ Reducir la dependencia financiera del Gobierno</p>	E8. Identificar nuevas fuentes de Recursos Financieros

Habiendo visualizado la correspondencia entre las Estrategias establecidas a partir del Análisis FODA y connotando que verdaderamente contribuirán al logro de los objetivos definidos, solamente se requiere comparar si las Estrategias específicas

del FODA conducen al logro de la Estrategia genérica de Diferenciación, para ello se evalúan con base en tres criterios cualitativos (Ver Cuadro N° 24):

- a. Contribución Directa**
- b. Contribución Indirecta**
- c. Nula Contribución**

Contribución Directa:

En la Contribución Directa la Estrategia Específica conducirá al logro de la Estrategia Genérica.

Contribución Indirecta:

Una Estrategia Específica posee una Contribución Indirecta cuando aisladamente participará al logro de la Estrategia Genérica, o cuando se requieran acciones adicionales para su alcance.

Nula Contribución:

Nula Contribución implica que una Estrategia Específica no contribuye al logro de la Estrategia Genérica, sin embargo no implica que se descarte, pues anteriormente se determinó que si apoyará al logro de los objetivos del GPA.

Cuadro N° 24

**Evaluación de Correspondencia entre Estrategias
Específicas (FODA) y la Estrategia Genérica
(DIFERENCIACIÓN)**

ESTRATEGIA ESPECÍFICA	CONTRIBUCIÓN DIRECTA	CONTRIBUCIÓN INDIRECTA	NULA CONTRIBUCIÓN
E1. Establecer Alianzas con entes Bancarios	✓		
E2. Difundir la Imagen del GPA	✓		
E3. Expansión del GPA		✓	
E4. Transferencia de Modelo y Experiencias a los representantes	✓		
E5. Ampliación de la Cobertura			✓
E6. Establecer perfiles de Subcontratación	✓		
E7. Establecer la Propuestas de Reestructuración del Marco Legal		✓	
E8. Identificar nuevas fuentes de Recursos Financieros	✓		
E9. Instara al Gobierno a generar adecuaciones a la legislación para incorporación de GAE			✓
E10. Desarrollar talleres de alcance de Visión Organizacional y Trabajo en Equipo	✓		
E11. Incrementar la colocación de Microcréditos a bajas tasas de interés exclusivos para GAE	✓		
E12. Desarrollar una Metodología de Inducción Estandarizada	✓		
E13. Desarrollar un Sistema de Monitoreo	✓		
E14. Promover programas de Concientización para el desarrollo de una Visión de país			✓
E15. Establecer Redes de Apoyo con Ministerio de Turismo y Universidades		✓	
E16. Definir calendario de Actividades	✓		
E17. Ampliación de la cobertura a la Pequeña Empresa			✓
E18. Estructurar un Sistema de monitoreo	✓		
E19. Incrementar la divulgación del GPA como ente Estratégico de apoyo a la Pequeña Empresa		✓	
E20. Establecer Redes de Apoyo con Grupos promotores de la Asociatividad en Centroamérica para generar Cadenas Productivas	✓		
E21. Institucionalizar al GPA como dependencia del Gobierno (Estrategia Alternativa)	✓		

ESTRATEGIA ESPECÍFICA	CONTRIBUCIÓN DIRECTA	CONTRIBUCIÓN INDIRECTA	NULA CONTRIBUCIÓN
E22. Incorporar al GPA a nuevos Organismos Competentes	✓		
E23. Desarrollar un Manual de Funciones y un Reglamento Interno	✓		
E24. Fortalecer la Coordinación del GPA en materia de Liderazgo	✓		
E25. Estructurar un Sistema de Información	✓		
E26. Incrementar la Promoción de la Asociatividad	✓		
E27. Reincorporar GAE desintegrados a un nuevo proceso de Inducción		✓	

Mediante la evaluación anterior se logró identificar que las Estrategias Específicas en su mayoría conllevan al alcance de la Estrategia Genérica de Diferenciación, con lo cual se proponen para ser aplicadas por el GPA en la implementación de éste Plan Estratégico durante el período 2006-2010.

5.6 LINEAS DE ACCIÓN

Atendiendo que el Grupo Promotor cuenta con Misión, Visión, Objetivos y Estrategias, se vuelve necesario para completar el proceso de Planeación Estratégica, identificar las líneas de acción, las cuales son el detalle de los proyectos y programas que deberá implementar en el período establecido.

El mecanismo de presentación, parte de establecer la Estrategia Específica de la cual se generan programas, los que a su vez contienen uno o varios proyectos y finalmente de cada proyecto

se identifican las líneas de acción necesarias para completar los objetivos del mismo. A fin de estimar los recursos y el tiempo en que se desarrollará cada proyecto, se determina un cuadro de período donde se incorpora el año en que deben realizarse las acciones, así mismo se incorpora un presupuesto estimado, el cual ha sido determinado por los representantes del GPA, puesto que ellos son quienes poseen un mayor conocimiento de las erogaciones en que se incurre al programar y ejecutar las medidas establecidas.

Cuadro No.25 Líneas de Acción

ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO	LINEA DE ACCION	RESPONSABLE	METODOLOGIA DE EVALUCACIÓN
<p>TRANSFORMAR AL GPA EN UN ENTE EFICAZ Y EFICIENTE</p> <p>INTAURAR LA IMAGEN DEL GPA</p>	FORTEALECIMIENTO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> * Generar competencias en el Personal Representante del GPA * Contratación de Servicios Profesionales para la Estructuración de un Sistema de Información y Monitoreo * Incorporar nuevos Miembros 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitar sobre Visión Organizacional * Capacitar sobre Trabajo en Equipo * Capacitar sobre técnicas de liderazgo * Desarrollar planes de trabajo anuales * Definir los términos de Referencia para la contratación de los Servicios * Publicar Licitación de Servicios * Contratar la mejor oferta * Identificar Nuevos miembros * Establecer contacto e invitarles a participar de la labor del GPA 	<p>Evaluación y Control: Representantes del Grupo Promotor Asociativo</p> <p>Medición: Agentes Operadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Numero de representantes capacitados/ Presupuesto Numeral 5.3 * Contar con lo documentos para el año 2,3,4,5. * Cantidad de personas naturales o jurídicas que participan en la licitación * Evaluar las ofertas recibidas a través de la licitación.

Cuadro No.26 Líneas de Acción

ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO	LINEA DE ACCION	RESPONSABLE	METODOLOGIA DE EVALUCACIÓN
<p>INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADONERA AL 20%</p>	PROMOCION DE LA ASOCIATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> * Divulgación del nuevo ente que liderará la Promoción de la Asociatividad * Incorporación de nuevos miembros * Divulgación de reformas aplicadas a leyes para potenciar la formación de GAE 	<ul style="list-style-type: none"> * Generar publicidad en medios masivos dando a conocer al ente GPA * Elaborar, Imprimir y Repartir Browshure informativo del GPA a empresarios propietarios de Pequeñas Empresas * Promover el ente en Eventos que convoquen a la Pequeña Empresa * Incorporar a Alcaldías en la promoción de la Asociatividad * Divulgar en medios masivos las reformas realizadas en leyes (Código de Comercio, Código Tributario, Ley de Exportaciones y otras) 	<p>Evaluación y Control: Representantes del Grupo Promotor Asociativo</p> <p>Medición: Agentes Operadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Numero de representantes capacitados/ Presupuesto Numeral 5.3 * Contar con lo documentos para el año 2,3,4,5. * Listado de entidades a incorporar al GPA * Numero de anuncios en prensa, radio y Televisión * Numero de conferencias de prensa, entrevistas, boletines informativos, producciones audiovisuales, rótulos para vehículos, rótulos para carretera, baners, pancarta

Cuadro No.27 Líneas de Acción

ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO	LINEA DE ACCION	RESPONSABLE	METODOLOGIA DE EVALUACIÓN
INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA AL 20%	PROMOCION DE LA ASOCIATIVIDAD	* Unificación Metodológica * Divulgar la Asociatividad: Ventajas y Beneficios	* Identificar al total de entidades promotoras de la Asociatividad en la Pequeña Empresa Salvadoreña * Unificar la metodología de inducción a la Asociatividad desarrollada por todas las entidades que prestan dichos servicios * Desarrollar publicidad dirigida al mercado meta identificando los Beneficios de conformarse en Grupos Asociativos Empresariales * Generar negociaciones con COEXPORT para el establecimiento de "Reconocimiento al GAE exportador del año"	Evaluación y Control: Representantes del Grupo Promotor Asociativo Medición: Agentes Operadores	* Listado de alcaldías con las que se realizan las alianzas * Convenio entre el GPA y COEXPORT para el reconocimiento al GAE exportador del año

Cuadro No.28 Líneas de Acción

ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO	LINEA DE ACCION	RESPONSABLE	METODOLOGIA DE EVALUACIÓN
PROMOVER Y DESARROLLAR NMODELOS ASOCIATIVOS EMPRESARIALES ORIENTADOS HACIA ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS	ESTANDARIZACIÓN DE METODOLOGIAS PARA LA INDUCCION DE LA ASOCIATIVIDAD Y PROMOCIÓN DE LA BASE CONSULTORA		* Identificación de Consultores * Definición del Perfil del Consultor requerido * Estructuración del Programa de Inducción que incorpore elementos básicos necesarios para inducir a la Pequeña Empresa hacia la Asociatividad * Capacitar a Consultores en la Estandarización de Metodologías para la Formación hacia la Asociatividad * Certificar a Consultores que han culminado el proceso de Estandarización de Metodologías * Registrar a los Consultores en la Base de Datos del GPA para asignarlos a proyectos de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)	Evaluación y Control: Representantes del Grupo Promotor Asociativo Medición: Agentes Operadores	* Desarrollo de un programa de Inducción * Estructurar el programa de capacitación para consultores * Numero de consultores capacitados en Metodología Estandarizada

Cuadro No.29 Líneas de Acción

ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO	LINEA DE ACCION	RESPONSABLE	METODOLOGIA DE EVALUACIÓN
PROMOVER Y DESARROLLAR NMODELOS ASOCIATIVOS EMPRESARIALES ORIENTADOS HACIA ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS	INCENTIVO PARA EL ACCESO A TECNOLOGIA		<p>Adquisición:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Identificar necesidades en nivel tecnológico (Capacidades, Marcas, Especificaciones Técnicas, Estilos, garantías, etc.) requeridas por la Pequeña Empresa. * Identificar y establecer contacto con los mejores proveedores de tecnología requerida de acuerdo a especificaciones técnicas y financieras. * Estructurar mecanismos de líneas de crédito o cofinanciamiento para la adquisición de activos de capital por parte de la Pequeña Empresa * Desarrollar proceso de provisión de fondos para el acceso a tecnología por parte de la Pequeña Empresa o el Grupo Asociativo Empresarial. 	<p>Evaluación y Control: Representantes del Grupo Promotor Asociativo</p> <p>Medición: Agentes Operadores</p>	

Cuadro No.30 Líneas de Acción

ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO	LINEA DE ACCION	RESPONSABLE	METODOLOGIA DE EVALUACIÓN
PROMOVER Y DESARROLLAR NMODELOS ASOCIATIVOS EMPRESARIALES ORIENTADOS HACIA ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS	INCENTIVO PARA EL ACCESO A TECNOLOGIA		<p>Capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Identificar personal competente para asesorar en el uso del equipo tecnológico adquirido. * Formar base de datos con Asesores técnicos identificados * Establecer contacto con Empresarios propietarios de Pequeñas Empresas Salvadoreñas para calendarizar la ejecución de capacitaciones en el uso del equipo adquirido 	<p>Evaluación y Control: Representantes del Grupo Promotor Asociativo</p> <p>Medición: Agentes Operadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Numero de técnicos contratados para proporcionar capacitación * Calendario de capacitación

Cuadro No.31 Líneas de Acción

ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO	LINEA DE ACCION	RESPONSABLE	METODOLOGIA DE EVALUACIÓN
INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA PRIVADA EN EL PROCESO DE ASOCIATIVIDAD Y REDUCIR LA DEPENDENCIA FINANCIERA DEL GOBIERNO	FLEXIBILIZACIÓN DE TRAMITES PARA EL ACCESO AL CREDITO Y OBTENCIÓN DE FONDOS	* Rondas de Negociación con el Sector Banquero del país * Establecimiento de contactos con entes Cooperantes Internacionales	* Establecer contactos con Ministra de Economía para la generación de Ronda de negociación tripartita (Gobierno, Banqueros, GPA incorporando representantes de la Pequeña Empresa), con el fin de generar mecanismos para flexibilización de trámites para el acceso al crédito y menores tasas de interés. * Determinación de Fechas para el desarrollo de la Ronda de Negociación * Establecer contacto con el BMI para la ampliación de proyectos cuyo objeto sea proveer fondos a la Pequeña Empresa Salvadoreña y la incorporación de los GAE en los concursos. * Búsqueda de entes Internacionales Cooperantes que participen mediante la provisión de fondos, en el desarrollo de la Pequeña Empresa Salvadoreña	Evaluación y Control: Representantes del Grupo Promotor Asociativo Medición: Agentes Operadores	* Desarrollo de un programa de Inducción * Estructurar el programa de capacitación para consultores * Numero de consultores capacitados en Metodología Estandarizada * Monto de créditos, numero de empresas beneficiarias, tasas de interés * Calendario de Ronda de Negociaciones (Gobierno, Pequeña Empresa, Banca) * Numero de proyectos para implementar en beneficio de la Pequeña Empresa * Listado de nuevos cooperantes

Cuadro No.32 Líneas de Acción

ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO	LINEA DE ACCION	RESPONSABLE	METODOLOGIA DE EVALUACIÓN
TRANSFORMAR AL GPA EN UN ENTE EFICAZ Y EFICIENTE	DESARROLLO DE UN SISTEMA DE MONITOREO		* Identificar los elementos de entrada en el sistema de monitoreo	Evaluación y Control: Representantes del Grupo Promotor Asociativo Medición: Agentes Operadores	Identificar y Clasificar: Indicadores de Medición de ENTRADA al Proceso de Asociatividad * Necesidades del Empresario * Competencias y Experiencia del Consultor * Monto de la Inversión requerida * Número de Empresarios interesados en formar parte del GAE * Recursos provistos al Consultor * Índices financieros de la Empresa o Empresas (Ingresos Anuales, Trimestrales o Mensuales; volumen de ventas; Costos de Fabricación; Gastos de Comercialización; etc.) * Condiciones de la Empresa * Oportunidades de Desarrollo ✓ Otros

Cuadro No.33 Líneas de Acción

ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN
TRANSFORMAR AL GPA EN UN ENTE EFICAZ Y EFICIENTE	DESARROLLO DE UN SISTEMA DE MONITOREO		* Identificar dentro elementos de medición durante la ejecución del sistema de monitoreo	Evaluación y Control: Representantes del Grupo Promotor Asociativo Medición: Agentes Operadores	Identificar y Clasificar: Indicadores de Medición DURANTE el Proceso de Asociatividad * Tiempo disponible que requiere el Consultor para desarrollar la inducción a la Asociatividad al grupo de Empresarios * Asistencia a las Sesiones * Conocimiento y experiencia en el subsector al cual se dedican los Empresarios * Presentación de Documentos en fechas definidas * Desarrollamiento bajo enfoque de géneros (de ser requerido) * Plasmear la idea de negocio en los informes y en grupo que se conformará * Ejecución del Seguimiento por parte del Agente Operador * Provisión oportuna de recursos * Designación de funciones claras sobre el desempeño esperado

Cuadro No.34 Líneas de Acción

ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO	LINEA DE ACCION	RESPONSABLE	METODOLOGIA DE EVALUACIÓN
TRANSFORMAR AL GPA EN UN ENTE EFICAZ Y EFICIENTE	DESARROLLO DE UN SISTEMA DE MONITOREO		* Identificar los elementos necesarios para la obtención de resultados del sistema de monitoreo	Evaluación y Control: Representantes del Grupo Promotor Asociativo Medición: Agentes Operadores	Identificar y Clasificar: Indicadores de Medición de SALIDA del Proceso de Asociatividad * Conformación eficaz del Grupo Asociativo Empresarial * Documentación detallada aplicable para las Empresas * Percepción de las Competencias que las personas empresarias han adquirido con la prestación de la Asistencia Técnica y en la inducción a la Asociatividad * Seguimiento del GAE y de los proyectos que ha de ejecutar al menos en un mediano plazo.

Cuadro No.35 Líneas de Acción

ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO	LINEA DE ACCION	RESPONSABLE	METODOLOGIA DE EVALUACIÓN
FOMENTAR LA CULTURA ASOCIATIVA EN LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL ALTERNATIVO	Institucionalización del GPA Legalizar al Ente Grupo Asociativo Empresarial como sujeto Comercial	<ul style="list-style-type: none"> * Creación del Ente GPA como organismo gubernamental * Dotar al Ente de infraestructura, Recursos Técnicos, Financieros y Personal para su desempeño * Revisión del marco legal relativo al Código de Comercio para el reconocimiento del Grupo Asociativo Empresarial (GAE), como comerciante * Revisión del marco legal relativo al Código Tributario para la determinación de derecho y obligaciones fiscales al ente GAE * Revisión del marco legal relativo a la ley de Exportaciones, para incorporar al ente GAE como sujeto en calidad de exportador. 	Evaluación y Control: Representantes del Grupo Promotor Asociativo Medición: Agentes Operadores	* Decreto de Institucionalización del GPA, Artículos y leyes reformadas

Cuadro N° 37

**PLAN OPERATIVO ANUAL PARA EL GRUPO PROMOTOR (GPA)
CORRESPONDIENTE AL AÑO 2006**

DESCRIPCIÓN	Período			
	1T	2T	3T	4T
<i>Construcción de una filosofía organizacional</i>				
<i>Generación de estrategias y líneas de acción</i>				
<i>Incorporación Nuevos Miembros: (de determinarse que se incorporarán a nuevos miembros)</i>				
Establecer contactos con Gobiernos Locales				
<i>Unificación de Metodologías</i>				
<i>Prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial</i>				
<i>Promoción de la Asociatividad:</i>				
Divulgación del nuevo ente que liderara la promoción de la Asociatividad:				
Elaborar, Imprimir y repartir brochure informativo del GPA a empresas				
<i>Divulgar las ventajas y beneficios de la Asociatividad:</i>				
Anuncios en prensa, radio y TV				
Conferencias de prensa				
Entrevistas				
Boletines Informativos (de generarse reforma de leyes)				
Producciones Audiovisuales				
Pagina WEB				
Rótulos para vehículos				
Rótulos para carretera				
Baners, pancartas (de generarse reforma de leyes)				
Estructura para exhibición en ferias				
Afiches (de generarse reforma de leyes)				
Correos Electrónicos				
<i>Divulgación de reformas aplicadas a leyes de apoyo a la formación de GAES</i>				
<i>Negociación con sector banca</i>				
<i>Incentivo para el acceso a la tecnología</i>				
<i>Búsqueda de cooperantes</i>				

5.8 PRESUPUESTO DE INVERSIONES DEL GPA

Partiendo de las cantidades descritas en el numeral anterior, en donde se contemplan las acciones específicas a desarrollar, se estructura el Presupuesto de Inversiones que pretende llevar a cabo el GPA, las cuales han sido reunidas en conceptos Macro (Ver Cuadro N° 38 y Anexo N° 16 para efectos de visualizar de mejor manera las erogaciones incurridas).

Cuadro N° 38

GRUPO PROMOTOR ASOCIATIVO (GPA)
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN
DESARROLLADO PARA EL PERÍODO 2006-2010
(Expresado en miles de Dólares Americanos)

RUBROS FINANCIEROS	Sub Rubros Financieros	POA1	POA2	POA3	POA4	POA5	TOTAL	
1	Servicios							
	1.1	Inducción hacia la asociatividad	\$41,200.00	\$41,200.00	\$41,200.00	\$41,200.00	\$41,200.00	\$206,000.00
	1.2	Prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial (FAT)	\$52,000.00	\$52,000.00	\$52,000.00	\$52,000.00	\$52,000.00	\$260,000.00
	1.3	Generación de Propuesta al Gobierno en Gestión sobre políticas y programas de apoyo a la PE	\$47,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00			\$147,000.00
	1.4	Enlace con organismos Cooperantes para el apoyo al sector	\$35,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00			\$91,000.00
	1.5	Formación y Capacitación para consultores y representantes del GPA	\$49,000.00	\$47,500.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$186,500.00
	1.6	Promoción de la Asociatividad y Formación de GAES	\$215,000.00	\$215,000.00	\$215,000.00	\$215,000.00	\$215,000.00	\$1,075,000.00
	1.7	Líneas de Créditos	\$31,500.00	\$31,500.00	\$31,500.00	\$31,500.00	\$31,500.00	\$157,500.00
	1.8	Capacitación en Tecnología Empresarial	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00	\$110,000.00
	1.9	Búsqueda de entes cooperantes	\$24,500.00	\$24,500.00	\$24,500.00	\$24,500.00	\$24,500.00	\$122,500.00
	1.10	Divulgación de reformas	\$39,000.00	\$39,000.00	\$39,000.00	\$39,000.00	\$39,000.00	\$195,000.00
	1.11	Desarrollo de un sistema de Monitoreo, Evaluación y Auditoría		\$68,000.00	\$68,000.00			\$136,000.00
	1.12	Desarrollo de nuevos modelos asociativos	\$30,500.00	\$30,500.00	\$30,500.00	\$30,500.00	\$30,500.00	\$152,500.00
	1.13	Unificación de Metodologías	\$8,500.00	\$8,500.00	\$8,500.00			\$25,500.00
	1.14	Incorporación de nuevos miembros	\$5,500.00	\$5,500.00	\$5,500.00			\$16,500.00
	1.15	Gastos de representación para negociación con proveedores de Tecnología	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00			\$36,000.00
2	Suministros							
	2.1	Equipamiento	\$35,000.00	\$29,000.00	\$15,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$89,000.00
	2.2	Otros	\$37,000.00	\$19,500.00	\$19,500.00			\$76,000.00
3	Información de Visibilidad	\$82,000.00	\$80,500.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$402,500.00	
4	Funcionamiento							
	4.1	Personal Funcionamiento	\$39,000.00	\$41,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00	\$185,000.00
5	Imprevistos						\$495,500.00	
	Total Gastos	\$734,000.00	\$773,500.00	\$735,500.00	\$534,000.00	\$534,000.00	\$4,165,000.00	

5.9 ESTRATEGIA ALTERNATIVA

Dentro de las Estrategias Adaptativas y en especial la E21, se considera como Estrategia Alternativa, debido que considera la Institucionalización del GPA como una dependencia Gubernamental, sin embargo, puede ser propuesta directamente al Grupo Promotor por la política de Austeridad que el Gobierno de El Salvador hereda de la Gestión anterior (1999-2004); aun cuando la misma sería necesaria para atender a la generación de estructuras con infraestructura que Porter Propone, por el momento no se encuentran las condiciones que viabilicen su aplicación creación, no obstante, se propone que de crearse las condiciones se prosiga como se detalla a continuación.

Institucionalidad del GPA

La necesidad de convertir al GPA en un ente eficaz, conlleva a dotarle de infraestructura, marco jurídico para su creación bajo dependencia gubernamental y personal competente, ésta institución deberá contar con un alto nivel de incidencia en las decisiones que tome el gobierno, por ello, se requiere de su optimización así como representatividad; no deberá ser un ente con carácter propiamente operativo pues de lo contrario las sugerencia que efectúe no serán tomadas en cuenta; su mercado de atención se conoce y es la Pequeña Empresa, en sus diferentes modalidades o subsectores (Comercio, Industria, Agroindustria, Turismo y Servicios); su cobertura es nacional.

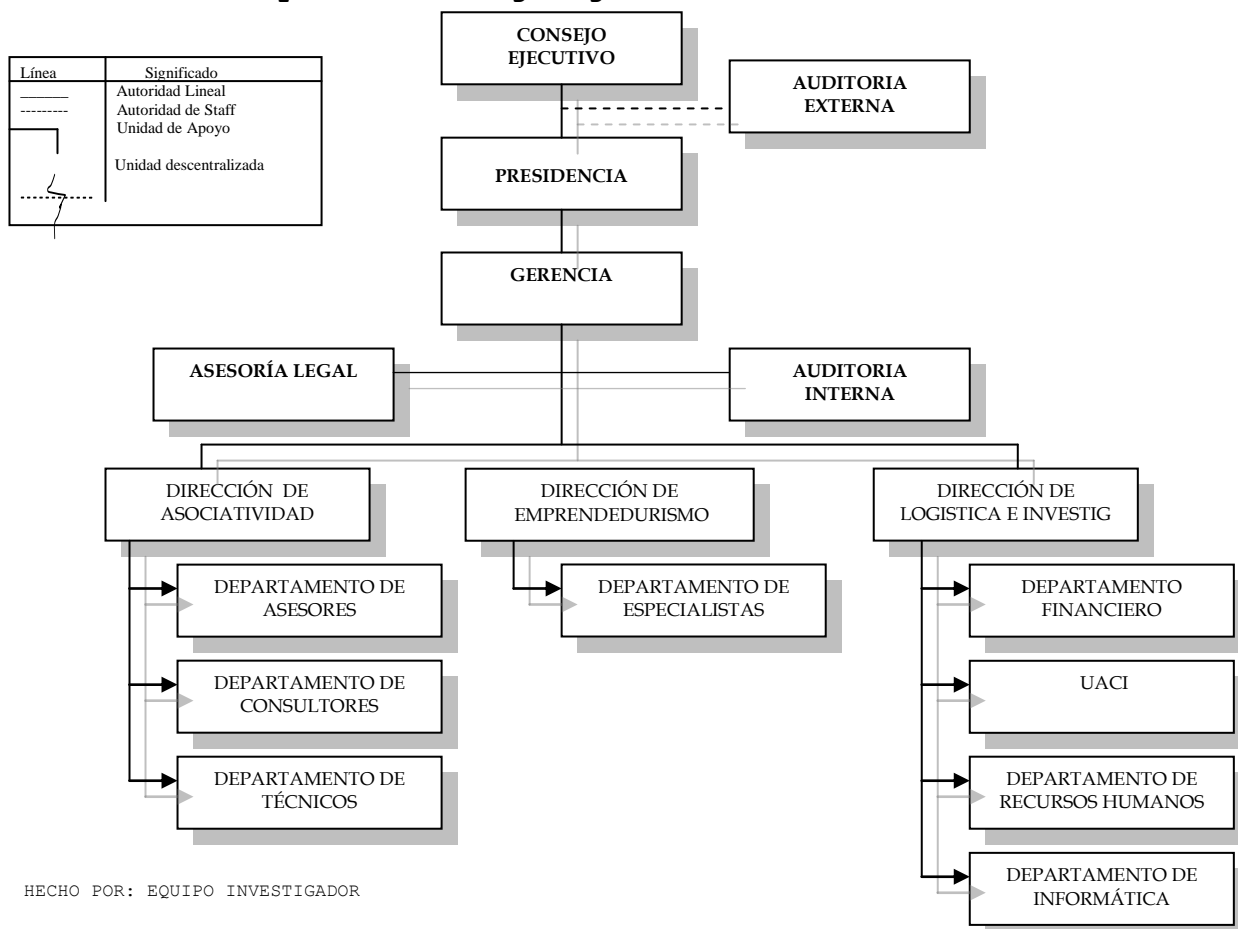
Estas consideraciones indican que la posición idónea para el Grupo Promotor es ser un ente ASESOR y su ubicación deberá atender al nacimiento de las promulgaciones sobre políticas y leyes nacionales, es decir, el Consejo de Ministros.

Estructura Orgánica Estratégica

Considerando la institucionalización del GPA, se recomienda la conformación de una estructura orgánica que para los requerimientos establecidos se genera una propuesta en el

Esquema N° 7

Propuesta de Organigrama General del GPA



Dicha estructura está formada por un Consejo Ejecutivo, que representará el nivel superior al frente de la dirección en el Grupo, el cual se compone de 15 representantes de las entidades miembros, todos deberán ostentar cargos con poder de decisión. También se espera que a futuro se logren incorporar a representantes de las cooperativas y beneficios en el país, pues su participación enriquecerá la labor del GPA.

Previendo las ocupaciones de los representantes del cuerpo ejecutivo, se considera conveniente la incorporación de suplentes ejecutivos, los cuales deben ser contratados por el Grupo Promotor en calidad de servidores públicos, y no deben sumar más de cinco, para ocupar cargos de presidente (se aconseja como Presidente al representante de CONAMYPE delegado en el Consejo Ejecutivo, con el objeto de desempeñarse como coordinador) un Gerente y tres directores ejecutivos, uno para cada unidad, establecida de la siguiente manera:

Dirección de Asociatividad:

Será la encargada de proveer o generar los mecanismos para el fomento de la Asociatividad y de la provisión de Servicios de Desarrollo Empresarial en la Pequeña Empresa.

Dirección de Investigación y Emprendedurismo:

Esta unidad generará investigaciones y nuevos métodos de Asociatividad, así como también se dedicará a la investigación de empresas o ideas de negocios con alto potencial que deban ser apoyadas técnica o financieramente para su desarrollo en beneficio de la Economía salvadoreña.

Dirección de Logística e Información:

Unidad que se encargará de procesar la información interna de la entidad, de la información captada de los empresarios que deseen participar en los proyectos desarrollados por la entidad.

Con la creación de las unidades se busca la concentración de Consultores que construyan una carrera profesional, el beneficio radicarán en la vigilancia continua a las que se les someterá para verificar su competencia.

6. Mecanismos de Control y Medición del Plan Estratégico

Es imprescindible para la adecuada utilización del Plan Estratégico tomar en cuenta las siguientes normas:

a) Tomar como referente la Estructura Orgánica Estratégica establecida, en cualquiera de sus modalidades al mantener el GPA como un organismo estratégico o si se desea Institucionalizar, en caso de tomarse una estructura orgánica

diferente el presente documento no reflejará los resultados definidos ni esperados.

b) El establecimiento de la Visión parte de los hechos reales, del Análisis estratégico desarrollado para el Grupo Promotor incorporando los deseos y aspiraciones (más probable para su cumplimiento) de las personas que estuvieron involucradas en el proceso de la Planeación Estratégica.

c) Las proyecciones se realizan para un período de cinco años a partir del 2006, dadas las condiciones actuales del GPA, se determina el camino que debe seguirse para el cumplimiento de la Misión Organizacional y el cumplimiento de la Visión.

d) El incumplimiento de las acciones definidas para un determinado año fuerza hacia un mayor trabajo en el año consiguiente para alcanzar los objetivos establecidos.

e) A partir de las acciones establecidas en éste Plan Estratégico, los representantes de las entidades miembros actuales y futuras, deberán elaborar Planes Tácticos Anuales para cada año dentro del parámetro de tiempo definido en el documento, contemplando los objetivos en el presente (2006).

f) La elaboración de Planes Alternativos y Contingenciales se encuentra a libertad de los representantes miembros del GPA, su enumeración y selección, siempre y cuando los planes

garanticen un mayor beneficio o la necesidad de afrontar alguna crisis, debe mantenerse vigilante que estos planes alternativos encausen finalmente en el logro de los objetivos del Plan Estratégico.

g) Debe estructurarse prontamente el Sistema de Información y Monitoreo, el cual proveerá información confiable en tiempo real, permitiendo verificar los avances del Plan Estratégico.

h) La Ejecución de acciones concernientes al desarrollo del Plan Estratégico se encuentra en responsabilidad de los representantes (actuales), de las entidades miembros del GPA.

7. Cronograma Propuesto de Logros Esperados

Cuadro N° 39

DESCRIPCIÓN	AÑO 1				AÑO2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Implemento de las Estrategias																				
Logro de Objetivo Especifico N° 1 del GPA																				
Logro de Objetivo Especifico N° 2 del GPA													E	F	I	C	A	Z		
Logro de Objetivo Especifico N° 3 del GPA																				
Logro de Objetivo Especifico N° 4 del GPA																				
Logro de Objetivo Especifico N° 5 del GPA																				
Logro de Objetivo Especifico N° 6 del GPA																				
Logro de Objetivo Especifico N° 7 del GPA																				
Logro de Objetivo General del GPA																				
Cumplimiento de la Misión del GPA																				
Alcance de la Visión del GPA																				

8. BIBLIOGRAFÍA

A. Libros

- Acle Tomasini, Alfredo. "Planeación Estratégica Control Total de Calidad Un Caso Real Hecho en México" 1990. Ed. Grijalbo S.A. de C.V. ed. 3ª Mexico DF.
- Bateman Thomas S, Snell Scout A., "Administración Una Ventaja Competitiva" Ed. Mc Graw Hill, ed.4ª, 1998
- Fernández Escalante, Fernando M. "DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS", Ediciones Machi, Buenos Aires. Cap.1, Pág.26
- GTZ- CONAMYPE "FORO CENTROAMERICANO ESTRATEGIAS DE ASOCIATIVIDAD PARA MIPYMES ASOCIATIVIDAD HACIA LA COMPETITIVIDAD" (2005)
- Henderson, Bruce, Chairman of Borrard, The Boston Consulting Group, Cap.1 "El Concepto de Estrategia"
- Jiménez Castro, Wilburg, "INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA ADMINISTRATIVA". Fondo de Cultura Económica - México, Pág. 20
- Jones, Gareth y Hill, Charles. "Administración Estratégica", (2000), Ed. McGraw Hill, ed. 3ª , Pág. 26

- Jones Harry. "Managemente and Structure" 1965 New Jersey
Cáp. II
- Koontz, Harold, "Administración, una perspectiva global",
2000 Mc Graw Hill, Ed. 11ª México Cap.1
- Money, JD "La Administración de Empresas" 1976 Cáp. I
- Mintzber, Henry. Et.al. "EL PROCESO ESTRATÉGICO
CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS" (1997)
- Mancía, Joaquín. "Guía para el Planteamiento de la
Estrategia en la Pequeña Empresa, Programa PYME -INCAE"
1998. Managüa, Nicaragua
- Peterson y Plowman, "ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS". Ediciones Machi, Buenos
Aires, Cáp.1 Pág. 26
- Porter, Michael "ESTRATEGIA COMPETITIVA" (1991), Ed.
CONTINENTAL S.A. DE CV., 14ª ed.
- Porter, Michael. "VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES"
(1997), Ed. CONTINENTAL S.A. DE CV., 15ª ed.

- Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. 1976
Primera Parte Cáp.1 Pág. 16

- Rodríguez Valencia, Joaquín. "COMO APLICAR LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA" - México,
Edición 1997.

- Rojas, José Stalyn, "ASOCIATIVIDAD Y PYMES" (2003) 3ª ed.

- Rojas Soriano, Raúl. GUÍA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES
SOCIALES; Ed. Plaza y Valdés Editores S.A. de CV.,
ed.18ª

- STONER, James y FREEMAN, Edward: ADMINISTRACIÓN,
Ed.Prentice Hall, 10ª ed.Pág. 201

- Von Clausewitz, Karl, 1979 "De la Guerra" Libro III
Cáp. I

B. Tesis

- Hernández, Ana María. "LA ASOCIATIVIDAD COMPETITIVA COMO
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y DE DESARROLLO QUE REALIZA LA
COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA:
ALCANCES Y LIMITACIONES" (2004)

C. Entrevistas

- Isabel Villatoro representante de Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
- Jaime Rendón representante de Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)
- Armando Castro representante de Fundación para el Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE)
- Frank Pohl representante de Cooperación Alemana - Proyecto Emprende (GTZ)
- José Moratalla representante de POLÍGONO INDUSTRIAL DON BOSCO
- Laura Choriego representante de Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES)
- Maribel Henríquez representante de Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART)
- Raquelina de Huevo representante de (CENTROMYPE, anteriormente SWISSCONTACT)
- Wilfredo Henríquez representante de Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la PYME (FUNDAPYME)

D. BOLETINES Y PUBLICACIONES

- ✓ Asociatividad Competitiva, una plataforma para el Desarrollo de la MIPYME, CONAMYPE

- ✓ El Libro Blanco de la Micro y Pequeña Empresa
- ✓ Política Nacional para la Micro y Pequeña Empresa, Gobierno de El Salvador
- ✓ Directorio de Instituciones prestadoras de Servicios a Grupos Asociativos, Ministerio de Gobernación, Secretaría Técnica de Financiamiento Externo
- ✓ Desafíos y Oportunidades de las PYMES Salvadoreñas constituyendo una Agenda y Desarrollo, FUNDAPYME
- ✓ Boletines de Prensa y Trípticos publicados por CONAMYPE, así como otros documentos que ha contribuido a enriquecer la investigación

E. Sitios de Consulta

[www.gestiopolis.com/recursos/ documentos](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos)

www.monografias.com

[www.cgeson.gob.mx/downloads.](http://www.cgeson.gob.mx/downloads)

GLOSARIO DE SIGLAS

AMPES:	Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños
ANEP:	Asociación Nacional de la Empresa Privada
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo
BONOMYPE:	Bonos de Capacitación
BMI:	Banco Multisectorial de Inversiones
CAFTA (TLC):	Tratado de Libre Comercio Centro América - Estados Unidos (por sus siglas en ingles)
CONAMYPE:	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
CASART:	Cámara Salvadoreña de Artesanos
CONACYT:	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CFI:	Corporación Financiera Internacional
DIGESTYC:	Dirección General de Estadísticas y Censos
FOMIN:	Fondo Multilateral de Inversiones
FUNDAMYPE:	Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la PYME
FUSADES:	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
FADEMYPE:	Fundación para el Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
FAT:	Fondo de Asistencia Técnica

FAT/PAC: Fondo de Asistencia Técnica para la
Asociatividad Competitiva

FOEX: Fondo de Exportación

FUNDES: Fundación para el Desarrollo Económico y Social
(Suiza)

GAE: Grupo Asociativo Empresarial

GPA: Grupo Promotor Asociativo

GTZ: Cooperación Alemana-Proyecto Emprende

MAG: Ministerio de Agricultura

MYPE: Micro y Pequeña Empresa

SWISSCONTACT: Programa Pro Empresa

SIAPE: Sistema de Apoyo Integrado de la Pequeña y
Mediana Empresa

SDE: Servicios de Desarrollo Empresarial

ONG: Organización no Gubernamental

PEA: Población Económicamente Activa

UE: Unión Europea

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo
Internacional

GLOSARIO DE TÉRMINOS

FUNDAPYME: es parte de una Red de instituciones privadas y empresariales de América Latina, que ha nacido por iniciativa de FUNDES Suiza y de empresarios líderes en los diferentes países.

FADEMYPE: Es la Fundación para el Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Nació de la integración de dos programas de apoyo al sector de la micro y pequeña empresa: el Programa de Crédito para la Microempresa y el Centro Integral de Servicios, que iniciaron sus actividades en 1997 respectivamente, impulsados por la Asociación de Cooperación Técnica con el cofinanciamiento de la Comunidad Europea y del Gobierno de Bélgica, en particular.

POLIGONO INDUSTRIAL DON BOSCO: El Polígono Industrial Don Bosco es una institución privada de carácter educativo y proyección empresarial, animada por religiosos de la Congregación Salesiana.

AMPES: Es la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños. También es una organización gremial sin fines de lucro. Su grupo meta es la Micro y Pequeña Empresa en los sectores de la Industria, el Comercio y Servicio.

CASART: Es la Cámara Salvadoreña de Artesanos y es una asociación sin fines de lucro. Su grupo meta son las pequeñas y medianas empresas en los sectores de Comercio, Industria, Servicios y Agroindustria en todo el país.

PROYECTO MORAZÁN: Este es un proyecto de cooperación de la Unión Europea. Es el Patronato para el Desarrollo de las Comunidades de Morazán. Se dirige a microempresas de los sectores Comercio, Industria y Servicios.

SWISSCONTACT: Esta organización fue fundada en el año 1959 por personalidades de la economía privada y de las universidades suizas. Es neutral desde el punto de vista político y religioso.

PNCES: Es el Programa Nacional de Competitividad de El Salvador. Éste es un programa de gobierno ejecutado desde el Ministerio de Economía. El Programa Nacional se basa en el Fomento a las Exportaciones.

FUSADES: La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social es una organización privada apolítica y sin fines de lucro, creada en 1983 por empresarios salvadoreños, como un centro de estudios e investigaciones, y como un facilitador del desarrollo económico y social.

PNUD: Es el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Es un organismo de cooperación internacional que

busca el desarrollo auto sostenible de las poblaciones de escasos recursos.

GTZ: Es la Cooperación Técnica Alemana, a través del proyecto FORTALECE, busca mejorar el empleo y el desarrollo económico de las localidades.

CONAMYPE: La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa es una institución creada en 1996 mediante el Decreto Ejecutivo No. 48, quedando adscrita a la Vicepresidencia de la República.

FAT Individual. Se brinda asistencia técnica y consultaría a micro y pequeñas empresas en forma individual.

FAT Grupal. Se atienden grupos de empresarios que trabajen en la misma actividad empresarial y se les brinda una asesoría grupal de acuerdo con sus necesidades.

FAT Artesanal. Se brindan servicios de desarrollo empresarial, (capacitaciones especializadas, asistencia técnica individual y colectiva y participación en eventos comerciales) al sector artesanal.

BONOMYPE. Es un cofinanciamiento para capacitación que involucra la participación del gobierno con un 75% mientras que el empresario sólo participa con el 25%.

FOEX. Fondo de Fomento de Exportaciones, fomenta el desarrollo de las exportaciones en la Pequeña y Mediana Empresa, a través del cofinanciamiento no reembolsable del

50% de actividades elegibles dentro de un proyecto exportador.

TRADE POINT. Es un programa que no solo brinda inteligencia comercial para el exportador sino que además identifica mercados externos para productos salvadoreños. A la fecha ha atendido 971 empresas a quienes ha prestado 1,421 servicios en aspectos relacionados con información comercial, planes de exportación, perfiles de mercado y contactos comerciales, entre otros.

Caja de Herramientas. Busca facilitar a las personas emprendedoras su inserción al mundo empresarial, además de apoyarlos a mejorar su desempeño empresarial y personal; por lo que se les enseña como iniciar un negocio, como administrarlo y las leyes que inciden en el desarrollo de la misma.

ANEXOS

NEGOCIOS

TAZA
LIBORCAFÉ
QUINTAL/N.Y.

Exportadores tendrán certeza de pago

El Diario de Hoy

El dolor de cabeza que le significa a los exportadores vender parte o el total de su producción a un comprador extranjero, tenderá a eliminarse en los próximas transacciones que estos realicen gracias al convenio firmado ayer entre el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) y el Banco Agrícola.

Según los registros de la Corporación de Exportadores de El Salvador, se estima que alrededor del 40 por ciento de los exportadores ha afrontado problemas de no pago de sus facturas, y de igual manera han tenido problemas para obtener capital de trabajo con que operar.

Mediante este acuerdo, el exportador podrá acceder a financiamiento con el Agrícola usando como garantía la factura expedida, al tiempo que el BMI se convertirá en el garante de que la institución financiera recibirá su pago al vencimiento de dicho comprobante comercial.

Monitoreo

Esta operación será posible debido a un pacto anterior suscrito entre el BMI y la entidad financiera estadounidense Wells Fargo Century (WFC), que monitoreará la solvencia de pago de los compradores, y si éstos son sujetos de crédito otorgará un cupo de crédito para el comprador.

Con la preaprobación de WFC la operación en El Salvador se podrá desarrollar normalmente.

Dicha garantía tendrá un costo del uno por ciento sobre el valor facturado más 0.25 por ciento en concepto de trámite del servicio.

Para el caso, si un emprendedor requiere capital de trabajo bastará con que se acerque al Banco Agrícola más cercano, y solicite un crédito que tendrá como plazo máximo un año, con tasas

Producto. Los empresarios podrán acceder a capital de trabajo con garantía de factura. Aunque el importador quiebre el exportador podrá cobrar por los bienes vendidos. El potencial de mercado es de alrededor de \$81 millones.



"Hemos desarrollado un producto que facilite las operaciones hacia EE.UU. y Canadá"

Rodolfo Schildknecht
Presidente del Banco Agrícola

competitivas.

Este producto tiene ventajas para las instituciones financieras porque podrá contar con una protección sobre el crédito otorgado, y tendrá la seguridad de que el préstamo será pagado, incluso si el importador no quiere pagar.

Si eso sucediera, WFC le paga el valor de la factura al BMI y luego se queda cobrándole al importador.

El presidente del Agrícola, Rodolfo Schildknecht, cree que cuando entre en vigencia el Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos se incrementarán las oportunidades de inversión, razón por la cual este innovador producto se hace imprescindible.

"Estamos poniendo a disposición del sector empresarial, un producto que permita exportar con garantía del pago de facturas, a clientes de todos los sectores, que gozarán de una línea de financiamiento a tasas competitivas", indica Schildknecht.

El banquero cree que solo con este producto se creará un potencial de mercado de alrededor de 81 millones de dólares.

La directora ejecutiva de la Corporación de Exportadores, Silvia Cuellar, detalló que "esta herramienta otorgará ventajas competitivas al sector, incluso los que venden productos nostálgicos se verán beneficiados".

Si bien no es un seguro de crédito a las exportaciones, dice que el importador pagará a los productores por sus mercancías.

En el 2004, las exportaciones superaron los 3,000 millones de dólares.

BMI crea crédito para reconstruir

El presidente del BMI, Nicola Angelucci, reveló ayer que se evalúan la creación de una línea de crédito para la reconstrucción de los daños acontecidos en el sector productivo.

El programa pondrá a disposición de los interesados alrededor de 35 millones de dólares, que se destinarán a tres sectores específicos.

Un destino será la reconstrucción de vivienda, otro la reparación de daños en el sector agropecuario y uno adicional en el resto de los sectores productivos.

"La línea de reconstrucción será para 12 meses a tasas competitivas, por abajo del 10 por ciento, que permite poder recuperarse", dijo el ejecutivo bancario.

Angelucci recordó que las micro y pequeñas empresas fueron golpeadas por las lluvias, ya que hubo maquinaria, equipo e infraestructura dañada o arrastrada por las corrientes.

Seguro

Por otra parte, hizo un llamado al sector agropecuario para que se acerque al seguro agrícola, pues sostiene que si las empresas del agro hubieran estado cubiertas por un seguro, estarían tranquilas en este momento.

El proceso de exportación

La nueva herramienta financiera lanzada ayer por el BMI permitirá a los exportadores incrementar sus ventas a Estados Unidos y Canadá.

El exportador ofrecerá su factura como garantía en una institución financiera, y recibirá el financiamiento.

El BMI ofrece al banco la garantía de que recibirá el pago al vencimiento de la factura (le sirve de respaldo).

Previamente, la banca ha sometido a preaprobación de Wells Fargo una lista de importadores para ser calificados, como elegible: como con un cupo de crédito específico.

Cuando el importador no paga en el tiempo indicado, el proceso de cobranza lo realiza Wells Fargo.

El banco siempre recibirá su pago por parte del BMI que a su vez lo obtiene de Wells Fargo Century, así en el caso de que WFC no haya podido recuperar el pago.

90% de los exportadores han sufrido problemas de no pago

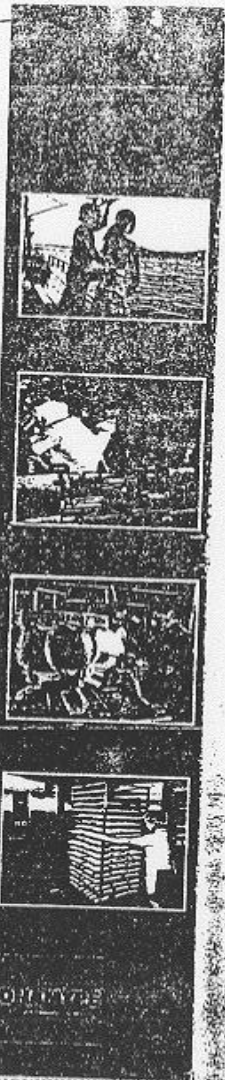
será la comisión que se cobrará a quienes reciban la garantía

ANEXO 2

Qué es el FAT/PAC

El Fondo de Asistencia Técnica para la Asociatividad Competitiva es una oportunidad que tienen los empresarios para obtener consultorías especiales, cuyo objetivo es ayudar a mejorar la productividad y competitividad de las MYPES bajo un enfoque asociativo.

El FAT/PAC se ha constituido para que Usted, empresario, reciba un apoyo económico directo para completar el pago de servicios de consultoría especializados para la asociatividad. Con este propósito, el FAT/PAC paga hasta el 80% de los costos de consultoría para desarrollar proyectos asociativos.



Ventanillas autorizadas

FEDISAL

Ciudadela Don Bosco, km 11/2, Calle o Plan del Pino, Soyapango, San Salvador.

Teléfonos: 292-3443 / 292-3444 / 292-5067

FUSADES

1. San Salvador. Teléfono: 278-3366 (ext: 731 y711)
2. Santa Ana. Teléfonos: 447-8200 / 447-8211 / 447-8222
3. Sonsonate. Teléfono: 429-0158
4. San Miguel. Teléfonos: 660-0657 / 661-1932 / 661-8431

CÁMARA DE COMERCIO

1. San Salvador. Teléfono: 244-2000
2. San Miguel. Teléfono: 661-6175
3. Santa Ana. Teléfono: 440-5446

CONAMYPE

41 Ave. Norte o Ave. Scouts No. 115
Edificio Roosevelt Cuscatlán,
San Salvador.
Teléfono: 260-9260



Gobierno de El Salvador



MINISTERIO DE ECONOMÍA

Con el apoyo de USAID y OEA



Fondo de Asistencia Técnica para la Asociatividad Competitiva

Fondo de Asistencia Técnica para la Asociatividad Competitiva
FAT/PAC



Actividades Económicas a Financiar

Agroindustria
Pequeña Industria
Servicio
Comercio

Requisitos Generales para Accesar al FAT/PAC

- ✓ Tener una micro o pequeña empresa con un mínimo de 6 meses de operación.
- ✓ Tener ventas anuales que no sobrepasen Q6,000,000
- ✓ Tener un número de trabajadores que no supere los 50.

Beneficios de FAT/PAC 1a. Etapa

Cofinanciamiento para la conformación y consolidación de grupos asociativos empresariales, desarrollando actividades como:

- Capacitación y Asistencia Técnica Especializada
- Talleres de Motivación
- Participación en Seminarios y Talleres Especializados
- Participación en Ferias
- Talleres de Planificación Estratégica
- Formulación de un Proyecto Asociativo

Además, tendrá a su disposición nuevas técnicas de gestión, de producción y comercialización de los productos y servicios.

Requisitos para 1a. etapa

- ✓ Estar dispuesto a pagar el 20% del costo total los servicios de consultoría.
- ✓ Disponibilidad de participar en Procesos Asociativos.
- ✓ Llenar solicitud de atención.

Beneficios de FAT/PAC 2a. etapa

Cofinanciamiento para la asistencia técnica que se requiera en la ejecución del proyecto asociativo.

Requisitos para Segunda Etapa

- ✓ Presentar el Proyecto Asociativo a la ventanilla autorizada por CONAMYPE.
- ✓ Someter este Proyecto al Comité de Evaluación para determinar su viabilidad.
- ✓ Estar dispuesto a aportar el 25% del costo total de servicios de consultoría, para la 2a. etapa.
- ✓ Llenar solicitud de atención.



Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART)

En los municipios de La Palma, Nahuizalco, Guatajiagua e Ilobasco y próximamente en San Salvador, funcionan Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART), los cuales brindan a artesanos, productores y comercializadores, servicios de capacitación y asistencia técnica en diferentes áreas como diseño, mercadeo, gestión empresarial, inglés y computación.

CEDART La Palma
Tel. 305 8392 y 305 8393

CEDART Nahuizalco
Tel. 453 1083

CEDART Ilobasco.
Tel. 332 2116

CEDART Guatajiagua
Tel. 658 6031

CONAMYPE
Beatriz Flores. Tel. 260 9260

Promoción y Difusión de Modelos Asociativos

Se están identificando modelos asociativos exitosos para ponerlos a disposición de los empresarios a fin de que logren establecer redes o agrupamientos que les permitan obtener beneficios como mejorar precios de compra de insumos, aumentar volumen de venta, entre otros.

AMPES Tel. 222 7779

CASART Tel. 263 2400

CONAMYPE Isabel Villatoro.
Tel. 260 9260

FADEMYPE. Tel. 225 9415

FUNDAPYME. Tel. 298 5353

FUSADES. Tel. 278 3366

Programa Nacional de Competitividad. Tel. 281 1122

Polligono Don Bosco. Tel. 293 1504

SWISSCONTACT. Tel. 264 3662

Simplificación Administrativa

Se están analizando los requisitos y procesos que las entidades estatales exigen a las micro y pequeñas empresas para su formalización, con el objetivo de simplificar los trámites a los empresarios

CONAMYPE
Gloria Luz de Rivas
Tel. 260 9260

Coordinación de Donantes

Se está generando una coordinación entre los diferentes organismos de cooperación internacional que trabajan con proyectos hacia la micro y pequeña empresa, con el fin de no duplicar esfuerzos, optimizar recursos e impactar de mejor forma hacia el sector.

CONAMYPE
Tel. 260 9260

Programa Emprendedores

Se está contribuyendo a formar profesionales con una visión empresarial innovadora y emprendedora, para lo cual se ha puesto a disposición, un apoyo integral que consiste en asistencia técnica, capacitaciones, concursos y transferencia de metodologías.

CONAMYPE
Carmen Castro
Tel. 260 9260

www.conamype.gob.sv

CONAMYPE
41 Ave. Norte o Avenida Scouts de El Salvador No. 115
Edificio Roosevelt Cuscatlán, San Salvador,
El Salvador, Centroamérica.
PBX (503) 260 9260 FAX (503) 260 6590



CONAMYPE
COMISION NACIONAL DE LA MICRO
Y PEQUEÑA EMPRESA

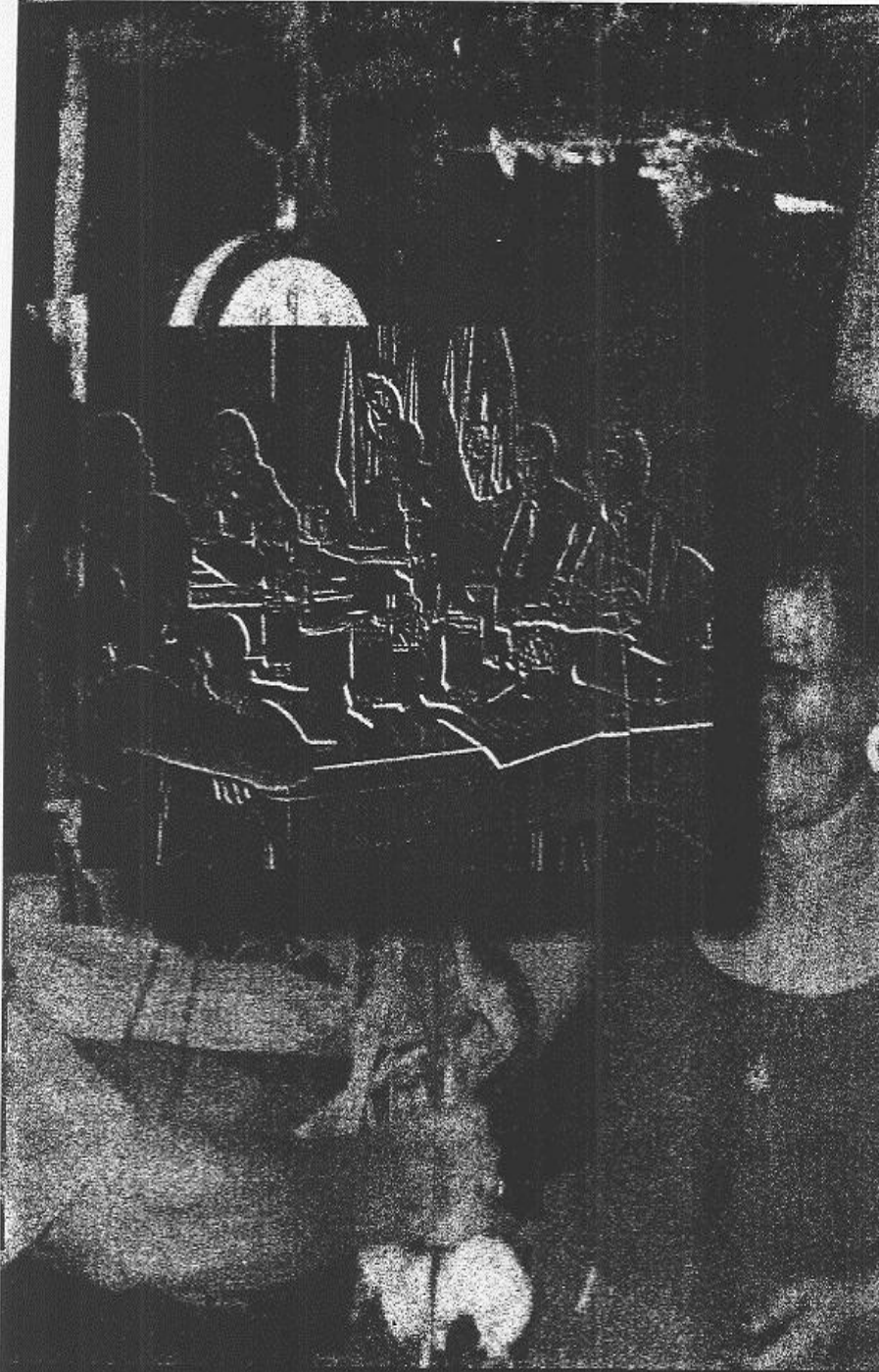
**Comisión Nacional
de
Micro y Pequeña
Empresas**



Gobierno de El Salvador



MINISTERIO



**Política Nacional para
la Micro y Pequeña Empresa**

El Salvador,
Octubre de
2000

1. Desafíos

La creciente globalización de la economía, y los fenómenos de reestructuración tecnológica y organizativa que conlleva, plantean exigencias cada vez mayores de competitividad, a las que la MYPE son especialmente vulnerables, porque su tamaño les impide, en general, capturar las oportunidades de mercado que requieren de una escala considerable de producción, estándares homogéneos de calidad, y una oferta constante y segura. Por la misma razón, la MYPE tienen dificultades para obtener economías en la compra de insumos, materia prima, equipo, servicios financieros y de consultoría.

Una estrategia orientada al desarrollo de la especialización y complementariedad de la MYPE, en el marco de acuerdos y redes de empresas, puede resultar decisivo y debe formar parte de cualquier política orientada al desarrollo del sector. Esto, porque aun cuando se pueden encontrar ejemplos de algunas estructuras de articulación productiva y cooperación entre la MYPE en El Salvador, debe tenerse presente que tales estructuras rara vez aparecen por sí solas; menos común es todavía la aparición espontánea de todo el conjunto de instituciones que apoyen a estas empresas. Es así como una política sectorial de apoyo no puede dejar de establecer la manera en que un gobierno debe estimular este proceso.

2. Objetivos

Promover y fomentar la asociatividad competitiva como estrategia clave del desarrollo del sector.

Promover la generación de una cultura asociativa y de cooperación empresarial.

Adecuar el marco institucional, jurídico y legal a la creación de formas de asociatividad empresarial.

3. Programas

Con este programa se pretende promover el desarrollo de una oferta especializada de servicios para la asociatividad, los cuales requieren de acciones puntuales según la naturaleza de cada segmento empresarial.

Proyecto: Formación técnica para la asociatividad.

Objetivo: Ampliar y especializar la capacidad técnica de las instituciones oferentes en contenidos y métodos vinculados a la asociatividad competitiva y procesos asociativos.

Proyecto: Promoción de modelos asociativos.

Objetivo: Facilitar el conocimiento de modelos asociativos de las instituciones oferentes de servicios a los MYPE (ONGs, gremiales, programas, etc.).

Proyecto: Promoción de servicios financieros y no financieros especializados para fortalecer a los grupos asociativos.

Objetivo: Facilitar el acceso de grupos asociativos a servicios especializados y diversificados.

El Programa está orientado a promover y estimular la asociatividad como estrategia eficaz de desarrollo para el sector, para lo cual se requiere de acciones especializadas según la naturaleza de cada segmento empresarial.

Este programa tiene tres proyectos.

Proyecto: Promoción para la asociatividad.

Objetivo: Promover y estimular la asociatividad como estrategia de desarrollo.

Proyecto: Fondo para el fomento de la asociatividad.

Objetivo: Facilitar el acceso de los empresarios a los recursos necesarios para la implementación de los proyectos asociativos.

Proyecto: Adecuación del marco jurídico y regulatorio para la asociatividad.

Objetivo: Facilitar la formación jurídica y legal de los grupos asociativos, de manera

que incentiven la operación de proyectos.

El Programa está orientado a promover la asociatividad tanto para el segmento de subsistencia, las mujeres y los indígenas considerados como grupos con bajo nivel de acceso a servicios financieros y no financieros. El objetivo básico es promover en estos grupos la asociatividad como una estrategia para mejorar su actividad económica.

En este marco, se han considerado como prioritarios el desarrollo los siguientes proyectos:

Proyecto: Sensibilización y promoción de la cultura asociativa

Objetivo: Facilitar el desarrollo de una cultura asociativa entre empresarios de subsistencia, mujeres y poblaciones indígenas.

Proyecto: Fortalecimiento de la capacidad para la asociatividad.

Objetivo: Apoyar el desarrollo empresarial gradual de las microempresas de subsistencia, indígenas y mujeres a través de la asociatividad para que puedan lograr mayores niveles de acumulación.



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

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES DE ENTIDADES
MIEMBROS DEL GRUPO PROMOTOR**

OBJETIVO: Establecer un Diagnóstico Organizacional que determine la situación actual del Grupo Promotor (GPA).

GENÉRICAS DEL GRUPO PROMOTOR

1. Que es Asociatividad Competitiva
2. Hace cuanto tiempo se constituyo el GPA
3. Con que finalidad se creo el GPA
4. Que entidades formaron inicialmente el GPA
5. Quienes forman actualmente el GPA
6. Hacia se orientan las actividades o los servicios que presta el GPA
7. Es necesario el GPA para promover la asociatividad
8. Cual es el rol de la entidad en el Grupo Promotor

FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

9. Como se garantiza que cada miembro del GPA cumpla sus funciones
10. De los siguientes elementos propios de una filosofía organizacional, con cuales cuenta el GPA. Misión, Visión, Objetivos (a Corto y Largo Plazo), Metas (a Corto y Largo Plazo), Estructura Orgánica.
11. Cuales son los objetivos y metas para el 2005
12. Se están logrando esas metas
13. Son prioritarios los objetivos del GPA o los de la entidad que representa o se concatenan ambos

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

14. Es eficaz la labor realizada por el GPA
15. Cual es el número de Grupos Asociativos Empresariales (GAES) formados
16. Cuantos GAE están en funcionamiento actualmente
17. Cuales son los obstáculos que enfrenta el GPA (Que se debe mejorar para obtener un mejor resultado)
18. Cuales son las necesidades del GPA
19. Que dificultades enfrenta el GPA para desarrollar su labor
20. Cuenta el GPA actualmente con un Plan Estratégico (para que periodo)

21. Cuenta el GPA con Planes Anuales
22. Es constante la labor del GPA (si no lo es que acciones deben realizarse para garantizar la Sostenibilidad del GPA)

PROCESO DE ASOCIATIVIDAD / PROVEEDORES

23. Quienes promueven la Asociatividad
24. Como se promueve la Asociatividad (publicidad, SDE)
25. Quienes brindan los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)
26. Como se garantiza que los Servicios proporcionados por Consultores sean de Calidad
27. Como se garantiza que la Pequeña Empresa que recibe SDE se Asociativice
28. Se les proporciona Fondos a la Pequeña Empresa para Asociativizarse
29. Se vuelve auto sostenible la Pequeña Empresa que ha recibido SDE
30. Como incentiva la promociona de la asociatividad el gobierno
31. Que tan necesario es el apoyo gubernamental para la existencia del GPA
32. Existe una política gubernamental de apoyo a la asociatividad
33. La Política Nacional de apoyo a la Pequeña Empresa actual es eficaz (da resultados)
34. Que elementos se requieren de una política que incentive eficazmente la asociatividad
35. Con que recursos financieros se cuenta para promover la asociatividad
36. Existe un presupuesto destinado al apoyo y fomento de la asociatividad
37. A cuanto asciende
38. Que es el FAT
39. Que tan accesible es para el empresario
40. Cuales son los requisitos para acceder al FAT

OTROS PROVEEDORES

41. Quienes son las entidades cooperantes del GPA y que rol juegan en el proceso de asociatividad
42. Que otras entidades promueven la asociatividad y no forman parte del GPA (Quienes son la competencia del GPA)
43. Existe alguna relación entre el GPA y otras entidades que promueven la asociatividad en la pequeña empresa
44. Cual debería ser la participación del sector privado
45. Cual debería de ser el rol de la banca

CLIMA ORGANIZACIONAL

46. Cual es la relación interna dentro del GPA
47. Existe integración dentro del GPA
48. Existe coordinación dentro del GPA (quien la ejerce)

49. Que tan eficaz es la coordinación
50. Como fluye la información dentro del GPA
51. Cuales son las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades del GPA
52. Que acciones deberá ejecutar el GPA en los próximos cuatro años para liderar la promoción de la asociatividad en la pequeña empresa salvadoreña
53. Que estrategias deberá implementar para obtener resultados
54. Existe una figura legal que beneficie la formación de GAE (de no existir como debería de ser)
55. Quien establece el primer contacto, el GPA con la pequeña empresa o viceversa
56. Cuales son las dificultades encontradas al asociativizar a la pequeña empresa
57. Cuanto se ha invertido en asociativizar a la pequeña empresa (entidad y via FAT)

TRATADO DE LIBRE COMERCIO

58. Se requiere incrementar la participación de otras entidades en el GPA ¿Quiénes?
59. Beneficiaria a la pequeña empresa la implementación del CAFTA-DR y cual se estima que será el impacto en la formación de GAE (los incrementara o reducirá)
60. Que se debe hacer para mejorar o aprovechar las oportunidades del CAFTA-DR
61. Como debería de estar organizado el GPA
62. Se debe mejorar el modelo de tres pisos (presenta fallas, es demasiado burocrático, es poco dinámico, reduce la eficiencia del empresario)
63. Se debe de modificar la estrategia tres, en que aspectos
64. Cuales son los retos por alcanzar



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

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES MIEMBROS DEL GRUPO PROMOTOR ASOCIATIVO

Lic. Isabel Villatoro

(CONAMYPE)

GENERICAS DEL GRUPO PROMOTOR

1. Qué es Asociatividad Competitiva

Dos o más empresarios que se unen para poder competir dentro de un mercado globalizado.

2. Hace cuanto tiempo se constituyó el GPA

Cinco años

3. Con que finalidad se creó el GPA

Validar conceptos, discutir, hacer propuestas de apoyo a la asociatividad y mejor coordinación de acciones en beneficio del sector.

4. Qué entidades formaron inicialmente el GPA

Entidades de Gobierno, Sector Privado, Gremiales, ONGS y Fundaciones. Como Gobierno se encontraban CONAMYPE y El Programa Nacional de Competitividad; dentro de las gremiales esta AMPES; como ONGS: FUNDAMYPE, FUSADES; dentro de la cooperación internacional se encontraban Swisscontac, PNUD, GTZ.

5. Quienes forman actualmente el GPA

CONAMYPE, CASART, AMPES, PNUD, FUNDAPYME, FUSADES, Polígono Industrial Don Bosco, FADEMYPE, Swisscontac, GTZ y El MAG.

6. Hacia quién se orientan las actividades o servicios que presta el GPA

El enfoque de las acciones que se hace es para mejorar la competitividad y producción de las MYPES salvadoreñas.

7. Es necesario el GPA para promover la Asociatividad

No es como que sin el GPA no se promueva, para desarrollar credibilidad y sostenibilidad y cobertura geográfica.

8. Cual es el rol de la entidad en el Grupo Promotor

Coordinar, proponer y validar las acciones necesarias para promover la asociatividad.

FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

9. Como se garantiza que cada miembro del GPA cumpla sus funciones

A través de la participación en reuniones y firmas de convenios.

10. De los siguientes elementos propios de una filosofía organizacional, con cuales cuenta el GPA. Misión, Visión, Objetivos (a corto y largo plazo, Metas, (a corto y largo plazo), Estructura Orgánica.

Cuenta con una misión, visión, objetivos a largo plazo; el GPA no cuenta con metas ya que la calidad de decisiones no son cuantificables son mas de criterio. Cada institución establece sus metas pero no a nivel de grupo. No es necesaria una estructura orgánica.

11. Cuales son los objetivos y metas para el 2005.

Promoción de asociatividad; transferencias de metodologías, es decir, identificar modelos asociativos que puedan ser transferibles.

12. Se están logrando esas metas

Si, se promociono y se transfirió.

13. Son prioritarios los objetivos del GPA o los de la entidad que representa o se concatenan ambos.

Se concatenan, los objetivos del GPA sirven como plan de trabajo para CONAMYPE, así también los objetivos que se plantea la institución sirven de base para trabajar dentro del GPA.

PLANEACION ESTRATEGICA

14. Es eficaz la labor realizada por el GPA

Es muy buena por que es función de los objetivos que se plantean en el año.

15. Cual es el numero de Grupos Asociativos Empresariales (GAE) formados.

CONAMYPE no funda grupos, pero como producto de las acciones de cada institución el número aproximado de grupos asociativos conformados son 100.

16. Cuantos GAE están funcionando actualmente

Cofinanciados por el FAT son 68 grupos.

17. Cuáles son los obstáculos que enfrenta el (GPA) (que se debe mejorar para obtener un mejor resultado.

Falta de coordinación, intereses constitucionales (miembros del GPA no están en la misma sintonía).

18. Cuáles son las necesidades del GPA

Mayor cantidad de actores, incrementar recursos institucionales, una mayor disponibilidad de instrumentos para el proceso de Asociativización, claridad de visión como país.

19. Que dificultades enfrenta el GPA para desarrollar su labor.

Disponibilidad de tiempo por los representantes de las instituciones que conforman el GPA; existe mucha rotación de personal, es decir, una institución determinada manda un representante, después de un periodo manda a otro representante y a este hay que darle seguimiento; conflicto de intereses.

20. Cuenta el GPA actualmente con un Plan Estratégico (para que período)

A grandes rasgos no tiene un plan estratégico al 100%.

21. Cuenta el GPA con planes anuales

Si, la planeación es para llevarla en un cierto periodo.

22. Es constante la labor del GPA (si no lo es, que acciones deben de realizarse para garantizar la sostenibilidad del GPA)

No, por la misma naturaleza de los actores, ya que el GPA esta al nivel de decisión.

PROCESO DE ASOCIATIVIDAD/ PROVEEDORES

23. Quienes promueven la Asociatividad

El Gobierno, las diferentes instituciones con sus intereses.

24. Como se promueve la Asociatividad (publicidad, trípticos, SDE)

La asociatividad se promueve a través de brochures, foros, conferencias, charlas, afiches, ferias.

25. Quienes brindan los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

Las fundaciones, consultores pertenecientes a alguna entidad e independientes, gremiales y ONGS.

26. Como se garantiza que los servicios proporcionados por los consultores sean de calidad.

Se debería de hacer mediante un sistema de evaluación y se puede hacer mediante resultados.

27. Como se garantiza que la pequeña empresa que recibe SDE se Asociative.

No se puede garantizar, lo que si se puede es sensibilizar y promocionar.

28. Se les proporciona fondos a la pequeña empresa para asociativizarse.

Se cofinancia a través del FAT.

29. se vuelve auto sostenible la pequeña empresa que ha recibido SDE

Si tiene claridad de los objetivos se volverá auto sostenible (la pequeña empresa) y también competitiva.

30. Como incentiva la promoción de la asociatividad el gobierno.

Cofinanciando procesos de desarrollo y formación de grupos.

31. Que tan necesario es el apoyo gubernamental para la existencia del GPA

El gobierno no apoya al GPA, es un ente promotor, es una entidad estratégica.

32. Existe una política gubernamental de apoyo a la asociatividad.

Si, si existe.

33. La Política Nacional de Apoyo a la Pequeña Empresa actual es eficaz (da resultados)

No se ha hecho una evaluación, se ha hecho en base a una consulta con los empresarios.

34. Que elementos se requieren de una política que incentive eficazmente la asociatividad.

Visión estratégica, recursos y una fuerte promoción.

35. Con que recursos financieros se cuenta para promover la asociatividad

Con los que se gestionan en el Presupuesto General de la Nación y Cooperantes.

36. Existe un presupuesto destinado al apoyo y fomento de la asociatividad

Si, en el presupuesto para el país destinado para el MINEC.

37. A cuanto asciende.

Aproximadamente a \$300,000.00

38. Qué es el FAT

Es un instrumento de apoyo para las MYPES a través del cual se proporcionan Servicios de Asistencia Técnica.

39. Qué tan accesible es para el empresario

Si es accesible siempre y cuando cumpla (el empresario) con los requisitos para acceder y tenga claro los servicios que requiere.

40. Cuáles son los requisitos para acceder al FAT

Tener una empresa con no menos de 6 meses de existencia (ver browshure).

OTROS PROVEEDORES

41. Quiénes son las entidades cooperantes del GPA y que rol juegan en el proceso de asociatividad.

Swisscontac, PNUD, GTZ, aportar recursos para el desarrollo de estudios e investigación relacionados al tema.

42. Que otras entidades promueven la asociatividad y no forman parte del GPA (Quiénes son la competencia del GPA)

Las ONGS, Bálsamo, Procomes, Redes, Cámaras, la ASI.

43. Existe alguna relación entre el GPA y otras entidades que promueven la asociatividad en la pequeña empresa.

Si, coordinación, direccionar los esfuerzos hacia la Asociativización, organización de eventos.

44. Cuál debería ser la participación del sector privado.

Catalizador en mejoras a los procesos y a la estrategia (la asociatividad) y deberá de ser receptivos y dispuestos a ala puesta en marcha.

45. Cuál debería de ser el rol de la banca.

Priorizar una atención a los proyectos presentados por los empresarios destinados a promover la asociatividad y facilitar la evaluación de proyectos.

CLIMA ORGANIZACIONAL

46. Cuál es la relación interna dentro del GPA

De camaradería, todos se ven en función de colegas y en función de los intereses.

47. Existe integración dentro del GPA.

Como en todo proceso en gran parte si, se generan discusiones en función de generar una mejor propuesta.

48. Existe coordinación dentro del GPA (quién la ejerce)

CONAMYPE la ejerce, si hay coordinación lo que no hay es secuencia de reuniones.

49. Qué tan eficaz es la coordinación.

El ultimo año no ha sido bueno, pero al inicio si hubo buena coordinación.

50. Cómo fluye la información dentro del GPA

Fax, reuniones, correo electrónico, vía telefónica y mensajería. La comunicación no fue muy buena en el ultimo trimestre.

51. Cuáles son las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades del GPA

Aspectos Internos Positivos: conocimientos sobre el tema, diversidad de identidades;
Aspectos Internos Negativos: cambio de política pues no se tomo en cuenta al grupo promotor, no existen las entidades necesarias dentro del grupo, conflicto de interés;
Aspectos Externos Positivos: convertirse en una organización reconocida, reconocimiento institucional;
Aspectos Externos Negativos: El Grupo puede desaparecer, que el gobierno no prioricé la asociatividad.

52. Qué acciones deberá ejecutar el GPA en los próximos cuatro años para liderar la promoción de la asociatividad en la pequeña empresa salvadoreña.

- Es necesario incentivar la promoción
- Propuesta para un marco legal
- Gestión de recursos para apoyar el tema de la asociatividad
- Transferencias de metodologías
- Capacitar consultores

53. Qué estrategias deberá implementar para obtener resultados

Coordinación e integración Inter - Institucional permitirá incluir a otros cooperantes a formar parte del GPA (Sector Financiero), obtener cooperantes para hacer foros, campañas de promoción.

54. Existe una figura legal que beneficie la formación de GAE (de no existir como debería de ser)

Si existen figuras legales pero depende de los intereses de los empresarios, sin embargo seria muy bueno que evaluar los requisitos que estas figuras legales exigen. Por ejemplo, la sociedad anónima se enfoca al capital, en la sociedad colectiva responden todos incluyendo familiares.

55. Quién establece el primer contacto, el GPA con la pequeña empresa o viceversa
Cada miembro hace los contactos con el empresario.

56. Cuales son las dificultades encontradas al Asociativizar a la pequeña empresa

- Individualismo
- Falta de información. Los empresarios no saben para que se van a organizar. Los beneficios que este ofrece.

57. Cuánto se ha invertido en asociativizar a la pequeña empresa (entidad y vía FAT)

Seria vía FAT y es un aproximado de \$450,000.00 a \$500,000.00

TRATADO DE LIBRE COMERCIO

58. Se requiere incrementar la participación de otras entidades en el GPA ¿Quiénes?

Del sector financiero, municipalidades (Gobiernos Locales), otras carteras de Estado (CAMARGO, Banco de Fomento Hipotecario, BMI), Cooperantes: AID, Banco Mundial.

59. Beneficiaría a la pequeña empresa la implementación del CAFTA-SR y cuál se estima que será el impacto en la formación de GAE (los incrementará o reducirá)

Los incrementara ante la apertura comercial visto para mantenerse en el mercado local. Si están organizadas en sectores, cadenas productivas les permitiría competir en iguales condiciones.

60. Qué se debe hacer para mejorar o aprovechar las oportunidades del CAFTA-DR

Es necesario mejorar la calidad y buscar que sean mas competitivos y productivos.

61. Cómo debería de estar organizado el GPA

Por instituciones de cooperación, privadas, gremiales y de Gobierno.

62. Se debe de mejorar el modelo de tres pisos (presenta fallas, es demasiado burocrático, es poco dinámico reduce la eficiencia del empresario)

Es necesario hacer una evaluación de Impacto y una agilidad en la prestación de servicios.

63. Se debe de modificar la estrategia tres, en que aspectos.

Se debe actualizar, reforzar la promoción, promover socios que tienen potencial para la llegada del Tratado de Libre Comercio, cambio cultural.

64. Cuáles son los retos por alcanzar.

Ver claramente las cadenas productivas a largo plazo, ver los proveedores, productores y distribuidores asociados para mejorar procesos productivos y evaluar a las empresas con mas ingresos y rentabilidad.



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

**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES MIEMBROS DEL
GRUPO PROMOTOR ASOCIATIVO**

Lic. Jaime Rendón (FUSADES)

GENERICAS DEL GRUPO PROMOTOR

1. Qué es Asociatividad Competitiva

Agrupación de empresas del mismo sector que se conforman en un grupo para ser mas competitivos y hacer negocios en conjunto.

2. Hace cuanto tiempo se constituyó el GPA

Hace un par de años, no estoy seguro.

3. Con que finalidad se creó el GPA

Para fortalecer el proceso de consolidación de la política publica en cuanto a la formación de grupos asociativos para darle seguimientos a estos grupos y monitorear el nivel desarrollo.

4. Qué entidades formaron inicialmente el GPA

FUSADES, CASART, AMPES, GTZ, FUSADES, FADEMYPE, Polígono Industrial Don Bosco, PNUD, FUNDAPYME.

5. Quienes forman actualmente el GPA

Las mismas incluida CONAMYPE por supuesto.

6. Hacia quién se orientan las actividades o servicios que presta el GPA

Principalmente al fortalecimiento de los grupos ya formados.

7. Es necesario el GPA para promover la Asociatividad

Mas que para promoverla, para poder formar grupos competitivos y exitosos y desarrollar los ya existentes creo que hay suficientes grupos formados hoy lo que requiere es que ellos ejecuten sus proyectos.

8. Cual es el rol de la entidad en el Grupo Promotor

Apoyo y portados de ideas y soluciones a problemas relacionados con la competitividad de los grupos asociativos.

FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

9. Como se garantiza que cada miembro del GPA cumpla sus funciones

Como no ha habido seguimiento de la iniciativa, creo que no, yo no he recibido ningún tipo de monitoreo, seguimiento y acciones.

10. De los siguientes elementos propios de una filosofía organizacional, con cuales cuenta el GPA. Misión, Visión, Objetivos (a corto y largo plazo, Metas, (a corto y largo plazo), Estructura Orgánica.

Misión y visión, objetivos creo que no, metas tampoco ni estructura organizativa.

11. Cuales son los objetivos y metas para el 2005.

No hubieron. No había un plan estratégico formalmente diseñado ni formulado, no hubieron instrumentos para monitorear objetivos y metas.

12. Se están logrando esas metas

No hubo.

13. Son prioritarios los objetivos del GPA o los de la entidad que representa o se concatenan ambos.

Ambos se interrelacionan y son necesarios la combinación de para el desarrollo de la asociatividad para las instituciones como promotoras y divulgadoras de la iniciativa y los objetivos del grupo poder gestionar con entidades publicas, organismos internacionales y el fortalecimiento de la iniciativa.

PLANEACION ESTRATEGICA

14. Es eficaz la labor realizada por el GPA

No

15. Cual es el numero de Grupos Asociativos Empresariales (GAE) formados.

Creo que 100

16. Cuantos GAE están funcionando actualmente

Daría fe de la mitad que he mencionado.

17. Cuáles son los obstáculos que enfrenta el (GPA) (que se debe mejorar para obtener un mejor resultado).

La conformación de grupos realmente exitosos no solamente con el propósito de colocar fondos.

18. Cuáles son las necesidades del GPA

Identidad propia y que todos estemos apropiados de la finalidad del grupos.

19. Que dificultades enfrenta el GPA para desarrollar su labor.

Falta de comunicación y de entrega de instituciones que formamos parte del grupo; no ha habido seguimiento de las reuniones anteriores.

20. Cuenta el GPA actualmente con un Plan Estratégico (para que período)

No hay, se quiso hacer algo pero no creo que haya sido un plan estratégico real.

21. Cuenta el GPA con planes anuales

No hay

22. Es constante la labor del GPA (si no lo es, que acciones deben de realizarse para garantizar la sostenibilidad del GPA)

No es constante y tienen que comprometerse cada una de las instituciones para solucionar problemas.

PROCESO DE ASOCIATIVIDAD/ PROVEEDORES

23. Quienes promueven la Asociatividad

FADEMYPE, FUNDAPYME, AMPES, CASART

24. Como se promueve la Asociatividad (publicidad, trípticos, SDE)

Es una labor muy de campo, hay escasa publicidad por parte del gobierno.

25. Quienes brindan los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

Los consultores acreditados por la CONAMYPE para facilitar grupos asociativos.

26. Como se garantiza que los servicios proporcionados por los consultores sean de calidad.

Por el compromiso que adquieren las ventanillas administradoras de éstos fondos.

27. Como se garantiza que la pequeña empresa que recibe SDE se Asociativize.

En el momento de terminar el nexo con la ventanilla operadora y consultor, hay mucha deserción por parte de las empresas de seguir en el grupo.

28. Se les proporciona fondos a la pequeña empresa para asociativizarse.

Los fondos han sido mas orientados a desarrollo de proyectos asociativos.

29. se vuelve auto sostenible la pequeña empresa que ha recibido SDE

Auto sostenible siempre han sido, sino no existieran, con los servicios la empresa se desarrolla.

30. Como incentiva la promoción de la asociatividad el gobierno.

Muy débil la promoción.

31. Que tan necesario es el apoyo gubernamental para la existencia del GPA

Se puede prescindir del apoyo gubernamental, es mejor no prescindir mucho de el.

32. Existe una política gubernamental de apoyo a la asociatividad.

Hay una política de la pequeña empresa en cuanto a desarrollarla, para la asociatividad no creo que haya específicamente.

33. La Política Nacional de Apoyo a la Pequeña Empresa actual es eficaz (da resultados)

Si, tal vez en cuanto a la asignación de recursos, pero no en resultados de las empresas en cuanto a su desempeño industrial o comercial.

34. Que elementos se requieren de una política que incentive eficazmente la asociatividad.

La concientización de la población.

35. Con que recursos financieros se cuenta para promover la asociatividad

El FAT y alguna organización no gubernamental que trabajan de forma independiente.

36. Existe un presupuesto destinado al apoyo y fomento de la asociatividad

Cuando hay fondos que se licitan.

37. A cuanto asciende.

Depende del fondo licitado.

38. Qué es el FAT

Fondo de Asistencia Técnica, es un instrumento de subsidio para que el empresario accese a SDE

39. Qué tan accesible es para el empresario

Bastante.

40. Cuáles son los requisitos para acceder al FAT

Que la empresa tenga más de seis meses de operar, que no tenga más de 6,000,000 al año, que no tenga más de 50 empleados, que tenga la disposición de pagar soporte empresarial.

OTROS PROVEEDORES

41. Quiénes son las entidades cooperantes del GPA y que rol juegan en el proceso de asociatividad.

GTZ, SWISSCONTACT, el rol es promoción y proporcionar fondos.

42. Que otras entidades promueven la asociatividad y no forman parte del GPA (Quiénes son la competencia del GPA)

Hay algunas ONG.

43. Existe alguna relación entre el GPA y otras entidades que promueven la asociatividad en la pequeña empresa.

Casi todas las entidades están vinculadas con CONAMYPE.

44. Cuál debería ser la participación del sector privado.

Activa.

45. Cuál debería de ser el rol de la banca.

Ser más flexible en cuanto a política de otorgamiento de crédito a éste tipo de grupos empresariales.

CLIMA ORGANIZACIONAL

46. Cuál es la relación interna dentro del GPA

Muy buena.

47. Existe integración dentro del GPA.

Si, pero solo al momento de la reunión.

48. Existe coordinación dentro del GPA (quién la ejerce)

Si, una persona de CONAMYPE.

49. Qué tan eficaz es la coordinación.

Muy buena.

50. Cómo fluye la información dentro del GPA

Es muy fluida, no hay problemas.

51. Cuáles son las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades del GPA

Ente las fortalezas está la participación de instituciones de peso en cuanto a la asociatividad; entre las amenazas están que no se toman acciones concretas para poder desarrollar grupos asociativos ya existentes, entre las oportunidades está que en los mercados se requiere trabajo colectivo y una debilidad es que no se tienen un plan de trabajo elaborado ni una planeación estratégica definida.

52. Qué acciones deberá ejecutar el GPA en los próximos cuatro años para liderar la promoción de la asociatividad en la pequeña empresa salvadoreña.

La divulgación masiva de los Grupos Asociativos y el trabajo colectivo.

53. Qué estrategias deberá implementar para obtener resultados

Mas divulgación con la empresa privada, mas acercamiento e integración al grupo de empresarios de la pequeña empresa.

54. Existe una figura legal que beneficie la formación de GAE (de no existir como debería de ser)

No, es una forma muy jurídica que se tendría que discutir con mucha mas profundidad.

55. Quién establece el primer contacto, el GPA con la pequeña empresa o viceversa

Ninguna.

56. Cuales son las dificultades encontradas al asociativizar a la pequeña empresa

No tienen un objetivo común definido.

57. Cuánto se ha invertido en asociativizar a la pequeña empresa (entidad y vía FAT)

No tengo idea.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO

**58. Se requiere incrementar la participación de otras entidades en el GPA
¿Quiénes?**

Sector privado, banca, empresas pequeñas.

59. Beneficiaría a la pequeña empresa la implementación del CAFTA-SR y cuál se estima que será el impacto en la formación de GAE (los incrementará o reducirá)
Trabajo en equipo y colectivo es necesario para hacerle frente a nuevos retos.

60. Qué se debe hacer para mejorar o aprovechar las oportunidades del CAFTA-DR

La gestión interna, desarrollar su capacidad tecnológica.

61. Cómo debería de estar organizado el GPA

Está bien organizado.

62. Se debe de mejorar el modelo de tres pisos (presenta fallas, es demasiado burocrático, es poco dinámico reduce la eficiencia del empresario)

Es demasiado burocrático y desmotiva al empresario a utilizar éste tipo de herramienta.

63. Se debe de modificar la estrategia tres, en que aspectos.

El entrevistado no sabe que es la estrategia tres.

64. Cuáles son los retos por alcanzar.

El fortalecimiento del GPA.



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

**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES MIEMBROS DEL
GRUPO PROMOTOR ASOCIATIVO**

Lic. Armando Castro (FUNDAPYME)

GENERICAS DEL GRUPO PROMOTOR

1. Qué es Asociatividad Competitiva

Es una estrategia de obtención de ventajas competitivas de las empresas.

2. Hace cuanto tiempo se constituyó el GPA

Alrededor de cinco años.

3. Con que finalidad se creó el GPA

La idea es dar lineamientos estratégicos de trabajo en cuanto hacer de la asociatividad una estrategia para las micro y pequeñas empresas.

4. Qué entidades formaron inicialmente el GPA

Fueron la CONAMYPE, FUNDAPYME, FADEMYPE, AMPES, CASART, GZT, Polígono Industrial Don Bosco, Programa Nacional para la Competitividad, PNUD, SWISSCONTAC, FUSADES.

5. Quienes forman actualmente el GPA

Las entidades que no se encuentran actualmente dentro del Grupo Son el PNUD y SWISSCONTAC.

6. Hacia quién se orientan las actividades o servicios que presta el GPA

Los servicios son orientados hacia los micro y pequeños empresarios con el fin de beneficiarlos y de que se promueva la asociatividad como ventaja competitiva.

7. Es necesario el GPA para promover la Asociatividad

Si, porque el GPA debería de ser el implementador de estrategias para la cultura asociativa en la micro, pequeña y mediana empresa, por tanto, es esperar que este para ponerla en marcha.

8. Cual es el rol de la entidad en el Grupo Promotor

Llevar un miembro que aporta ideas de forma permanente para el desarrollo de las estrategias.

FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

9. Como se garantiza que cada miembro del GPA cumpla sus funciones

Es una filosofía de trabajo, una cultura, porque asegurarse no se puede porque el grupo asociativo es voluntario pero en función de generar estrategias que nos sirven a todos, por tanto, eso es filosofía o cultura de trabajo.

10. De los siguientes elementos propios de una filosofía organizacional, con cuales cuenta el GPA. Misión, Visión, Objetivos (a corto y largo plazo, Metas, (a corto y largo plazo), Estructura Orgánica.

Todas menos la estructura orgánica.

11. Cuales son los objetivos y metas para el 2005.

En ese proceso es que estamos, ya hay una misión y visión que ya replanteamos, nosotros tenemos que ser los que promovemos la asociatividad en función del desarrollo y nos falta definir las metas que vamos a buscar. En su momento la meta era implementar el proceso asociativo y eso se ha cumplido de hecho existen casi 100 grupos asociativos conformados, pero hoy hay plantearse nuevas metas.

12. Se están logrando esas metas

Si.

13. Son prioritarios los objetivos del GPA o los de la entidad que representa o se concatenan ambos.

Para nosotros se concatenan, nosotros queremos e impulsamos la asociatividad pero queremos hacerlos a través de una estrategia que salga del grupo promotor.

PLANEACION ESTRATEGICA

14. Es eficaz la labor realizada por el GPA

Si, fue eficaz en su momento, en la actualidad hay como un bache que en iniciamos la actividades, en el pasado si lo fue pero nos estamos readecuando, tenemos que ver que tan eficaces vamos hacer.

15. Cual es el numero de Grupos Asociativos Empresariales (GAE) formados.

Aproximadamente 100 grupos conformados.

16. Cuantos GAE están funcionando actualmente

Una cifra aproximada es

17. Cuáles son los obstáculos que enfrenta el (GPA) (que se debe mejorar para obtener un mejor resultado.

El principal obstáculo es la falta de continuidad eso se deriva de un ente que coordine, esperamos que sea la CONAMYPE quien coordine y que seamos continuos.

18. Cuáles son las necesidades del GPA

Tiene que haber una coordinación, luego tenemos que definir un plan y fondos para la asociatividad, se deben de definir estrategias de ejecución.

19. Que dificultades enfrenta el GPA para desarrollar su labor.

Tiene relación con lo se hablo anteriormente

20. Cuenta el GPA actualmente con un Plan Estratégico (para que período)

Hay un plan estratégico pero hay que redefinirlo.

21. Cuenta el GPA con planes anuales

Planes anuales no tenemos.

22. Es constante la labor del GPA (si no lo es, que acciones deben de realizarse para garantizar la sostenibilidad del GPA)

No somos constantes.

PROCESO DE ASOCIATIVIDAD/ PROVEEDORES

23. Quienes promueven la Asociatividad

Somos diferentes instituciones, empresas privadas, promovemos la conformación de grupos asociativos.

24. Como se promueve la Asociatividad (publicidad, trípticos, SDE)

Desarrollamos talleres de sensibilización, identificamos grupos de empresarios que tengan necesidades en una actividad económica, ya sea por una amenaza una oportunidad de negocios, necesidades de unirse, los visitamos, desarrollamos eventos en donde le explicamos que es la asociatividad, los comprometimos, las ventajas, con una orientación estratégica en función de la empresa de forma individual.

25. Quienes brindan los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

FUNDAPYME, FADEMYPE, AMPES, luego otras empresas privadas, consultores independientes, Cámara Salvadoreña de Turismo.

26. Como se garantiza que los servicios proporcionados por los consultores sean de calidad.

Primero, calidad es un concepto que hay que verlo en función del cliente, garantizamos unos resultados con esos grupos, resultados que ya están en función de la obtención de esas ventajas competitivas, entonces, monitoreamos la obtención de esos resultados por tanto, la oportunidad de acceso a financiamiento es mayor ya que es un grupo legalmente constituido y que sirve como carta de presentación ya que se busca un objetivo común entre todos. Además, se pide un acta de satisfacción si se esta trabajando con el FAT.

27. Como se garantiza que la pequeña empresa que recibe SDE se Asociativize.

Lo que se hace es sensibilizar a los empresarios y se les presentan los beneficios de asociativizarse.

28. Se les proporciona fondos a la pequeña empresa para asociativizarse.

Si, a través del FAT que es un mecanismo que se tiene para subsidiar el 80% del costo de la consultaría, ellos solo ponen el 20%. Cuando no es FAT, nosotros trabajamos en algunos proyectos con organismos internacionales los que dan los fondos para que los empresarios se asocien.

29. Se vuelve auto sostenible la pequeña empresa que ha recibido SDE

La asociatividad o la consultaría no es magia, es un proceso, que en un momento va a poder generar mejores oportunidades de negocios a las empresas. Si una empresa esta mal no se le garantiza que será auto sostenible, esto depende de la salud de las empresas, lo que si le garantiza un proceso asociativo es que le fortalece la gestión empresarial y eso es una forma de auto sostenibilidad. Se ha dado el caso en el que el numero de empleados ha disminuido y no ha aumentado por que se ha vuelto mas eficientes, buscamos que sean rentables que obtengan la mayor cantidad de riqueza, por tanto, es diferente a que una empresa sobreviva la cual le enseña una cultura empresarial.

30. Como incentiva la promoción de la asociatividad el gobierno.

A través del Ministerio de Economía vía CONAMYPE se trabaja toda la parte de la asociatividad, lo hace a través del FAT asociativo.

31. Que tan necesario es el apoyo gubernamental para la existencia del GPA

Si, es necesario el apoyo por que para la obtención de fondos para desarrollar una metodología asociativa debe ser a través del Gobierno vía CONAMYPE. El Gobierno tiene la potestad de gestionar esos fondos ante otros Gobiernos de otros países.

32. Existe una política gubernamental de apoyo a la asociatividad.

Si, existe.

33. La Política Nacional de Apoyo a la Pequeña Empresa actual es eficaz (da resultados)

No conozco a profundidad la política de la pequeña empresa y no puedo hablar al respecto.

34. Que elementos se requieren de una política que incentive eficazmente la asociatividad.

Podrían ser incentivos fiscales, acceso a financiamiento que creo que seria la mas interesantes, cuando un micro y pequeño empresario se somete a un proceso asociativo le da como una garantía, que le permita acceder a créditos con tasas competitivas.

35. Con que recursos financieros se cuenta para promover la asociatividad

Si hay recursos financieros, el Gobierno ha desarrollado el FAT asociativo para conformar grupos.

36. Existe un presupuesto destinado al apoyo y fomento de la asociatividad

Si existe, este esta incluido en el presupuesto general para el país.

37. A cuanto asciende.

Los montos que el FAT proporciona depende muchas veces depende del tiempo, unos 6 meses o 9 meses que se define una atención este anda por \$7,000 o \$8,000 dólares para el proceso. Anda por unos \$9,000 dólares mensuales para la conformación de grupos asociativos.

38. Qué es el FAT

El FAT es un instrumento para incentivar y promover la asociatividad en los empresarios con el fin de hacerlos mas competitivos.

39. Qué tan accesible es para el empresario

Yo pienso que es bastante accesible, aunque hay veces que hay muchos requisitos burocráticos, pero muchas veces es necesario, son fondos que se deben de utilizar y se debe de garantizar que se lleguen a la persona que le deben de llegar.

40. Cuáles son los requisitos para acceder al FAT

OTROS PROVEEDORES

41. Quiénes son las entidades cooperantes del GPA y que rol juegan en el proceso de asociatividad.

El grupo promotor no es quien ha andado buscando fondos de cooperación ha sido la CONAMYPE, por tanto, el GPA no posee cooperantes.

42. Que otras entidades promueven la asociatividad y no forman parte del GPA (Quiénes son la competencia del GPA)

Hay algunos consultores independientes y empresas consultoras que trabajan el tema y que no son parte del grupo promotor.

43. Existe alguna relación entre el GPA y otras entidades que promueven la asociatividad en la pequeña empresa.

Hay instituciones que si trabajan el tema de la asociatividad con fondos propios o que sacan a licitación la conformación de grupos asociativos para hayan consultores que desarrollen. Pero no hay una relación entre estas entidades y el GPA eso es algo que falta, debemos como país ponernos de acuerdo, de hecho ese es uno de los objetivos del grupo promotor, que si todavía hay una organización que trabaja la asociatividad por no venir y ver si tratamos estrategias comunes, por tanto hay un desligamiento.

44. Cuál debería ser la participación del sector privado.

Voy a comenzar por la banca, podría dar acceso a créditos. El sector privado puede ayudar a desarrollar encadenamientos productivos.

45. Cuál debería de ser el rol de la banca.

Uno de los roles podría ser poder generar condiciones de acceso a crédito a empresarios que formen parte del grupo asociativo, con tasas de interés competitivas para los empresarios con restricciones menos complejas y con garantías diferentes de solo hipotecas.

CLIMA ORGANIZACIONAL

46. Cuál es la relación interna dentro del GPA

Mire como le digo, no somos una organización formal que hemos venido trabajando durante tres años sin parar. No creo que esto fuera si realmente tuviéramos un tiempo largo de trabajo, pero ha sido bien inconstante, nos reunimos, vemos ciertas cosas.

47. Existe integración dentro del GPA.

Esta parte del clima organizacional no viene mucho al caso por que no hemos tenido un trabajo como grupo, realmente todos nos llevamos bien.

48. Existe coordinación dentro del GPA (quién la ejerce)

El entrevistado no respondió

49. Qué tan eficaz es la coordinación.

Hasta ahorita fue eficaz la coordinación porque hemos implementado la metodología asociativa.

50. Cómo fluye la información dentro del GPA

El entrevistado no respondió

51. Cuáles son las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades del GPA

Como debilidad, ha sido que el grupo ha sido bien inconstante; como fortaleza es que el grupo esta conformado por personas que tenemos experiencia en el tema; oportunidades es que estamos en pañales y generalmente la asociatividad es clave; y no lo veo como amenaza es que no haya una coordinación que nos permita trabajar en forma constante.

52. Qué acciones deberá ejecutar el GPA en los próximos cuatro años para liderar la promoción de la asociatividad en la pequeña empresa salvadoreña.

Primero tenemos que organizarnos, conformar un equipo de trabajo cada uno con actividades y roles a desempeñar; que haya una institución que coordine que podemos obtener fondos para desarrollar el proceso asociativo con las empresas y trabajar en una metodología que responda a la necesidad de la empresa salvadoreña, en eso tenemos que trabajar, eso también implica legalizarnos como grupo.

53. Qué estrategias deberá implementar para obtener resultados

Las estrategias tenemos que definir las y conformarnos legalmente, es importante, para ser más autónomos que debería de ser así, desligarnos de cualquier institución o del Gobierno y ser independiente pero trabajando de la mano con las instituciones con trabajos en esto.

54. Existe una figura legal que beneficie la formación de GAE (de no existir como debería de ser)

No hay una figura legal. Lo que pasa es que un grupo asociativo puede tener varias figuras o formas jurídicas dependiendo para lo que quiere o las oportunidades que tenga. Puede hacerse sociedad anónima, cooperativas, asociaciones, etc; depende lo que quiera hacer o de los proyectos que tenga así va a ser la figura, en ese sentido pienso que esa libertad debe de existir. Lo que si se podría hacer es facilitar ese proceso de legalización.

55. Quién establece el primer contacto, el GPA con la pequeña empresa o viceversa
Es a través de la institución.

56. Cuales son las dificultades encontradas al asociativizar a la pequeña empresa

La cultura individualista que hay, la desconfianza entre y otro, ese es el problema más grande.

57. Cuánto se ha invertido en asociativizar a la pequeña empresa (entidad y vía FAT)

Por parte de FUNDAPYME aproximadamente unos \$100,000.00 dólares, ahora vía FAT no sabría decirle, esa información la tiene CONAMYPE.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO

58. Se requiere incrementar la participación de otras entidades en el GPA ¿Quiénes?

Considero que las entidades que formamos el grupo estamos bien, pero sería bueno tomar en cuenta a la banca en este proceso.

59. Beneficiaría a la pequeña empresa la implementación del CAFTA-SR y cuál se estima que será el impacto en la formación de GAE (los incrementará o reducirá)

El tratado de libre comercio podría ser una ventaja o desventaja, esto dependerá de la condición en que se encuentre la empresa; si la empresa está funcionando precarias lógicamente esta no poseerá las condiciones para poder aprovecharlo, al contrario de una empresa que si tiene una buena gestión empresarial. Creo que el impacto sobre los grupos asociativos será de un incremento por que es una forma de poder competir ante las empresas que vendrán al país.

60. Qué se debe hacer para mejorar o aprovechar las oportunidades del CAFTA-DR

Una de esas formas es asociativizarse, tener una figura legal específicamente para los empresarios que desean conformar grupos asociativos. El grupo promotor deberá estar coordinado y organizado para discutir y proponer estrategias que beneficien a la micro y pequeña empresa.

61. Cómo debería de estar organizado el GPA

Definir los roles de cada entidad, es importante contar con estrategias que le permitan a los empresarios desarrollarse.

62. Se debe de mejorar el modelo de tres pisos (presenta fallas, es demasiado burocrático, es poco dinámico reduce la eficiencia del empresario)

Creo que este modelo hasta el momento ha funcionado, creo que debería de ser un poco mas ágil para el empresario.

63. Se debe de modificar la estrategia tres, en que aspectos.

No conozco la estrategia de tres, así que no le podría brindar una opinión sobre esta.

64. Cuáles son los retos por alcanzar.

Para el grupo promotor es necesario contar con una planificación mas definida, con los roles de cada entidad; proponer y desarrollar estrategias que beneficien a los empresarios; capacitar a los empresarios para los retos del tratado de libre comercio; desarrollar una cultura empresarial.



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

**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES MIEMBROS DEL
GRUPO PROMOTOR ASOCIATIVO**

Frank Pohl (GTZ)

GENERICAS DEL GRUPO PROMOTOR

1. Qué es Asociatividad Competitiva

Es una forma de brindar a las micro y pequeñas empresas un instrumento para poder competir.

2. Hace cuanto tiempo se constituyó el GPA

Creo hace unos cuatro o cinco años

3. Con que finalidad se creó el GPA

Se hizo con el objeto de transferir las políticas del Gobierno.

4. Qué entidades formaron inicialmente el GPA

Fueron la CONAMYPE, FUNDAPYME, FADEMYPE, AMPES, CASART, GZT, Polígono Industrial Don Bosco, Programa Nacional para la Competitividad, PNUD, SWISSCONTAC, FUSADES.

5. Quienes forman actualmente el GPA

El MAG se ha incorporado como nuevo integrante, me parece que SWISSCONTAC ahora trabaja con el nombre de CENTROMYPE.

6. Hacia quién se orientan las actividades o servicios que presta el GPA

Se orientan hacia los micro y pequeños empresarios

7. Es necesario el GPA para promover la Asociatividad

No es necesario pero es una forma de facilitar el proceso de asociatividad.

8. Cual es el rol de la entidad en el Grupo Promotor

Compartir experiencias pilotos para ofrecer conceptos de desarrollo local; establecer capacidades en consultoría en asociatividad.

FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

9. Como se garantiza que cada miembro del GPA cumpla sus funciones

Es necesario coordinar e identificar los roles, funciones y la participación en el planeamiento, convenios y acuerdos.

10. De los siguientes elementos propios de una filosofía organizacional, con cuales cuenta el GPA. Misión, Visión, Objetivos (a corto y largo plazo, Metas, (a corto y largo plazo), Estructura Orgánica.

La misión y visión que se han discutidos y temas de trabajo nada mas.

11. Cuales son los objetivos y metas para el 2005.

La planificación que se discutió en el taller fue para el 2006, fue el asunto legal, se ha planteado la promoción de la asociatividad.

12. Se están logrando esas metas

Con respecto a la promoción si, solamente a la promoción.

13. Son prioritarios los objetivos del GPA o los de la entidad que representa o se concatenan ambos.

Nosotros tratamos de integrar ambos objetivos.

PLANEACION ESTRATEGICA

14. Es eficaz la labor realizada por el GPA

Hay que mejorar la eficacia y eficiencia dentro del grupo ya que existen conexiones bilaterales. Nosotros trabajamos en muchos proyectos con CONAMYPE y otras entidades que pertenecen al grupo.

15. Cual es el numero de Grupos Asociativos Empresariales (GAE) formados.

Nosotros no conformamos grupos asociativos.

16. Cuantos GAE están funcionando actualmente

Tenemos grupos pilotos aproximadamente 10, pero nuestro papel no es conformar grupos.

17. Cuáles son los obstáculos que enfrenta el (GPA) (que se debe mejorar para obtener un mejor resultado.

La coordinación es la que se debería de mejorar. Existe un limite de recursos financieros y de tiempo.

18. Cuáles son las necesidades del GPA

Una visión clara con un plan de trabajo, formación de proyectos, respaldo de políticas, reconocimiento por las MYPES, por la gestión a procesos de asociatividad.

19. Que dificultades enfrenta el GPA para desarrollar su labor.

(El entrevistado dio respuestas según la pregunta 17)

20. Cuenta el GPA actualmente con un Plan Estratégico (para que período)

Se tienen los temas estratégicos y se tiene la primera distribución y disponibilidad.

21. Cuenta el GPA con planes anuales

Todavía no, como grupo. Como entidad si lo estamos haciendo y se han hechos en base a temas del grupo promotor.

22. Es constante la labor del GPA (si no lo es, que acciones deben de realizarse para garantizar la sostenibilidad del GPA)

No es constante. Es necesario planificar y realizar esas acciones.

PROCESO DE ASOCIATIVIDAD/ PROVEEDORES

23. Quienes promueven la Asociatividad

Dentro del GPA todas. Las empresas y fundaciones promueven la asociatividad. Algunas son el MAG, CESSA, Amigos Lago de Ilopango.

24. Como se promueve la Asociatividad (publicidad, trípticos, SDE)

El FAT es el instrumento mas fuerte, es necesario incentivar a los empresario con eventos, cofinanciamiento, discursos del Ministerio de Economía.

25. Quienes brindad los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

Organizaciones, fundaciones, sector privado y de Gobierno. ONG`S, universidades.

26. Como se garantiza que los servicios proporcionados por los consultores sean de calidad.

Hay consultores acreditados, con un sistema de monitoreo según la calidad de los servicios.

27. Como se garantiza que la pequeña empresa que recibe SDE se Asociative.

Mostrando las ventajas de asociativarse, sensibilizando a los empresarios.

28. Se les proporciona fondos a la pequeña empresa para asociativizarse.

Si, a través del FAT, con el cofinanciamiento.

29. Se vuelve auto sostenible la pequeña empresa que ha recibido SDE

No automáticamente, el servicios de desarrollo empresarial es un paso hacia la sostenibilidad pero no el único, si la empresa no tiene el mercado y no puede vender sus productos se pueden recibir muchos servicios de desarrollo empresarial y nunca será auto sostenible.

30. Como incentiva la promoción de la asociatividad el gobierno.

Con su política y con la aplicación del instrumento del FAT.

31. Que tan necesario es el apoyo gubernamental para la existencia del GPA

El Grupo Promotor sin el reconocimiento por el Gobierno y su política no va a funcionar como grupo, ellos viven del respaldo de la política del Gobierno, así es tan necesario.

32. Existe una política gubernamental de apoyo a la asociatividad.

Si existe una política y una estrategia pero están en el momento de evaluación.

33. La Política Nacional de Apoyo a la Pequeña Empresa actual es eficaz (da resultados)

Buena pregunta, que en el momento se hace cargo y da resultados, yo no puedo evaluar lo máximo que se podría dar, en el momento los instrumentos, el FAT, los consultores que se han establecido, los proyectos que se trabajan bilaterales como nosotros, yo pienso tiene su impacto, no tengo los datos para decir si son eficientes o no.

34. Que elementos se requieren de una política que incentive eficazmente la asociatividad.

En el impacto económico, el Gobierno podría organizar con su política de impuestos un favor a los grupos asociativos en su sistema de compras publicas, favorecer a los grupos asociativos en forma de centros de capacitación, se pueden hacer centros tecnológicos específicamente en la demanda de grupos asociativos, hasta el momento que se pueda favorecer el intercambio y la cooperación entre el sector privado avanzado con grupos asociativos a una situación en que los dos ganan y eso se puede facilitar por el gobierno.

35. Con que recursos financieros se cuenta para promover la asociatividad

Cada miembro del grupo promotor tiene su propio recurso, y puede hacer uso de esos recursos.

36. Existe un presupuesto destinado al apoyo y fomento de la asociatividad

Claro el Gobierno tiene un presupuesto para esto, lo único es yo no tengo los datos.

37. A cuanto asciende.

No tengo idea.

38. Qué es el FAT

Es el instrumento para promover la organización y grupos asociativos en si como grupos, para promover sus planes de negocio hasta la implementación; ese es un instrumento que tiene recursos y que puede ayudar a las actividades asociativas.

39. Qué tan accesible es para el empresario

Yo sugiero que si se van a cumplir algunas condiciones, que por lo menos el grupo ya esta formado, ya tiene su idea, y esta listo para compartir la inversión que debería ser muy accesible. Los grupos de nosotros que han aplicado al FAT tenían sus procesos de preparase, hay que cumplir bastante trabajo burocrático, hay que cumplir diferentes condiciones de forma legal, pero si cumplen en ese momento es accesible. Son dos puntos críticos que no son tan fácil de cumplir, uno es los compromisos legales que se deben de cumplir y la coordinación, como yo entendí, no les dan los fondos de asistencia técnica si no hay que contribuir por parte de los empresarios con 90% de la inversión en total y ese punto que esta correcto dentro del FAT, pero es un punto que no siempre llega a su éxito.

40. Cuáles son los requisitos para acceder al FAT

CONAMYPE tiene un browshure donde aparecen esos requisitos.

OTROS PROVEEDORES

41. Quiénes son las entidades cooperantes del GPA y que rol juegan en el proceso de asociatividad.

Según mis conocimientos son Swisscontac (CENTROMYPE), somos nosotros de la GTZ. Los roles, nosotros ofrecemos al grupo (asociativo) formas de acompañamiento en elaborar conceptos, elaborar estrategias, hasta si se necesita asesoría política, estamos elaborando modelos e implementando en forma piloto para sacar los conocimientos y las experiencias, hasta el momento estamos listos en la sistematización de los experiencias y establecer la sistematización de las estrategias. Normalmente no

trabajamos solos si no siempre en cooperación con los otros miembros del grupo y con la coordinadora CONAMYPE.

42. Que otras entidades promueven la asociatividad y no forman parte del GPA (Quiénes son la competencia del GPA)

No se en que forma esas relaciones están formalizadas pero nosotros estamos trabajando en el grupo de promotores y al mismo tiempo estamos trabajando con el MAG, con GLUSA, con Agronatura, con otras organizaciones.

43. Existe alguna relación entre el GPA y otras entidades que promueven la asociatividad en la pequeña empresa.

Nosotros formamos parte de la mesa de coordinación de desarrollo rural a ese nivel hay relaciones e intercambio e experiencias, tal vez sería interesante fortalecer esas relaciones para cuando se trabajan en diferentes temas.

44. Cuál debería ser la participación del sector privado.

El sector privado esta interesado en establecer negocios donde gana dinero y es muy importante en vincular esos grupos asociativos al mercado algunos tienen su propio mercado pequeño pero si estamos hablando sobre las exigencias sobre el mercado nacional de alto nivel o del mercado internacional es casi imposible que los grupos mismos lleguen a estos mercados, aquí el sector privado puede jugar un gran papel de acceso al mercado en distribuir la tecnología adecuada, implementar sistemas de calidad y sistemas de distribución de ganancias y propia ser un interés económico pero también una responsabilidad social.

45. Cuál debería de ser el rol de la banca.

Los bancos deberían presentar esquemas específicos para grupos asociativos pero eso es una cosa de los dos lados. A un lado necesitamos que el Gobierno proporcione una legalidad de los grupos asociativos, los bancos también la aceptan como una forma jurídica y organización productos especiales que no pertenecen a una persona a un empresario si no a un grupo, excepto en el crédito, excepto en el factoring y no se hasta que momento los bancos estén disponibles en ayudar a los grupos asociativos en el cumplimiento de exigencias administrativas en el financiamiento cuando hacen su negocio con el sector privado o tal vez con invitados en la exportación.

CLIMA ORGANIZACIONAL

46. Cuál es la relación interna dentro del GPA

Nos conocemos de forma personal, existe una coordinadora que es CONAMYPE pero la relación formal no es tanto pues es muchos mas las relaciones a nivel personal y de relación informal como grupo si no entre los diferentes miembros, nosotros trabajamos muchos con COMAMYPE en forma bilateral o con otros miembros del grupo y no siempre como un grupo.

47. Existe integración dentro del GPA.

Hasta el momento no veo tanto un producto de grupo de promotores, son diferentes actividades que se hacen en conjunto por ejemplo la feria de servicios de desarrollo empresarial en donde el grupo de promotores hizo un actividad en conjunto, la mayoría

de las actividades las hacemos individual o bilateral entre diferentes miembros y eso va a seguir, dos o tres miembros van a meterse en el tema de la legalidad.

48. Existe coordinación dentro del GPA (quién la ejerce)

Si existe, aunque nosotros esperamos que se va a mejorar la coordinación.

49. Qué tan eficaz es la coordinación.

En este último año no ha sido muy eficaz pero esperamos que se mejora para este año.

50. Cómo fluye la información dentro del GPA

Normalmente si fluye y es a través de la coordinadora de CONAMYPE.

51. Cuáles son las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades del GPA

Aspectos Internos Positivos: Tenemos una misión y visión conjunta, estamos trabajando en los mismos temas, estamos transparentes entre nosotros, intercambiamos experiencias e información, hay representantes de instituciones que trabajan con los grupos metas; **Aspectos Internos Negativos:** la coordinación todavía no es tan eficiente como se requiere, los recursos en tiempo y personal son limitados; **Aspectos Externos Positivos:** la asociatividad es parte de la estrategia del Gobierno, sobre el Tratado de Libre Comercio lo positivos es que los empresarios en conexión con el sector privado podrían aprovechar las oportunidades; **Aspectos Externos Negativos:** Esperamos también algunos impactos negativos para nuestros grupos por que van a venir todos los servicios y todos los productos a nuestro país.

52. Qué acciones deberá ejecutar el GPA en los próximos cuatro años para liderar la promoción de la asociatividad en la pequeña empresa salvadoreña.

Una es divulgar las experiencias de los casos exitosos locales y extranjeros de otros países, traducirlo y ofrecerlo a los interesados aquí en el país. Esta la aplicación y divulgación de los instrumentos como FAT tal vez hay que mejorar o adaptar estos instrumentos para ser mas eficiente pero eso es un trabajo de establecer nuevos instrumentos o aplicar los existentes, yo veo también todo el aspecto de hacer recomendaciones para la parte de la política sobre la organización de estrategias o políticas dentro del desarrollo de economía y el rol de los grupos asociativos, la infiltración de los grupos asociativos como parte del desarrollo económico del país. Parte de la legalidad son dos asuntos uno es utilizar las existentes formas legales para empresas asociativas, otra es formular exigencias de los grupos o empresas asociativas hacia la forma legal. Acompañamiento, nosotros no podemos esperar que los grupos asociativos van a cumplir todas las funciones empresariales bajo las condiciones de la globalización. Un asunto que es la tecnología, nosotros vamos a necesitar no solamente acceso sino una información y capacitación en la aplicación de nuevas tecnologías para aumentar la competitividad y productividad dentro de los grupos. La cultura empresarial, promover no solo asociatividad que cada uno tiene, la asociatividad es un instrumento, si estoy en un grupo asociativo soy irresponsable para eso están otros y esa cultura hay que cambiar que cada uno de los empresarios aunque estén en el grupo asociativo todavía esta responsable en el enfoque de resultado para su trabajo.

53. Qué estrategias deberá implementar para obtener resultados

Todas las anteriores.

54. Existe una figura legal que beneficie la formación de GAE (de no existir como debería de ser)

La pregunta mas es si esas figuras que existen son eficientes, hasta el momento, según mis conocimientos no están tan eficientes que se puedan actuar como una empresa, en forma de aplicar créditos, en forma de hacer una marca conjunta, hacer ventas conjuntas, siempre tenemos problemas quien va a ser el responsable si hay una reclamo o si vamos a vender el producto, o quien es la persona responsable para la calidad del producto, no se puede poner aquí un grupo asociativo. Según mi información existen formas legales pero que no se conocen o no son aplicables.

55. Quién establece el primer contacto, el GPA con la pequeña empresa o viceversa
El GPA no hace el contacto, se hace por parte de la GTZ o viceversa de ambos lados.

56. Cuales son las dificultades encontradas al asociativizar a la pequeña empresa

La mas grave es la seriosidad (no existen animo ni entusiasmo de hacer actividades en conjunto), otra es la desconfianza y que no tienen claro los objetivos que persiguen como grupo.

57. Cuánto se ha invertido en asociativizar a la pequeña empresa (entidad y vía FAT)

Puedo hablar por parte de GTZ que es un aproximado de \$30,000.00 por tres años. No sabría decirle por la vía del FAT no tengo ese dato.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO

58. Se requiere incrementar la participación de otras entidades en el GPA ¿Quiénes?

Debería de ser abierto para el sector privado(fundaciones, JICA y Unión Europea), economía y financiero.

59. Beneficiaría a la pequeña empresa la implementación del CAFTA-SR y cuál se estima que será el impacto en la formación de GAE (los incrementará o reducirá)

Van a beneficiar a las empresas las cuales ya están en el mercado y son competitivas. Si estas están al limite de la rentabilidad van a perder. Deberán de enfrentarse a productos con precios mas bajos y dependerá mucho de las condiciones de la empresa, su posición en el mercado, de la política interna(certificación de calidad). La presión de los pequeños empresarios va a ser mucho y mas alta. El Tratado de Libre Comercio va a estimular la asociatividad.

60. Qué se debe hacer para mejorar o aprovechar las oportunidades del CAFTA-DR

La asociatividad es un instrumento para incrementar la productividad, para mejorar el nivel de calidad de los productos o servicios de los empresarios debido a que la competencia mas fuerte en los mercados locales. (Aranceles).

61. Cómo debería de estar organizado el GPA

Es necesario mejorar la coordinación por que el grupo es una plataforma para fortalecer la asociatividad.

62. Se debe de mejorar el modelo de tres pisos (presenta fallas, es demasiado burocrático, es poco dinámico reduce la eficiencia del empresario)

Dentro del modelo hay que mejorar el flujo de información, es necesario que las demandas del primer nivel se conozcan hasta el tercer piso, sobre nuevos instrumentos, políticas o actividades es necesario la participación de los empresarios. Es muy importante la vinculación de los tres pisos.

63. Se debe de modificar la estrategia tres, en que aspectos.

No la conozco.

64. Cuáles son los retos por alcanzar.

Es muy importante tocar el tema de la regulación de formas legales, promoción de la política entre las Mypes, monitoreo de los impactos, realimentación del personal que hace la política para los reajustes y para terminar promover la cultura empresarial es un cambio de comportamiento.



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

**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES MIEMBROS DEL
GRUPO PROMOTOR ASOCIATIVO**

GENERICAS DEL GRUPO PROMOTOR

1. Qué es Asociatividad Competitiva

La asociatividad se debe de orientar hacia el desarrollo nacional y no elite y debe dar respuesta a problemática nacional.

2. Hace cuanto tiempo se constituyó el GPA

Hace cinco años.

3. Con que finalidad se creó el GPA

Se dio inicio con la finalidad de implementar los clusters dentro de los grupos asociativos.

4. Qué entidades formaron inicialmente el GPA

MINEC, CONAMYPE, Programa Nacional de Competitividad CASART, AMPES, PNUD, FUNDAPYME, FUSADES, Polígono Industrial Don Bosco, FADEMYPE, Swisscontac, GTZ.

5. Quienes forman actualmente el GPA

Hasta el momento, me parece que el Programa Nacional de Competitividad ya no forma parte del Grupo, pero se ha incluido al Ministerio de Agricultura. Me parece que Swisscontac funciona ahora como CENPROMYPE. Sin embargo, el GPA existe cuando lo convocan.

6. Hacia quién se orientan las actividades o servicios que presta el GPA

Los servicios deben de prestarse hacia los pequeños empresarios mas sin embargo, son ofrecidos hacia un sector elite.

7. Es necesario el GPA para promover la Asociatividad

El Grupo Promotor como tal no esta trabajando para apoyar a la pequeña empresa.

8. Cual es el rol de la entidad en el Grupo Promotor

El papel o rol deberá ser en función de la pequeña empresa, hoy en día no se esta trabajando para este sector.

FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

9. Como se garantiza que cada miembro del GPA cumpla sus funciones

Por el momento no se puede garantizar el cumplimiento de las funciones pues el grupo no esta trabajando en equipo.

10. De los siguientes elementos propios de una filosofía organizacional, con cuales cuenta el GPA. Misión, Visión, Objetivos (a corto y largo plazo, Metas, (a corto y largo plazo), Estructura Orgánica.

Se ha tratado de reestructurar la visión y crear la misión pero nada mas. No se tienen planes ni objetivos en concreto.

11. Cuales son los objetivos y metas para el 2005.

Para el 2005 no se establecieron objetivos y metas.

12. Se están logrando esas metas

El entrevistado no contesto

13. Son prioritarios los objetivos del GPA o los de la entidad que representa o se concatenan ambos.

Se trata de que se integren ambos.

PLANEACION ESTRATEGICA

14. Es eficaz la labor realizada por el GPA

No, porque la asociatividad hay que orientarla hacia el desarrollo nacional y no elite. Debe dar respuesta a la problemática nacional.

15. Cual es el numero de Grupos Asociativos Empresariales (GAE) formados.

Por vía FAT alrededor de unos 100 grupos

16. Cuantos GAE están funcionando actualmente

Me parece que nos 60 grupos pero no estoy totalmente seguro.

17. Cuáles son los obstáculos que enfrenta el (GPA)(que se debe mejorar para obtener un mejor resultado.

Uno de esos podría ser el individualismo y desconfianza del empresario. La falta de apoyo gubernamental. No hay calidad individual en el GPA.

18. Cuáles son las necesidades del GPA

Se necesita de recursos y apoyo por parte del Gobierno. El gobierno debe tomar en cuenta a los entidades que forman el grupo por que si no para que esta si no tiene un protagonismo en la elaboración e implementación de las políticas destinadas para la micro y pequeña empresa.

19. Que dificultades enfrenta el GPA para desarrollar su labor.

Falta de apoyo gubernamental. No contar con una cultura empresarial dentro del GPA ni de los empresarios.

20. Cuenta el GPA actualmente con un Plan Estratégico (para que período)

No, se ha tratado de realizar uno a través de talleres pero no se ha logrado.

21. Cuenta el GPA con planes anuales

No.

22. Es constante la labor del GPA (si no lo es, que acciones deben de realizarse para garantizar la sostenibilidad del GPA)

No, no es constante. Debe de haber mas coordinación y trabajo en equipo.

PROCESO DE ASOCIATIVIDAD/ PROVEEDORES

23. Quienes promueven la Asociatividad

Instituciones Gubernamentales, sector privado, ONG`S, Gremiales.

24. Como se promueve la Asociatividad (publicidad, trípticos, SDE)

Se hace a través de browshures, foros, ferias, cofinanciamiento, entre otras.

25. Quienes brindan los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

Las entidades mencionadas en la pregunta 23.

26. Como se garantiza que los servicios proporcionados por los consultores sean de calidad.

Se debería de tener un sistema de monitoreo y evaluación por al momento.

27. Como se garantiza que la pequeña empresa que recibe SDE se Asociativize.

Eso no se pueden garantizar por no solo se trata de dar capacitación si de una acompañamiento.

28. Se les proporciona fondos a la pequeña empresa para asociativizarse.

Con el FAT el Fondo de Asistencia Técnica.

29. Se vuelve auto sostenible la pequeña empresa que ha recibido SDE

Los servicios de desarrollo empresarial deben de ser ofrecidos con un acompañamiento por que muchas veces los empresarios no llegan a conformar el grupo. La asociatividad es solo una de tantas vías por la que un grupo puede llegar a ser sostenible y esto depende también de la condición en que encuentren las empresas.

30. Como incentiva la promoción de la asociatividad el gobierno.

Vía FAT

31. Que tan necesario es el apoyo gubernamental para la existencia del GPA

El eje central del GPA es el Gobierno porque este es el que ha impulsado la asociatividad desde sus inicios como estrategia para hacer a las Mypes mas competitivas.

32. Existe una política gubernamental de apoyo a la asociatividad.

Si, si existe.

33. La Política Nacional de Apoyo a la Pequeña Empresa actual es eficaz (da resultados)

No, no esta siendo eficaz pues las necesidades de los empresarios cambian de modo que cambien también su entorno, esta política debería de ser actualizada.

34. Que elementos se requieren de una política que incentive eficazmente la asociatividad.

- Legislación de la asociatividad
- Definir roles
- Motivación correcta
- Apoyo por parte de la banca

35. Con que recursos financieros se cuenta para promover la asociatividad

Con los fondos del FAT y de entes internacionales.

36. Existe un presupuesto destinado al apoyo y fomento de la asociatividad

Si, debe de estar en el Presupuesto General de la Nación.

37. A cuanto asciende.

No tengo esa información.

38. Qué es el FAT

Es un instrumento creado para la dar apoyo a la micro y pequeña empresa a través de la asociatividad.

39. Qué tan accesible es para el empresario

No es nada accesible, lo que hace es poner obstáculos en el proceso de asociativizar ya que es demasiado burocrático, y desmotiva al empresario.

40. Cuáles son los requisitos para acceder al FAT

Existe un browshure que contiene los requisitos.

OTROS PROVEEDORES

41. Quiénes son las entidades cooperantes del GPA y que rol juegan en el proceso de asociatividad.

Las entidades cooperantes son GTZ y CENPROMYPE.

42. Que otras entidades promueven la asociatividad y no forman parte del GPA (Quiénes son la competencia del GPA)

43. Existe alguna relación entre el GPA y otras entidades que promueven la asociatividad en la pequeña empresa.

La relación no existe. No existe vinculo entre entidades externas al GPA y este.

44. Cuál debería ser la participación del sector privado.

La participación del sector privado es de suma importancia pues este se convierte en un puente para la pequeña empresa en el acceso a mercados en donde la competencia es mucho mas fuerte y que por si mismos no podrían alcanzar.

45. Cuál debería de ser el rol de la banca.

La banca debería de ser un apoyo para el financiamiento accesible a los empresarios que desean asociarse ofreciendo tasas de crédito preferenciales.

CLIMA ORGANIZACIONAL

46. Cuál es la relación interna dentro del GPA

En realidad no se conoce mucho de la labor realizada por cada uno de los miembros

47. Existe integración dentro del GPA.

No contesta

48. Existe coordinación dentro del GPA (quién la ejerce)

No contesta

49. Qué tan eficaz es la coordinación.

No contesta

50. Cómo fluye la información dentro del GPA

No contesta

51. Cuáles son las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades del GPA

No contesta

52. Qué acciones deberá ejecutar el GPA en los próximos cuatro años para liderar la promoción de la asociatividad en la pequeña empresa salvadoreña.

No contesta

53. Qué estrategias deberá implementar para obtener resultados

No contesta

54. Existe una figura legal que beneficie la formación de GAE (de no existir como debería de ser)

No contesta

55. Quién establece el primer contacto, el GPA con la pequeña empresa o viceversa

No contesta

56. Cuales son las dificultades encontradas al asociativizar a la pequeña empresa

No contesta

57. Cuánto se ha invertido en asociativizar a la pequeña empresa (entidad y vía FAT)

No contesta

TRATADO DE LIBRE COMERCIO

58. Se requiere incrementar la participación de otras entidades en el GPA ¿Quiénes?

No contesta

59. Beneficiaría a la pequeña empresa la implementación del CAFTA-SR y cuál se estima que será el impacto en la formación de GAE (los incrementará o reducirá)

No contesta

60. Qué se debe hacer para mejorar o aprovechar las oportunidades del CAFTA-DR

No contesta

61. Cómo debería de estar organizado el GPA

No contesta

62. Se debe de mejorar el modelo de tres pisos (presenta fallas, es demasiado burocrático, es poco dinámico reduce la eficiencia del empresario)

No contesta

63. Se debe de modificar la estrategia tres, en que aspectos.

No contesta

64. Cuáles son los retos por alcanzar.

No contesta



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

**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES MIEMBROS DEL
GRUPO PROMOTOR ASOCIATIVO**

Lic. Maribel Henríquez (CASART)

GENERICAS DEL GRUPO PROMOTOR

1. Qué es Asociatividad Competitiva

Aquel modelo de organización que esta en un proceso de preparación para enfrentar cualquiera de los retos que pueda tener un grupo asociativo, una organización, una cadena productiva, etc.

2. Hace cuanto tiempo se constituyó el GPA

Estoy incluida hace dos o tres años

3. Con que finalidad se creó el GPA

Sumar varias entidades que trabajan dentro del objetivo que la CONAMYPE estaba desarrollando, que es apoyar a la micro y pequeña empresa.

4. Qué entidades formaron inicialmente el GPA

CENTROMYPE, FUSADES, SWISSCONTAC, Polígono Industrial Don Bosco y FADEMYPE.

5. Quienes forman actualmente el GPA

FUSADES, FADEMYPE, CONAMYPE, GTZ, AMPES, CASART, MAG, Polígono Industrial Don Bosco, CENTROMYPE.

6. Hacia quién se orientan las actividades o servicios que presta el GPA

Es hacia el interior del grupo pues tenia que fortalecerse para saber exactamente como poder atender a otros beneficiarios, sin embargo cada institución involucrada en el grupo tiene sus objetivos.

7. Es necesario el GPA para promover la Asociatividad

Se han hecho esfuerzos, es el garante de todas las líneas estratégicas que se forman. El GPA es modelo a nivel de toda Centro América.

8. Cual es el rol de la entidad en el Grupo Promotor

Ser participe de la misión, visión y objetivos que tiene el grupo promotor, si la experiencia es interesante los demás retoman y empiezan a preguntar.

FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

9. Como se garantiza que cada miembro del GPA cumpla sus funciones

No hay un plan de trabajo, una planeación estratégica se sugería que se determinara una metodología y revisar misión, visión y objetivos para saber si es vigente y si no cambiarlos.

10. De los siguientes elementos propios de una filosofía organizacional, con cuales cuenta el GPA. Misión, Visión, Objetivos (a corto y largo plazo, Metas, (a corto y largo plazo), Estructura Orgánica.

Habían misión, visión y objetivos, no así metas ni una estructura orgánica definida.

11. Cuales son los objetivos y metas para el 2005.

No estuvieron bien definidos

12. Se están logrando esas metas

Hubo un avance simbólico pero no al 100%

13. Son prioritarios los objetivos del GPA o los de la entidad que representa o se concatenan ambos.

Tienen que ver, se relacionan.

PLANEACION ESTRATEGICA

14. Es eficaz la labor realizada por el GPA

Pensamos que no solo es eficaz si no eficiente pero mínimo, si se lograra rescatar como grupo tendría resultados óptimos.

15. Cual es el numero de Grupos Asociativos Empresariales (GAE) formados.

No estoy informada

16. Cuantos GAE están funcionando actualmente

No estoy informada

17. Cuáles son los obstáculos que enfrenta el (GPA) (que se debe mejorar para obtener un mejor resultado.

Existe irregularidad de asistencia a las reuniones, en algunas reuniones llega un representante de cualquier institución, para la próxima reunión asiste otro representante de la misma institución, entonces existe falta de continuidad en las ideas.

La filosofía que pueda manejar una institución no es del total acuerdo de otras, por eso sería bueno tener una misión, visión y objetivos bien definidos.

18. Cuáles son las necesidades del GPA

Financiamiento para obtener todos los requerimientos.

Se habían recibido fondos de la Unión Europea pero no se como estarán funcionando.

19. Que dificultades enfrenta el GPA para desarrollar su labor.

Convocan pero muchos no son responsables en cuanto a la asistencia, mandan a representantes pero no siempre se le da el debido seguimiento.

Si lograran despegar habría un cumplimiento de metas.

20. Cuenta el GPA actualmente con un Plan Estratégico (para que período)
No.

21. Cuenta el GPA con planes anuales
Nunca se han hecho planes anuales.

22. Es constante la labor del GPA (si no lo es, que acciones deben de realizarse para garantizar la sostenibilidad del GPA)
En un principio si, cada mes, pero luego cada 2 meses, luego cada 3, hubo decadencia del grupo.

PROCESO DE ASOCIATIVIDAD/ PROVEEDORES

23. Quienes promueven la Asociatividad
Los que integramos el GPA.

24. Como se promueve la Asociatividad (publicidad, trípticos, SDE)
Se deberían de utilizar los medios, pero creo que no se publicitan, ni da imagen, ni se dan a conocer.

25. Quienes brindan los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)
No respondió.

26. Como se garantiza que los servicios proporcionados por los consultores sean de calidad.
El principal problema es que la CONAMYPE no debe de ser ejecutora, siendo ejecutora no puede controlar el nivel de calidad que presentan los consultores.

El problema no es si el consultor hace o no, el problema es conocer los resultados.
En muchas ocasiones, los empresarios no confían en los consultores.

27. Como se garantiza que la pequeña empresa que recibe SDE se Asociative.
En muchas ocasiones no hay una garantía pues existe mucha desconfianza.

28. Se les proporciona fondos a la pequeña empresa para asociativizarse.
No respondió.

29. se vuelve auto sostenible la pequeña empresa que ha recibido SDE
La asociatividad no es la solución de los problemas, para ser sostenible debe de haber capital de trabajo para desarrollarse, una micro y pequeña empresa debe de tener visión empresarial para apostarle a nuevos diseños y entrar a nuevos mercados.

30. Como incentiva la promoción de la asociatividad el gobierno.
A través de CONAMYPE, hay que fortalecerla.

31. Que tan necesario es el apoyo gubernamental para la existencia del GPA

Son los creadores del grupo, el gobierno recibe cooperación internacional, técnica y financiera.

Deben de ser bien distribuidos y así obtener buenos resultados.

32. Existe una política gubernamental de apoyo a la asociatividad.

No, creo que no.

33. La Política Nacional de Apoyo a la Pequeña Empresa actual es eficaz (da resultados)

Tendría que leer la política y luego medir con las acciones para ver si hay buenos resultados.

34. Que elementos se requieren de una política que incentive eficazmente la asociatividad.

Para el planteamiento de una política no solo tienen que hacerlo un grupo de actores, no solo CONAMYPE , sino una concertación de actores en diferentes niveles, con todos los actores.

35. Con que recursos financieros se cuenta para promover la asociatividad

Como grupo se va sobre el presupuesto que tiene la CONAMYPE.

36. Existe un presupuesto destinado al apoyo y fomento de la asociatividad

No sé.

37. A cuanto asciende.

No lo sé.

38. Qué es el FAT

Es el Fondo de Asistencia Técnica que la CONAMYPE implementó a finales del 2001, el FAT contribuye al consultor para que obtenga honorarios.

39. Qué tan accesible es para el empresario

Se trabaja con porcentajes, hay unos muy accesibles.

40. Cuáles son los requisitos para acceder al FAT

No lo sé.

OTROS PROVEEDORES

41. Quiénes son las entidades cooperantes del GPA y que rol juegan en el proceso de asociatividad.

Hay un fondo cooperante de la Unión Europea.

42. Que otras entidades promueven la asociatividad y no forman parte del GPA (Quiénes son la competencia del GPA)

Algunas ONG, Alpimed.

43. Existe alguna relación entre el GPA y otras entidades que promueven la asociatividad en la pequeña empresa.

Si, el grupo ha procurado acercarse pero a nivel de la CONAMYPE no a nivel de todos.

44. Cuál debería ser la participación del sector privado.

Debería de ser participativo, deberían de haber instituciones como la ESEN en planes de capacitaciones también INSAFORP los cuales finacían eventos y capacitaciones también.

45. Cuál debería de ser el rol de la banca.

No respondió.

CLIMA ORGANIZACIONAL

46. Cuál es la relación interna dentro del GPA

Nos conocemos todos, es buena.

47. Existe integración dentro del GPA.

Se reunen con muy poco tiempo, solo un 50% llega y nunca concluyen, por algún compromiso o diferentes motivos, pero de alguna manera se integra la gente.

48. Existe coordinación dentro del GPA (quién la ejerce)

CONAMYPE, pero sería bueno una coordinación rotativa, para que todos tuvieran la misma experiencia y tener otra perspectiva.

49. Qué tan eficaz es la coordinación.

Eficaz, pero hay que dar un paso más para superar ciertas limitaciones.

50. Cómo fluye la información dentro del GPA

No respondió.

51. Cuáles son las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades del GPA

La fortaleza es que hay un grupo caminando, pero la amenaza es que se desintegre, pues no se llenan las expectativas; las convocatorias inconstantes y que no se tenga el sentido de pertenencia es una debilidad, mientras que una oportunidad es que el grupo promotor es modelo y se pueden llevar las experiencias a otros países de Centroamérica, y porque no a nivel Iberoamericano.

52. Qué acciones deberá ejecutar el GPA en los próximos cuatro años para liderar la promoción de la asociatividad en la pequeña empresa salvadoreña.

Una planeación Estratégica, un plan de trabajo anual y demostrar que la asociatividad es importante y que la implementen los micro y pequeños empresarios.

53. Qué estrategias deberá implementar para obtener resultados

Depende de lo que se plantee como estrategia. Mantenerse en el tiempo, ver que los objetivos se integren en uno solo, es decir, los de todas las instituciones y tener sentido de pertenencia de grupo.

54. Existe una figura legal que beneficie la formación de GAE (de no existir como debería de ser)

No sé.

55. Quién establece el primer contacto, el GPA con la pequeña empresa o viceversa CONAMYPE.

56. Cuales son las dificultades encontradas al asociativizar a la pequeña empresa

La desconfianza.

57. Cuánto se ha invertido en asociativizar a la pequeña empresa (entidad y vía FAT)

No estoy segura.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO

58. Se requiere incrementar la participación de otras entidades en el GPA ¿Quiénes?

Si, las entidades gubernamentales.

59. Beneficiaría a la pequeña empresa la implementación del CAFTA-SR y cuál se estima que será el impacto en la formación de GAE (los incrementará o reducirá)

Si, son oportunidades, “quien no se suba al tren no sabrá si fue una oportunidad”.

Quien es un productor, muy difícilmente será un exportador comercializador, aunque existen casos.

60. Qué se debe hacer para mejorar o aprovechar las oportunidades del CAFTA-DR

Informarse hasta lo último en que consisten esos tratados, si no se informan perderán.

61. Cómo debería de estar organizado el GPA

De igual forma pero hacer una coordinación general y luego coordinación rotativa, pues hay ideas emprendedoras, no es lo mismo ser un coordinador que un espectador.

62. Se debe de mejorar el modelo de tres pisos (presenta fallas, es demasiado burocrático, es poco dinámico reduce la eficiencia del empresario)

Habría que revisarse y evaluarse, no conozco mucho.

63. Se debe de modificar la estrategia tres, en que aspectos.

No conozco mucho.

64. Cuáles son los retos por alcanzar.

Apostarle a la asociatividad, pero el ejemplo lo dará el GPA.



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

**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES MIEMBROS DEL
GRUPO PROMOTOR ASOCIATIVO**

Lcda. Raquelina Ivannova de Huevo (SWISSCONTACT)

GENERICAS DEL GRUPO PROMOTOR

1. Qué es Asociatividad Competitiva

Unión de dos o más empresas que buscan hacer negocios, optimizar recursos tanto empresariales como económica para lograr insertarse en el mercado.

2. Hace cuanto tiempo se constituyó el GPA

Estoy incorporada desde el 2002.

3. Con que finalidad se creó el GPA

Ser una plataforma, un apoyo para CONAMYPE en cuanto a implementar la estrategia de asociatividad para convertirla en un medio de apoyo para el micro y pequeño empresario y para dar sostenibilidad, liderazgo, en el sector privado para implementar el tema.

4. Qué entidades formaron inicialmente el GPA

Universidad Don Bosco, GTZ, FUNDAPYME, CONAMYPE, SWISSCONTACT, ASI.

5. Quienes forman actualmente el GPA

Están además FUSADES, CASART.

6. Hacia quién se orientan las actividades o servicios que presta el GPA

Enfocadas a apoyar todas aquellas iniciativas del sector empresarial, de querer buscar agruparse para poder acceder a mercados, tratar de fortalecer una oferta que ya existe en el mercado, para que sea base o estructura, que puedan apoyar a éste sector empresarial.

7. Es necesario el GPA para promover la Asociatividad

Tienen que haber una que de fuerza y que tenga los recursos para invertir en el tema y creo que la cooperación de la empresa privada ha sido fundamental para poder salir adelante.

8. Cual es el rol de la entidad en el Grupo Promotor

El rol es fortalecer, apoyar iniciativas, aportar de lo práctico, trabajamos aportando experiencia para poder fortalecer iniciativas que ya nacían dentro del GPA

FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

9. Como se garantiza que cada miembro del GPA cumpla sus funciones

No hay instrumento eficiente, sino que era una ayuda memoria, acuerdos al final de la reunión que permitía darle seguimiento, pero la garantía era responsabilidad y disciplina de cada miembro.

10. De los siguientes elementos propios de una filosofía organizacional, con cuales cuenta el GPA. Misión, Visión, Objetivos (a corto y largo plazo, Metas, (a corto y largo plazo), Estructura Orgánica.

Se hizo una misión y visión, pero nada mas como requisito de inicio.

Objetivos se han hecho y permitieron darle vida al grupo, metas a través de muchas actividades y una estructura orgánica se dio pero fue pequeña, 4 o 5 organismos trabajaron en el tema.

11. Cuales son los objetivos y metas para el 2005.

Se reactivo al final del último semestre y no, no hubieron.

12. Se están logrando esas metas

más que metas, lo que hubo es que se lanzó una tipo estrategia, se estaban probando instrumentos, estrategias se hizo llevarlas a la práctica, conocer los resultados para retomarlos y empezar con nuevos planteamientos.

13. Son prioritarios los objetivos del GPA o los de la entidad que representa o se concatenan ambos.

Había una articulación, estaban dentro de las líneas, se relacionaban.

PLANEACION ESTRATEGICA

14. Es eficaz la labor realizada por el GPA

Faltó seguimiento.

15. Cual es el numero de Grupos Asociativos Empresariales (GAE) formados.

Alrededor de 60, no estoy segura.

16. Cuantos GAE están funcionando actualmente

El 50%

17. Cuáles son los obstáculos que enfrenta el (GPA) (que se debe mejorar para obtener un mejor resultado.

Nos quedamos con un buen arranque, luego llegamos a cumplir la meta de incidir en temas de política de la MIPYME, luego nos descuidamos en darle seguimiento, monitoreo a todos los esfuerzos para ser más innovadores en todo lo que venía.

18. Cuáles son las necesidades del GPA

Necesidades del sector empresarial, necesitamos articularnos mas, continuar con una planificación, aportar y ver al GPA como un espacio de diálogo, de crecimiento y de incidencia para las MIPYME.

19. Que dificultades enfrenta el GPA para desarrollar su labor.

No se le ha dado continuidad y no se ha mejorado en esa labor, solo un buen inicio.

20. Cuenta el GPA actualmente con un Plan Estratégico (para que período)

No, eso se pretendía.

21. Cuenta el GPA con planes anuales

No.

22. Es constante la labor del GPA (si no lo es, que acciones deben de realizarse para garantizar la sostenibilidad del GPA)

El GPA tendrá vida mientras los empresarios tengan vida y hagan uso del instrumento y nosotros promovamos e informamos de los temas, hay que darle mas dinamismo al tema tanto a nivel de grupo como a nivel empresarial y del mismo mercado de oferta de servicios.

PROCESO DE ASOCIATIVIDAD/ PROVEEDORES

23. Quienes promueven la Asociatividad

Todos los empresarios que hacen uso del instrumento y también las instituciones que utilizan el mecanismo de asociatividad para promover sus servicios.

24. Como se promueve la Asociatividad (publicidad, trípticos, SDE)

CONAMYPE la promueve y quien ha tomado el liderazgo en temas de publicidad , de información de foro; nos volvemos entes que fortalecemos las iniciativas, el liderazgo de ellos.

25. Quienes brindan los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

Todas aquellos consultores, instituciones, asesores que conocen del tema asociatividad, como funciona, pero que son especialistas en algunas demandas del mismo sector empresarial; toda la oferta de servicios de desarrollo empresarial que hay en El Salvador y fuera del país.

26. Como se garantiza que los servicios proporcionados por los consultores sean de calidad.

El único mecanismo es la satisfacción del cliente que le entrega carta de satisfacción a CONAMYPE quien es quien financia o subsidia parte de éstos servicios y así se lleva un record, pero la garantía la da el empresario.

27. Como se garantiza que la pequeña empresa que que recibe SDE se Asociativize.

No respondió.

28. Se les proporciona fondos a la pequeña empresa para asociativizarse.

Si, hay muchos fondos de asistencia para ellos.

29. se vuelve auto sostenible la pequeña empresa que ha recibido SDE

Tendría que tener datos de impacto, a criterio propio, no es auto sostenible, pero se vuelven empresas con una capacidad de desarrollarse y de competir mas agresiva.

30. Como incentiva la promoción de la asociatividad el gobierno.

A través de incorporarla en las políticas MIPYME, ya como una estrategia. Ya que permite que el gobierno invierta en temas de asociatividad y no solo el dinero sino el soporte técnico de CONAMYPE.

31. Que tan necesario es el apoyo gubernamental para la existencia del GPA

No es lo necesario, sino que se complementan y se justifica, de que si el gobierno cree y está invirtiendo en un tema que da oportunidades a las empresas, entonces para el grupo promotor es importante que el gobierno esté involucrado ya que al final el grupo puede desaparecer o cambiar pero institucionalmente deja buenas estructuras.

32. Existe una política gubernamental de apoyo a la asociatividad.

Si, ya lo mencioné anteriormente.

33. La Política Nacional de Apoyo a la Pequeña Empresa actual es eficaz (da resultados)

Se tiene que revisar ya que hemos avanzado y luego del camino recorrido merece una revisión.

34. Que elementos se requieren de una política que incentive eficazmente la asociatividad.

Dinero para poder incentivarla, invertir y promoverla; demanda existente, que es el sector empresarial; elementos que apoyen ésta iniciativa como es el GPA; demanda del mercado que empujan a que se requiera de construir una política para el tema asociatividad.

35. Con que recursos financieros se cuenta para promover la asociatividad

Se que hay recursos y CONAMYPE tiene y quizá algunas representantes si tienen recursos.

36. Existe un presupuesto destinado al apoyo y fomento de la asociatividad

Si hay.

37. A cuanto asciende.

Creo que tres millones.

38. Qué es el FAT

Instrumento del la CONAMYPE para atender al empresario que es un fondo de asistencia técnica que puede ser individual o colectivo y que es una coinversión.

39. Qué tan accesible es para el empresario

Realmente es bastante simple como el empresario puede acceder.

40. Cuáles son los requisitos para acceder al FAT

Que la empresa tenga cierto tiempo de existencia, tenga un mínimo de empleados dentro de la empresa y la capacidad de invertir.

OTROS PROVEEDORES

41. Quiénes son las entidades cooperantes del GPA y que rol juegan en el proceso de asociatividad.

GTZ, SWISSCONTACT, PNUD, ASI ANEP, son los que recuerdo.

42. Que otras entidades promueven la asociatividad y no forman parte del GPA (Quiénes son la competencia del GPA)

FUSADES era miembro del grupo, pero a través de ellos habían otras entidades que apoyaban las iniciativas pero que no formaban. Lo que pasa es que hubo un grupo

promotor formador pero después hubo una red de apoyo del grupo promotor que es ahí donde yo involucro a las entidades que promueven la asociatividad pero no están dentro del grupo, no hay competencia, mas bien aliados o socios que nos ayudaban a darle mas fuerza a la asociatividad.

43. Existe alguna relación entre el GPA y otras entidades que promueven la asociatividad en la pequeña empresa.

No, es que el grupo es un espacio donde se buscaban promover el tema para las entidades que promueven la asociatividad, son todas aquellas que trabajan con el sector empresarial y que saben que la estrategia es un medio para que los empresarios puedan acceder al mercado.

44. Cuál debería ser la participación del sector privado.

Dinámica, activa, involucrarse y aprovechar todo el apoyo que vienen a través del grupo y que está involucrado a la cooperación y el gobierno para que ellos puedan incentivar a su sector empresarial para que puedan hacer uso de éstos instrumentos.

45. Cuál debería de ser el rol de la banca.

Hay mucho que trabajar, no creo que se ha hecho mucho, se deben innovar con instrumentos que estén enfocados hacia éste tema de asociatividad, aunque apoyen individualmente al empresario pero no tienen un enfoque de productos para la misma asociatividad, debe de ser aliado con otras instituciones que puedan promover la asociatividad, ese debe de ser el rol.

CLIMA ORGANIZACIONAL

46. Cuál es la relación interna dentro del GPA

Muy buena se han hecho alianzas y actividades bilateralmente con otras instituciones

47. Existe integración dentro del GPA.

Hace falta mucho, del 100% solo la mitad nos comunicamos e integramos.

48. Existe coordinación dentro del GPA (quién la ejerce)

Es muy buena y la ejerce CONAMYPE

49. Qué tan eficaz es la coordinación.

Es muy buena, pero bajo la guardia.

50. Cómo fluye la información dentro del GPA

A través de correos electrónicos y nosotros mismos como grupo.

51. Cuáles son las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades del GPA

Fortalezas es que dentro de ellos hay miembros que tienen reconocimiento, liderazgo en el tema empresarial y es algo que hay que aprovechar, hay una diversidad que hay que aprovechar, sector público, cooperación y privado.

Las amenazas es que nos hemos quedado como grupo nacional y la visión de mercado es mucho más grande.

Las oportunidades es que podemos ingeniar innovar instrumentos de subcontratación aquí mismo con la gran empresa y que la asociatividad se vuelve un buen medio para enfrentar retos comerciales,

La debilidad es que no contamos con una planeación que nos permita ser eficiente en nuestra ejecución.

52. Qué acciones deberá ejecutar el GPA en los próximos cuatro años para liderar la promoción de la asociatividad en la pequeña empresa salvadoreña.

Entrar en temas de exigencia del mismo mercado, innovación de tecnología con enfoque asociativo, trabajar en recoger experiencias de asociatividad.

53. Qué estrategias deberá implementar para obtener resultados

Coordinarnos, articularnos de nuevo como grupo, crear FAT colectivos, aprovechar que tenemos TLC y hacer alianzas académicas empresariales.

54. Existe una figura legal que beneficie la formación de GAE (de no existir como debería de ser)

Existe un documento de las formas jurídicas pero no existe una propuesta clara.

55. Quién establece el primer contacto, el GPA con la pequeña empresa o viceversa
Ambos.

56. Cuales son las dificultades encontradas al asociativizar a la pequeña empresa

Son pequeñas y les cuesta creer o comprender que la asociatividad es un buen medio para crecer.

57. Cuánto se ha invertido en asociativizar a la pequeña empresa (entidad y vía FAT)

No contestó.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO

58. Se requiere incrementar la participación de otras entidades en el GPA ¿Quiénes?

CONASID, Instituciones Tecnológicas

59. Beneficiaría a la pequeña empresa la implementación del CAFTA-SR y cuál se estima que será el impacto en la formación de GAE (los incrementará o reducirá)
Si, tare riesgos pero siempre hay oportunidad para incrementar en algunos sectores.

60. Qué se debe hacer para mejorar o aprovechar las oportunidades del CAFTA-DR

Conocerlo, pero traducirlo a una forma sencilla, no solo como reglamentos leyes o normas sino que verle las oportunidades.

61. Cómo debería de estar organizado el GPA

Por comités de especialización, no todos son especialistas en el mismo tema.

62. Se debe de mejorar el modelo de tres pisos (presenta fallas, es demasiado burocrático, es poco dinámico reduce la eficiencia del empresario)

Se deben de revisar los resultados de procesos administrativos, solo sugerencias o hacer cambios.

63. Se debe de modificar la estrategia tres, en que aspectos.
De acceso para los empresarios de servicios, coinversión.

64. Cuáles son los retos por alcanzar.
El cumplimiento del plan de trabajo.



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

**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES MIEMBROS DEL
GRUPO PROMOTOR ASOCIATIVO**

Lic. Roberto Huezo (Programa Nacional de Competitividad)

GENERICAS DEL GRUPO PROMOTOR

1. Qué es Asociatividad Competitiva

El entrevistado no respondió

2. Hace cuanto tiempo se constituyó el GPA

Dos mil tres o dos mil cuatro

3. Con que finalidad se creó el GPA

Como tratábamos de unificar ofertas de asociatividad los empresarios de todas instituciones gubernamentales de apoyo o no gubernamentales trataban de que existieran modelos definidos e identificados de asociatividad.

4. Qué entidades formaron inicialmente el GPA

CONAMYPE, SWISSCONTAC, GTZ, FUSADES, FADEMYPE, Polígono Industrial Don Bosco, CASART, PNUD, FUNDAPYME y AMPES.

5. Quienes forman actualmente el GPA

No esta conformado como tal, no funciona como se quisiera; hay nada mas una figura pero no funciona, no llegar directamente como grupo promotor a los empresarios.

6. Hacia quién se orientan las actividades o servicios que presta el GPA

Estar actuando sobre empresarios de la pequeña, mediana y gran empresa. La gran empresa quedaba excluida porque no era modelo propio de ellos pero se planteaba que en algún momento se incluyera en grupos asociativos.

7. Es necesario el GPA para promover la Asociatividad

Es una entidad importante para informar de lo que es la asociatividad, integrar y accionar en los grupos donde se contemplaban diferentes proyectos de diferentes tipos y que fortalecían a dichos grupos.

8. Cual es el rol de la entidad en el Grupo Promotor

El entrevistado no respondió

FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

9. ¿Como se garantiza que cada miembro del GPA cumpla sus funciones?

El entrevistado no respondió

10. De los siguientes elementos propios de una filosofía organizacional, con cuales cuenta el GPA. Misión, Visión, Objetivos (a corto y largo plazo, Metas, (a corto y largo plazo), Estructura Orgánica.

No se definió una figura organizacional de grupo, se plantearon objetivos que quedaron a medias pero que luego se convirtieron en proyectos que no se llegaron a cabo. Planeación estratégica no hubo, tampoco hubo estrategias que dieran fuerza al GPA.

11. Cuales son los objetivos y metas para el 2005.

No hubo.

12. Se están logrando esas metas

El entrevistado no respondió

13. Son prioritarios los objetivos del GPA o los de la entidad que representa o se concatenan ambos.

Ambos se integran.

PLANEACION ESTRATEGICA

El entrevistado manifestó que no podía responder este apartado ya que considera que no se realizado ninguna planeación estratégica.

14. Es eficaz la labor realizada por el GPA

No contestó

15. Cual es el numero de Grupos Asociativos Empresariales (GAE) formados.

No contestó

16. Cuantos GAE están funcionando actualmente

No contestó

17. Cuáles son los obstáculos que enfrenta el (GPA) (que se debe mejorar para obtener un mejor resultado).

No contestó

18. Cuáles son las necesidades del GPA

No contestó

19. Que dificultades enfrenta el GPA para desarrollar su labor.

No contestó

20. Cuenta el GPA actualmente con un Plan Estratégico (para que período)

No contestó

21. Cuenta el GPA con planes anuales

No contestó

22. Es constante la labor del GPA (si no lo es, que acciones deben de realizarse para garantizar la sostenibilidad del GPA)

No contestó

PROCESO DE ASOCIATIVIDAD/ PROVEEDORES

23. Quienes promueven la Asociatividad

Las anteriores mencionadas, CONAMYPE es la que va a la vanguardia de la asociatividad.

24. Como se promueve la Asociatividad (publicidad, trípticos, SDE)

Eventos con diferentes grupos, eventos públicos (se lanzaban anuncios en periódicos y se invitaba a gente extranjera para explicar sus experiencias y dar charlas de casos de éxitos), se hablaba de las ventajas de los clusters de la asociatividad y competitividad se daban brochures y también aparecía la asociatividad en los sitios a web de cada institución.

25. Quienes brindan los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

Diferentes apoyos de desarrollo empresarial tanto de asistencia técnica, costos, calidad, servicios financieros, productividad y exportación. En el área gubernamental brindan algunos programas como los Ministerios de Agricultura, Economía y Trabajo.

26. Como se garantiza que los servicios proporcionados por los consultores sean de calidad.

Tiene que ver el conocimiento de la institución que los coordina, para saber si un consultor da servicios de calidad pues hay quienes que no tienen el concepto tal de integración y desarrollo de grupos asociativos por lo tanto se quedan muy superficialmente y no profundizan

27. Como se garantiza que la pequeña empresa que recibe SDE se Asociativize.

No hay garantía como tal, de los casos que se conocen la mayoría de casos se quedan trabajando en conjunto pero no hay nada que garantice, pero no quedan asociadas trabajando como tal. Hay que trabajar sistemas de apoyo que lleven a las empresas a tener un mercado bajo una misión que puedan operativizar de una manera rápida. El conocimiento de uno con otro son claves para la integración pero cuando hay interés económicos las cosas se vuelven delicadas sino tienen la base organizacional bien fundamentada tienen a ver problemas o sea que todo tiene que ir paralelo en cuanto a buscar negocio, el mercado, el producto, ellos van a impulsar su parte normativa u organizacional porque una manera desorganizada accediendo a un mercado se puede venir abajo toda la iniciativa.

28. Se les proporciona fondos a la pequeña empresa para asociativizarse.

Si, la mayoría de programas son de fondos de cofinanciamiento.

29. Se vuelve auto sostenible la pequeña empresa que ha recibido SDE

El entrevistado no respondió

30. Como incentiva la promoción de la asociatividad el gobierno.

Principal promotor de la asociatividad es el Gobierno, luego gremiales como la cámara de comercio que se suman a las iniciativas del Gobierno, pienso que la asociatividad la incentivo, la impulso y llevo al nivel en que esta el Gobierno, la empresa privada se quedo atrás no acciono.

31. Que tan necesario es el apoyo gubernamental para la existencia del GPA

Es importante por que la empresa privada no esta dispuesta a desembolsar por si mismo todo el financiamiento como pago de consultores para someterse a metodologías o programas de asociatividad.

32. Existe una política gubernamental de apoyo a la asociatividad.

No como política, la asociatividad esta bien establecida pero no hay una política de esta.

33. La Política Nacional de Apoyo a la Pequeña Empresa actual es eficaz (da resultados)

El entrevistado no respondió

34. Que elementos se requieren de una política que incentive eficazmente la asociatividad.

El entrevistado no respondió

35. Con que recursos financieros se cuenta para promover la asociatividad

El entrevistado no respondió

36. Existe un presupuesto destinado al apoyo y fomento de la asociatividad

Casi todos los programas de apoyo o desarrollo empresarial.

37. A cuanto asciende.

Depende, hay programas, hay algunos que contemplan 25 o 30 millones de dólares para los diferentes componentes, clusters se llevó muy buena parte.

38. Qué es el FAT

Fondo de Asistencia Técnica, son fondos del estado para apoyo en diferentes asistencias técnicas.

39. Qué tan accesible es para el empresario

A veces adquiere trámites para el que tiene que llevar a cabo el consultor que lleva a las del sistema o las ventanillas de apoyo, más que el empresario como tal.

40. Cuáles son los requisitos para acceder al FAT

Ver browshure

OTROS PROVEEDORES

41. Quiénes son las entidades cooperantes del GPA y que rol juegan en el proceso de asociatividad.

No logro tener esa representatividad para decir “yo como cooperante pongo aquí plata para el GPA”

42. Que otras entidades promueven la asociatividad y no forman parte del GPA (Quiénes son la competencia del GPA)

El entrevistado no respondió

43. Existe alguna relación entre el GPA y otras entidades que promueven la asociatividad en la pequeña empresa.

El entrevistado no respondió

44. Cuál debería ser la participación del sector privado.

Debe ser grande y mas pro activa en la parte de asociatividad, no han tomado como propios estos programas y son mas agresivos en la promoción de la asociatividad como empresa privada.

45. Cuál debería de ser el rol de la banca.

El entrevistado no respondió

CLIMA ORGANIZACIONAL

46. Cuál es la relación interna dentro del GPA

Es buena.

47. Existe integración dentro del GPA.

Si, estaban claros y la integración se dio pero falto el liderazgo de una institución para impulsarlo mas, si CONAMYPE hubiese hecho mas fuerza en mantener al GPA con proyectos activos se habría dado un despegue pero las reuniones eran distantes.

48. Existe coordinación dentro del GPA (quién la ejerce)

Si

49. Qué tan eficaz es la coordinación.

El entrevistado no respondió

50. Cómo fluye la información dentro del GPA

El entrevistado no respondió

51. Cuáles son las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades del GPA

Debilidades en cuanto a coordinación, liderazgo, fondos para actividades de grupo, instituciones de apoyo a programas de Gobierno o fondos para actividades del Grupo, o sea que debe de haber un presupuesto mas definido.

52. Qué acciones deberá ejecutar el GPA en los próximos cuatro años para liderar la promoción de la asociatividad en la pequeña empresa salvadoreña.

Someter al GPA a una Planeación Estratégica.

53. Qué estrategias deberá implementar para obtener resultados

El entrevistado no respondió

54. Existe una figura legal que beneficie la formación de GAE (de no existir como debería de ser)

Si valdría la pena tener una figura legal creo que en algún momento si solo se queda a nivel de intención solo se trabajaría por proyectos de ocasión.

55. Quién establece el primer contacto, el GPA con la pequeña empresa o viceversa

El entrevistado no respondió

56. Cuales son las dificultades encontradas al asociativizar a la pequeña empresa

El entrevistado no respondió

57. Cuánto se ha invertido en asociativizar a la pequeña empresa (entidad y vía FAT)

El entrevistado no respondió

TRATADO DE LIBRE COMERCIO

58. Se requiere incrementar la participación de otras entidades en el GPA ¿Quiénes?

El entrevistado no respondió

59. Beneficiaría a la pequeña empresa la implementación del CAFTA-SR y cuál se estima que será el impacto en la formación de GAE (los incrementará o reducirá)

Se podrían aprovechar las oportunidades los tratados de libre comercio y habría que evaluar los principales actores de un CAFTA.

60. Qué se debe hacer para mejorar o aprovechar las oportunidades del CAFTA-DR

El entrevistado no respondió

61. Cómo debería de estar organizado el GPA

El entrevistado no respondió

62. Se debe de mejorar el modelo de tres pisos (presenta fallas, es demasiado burocrático, es poco dinámico reduce la eficiencia del empresario)

El entrevistado no respondió

63. Se debe de modificar la estrategia tres, en que aspectos.

El entrevistado no respondió

64. Cuáles son los retos por alcanzar.

El fin ultimo es llevar la asociatividad a nivel de toda la republica, de centralizar los instrumentos, programas de asociatividad no solo en San Salvador o en las instituciones gubernamentales.



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

**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES MIEMBROS DEL
GRUPO PROMOTOR ASOCIATIVO**

Lic. Wilfredo Henriquez (FADEMYPE)
GENERICAS DEL GRUPO PROMOTOR

1. Qué es Asociatividad Competitiva

Es llegar no solamente a consolidar a un grupo sino mejorar servicios, esto de acuerdo a la experiencia. Adquiere muchas herramientas que le permiten mejorar los niveles de productividad si no que tecnológicos.

2. Hace cuanto tiempo se constituyó el GPA

Se constituyo hace tres años en el mes de abril o mayo.

3. Con que finalidad se creó el GPA

Era apoyar a los grupos asociativos en desarrollar nuevas herramientas de trabajo bajo un enfoque asociativo (controles básicos, inventario, etc.)

4. Qué entidades formaron inicialmente el GPA

Ministerio de Economía, CONAMYPE, Programa Nacional de Competitividad, CASART, AMPES, PNUD, FUNDAPYME, FUSADES, Polígono Industrial Don Bosco, FADEMYPE, Swisscontac, GTZ.

5. Quienes forman actualmente el GPA

La entidad que en estos momentos no esta dentro del grupo es el Programa Nacional de Competitividad, Swisscontac funciona como CENPROMYPE, y con la ultima reunión se integro el Ministerio de Agricultura.

6. Hacia quién se orientan las actividades o servicios que presta el GPA

Orientado hacia el empresario, mejorar la calidad de vida del empresario.

7. Es necesario el GPA para promover la Asociatividad

Si se ve desde el punto de vista de necesidad puede incidir en las políticas del Gobierno siempre y cuando no se pierda vista los diferentes sectores (servicio, comercio, industria y agroindustria)

8. Cual es el rol de la entidad en el Grupo Promotor

Mantenerse informado, aportar experiencias positivas como negativas, pero el mas importante es estar en sintonía con otras instituciones para estandarizar algunas partes del proceso asociativo.

FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

9. Como se garantiza que cada miembro del GPA cumpla sus funciones

Bajo un plan estratégico. Mientras no haya un documento las instituciones no pueden cumplir su rol.

10. De los siguientes elementos propios de una filosofía organizacional, con cuales cuenta el GPA. Misión, Visión, Objetivos (a corto y largo plazo, Metas, (a corto y largo plazo), Estructura Orgánica.

No se cuenta con una estructura orgánica, las metas a largo corto y largo plazo así como la misión, visión y objetivos no existen.

11. Cuales son los objetivos y metas para el 2005.

Integrarse y reunirse. Revisar la misión y visión. Desarrollar un plan estratégico.

12. Se están logrando esas metas

Las metas fueron logradas en un 85%.

13. Son prioritarios los objetivos del GPA o los de la entidad que representa o se concatenan ambos.

Los dos son integrales. Los objetivos del GPA se unen a los de la entidad misma.

PLANEACION ESTRATEGICA

14. Es eficaz la labor realizada por el GPA

En este momento para llegar a la eficiencia falta. Primero, es necesario meterse de lleno, incrementar el transito de información, y tercero ser tomados en cuenta en la política del Gobierno.

15. Cual es el numero de Grupos Asociativos Empresariales (GAE) formados.

Noventa y dos grupos asociativos.

16. Cuantos GAE están funcionando actualmente

Se dice que un porcentaje del 10% no existe y que otro 15% están tambaleándose, los demás son estables.

17. Cuáles son los obstáculos que enfrenta el (GPA) (que se debe mejorar para obtener un mejor resultado.

No hay apoyo al Grupo Promotor. Se carece de un documento de respaldo. Es necesario la divulgación asociativa, que el empresario entienda que no es posible seguir solo en el país.

18. Cuáles son las necesidades del GPA

Darse a conocer. El empresario no conoce al GPA. No hay un reconocimiento como Grupo Promotor Asociativo. El Ministerio de Economía no conoce las necesidades del GPA.

19. Que dificultades enfrenta el GPA para desarrollar su labor.

La falta de apoyo. La política para la micro y pequeña empresa no se ha divulgado. El Gobierno no tomo en cuenta la opinión de las entidades pertenecientes al Grupo Promotor para elaborar esta política.

20. Cuenta el GPA actualmente con un Plan Estratégico (para que período)

No cuenta con un plan estratégico que se encuentra en proceso.

21. Cuenta el GPA con planes anuales

No están definidos. Hasta el momento estos planes no se han elaborado.

22. Es constante la labor del GPA (si no lo es, que acciones deben de realizarse para garantizar la sostenibilidad del GPA)

No es constante. Es necesario definir un calendario de reuniones con un día, mes y hora establecidos. No debe de pasar de 15 días por reunión. La inconsistencia desmotiva y genera pasividad e incide en la inasistencia.

PROCESO DE ASOCIATIVIDAD/ PROVEEDORES

23. Quienes promueven la Asociatividad

El Ministerio de Economía promueve las asociatividad con recursos proporcionados por El Gobierno. SALDEL, Intervida y Municipalidades lo hacen a través de la Asociatividad con un enfoque de desarrollo local, sin embargo estas entidades lo impulsan con muchas limitaciones (financieras) y el proceso se ve cuartado.

24. Como se promueve la Asociatividad (publicidad, trípticos, SDE)

Trípticos, medios de prensa, Televisión (aunque por este medio es muy raro), informes, etc.

25. Quienes brindan los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

Todas las instituciones participantes del Grupo Promotor.

26. Como se garantiza que los servicios proporcionados por los consultores sean de calidad.

Por parte de la institución se realizan encuentros de consultores en donde se proporciona el perfil del empresario (Nivel educativo). Se realizan supervisiones de forma aleatoria. Se revisa el material dado por los consultores.

27. Como se garantiza que la pequeña empresa que recibe SDE se Asociative.

Se trata de que el consultor motive al empresario, que las herramientas que le sean dadas sean practicas para el.

28. Se les proporciona fondos a la pequeña empresa para asociativizarse.

Se trabaja con el cofinanciamiento otorgado por el FAT (Fondo de Asistencia Técnica), de lo contrario solo se proporcionan Servicios de Desarrollo Empresarial.

29. se vuelve auto sostenible la pequeña empresa que ha recibido SDE

No de la auto-sostenibilidad lo que le ofrece es una mejor sincronización de todo, el negocio le permite ser mas productivo, mas ordenado con eficacia y eficiencia mejorando los ingresos.

30. Como incentiva la promoción de la asociatividad el gobierno.

El incentivo es el cofinanciamiento a través del Fondo de Asistencia Técnica.

31. Que tan necesario es el apoyo gubernamental para la existencia del GPA

Es de suma importancia, es el eje de la existencia del GPA.

32. Existe una política gubernamental de apoyo a la asociatividad.

La única política de apoyo a la Pequeña Empresa es a través del FAT.

33. La Política Nacional de Apoyo a la Pequeña Empresa actual es eficaz (da resultados)

Si ha dado resultado, el empresario mejorar sus cuentas, la satisfacción al cliente es superado, trabajan con mejor eficacia y eficiencia.

34. Que elementos se requieren de una política que incentive eficazmente la asociatividad.

Apoyar a la Pequeña Empresa a través de créditos bancarios con tasas preferenciales, políticas diseñadas de acuerdo a la necesidades del empresario y una reestructuración del marco legal.

35. Con que recursos financieros se cuenta para promover la asociatividad

Los proporcionados por el FAT, existen créditos proporcionados por instituciones bancarias pero no ofrecen los suficientes beneficios para incentivar la asociatividad.

36. Existe un presupuesto destinado al apoyo y fomento de la asociatividad

Por parte del GPA por el momento solamente cuenta con el FAT.

37. A cuanto asciende.

Un monto aproximado de \$1,300,000.00

38. Qué es el FAT

Es un instrumento mediante el cual se le brinda apoyo al empresario a través del cual este puede acceder a asociarse con otros empresarios, con el propósito mejorar la calidad de sus productos y mejorar sus procesos.

39. Qué tan accesible es para el empresario

Posee muchos tramites al cual el empresario no le es fácil cumplir, se ha vuelto muy burocrático.

40. Cuáles son los requisitos para acceder al FAT

Poseer una pequeña empresa que emplea hasta 50 personas, con ventas mensuales entre 50,001 y 500,00 colones y la disposición de aportar el 20% restante del costo total de la asistencia técnica que solicitara.

OTROS PROVEEDORES

41. Quiénes son las entidades cooperantes del GPA y que rol juegan en el proceso de asociatividad.

Las entidades cooperantes son El Gobierno, Organismos Internacionales que proporcionan los fondos para el cofinanciamiento para el desarrollo del proceso asociativo.

42. Que otras entidades promueven la asociatividad y no forman parte del GPA (Quiénes son la competencia del GPA)

Como ya lo había mencionado anteriormente SALDEL, Intervida, Municipalidades, ONGS.

43. Existe alguna relación entre el GPA y otras entidades que promueven la asociatividad en la pequeña empresa.

Lo que estas entidades tienen en común es que ambas proporcionan Servicios de Desarrollo Empresarial a la Pequeña Empresa con propósito de apoyarlos en el proceso de mejora de sus productos o servicios.

44. Cuál debería ser la participación del sector privado.

El Sector Privado debería de tener un papel mas preponderante en el proceso de asociatividad, ya que se necesita de todos los sectores para el apoyo al empresario.

45. Cuál debería de ser el rol de la banca.

La banca debería de ofrecer tasas de interés preferenciales y amigables para los empresarios que deseen asociarse. Tasas de interés atractivas y poder acceder a este con mucha facilidad.

CLIMA ORGANIZACIONAL

46. Cuál es la relación interna dentro del GPA

Las relaciones personales se mantienen muy bien, mas sin embargo, hay un desconocimiento de las funciones que realiza la institución que representa, si no se convoca a una reunión no se mantiene ningún tipo de relación.

47. Existe integración dentro del GPA.

No existe integración dentro del Grupo Promotor, no hay trabajo en equipo, existe mucha desinformación acerca de cómo se debe de apoyar a la pequeña empresa, no se expresan las nuevas necesidades de los pequeños empresarios.

48. Existe coordinación dentro del GPA (quién la ejerce)

No existe coordinación dentro del GPA, CONAMYPE es la entidad que convoca a las reuniones, mas sin embargo, no propicia a un seguimiento y constancia de estas, ni una coordinación entre los miembros del GPA.

49. Qué tan eficaz es la coordinación.

La coordinación hasta el momento no ha sido eficaz, ya que existe una desmotivación y pasividad en cada miembro del Grupo.

50. Cómo fluye la información dentro del GPA

La información no fluye de forma continua y es escasa tanto interna como externa. Un ejemplo de ello es la publicación de la Política para la Micro y Pequeña Empresa, de la cual el GPA no sabe nada al respecto y por lógica no se le tomo en cuenta en la elaboración de esta política.

51. Cuáles son las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades del GPA

Dentro de los aspectos positivos internos, en las ultimas reuniones se ha visto un mayor interés por integrar esfuerzos en pro de la Pequeña Empresa, además se esta tratando de promover la asociatividad; se esta en proceso de elaborar un plan estratégico mediante el cual se espera obtener mejores resultados; **aspectos negativos internos**, no

se cuenta con un plan estratégico que sirva de guía para el Grupo, no hay integración ni coordinación, existen duplicidad de esfuerzos, el flujo de información es inconstante, existe mucha pasividad y conformidad; **aspectos positivos externos**, se reciben fondos para el apoyo a la pequeña empresa por parte de organismos internacionales; **aspectos negativos externos**, existen otras instituciones que si se encuentran obteniendo mejores resultados de Grupos Asociativos estables lo que pone en desventaja y en tela de duda el actuar del GPA, como Grupo son responsables que con la llegada del Tratado de Libre Comercio el empresario se vea afectado negativamente si no esta preparado, el empresario no conoce nada acerca del Grupo ni lo reconoce como líder promotor de la asociatividad.

52. Qué acciones deberá ejecutar el GPA en los próximos cuatro años para liderar la promoción de la asociatividad en la pequeña empresa salvadoreña.

Elaborar un plan estratégico que le permita afrontar los retos, gestionar políticas de que realmente brinden un apoyo a la Pequeña Empresa.

53. Qué estrategias deberá implementar para obtener resultados

54. Existe una figura legal que beneficie la formación de GAE (de no existir como debería de ser)

Hasta el momento no existe una figura legal que apoye a la pequeña empresa en el proceso de asociatividad, una forma jurídica que le permita funcionar adecuadamente.

55. Quién establece el primer contacto, el GPA con la pequeña empresa o viceversa

El empresario no puede acercarse al GPA ya que no tiene conocimiento de este, pero si el empresario desea obtener ayuda los hace a través del consultor que pertenece a cualquier entidad miembro del GPA. También pueden los consultores acercarse al empresario y ofrecerles sus servicios de consultaría.

56. Cuales son las dificultades encontradas al asociativizar a la pequeña empresa

Los empresarios tienen una cultura individualizada (no conocen lo que es trabajar en equipo, están muy llenos de temor de que la competencia robe sus procesos e ideas), no cuentan con innovación tecnológica.

57. Cuánto se ha invertido en asociativizar a la pequeña empresa (entidad y vía FAT)

Por entidad se ha invertido un aproximado de \$100,000.00 y por vía FAT un aproximado de \$400,000.00.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO

58. Se requiere incrementar la participación de otras entidades en el GPA ¿Quiénes?

Hoy en día se ha incluido al Ministerio de Agricultura dentro del GPA, sin embargo, es necesario tomar en cuenta a las gremiales, municipalidades y al Ministerio de Turismo.

59. Beneficiaría a la pequeña empresa la implementación del CAFTA-SR y cuál se estima que será el impacto en la formación de GAE (los incrementará o reducirá)

El CAFTA es una herramienta de doble filo, podrá beneficiar aquellos empresario que se encuentren preparados para entrar en un mercado de alto riesgo y elevada

competencia, esto lamentablemente es un porcentaje muy bajo ya que solo un 30% de las empresas están aptas para aprovecharlo mercadologicamente y reconoce que solamente tendrán un beneficio inmediato el café y el azúcar. Creo que nuestra economía no esta preparada para enfrentar a grandes empresas que pondrán al mercado sus productos o servicios a un precio igual o mas bajo con una calidad superior.

60. Qué se debe hacer para mejorar o aprovechar las oportunidades del CAFTA-DR

Preparar cuanto antes a nuestros empresarios, crear políticas que se adecuen a sus necesidades, elaborar e implementar estrategias de apoyo como ejemplo de ello es la asociatividad.

61. Cómo debería de estar organizado el GPA

La CONAMYPE debería de ejercer un papel protagónico en la coordinación del Grupo, los miembros deberán ser activos en la proposición de medidas de apoyo a los empresarios.

62. Se debe de mejorar el modelo de tres pisos (presenta fallas, es demasiado burocrático, es poco dinámico reduce la eficiencia del empresario)

Si, es necesario mejorar este modelo ya que poseen demasiados tramites, el proceso de Asociativización se vuelve lento y burocrático, el empresario se vuelve apático a la idea de tener que tratar de asociarse.

63. Se debe de modificar la estrategia tres, en que aspectos.

Esta estrategia fue creada por el Gobierno pero no se ha puesto en marcha. La capacidad técnica es muy poca para las entidades que ofrecen servicios de desarrollo empresarial, existe un estancamiento en el conocimiento e implementación de modelos asociativos. Actualmente no existe una adecuación del marco jurídico que se adecue a los empresarios. Lo mas propicio será la implementación de esta política.

64. Cuáles son los retos por alcanzar.

Elaborar un plan estratégico con el fin que de mejorar el actuar del GPA y que permita visualizar y ejecutar medidas de apoyo a la pequeña empresa. Implementar una forma jurídica que permita el libre desarrollo de los empresarios que desean asociarse.

NEGOCIOS

32

El Diario de Hoy
Jueves 8-12-2005

NEGOCIOS@ELSALVADOR.COM

ANEXO # 5

Millonario fondo para mipymes

Plan. La UE y el Gobierno firmaron ayer un convenio para el sector ▶ Proyecta el desembolso de \$15.3 millones

JOSÉ ALBERTO BARRERA

Durante los próximos tres años se reforzará el apoyo a la mipyme (micro, pequeña y mediana empresa), ayer, el Gobierno de la República y representantes de la Unión Europea (UE) firmaron un convenio el cual contempla el desembolso de 13 millones de euros (cerca de 15.7 millones de dólares).

El plan tiene como objetivo beneficiar a por lo menos 10 mil pequeños empresarios, los cuales recibirán asistencia especializada en una amplia gama de áreas las cuales les permitirán aumentar su productividad y competitividad.

Jorge Alfaro, director del proyecto, explicó ayer a El Diario de Hoy que se espera que con este incentivo las empresas puedan mejorar sus ventas y tener mejores empleos.

Yolanda de Gavidia, ministra de Economía, agregó que se pretende impulsar a uno de los principales motores de empleo del país.

"Entre las micro, pequeñas y medianas empresas producen cerca del 80 por ciento del PIB, pero no es sólo importante como generador económico, sino como fuente de empleo", dijo la funcionaria.

La idea, agregó, es fortalecer desde la base la capacidad empresarial del país.

"Este tipo de iniciativas las fortalece (a las mipymes), lo que las vuelve más competitivas, rentables y productivas; les permite explorar nuevos mercados y a veces eso sólo significa vender a un departamento aledaño", dijo de Gavidia.

"El plan les permitirá explorar nuevos mercados y a veces eso sólo significa vender sus productos a un departamento aledaño"

Yolanda de Gavidia,
MINISTRA DE ECONOMÍA

Wouter Wilton, representante de la UE, consideró que el sector de las mipyme tiene un rol estratégico en la economía salvadoreña y que por ello era indispensable fortalecer a las entidades públicas y privadas que ofrecen servicios a los emprendedores.

El nuevo convenio per-

mitirá ampliar los servicios que ofrecen los programas como el Fondo de Asistencia Técnica (FAT), el Bono para la Capacitación de la Micro y Pequeña Empresa (Bonomype), el Programa de Creación de Empresas y el Fondo de Fomento a las Exportaciones (Foex).

El proyecto será ejecuta-

do principalmente por el Ministerio de Economía a través de la comisión Nacional de la Micro y la Pequeña Empresa.

El convenio entre la UE y el Gobierno de El Salvador busca beneficiar con el Bonomype a tres mil mipymes, mientras que busca incluir a dos mil más en el FAT.

CENTRO DE DESARROLLO DE NEGOCIOS

◆ La nueva oficina prestará servicios de trámite y asesorías en temas como IVA, NIT, inscripción de la sociedad, entre otras.

◆ El nuevo centro está ubicado en 3a. Avenida Norte y Calle Alberto Masferrer de Sonsonate, es el primero de tres que se abrirán en el centro y oriente del país. Para más información llame al 2260-9260 de Conamype.

Crean una oficina para el sector en Sonsonate

■ La canalización de los fondos de la UE se hizo pública desde ayer.

El Ministerio de Economía y representantes de la UE participaron ayer en la inauguración del primero de tres centros de negocios que se planea abrir en el país para dar asesoría a los emprendedores del país.

De acuerdo con un informe de Conamype en el occidente del país existen alrededor de 40 mil micro y pequeñas empresas.

Yolanda de Gavidia, ministra de Economía dijo ayer que lo que persiguen es facilitar las herramientas necesarias para que los propietarios y operadores de la mipymes, como panaderías y talleres de artesanías entre otros, tengan a la mano contactos e información de trámites para agilizar su negocio.

Max Portillo, presidente de la Asociación de los Medianos y Pequeños Empresarios, aplaudió la iniciativa.

"Aquí la gente vendrá con inquietudes y podrá desarrollarse. Impulsar esta zona será el primero de una serie de centros de desarrollos de negocios", agregó.



Más apoyo para los emprendedores

Durante tres años el Gobierno y la Unión Europea desarrollarán un proyecto de apoyo para las mipyme (micro, pequeñas y mediana empresa).

El programa busca fortalecer la especialización de las empresas. Sin embargo, también contribuirá al desarrollo de políticas, leyes y normas que generen un clima favorable para el desarrollo de estos negocios.

Este permitirá ampliar (a todo el país) los servicios de programas como el Fondo de Asistencia Técnica el Programa de Formación de Empresas, entre otros.

350

mipymes contarán con asistencia técnica en áreas clave como procesos productivos.

7,000

empresarios o trabajadores serán capacitados dentro del programa de cooperación.

175

nuevas empresas se busca crear con los jóvenes egresados de los institutos técnicos.

15.3

millones de dólares serán desembolsados en el proyecto. 11.7 son de la UE.

ACTUALIZACIÓN CULTIVOS DE MAÍZ, PLÁTANO Y FRIJOL, ENTRE OTROS, FUERON LOS MÁS DAÑADOS POR LAS PASADAS LLUVIAS. EL SECTOR PECUARIO ES EL SEGUNDO MÁS AFECTADO CON PÉRDIDAS DE MÁS DE UN MILLÓN DE DÓLARES

[Lo perdido ronda los \$10 millones]

Más daños en la agricultura

OSCAR IRAHETA/ALMA LÓPEZ

En la medida que el nivel de las aguas baja, los estragos en el campo aumentan. Ayer, los daños estimados pasaron de siete millones 500 mil dólares a nueve millones 207 mil dólares.

De acuerdo a cálculos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el mayor perjuicio, de siete millones 493 mil dólares, lo han sufrido las plantaciones de las zonas occidental, paracentral y oriental del país.

Los más dañados son los cultivos de ajonjolí, maíz, plátano, arroz, frijol, maicillo y hortalizas. Unas 22 mil manzanas con estas plantaciones han sido perjudicadas.

En el sector pecuario, han registrado problemas en las granjas de gallinas, porcinos y bovinos.

En este sector, la pérdida alcanza el millón 87 mil dólares.

En tanto, la industria pesquera sólo informa un menoscabo de 625 mil dólares, según el mismo informe del MAG, actualizado ayer durante una conferencia informativa.

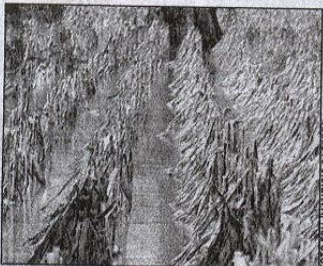
POSEEN SEGURO

En medio de toda la distorsión, provocada por las incesantes lluvias, uno de los sectores menos dañados es el algodonero.

La comisionada presidencial para la agricultura, Carmen Elena Díaz Bazán de Sol, informó que sólo se dañaron 375 manzanas, de las seis mil 200 que están cultivadas en San Miguel y Usulután.

Como respiro ante la crisis, agregó la funcionaria, los productores de algodón disponen de un seguro agrícola que responderá al 100 por ciento de la inversión realizada.

En este sentido, se preve que la cosecha 2005-2006 produzca lo previsto: 229 mil quintales de algodón. Este sector genera alrededor de 3 mil 200 empleos.



Cosecha ▲ Cultivos de maíz anegados.



LOS EJES CENTRALES

En estos momentos de crisis, éstos son tres de los lineamientos que seguirá el Presidente.

1 AGRÍCOLA

En esta área, el Gobierno calcula que los perjuicios ascienden a siete millones y medios de dólares. La cantidad podría aumentar considerablemente.

2 GRANJAS

La crianza de pollos, cerdos y ganado es la segunda más afectada por el pasado temporal. Allí, los daños se estiman en un millón 87 mil dólares.

3 ALGODÓN

Es el cultivo menos dañado. Únicamente en 375 manzanas, de 6 mil 200 cultivadas, se registran problemas. En el sector disponen de seguros.

PESCA

625

MIL DÓLARES

es el cálculo preliminar de daños en este sector, según el informe del MAG.

Inundados ◀ Se estima que 22 mil 700 manzanas trabajadas en diferentes partes del país, fueron dañadas en los últimos días.



FOTO EDI./ARCHIVO

Expectativa ■ El turismo tendrá por fin su propia ley.

Las inversiones turísticas no pagarán renta

Plan. Los incentivos fiscales plantean exoneraciones durante los primeros diez años

MILADY CRUZ

El anteproyecto de la ley de turismo está a punto de ser cocinado. Mañana será presentado en el pleno legislativo para discutir algunas modificaciones realizadas por la Comisión ad hoc de Turismo.

De acuerdo con el proyecto legislativo, los empresarios que quieran invertir en turismo quedarán libres del pago del impuesto sobre la renta, el IVA y los aranceles.

Si todo marcha viento en popa, la exoneración de los tres incentivos fiscales será efectivo durante los primeros 10 años que el empresario opere el negocio.

El diputado Fernando González explicó ayer que los incentivos fiscales tienen que ser totales, sin restricciones ni montos elevados para el sector.

"Nos curamos en salud porque no son impuestos que el fisco esté recibiendo sino que son inversiones

nuevas que van a generar cobros como el IVA", recalcó.

El diputado añadió que los aranceles tampoco serán cobrados a los empresarios turísticos durante el lapso contemplado en el proyecto legislativo.

"Lo que también se acordó y se le está dando tratamiento es que los inversionistas aporten un cinco por ciento de sus utilidades al fondo que va a manejar Corsatur en obras de turismo", comentó.

Según González otra de las modificaciones realizadas es sobre el tema de seguridad.

"Para ser congruentes habrá que hacer también algunas modificaciones en la política de cielos abiertos. TACA no puede seguir con ese monopolio. Ahí estamos de acuerdo casi todos los de la comisión. No pueden seguir las líneas de un monopolio en el país".

"Todo apunta a que mañana (hoy) vamos a tener la discusión de la ley", dijo.

"Se penalizará a las personas que traigan bienes y digan que son para turismo y luego se compruebe que no es así"

Fernando González

DIPUTADO DE LA COMISIÓN DE TURISMO



Revista Mujeres.
Búsquela el tercer miércoles de cada mes en El Diario de Hoy.

NAVIDAD

plaza merliot

te regala:

7 PASAJES A LA ISLA DE SAN ANDRÉS

Por compras mayores de \$15 participa en la rifa de 7 viajes para 2 personas a la Isla de San Andrés, Colombia, por 4 días y tres noches con todos los gastos pagados más \$500 en efectivo.

Promoción válida únicamente para tarjetahabientes activos de Plaza Merliot. Restricciones aplican.

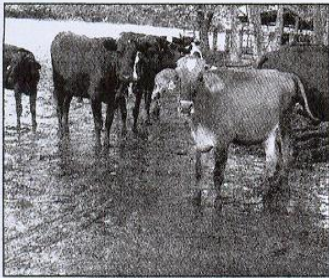
www.plazamerliot.com.sv

plaza merliot

INUNDACIONES DIVERSAS COSECHAS SUFRIERON DAÑOS. ADEMÁS, LOS POZOS SE CONTAMINARON CON EL AGUA DE LAS FOSAS SÉPTICAS DE LAS VIVIENDAS

[San Miguel]

Sector agrícola sufre pérdidas



Animales ▲ Las inundaciones también afectan al ganado. Los pastizales quedaron bajo agua.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería, Mario Salaverría, calificó a la zona oriental como una de las más afectadas y devastadas en materia de cultivos.

Las inundaciones de campos completos de siembra afectan más a los pequeños agricultores. La mayoría de plantaciones anegadas se ubican en la zona del Bajo Lempa. Cosechas enteras de maíz, frijol, hortalizas, plátanos, pastos y caña se han echado a perder.

Ángel Martínez, agricultor del cantón Hacienda Nueva en San Miguel, sembró 20 man-

zanas de caña y perdió 10, debido a que las inundaciones han reproducido hongos en las raíces de las plantas y esto ha afectado su crecimiento.

Martínez asegura que dentro de 15 días tendrá que cortar de raíz las cañas, ya que los terrenos se han convertido en pantanos. El agricultor deberá iniciar una nueva cosecha, pues manifiesta que "la temporada de zafra demanda producto de buena calidad".

Salaverría dijo que los daños no han sido totalmente medidos, ya que existen zonas en las que aún no se ha podido ingresar a verificar el estado de los cultivos.

El coordinador del Comité de Emergencia Departamental, Coed, de San Miguel, Gilberto Martínez, dio a conocer algunas cifras sobre los daños en ese departamento.

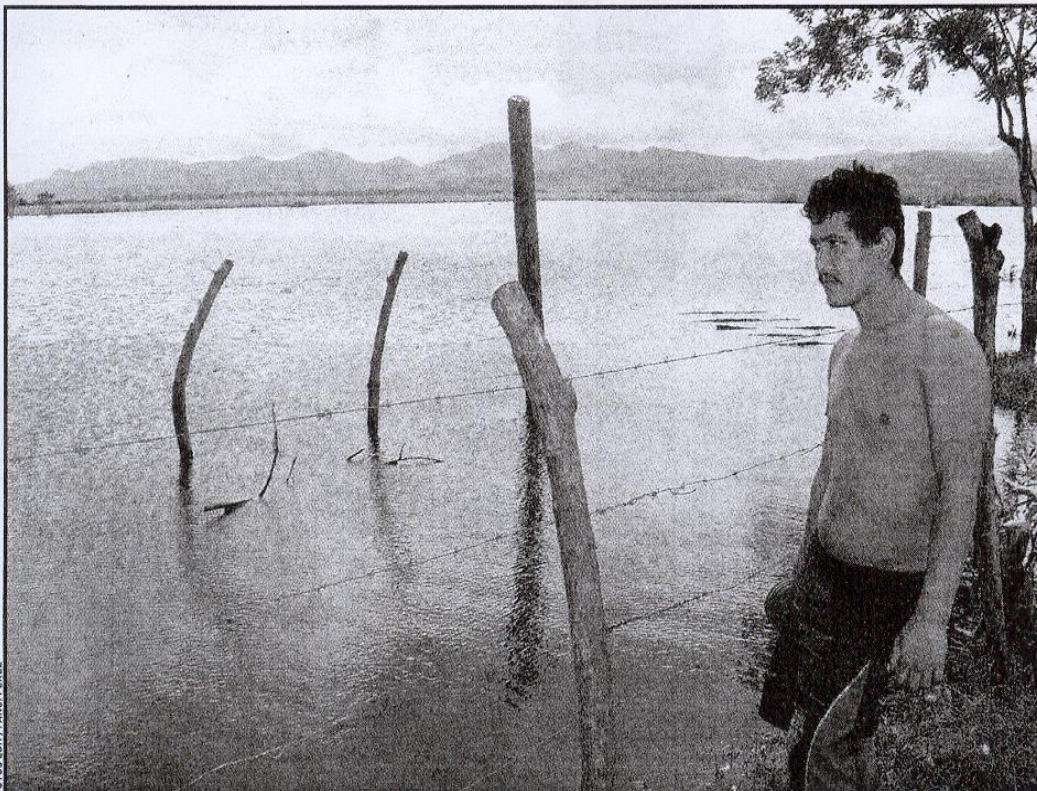
Informó que en el cantón La Canoa se perdieron 60 manzanas de maíz y frijol, en el cantón El Havillal, 70 manzanas de maíz, en el caserío La Ceiba 10 manzanas del referido grano, así como hortalizas, en El Jute, 30 del mismo grano y en El Borbollón, 10 de caña.

José Erasmo Ticas, del Ministerio de Medio Ambiente, Marn, dijo que además de las pérdidas de los cultivos, "en el caserío Casa Mota de San Miguel también hubo animales afectados, pues los pobladores no lograron sacarlos a tiempo".

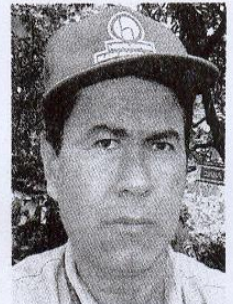
La laguna El Jocotal y el río Grande de San Miguel se desbordaron y fueron los principales responsables de la anegación de grandes extensiones de tierra. Muchos productores expresan desesperación.

DESBORDAMIENTOS CONTAMINAN EL AGUA

- ◆ En Usulután, las inundaciones provocaron que las fosas sépticas se rebalsaran y contaminaran los pozos.
- ◆ Vecinos de la Urbanización 77, de Puerto El Triunfo, informaron sobre la presencia de heces en el agua que entró a las viviendas de la zona.
- ◆ Sonia de García dijo que el mal olor alertó sobre la situación. "Había excremento por todas partes. Sacamos a los niños del lugar", detalla.
- ◆ En esa zona, el agua de los pozos es de color oscuro y huele mal.
- ◆ En el lugar no hay agua potable. Aseguran que Anda la raciona y que sólo pueden tomar un galón por día.
- ◆ Los afectados dicen que no han recibido ayuda, a pesar de haber reportado sus necesidades.



Campos anegados ▲ Los pequeños agricultores son los más afectados. Miles de manzanas de terreno tienen pérdidas por el agua y el lodo.



● JOSÉ ERASMO TICAS
MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE

Acceso imposible

"No se han podido medir las pérdidas porque no se puede llegar a muchas zonas afectadas. Tendremos que esperar a que baje el nivel del agua para poder realizar una evaluación completa y dar el detalle final de la situación".

INFORME DEL MAG
18,030

MANZANAS
de campos cultivados son los afectados por las inundaciones en Usulután y San Miguel. Las cosechas perdidas son diversas.

[En las entrañas del Lempa]

Agua doblega las cosechas

VIAJE EN Balsa ALERTAS CAMBIAN DE COLOR, APARECE EL SOL, PERO EL AGUA SE RESISTE A SALIR DE LAS TIERRAS DEL BAJO LEMPA

YAMILETH CÁCERES

El desastre causado por las lluvias tiene múltiples aristas; llegar a cada una de ellas no resulta fácil. Helicópteros, vehículos cuatro por cuatro y, por qué no balsas, se convierten en alternativas para adentrarse en una tierra maltratada por la naturaleza.

Castigada por el Mitch, hundida por Stan, los terrenos del Bajo Lempa, tan ricos como peligrosos, son extensas manzanas de maicillo, maíz, yuca, loroco, algodón y pasto, hoy anegadas por el afluente.

La destrucción no se esconde ante los ojos de quienes recorren los últimos kilómetros de la cuenca del río desde sus entrañas.

A ambos lados saltan a la vista las tusas de aquellas milpas semienterradas por el lodo y el agua. Los granos fermentados por la humedad no serán este año el sustento para muchas familias de San Vicente y Usulután.

La Isla El Capulín, que se encuentra a cinco kilómetros del antiguo Puente Cuscatlán yéndose por el cauce de la cuenca, es la primera que sale al paso de la balsa. El pasto, el alimento para el ganado, la riqueza de la zona, desapareció en los primeros días de la emergencia.

Unos cinco kilómetros abajo del Lempa, cuyas aguas se resisten a salir de los terrenos, la situación es más crítica. En La Hacienda Los Burros, Berlín, Usulután, las personas perdieron casi todas sus plantaciones de plátanos y papayas.

José Mauro Ramos ha vivido de la agricultura, pero ahora ve con mucha tristeza e impotencia cómo todo el esfuerzo del año se desvaneció en pocos días.

"Están destruidos mis cultivos, nos hemos quedado sin nada porque yo me defendía con las plantaciones", comentó el hombre mientras paseaba desconsolado por sus terrenos.

Como tantos otros clama porque alguna institución les facilite el financiamiento para



● RUTH ORELLANA
AGRICULTORA DE LA ZONA

Lo perdió todo

"A nosotros nos fue mal porque se nos han perdido los cultivos, yo me siento desesperada no sé qué hacer porque de ahí depende el sustento de mi familia"

DAÑOS ESTIMADOS

1,384

MANZANAS

Arla estima que los daños en 18 comunidades de la cuenca del Lempa supera el millón de dólares. El maíz fue el cultivo que resultó más afectado.

comenzar de nuevo con otro cultivo que tenga una producción más rápida.

Con su corvo bajo el brazo, un sombrero que lo cuida de los rayos del sol y unas botas de hule para moverse entre el lodo y el agua, Ramos dijo con una voz quebrantada: "Nos hemos quedado de brazos cruzados".

José Luis Alfaro, presidente de la Asociación de Regantes Distrito de Riego Lempa-Acahuapa (Arla), sostiene que casi el cien por ciento de las plantaciones se perdió lo que bajará la producción agrícola este año.

"Esperamos que hayan programas que nos ayuden", agregó Alfaro.



Pérdidas ▲ José Luis Alfaro camina por los cultivos de maíz inundados por el río.



Balsa Plástica ▲ La balsa facilitó el acceso a las tierras afectadas por el agua.



● MANUEL ARRIETA
PRESIDENTE DE LA ANDA

Esfuerzo

"Estamos trabajando en un ciento por ciento para atender todas las situaciones que nos dejó la emergencia. Pero hay unos casos prioritarios"

EMERGENCIA
1,500

PERSONAS
Entre personal operativo y administrativo de la Anda atienden las emergencias.

SERVICIO
100

VIAJES
Cada día realizan las pipas en colonias afectadas de San Salvador. Hay 15 cisternas.



San Marcos ▲ Obreros de la Anda reubicaron una tubería de agua potable, dañada por un derrumbe en la calle antigua a Zacatecoluca.

DAÑOS LAS LLUVIAS PASADAS TAMBIÉN AFECTARON LA INFRAESTRUCTURA, COMO LAS TUBERÍAS DE AGUA POTABLE Y DE AGUAS NEGRAS, LOS POZOS Y LOS EQUIPO DE BOMBEO

[La Anda deberá ejecutar 69 proyectos]

Obras costarán \$11 millones

GUADALUPE HERNÁNDEZ

Una evaluación preliminar que realizó la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (Anda) determinó que se necesitan 11 millones de dólares para recuperar la infraestructura que resultó dañada durante las lluvias de la semana pasada.

Los fondos serán invertidos en 69 perfiles de proyectos que se deben ejecutar a nivel nacional para recuperar la red de distribución. De éstos 44 corresponden al Área Metropolitana de San Salvador (AMSS).

"En un momento dado llegamos a tener 115 situaciones de este tipo, muchas de las cuales ya fueron atendidas", aseguró Manuel Arrieta, presidente de la Anda.

Las obras que se requieren van desde la re-

habilitación, reconstrucción o reubicación de tuberías de agua potable y aguas negras, pozos, tanques y equipos de bombeo.

"Se están revisando las asignaciones presupuestarias con el Ministerio de Hacienda para la obtención de los fondos. Pero también se cuenta con el ofrecimiento financiero de organismos internacionales", explicó el funcionario.

PRIORIDAD

Sin embargo, mientras se erogan dichos fondos, se deben ejecutar trabajos que no pueden esperar.

La prioridad es la recuperación del sistema Río Lempa, lo cual incluye: la limpieza de las turbinas en la Boca Toma de la planta potabilizadora Las Pavas, en Tacachico y las estaciones de bombeo 1, 2, y 3.

También necesitan verificar las condiciones de algunos tanques que se encuentran en terrenos altos, como Brisas de Candelaria, en Huizúcar y Colonia Lamatepec, en Soyapango.

"La construcción de los tanques no presenta daños, tampoco se ve peligro eminente de derrumbe, pero vamos a contratar a una empresa especializada para que nos diga qué hacer", dijo.

Como medida preventiva, los depósitos no se están llenando por completo para evitar el peso.

Además rehabilitar los sistemas que abastecen las poblaciones de Nahuizalco, Juayúa, Talnique y Sacacoyo, de Sonsonate y La Libertad, respectivamente.

Se estima que las labores costarán 1 millón 200 mil dólares, los cuales ya se encuentran disponibles, pero son parte de la cifra global.

Suciedad generó déficit

Las fallas en el servicio de agua potable se deben al grado de turbidez y varios cortes de energía eléctrica en los sistemas que abastecen el Área Metropolitana de San Salvador.

Manuel Arrieta, presidente de Anda, explicó que el Sistema Río Lempa funciona con siete bombas, pero debido a la suciedad, sólo están operando cinco.

"Hubo necesidad de parar el bombeo para darle mantenimiento, por lo cual resultaron afectadas las colonias que están al final de la red, como Cimas de San Bartolo V etapa, San Marcos y Santa Tecla", dijo.

Los sistemas producen normalmente 5.7 metros cúbicos por segundo, pero con las fallas se suministró un 20 por ciento menos.

Clasificación. El estudio determina que hay dos mil familias que urgen de una vivienda. En inventario hay disponibilidad de seis mil que han sido recuperadas

Tormenta Stan dañó más de ocho mil casas

ENRIQUE MIRANDA

La huella que dejó la tormenta tropical Stan a su paso por El Salvador puede contabilizarse ya en números: el censo de viviendas que realizó el gobierno estima que unas 8 mil 400 familias deberán recibir ayuda para obtener un techo nuevo o reparar los daños en sus casas.

El Presidente Antonio Saca informó ayer que el estudio está listo y que "en los próximos días" anunciará la solución que dará a los damnificados.

Hace un par de semanas, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) estimó que el impacto de ese fenómeno, junto a la erupción del volcán de Santa Ana, fue de \$455.6 millones.

Y, en efecto, ese informe colocaba al sector vivienda como uno de los más afectados tras los desastres.

Crisis

Algunos damnificados de Ciudad Delgado y San Salvador, han comenzado a ocupar casas abandonadas en la urbanización Valle del Sol



Datos ▲ El Ejecutivo dijo que en breve dará a conocer las medidas de apoyo a los damnificados por las lluvias y las erupciones.

de Apopa, tal como informó El Diario de Hoy.

Fuentes del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VMVDU) informaron que existen en inventario 6 mil 500 viviendas dis-

ponibles para reubicar a damnificados.

El Gobernante anunciará de qué forma se ayudará a los refugiados.

No obstante, el VMVDU informó que a cada familia

censada se le clasifica de acuerdo a tres categorías: quien necesite una vivienda nueva, reparación de la que ya tiene u obras de mitigación para seguir viviendo en la zona.

A cada grupo familiar se le entrega un código que determina si se encuentra dentro de los daños graves, moderados o leves. De acuerdo a esto se le brindará la ayuda pertinente.

BUSCAN MANO DE OBRA DE CAFÉ

El Presidente Saca se reunirá mañana en Ciudad Barrios, San Miguel, con parte del sector cafetalero y hará "algunos anuncios importantes"

◆ El líder no descartó utilizar a reservistas de la Fuerza Armada para paliar la falta de mano de obra en las cortas del grano.

◆ El Gobierno también ha autorizado braceros de origen hondureño y nicaragüense.

◆ El Presidente Saca también entregó ayer nuevas becas a 584 alumnos que obtuvieron las mejores calificaciones en todo el país.

◆ Fueron 500 premios a la Excelencia, 56 becas Presidente y 28 becas Dr. José Antonio Rodríguez Porth.

IMPACTO
\$455
MILLONES
En daños y pérdidas dejó el huracán.

URGENCIAS
2,000
FAMILIAS
Requieren una vivienda completamente nueva.



Apoyo ▲ Rodrigo Ávila y René Figueroa llegaron al Parlamento.

Defienden cambio a Código

► El Ejecutivo pidió a la Asamblea avalar los nuevos plazos de cárcel preventiva

ANTONIO SORIANO

El Ministro de Gobernación, René Figueroa, y el director general de Centros Penales, Ástor Escalante, pidieron ayer a la Asamblea Legislativa no retrasar las reformas al Código Procesal Penal que

han solicitado.

Las enmiendas serían para alargar los plazos de la detención provisional.

Según Escalante, los internos usan como táctica evitar las audiencias para que se les termine el plazo y así quedar en libertad.

"¡Los abogados se prestan para esas estrategias!", se quejó Escalante.

Figueroa aseguró que la enmienda que pidieron no es para tener a los detenidos más tiempo en la cárcel, sino para evitar las maniobras.

"¡Las reformas urgen! Nuestro equipo jurídico está a la disposición de reunirse con los diputados para aclarar las propuestas", dijo el Ministro.

Con los cambios se busca que el plazo de 12 meses de detención provisional por un delito menor se eleve a 24 meses.

Y que el procedimiento para un delito mayor pase de 24 a 36 meses.

El proyecto de reforma será conocida el próximo miércoles en la reunión de la Comisión de Legislación y Puntos Constitucionales del Parlamento.

NEGOCIOS

\$63.61 \$101.30

PRECIO PETROLEO N/Y PRECIO CONTRATO 12

36 El Diario de Hoy Jueves 19-10-2005

NEGOCIOS@ELSALVADOR.COM



Remesas crecen 11.2% en lo que va del año

SUSANA RODRIGUEZ

Las remesas familiares recibidas entre enero y septiembre de este año ascendieron a 2,063.3 millones de dólares y alcanzaron un crecimiento del 11.2 por ciento, informó ayer la gerencia de estudios y estadísticas económicas del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR).

Según Luis Adalberto Aquino, titular de esa gerencia, las zonas de donde provienen más remesas son California, Virginia y Nueva York. La mayor parte de éstas son enviadas a través de las agencias de los bancos salvadoreños que operan en Norteamérica.

Del estado de California se envió un 47.1 por ciento del total de las remesas. Le sigue el estado de Virginia con 37.4 por ciento y del estado de Nueva York se remesó un 5.4 por ciento.

La mayor parte de estos recursos son captados por la po-

bladores de La Unión, Morazán y San Miguel, según indica la encuesta de propósitos múltiples de la Dirección General de Estadísticas y Censos (Digesty).

Además el estudio muestra que en La Unión cerca del 43 por ciento de las familias recibe apoyos familiares, en Morazán es cerca del 32 por ciento a quienes se beneficia y en San Miguel, un 30 por ciento de los hogares recibe dichas divisas. Cabañas según el informe presenta el 32 por ciento y Chalatenango cerca del 30 por ciento.

Factores

Según Juan José García, especialista en remesas, el aumento se ha dado por que hay más demanda de trabajo en Estados Unidos a raíz del desastre ocurrido por el huracán Katrina que azotó a Nueva Orleans.

Añadió que el incremento de trabajo se debe a que hay escasez de trabajadores en la construcción y eso hace que las per-

sonas ganen al rededor de 12 a 17 dólares por hora y haya más oportunidades salariales.

También dijo que las personas que poseen algún tipo de especialidad se cotizarán mucho mejor y podrían llegar a cobrar hasta 300 dólares la hora, lo que hará que las personas envíen más dinero y el número de las divisas familiares crezca.

"Las remesas seguirán creciendo y me atrevo a decir que en este mes (octubre) será más del 12 por ciento, como ocurrió cuando ha habido otros desastres en el país", afirmó el especialista.

El analista destacó que según la Digesty, cerca del 80 por ciento de los flujos monetarios son utilizados en gastos de comida.

Por lo general, éstos dineros son utilizados ensatisfacer el consumo y no para obras de construcción.

"Hay que incidir en el que envía las remesas, para orientar estos dinero a la inversión", recomendó.

OPINIONES

"El BCR está analizando ideas para ayudar a las personas a invertir sus remesas"

Luis Adalberto Aquino
Gerente de Estudios BCR.

"Las remesas seguirán creciendo, yo me atrevo a decir que será más del 12 por ciento"

Juan José García
Especialista en remesas

ran, puntualizó.

Del dinero recibido sólo un 12 por ciento está siendo utilizado para usos productivos, tales como compra de productos agrícolas, gastos en educación, adquisición de vivienda y medicinas, manifestó el gerente de estudios y estadísticas del BCR.

Proyecto

Aquino recalcó que el Banco Central tiene varias iniciativas para que las personas puedan invertir su dinero.

"Varios bancos internacionales están apoyando para que la familia ahorre y no gaste todo en consumo si no que pueda ahorrar para comprar una vivienda", aseguró.

Asimismo dijo que hay países como México, Ecuador y Colombia donde existen algunas experiencias de las cuales se pueden aprovechar las lecciones que hay en el ámbito internacional y como estas pueden ser incorporadas y tomadas en cuenta para el desarrollo del país, finalizó.

El año pasado, los flujos de divisas en este concepto alcanzaron los 2,547 millones de dólares.

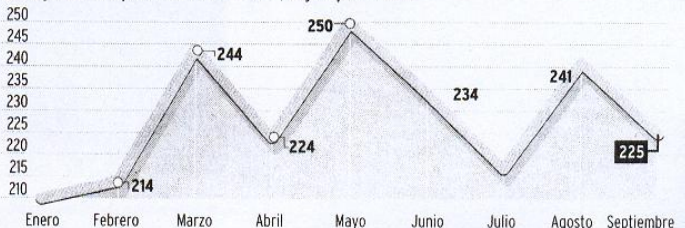
Los envíos crecen cada año

Datos proporcionados por el Banco Central de Reserva sostienen que las remesas familiares han aumentado considerablemente durante los últimos diez años.



Las remesas recibidas en mayo son las más altas hasta la fecha

Los lugares con mayores envíos son California, Virginia y Nueva York



14

Recaudación en septiembre aumentó a \$1,638 millones

Récord. Ingresos históricos logró Hacienda hasta el noveno mes de 2005 por las reformas fiscales ▶ En octubre prevén menor recolección por los efectos de Stan

REDACCIÓN
El Ministerio de Hacienda reveló ayer que la recaudación de impuestos hasta septiembre de 2005 era la más alta obtenida en la historia, al haber crecido 17.1 por ciento, cuando el mayor incremento fue de siete por ciento en 2003.

De enero a septiembre de este año, el fisco registra haber ingresado a las arcas gubernamentales 1638.1 millones de dólares, muy por encima de los 1,399.5 recolectados en idéntico periodo de 2004.

Para el director de Tesorería de esa cartera de Estado, Mariano Bonilla, ese incremento es consecuencia directa de las reformas tributarias implementadas a finales del año pasado, aunque no deja de lado las medidas administrativas implementadas, tales como la verificación de facturas o el plan fedatario.

Al desglosar los ingresos, se percibe que de enero a septiembre, el IVA fue el tributo más representativo al registrar 869.3 millones de dólares, equivalentes a un 14.5 por ciento por arriba de lo obtenido en el periodo pasado (759.5 millones).

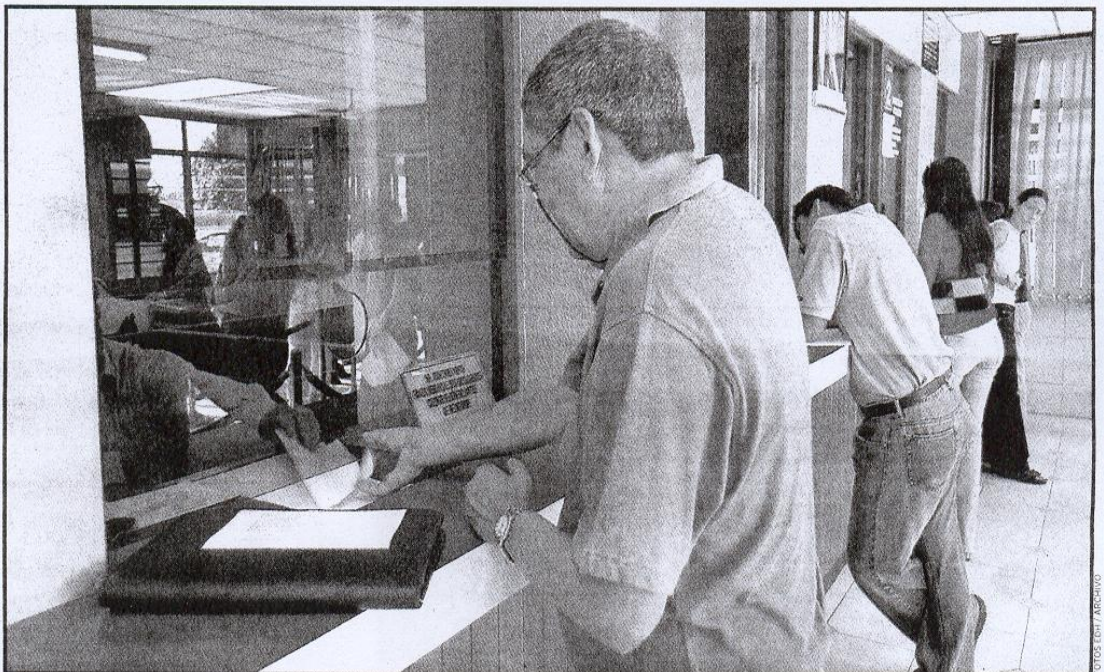
En el rubro de IVA el pago a cuenta creció 40.1 por ciento, las retenciones 22.8 por ciento y renta declaración el 12.1 por ciento.

En el rubro de renta, ésta alcanzó los 558.1 millones de dólares, que representa un 22.9 por ciento más del percibido el año anterior (454.2 millones).

Otros rubros

Asimismo, en concepto de aranceles se recibieron 127.4 millones de dólares, es decir, un 6.1 por ciento sobre lo registrado en los primeros nueve meses de 2004, cuando se obtuvieron 120.1 millones.

En la parte del consumo de productos específicos, que son los que mantienen el Fosalud, los impuestos totalizaron 71.5 millones de dólares, cifra que significó una recaudación 28.3 por ciento superior a la del periodo pasado, cuando se obtuvieron sólo



Proyección ▲ El fisco está cerca de cumplir las metas de recaudación de gravámenes, a la fecha han recolectado el 80 por ciento de lo programado.

Recaudación hasta septiembre de 2005

Las reformas efectuadas en la administración tributaria han permitido al fisco percibir más ingresos.

En millones de dólares

4.36% \$71.5 Consumo
0.71% \$11.7 Transferencia

7.77% \$127.4 Importaciones

34.06% \$558.1 Renta
53.06% \$869.3 IVA

55.7 millones.

Con todo, Mariano Bonilla dijo sentirse satisfecho del comportamiento que está teniendo la recolección tributaria, y opina que si todo sigue igual se alcanzará la meta de recaudación de 163 millones de dólares adicionales, que se percibirán con las reformas fiscales.

Sin embargo, el funcionario está claro en que octubre podría ser tremendo en términos de recaudación como consecuencia de la menor actividad económica observada durante la semana en que las lluvias provocadas por el huracán Stan golpearon al país. "En octubre podríamos recaudar menos debido al desastre natural, ya que la gente prefirió no comprar o únicamente comprar lo indispensable, alimentos o medicinas", dijo.



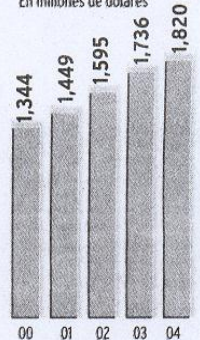
"Podemos atribuir este crecimiento a las reformas tributarias y a las medidas administrativas que ejecuta la Dirección de Impuestos Internos"

Mariano Bonilla
Director de Tesorería

Ingresos tributarios

Si bien cada año existe un crecimiento natural de la recaudación, en 2005 se esperan \$163 millones adicionales por la reforma.

En millones de dólares



INGRESOS
161

MILLONES
de dólares se recaudaron en impuestos sólo en septiembre de 2005.

EXTRAS
79

MILLONES
de dólares adicionales se recogieron en septiembre con respecto a 2004.

NEGOCIOS

El Diario de Hoy
Viernes 21-10-2005

\$60.07 \$103.80
PRECIO PETROLEO/N.Y. PRECIO CAFE N.Y.

NEGOCIOS@ELSALVADOR.COM

El TLC arrancará en 72 días

★01-01-2006★
PREPARADOS PARA EL TLC

JOSÉ ALBERTO BARRERA

El Secretario de Comercio del gobierno estadounidense, Carlos Gutiérrez, avaló ayer en San Salvador los esfuerzos de los países centroamericanos y República Dominicana para implementar el TLC (Tratado de Libre Comercio) desde el 1 de enero de 2006.

"Queremos arrancar con el TLC el primer día de 2006, y queremos hacerlo bien", dijo Gutiérrez, tras sostener una reunión de trabajo con mandatarios y cancilleres de la región, en la que se evaluaron temas laborales, ambientales, de aduanas y propiedad intelectual.

"El acuerdo nos ayudará a todos, a generar empleos y prosperidad", enfatizó.

El Presidente de la República, Elías Antonio Saca, dijo que en la reunión desarrollada en Casa Presidencial se acordó una serie de apoyos norteamericanos en capacitación y asistencia técnica, para tener los marcos legales listos en menos de 70 días.

"El secretario Gutiérrez nos ha presentado todas las oficinas federales, que han dado información completa, para ayudar a Centroamérica en la capacitación", dijo Saca.

Aseguró que también se contará con fondos del Banco Interamericano para el Desarrollo (BID) en áreas como capacitación, fondos de capital y mercado de hipotecas.

Enmiendas en camino

Gutiérrez reconoció que la región aún debe afinar algunos aspectos legales para implementar el TLC. Sin embargo, consideró que estos son fáciles de superar.

"Hay un requerimiento que el Presidente (George) Bush tiene que certificar, que efectivamente los acuerdos del convenio comercial se están implementando", dijo.

"En muchos casos son procedimientos administrativos, hay algunas acciones legislativas, pero existe la plena voluntad para llegar a la fecha del primero de enero de 2006", explicó.

Saca detalló que se trata de reformas a los reglamentos de aduanas y "algunos temas que tienen que ver con decisiones que se tomaron en el último instante".

En términos generales, dijo el mandatario, El Salvador está preparado, como la mayoría de los países de Centroamérica; hemos dado pasos gigantes, en transformaciones de leyes, algunas de ellas eran arcaicas, (y requerían) la creación de nuevas legislaciones, que tiene que ver con propiedad intelectual, aseguró.

Saca adelantó que la próxima semana una misión de funcionarios de los

Compromiso. El Secretario de Comercio de EE. UU.

considera que **no habrá atrasos para implementar el convenio** en la fecha estipulada. Se crearán mecanismos de cooperación técnica en áreas sensibles como la **propiedad intelectual**

ministerios de Economía y Comercio Exterior de Centroamérica y República Dominicana se reunirán con la USTR (Oficina del Representante Comercial de Estados Unidos, por sus siglas en inglés) en Washington, para revisar los avances en esta materia.

Eduardo Ayala Grimaldi, viceministro de Economía, explicó que en la sesión que se desarrollará el 26 y 27 de octubre se revisará el cumplimiento de los compromisos pactados por las naciones centroamericanas en el TLC.

"Tenemos identificados cerca de 70 puntos, muchos de ellos ya los tienen nuestras leyes como el derecho de audiencia que debe tener toda persona en un proceso administrativo o judicial cuando reclama algún derecho", dijo.

Agregó que en esta rubro se buscará armonizar las legislaciones existentes con lo estipulado en el TLC.

"Al final de cuentas es una ley en el país y no debe haber una secundaria que confunda", explicó.

Aduanas frágiles

Otro de los puntos abordados en la cumbre desarrollada ayer en Casa Presidencial fue la creación de mecanismos que agilicen la circulación de mercaderías en la región.

Sin embargo, la visita de Gutiérrez coincidió con problemas en las fronteras de Guatemala y El Salvador, así como en las de Nicaragua con Honduras y Costa Rica, en donde se amenazó con paralizar el movimiento comercial de la región.

El tema fue resuelto por gestiones de los mandatarios en la sesión de ayer, donde además se comprometieron a modernizar y agilizar el paso de mercaderías de cara al TLC.

19

EMPRESAS acompañaron al secretario Gutiérrez en la gira por C. A.

5

DÍAS duró la gira que le llevó a Honduras, Guatemala y El Salvador.



Beneficios inmediatos del acuerdo



Agricultura
El 89 por ciento de los productos agrícolas salvadoreños tendrá cero arancel para entrar a Estados Unidos. Habrá libre acceso de productos étnicos: horchata, ajonjolí, loroco, queso duro blandito, semita, quesadillas, tamales, pupusas, especias.

El Salvador podrá duplicar la cuota de exportación de azúcar a Estados Unidos.

Industria

El 99.73 por ciento de productos industriales exportados hacia Estados Unidos derribará los aranceles inmediatamente, mientras que el 78 por ciento de los bienes industriales norteamericanos tendrán ese privilegio. Se importarán insumos para vehículos desde Estados Unidos sin pagar aranceles como aceites, baterías, amortiguadores, breques, llantas, filtros y repuestos automotrices.

Textiles y confección

La industria maquilera tendrá oportunidad de ingresar con cero arancel, desde el primer día de vigencia. La ropa producida con tela de Estados Unidos, ensamblada en Centroamérica, se exportará sin pagar impuestos. Cualquier prenda elaborada con tela o hilaza centroamericana entrará sin impuestos a Estados Unidos.

CUENTA REGRESIVA

"El Salvador y la región en general, nos declaramos listos, para el 1 de enero"

Elías Antonio Saca, Pdte. de la República

"(El 1 de enero) es una prioridad y vamos a trabajar para lograr el objetivo"

Carlos Gutiérrez, secretario de comercio

BAJO LA LUPA

Los gobiernos de los países de Centroamérica y el de República Dominicana tienen trabajo pendiente. Los temas deben ser presentados antes de que finalice noviembre

- ◆ El más sensible es la Ley de Propiedad Intelectual, que casi todos tienen en proceso de reforma.
- ◆ El Salvador también presentará el manejo de contingentes de productos agrícolas y los mecanismos de administración de los mismos.

- ◆ Asimismo se presentarán los mecanismos de salvaguardas, verificación del origen de las mercancías y solución de controversias.
- ◆ De los firmantes del TLC la nación con más rezago es Costa Rica que aún no ratifica.

El Diario de Hoy
Viernes 21-10-2005

“Vemos oportunidades en agricultura y turismo”

El secretario de Comercio de EE.UU. considera que la región no tendrá problemas para encarar el TLC. Hay varias firmas interesadas en C.A.

JOSÉ ALBERTO BARRERA

Luego de cuatro días en Centroamérica Carlos Gutiérrez, el secretario de Comercio de Estados Unidos, da señales claras de que el TLC sólo es cuestión de tiempo. Considera que el acuerdo permitirá generar prosperidad económica en la región.

¿Cómo evalúa esta visita?

Es muy buena. Estamos con un grupo de 19 empresas y representantes de algunas agencias del Gobierno Federal para empezar a hacer contactos a todo nivel y conocer el ambiente para inversionistas y cuando llegue enero de 2006, fecha en la que se implementa el TLC, estemos listos para arrancar. Los empresarios que han venido conmigo están muy contentos, impresionados y entusiasmados para continuar e implementar el TLC.

¿Cuántas empresas de la misión podrían invertir en C. A.?

Depende de las empresas. Tenemos a representantes de 19, pero tuvimos más de cien solicitudes, hubo que escoger para tener un grupo más manejable. Hay muchas empresas interesadas en ver qué beneficios ofrece el TLC y los países centroamericanos.

¿Qué rubros son los más atractivos?

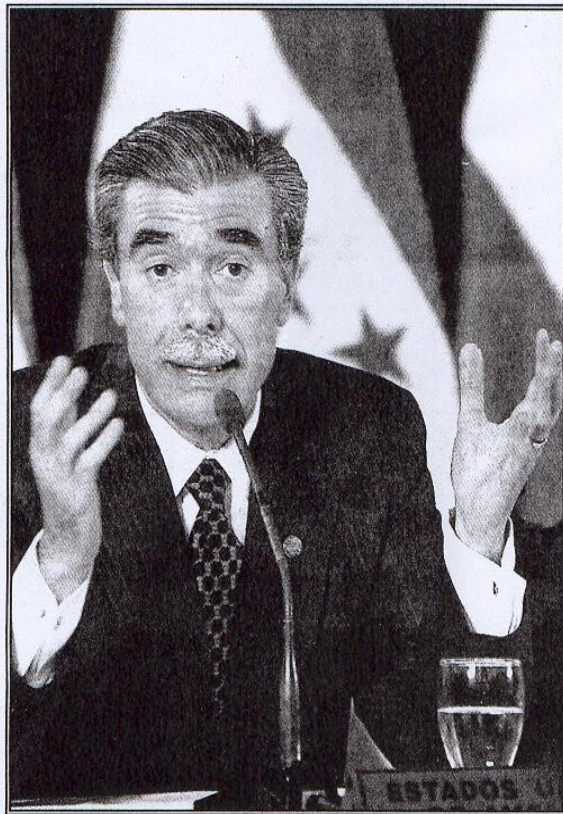
Hay muchos. Vemos grandes oportunidades en agricultura y turismo; pero depende mucho de las empresas privadas, grandes y pequeñas, de qué productos fabrican y cuáles servicios puedan ofrecer... eso es lo bueno de esto, en base a la creatividad algunas empresas tienen sus propios productos que pueden ofrecer en los Estados Unidos, donde hay mucho consumidor hispanoamericano.

¿Cuáles son los puntos más sensibles que falta por afinar para activar el TLC?

Hay temas de índole administrativa, otras, como lo dijo el Presidente (Antonio) Saca, requieren de acción legislativa, pero son pendientes que siempre se dan tras un acuerdo de comercio libre y eso es lo que vamos a hacer en los siguientes 70 días.

¿Hay especial atención en el área laboral y de propiedad intelectual?

En el área laboral hay un documento que se entregó por parte de funcionarios de los gobiernos centroamerica-



Acercamiento ▲ Carlos Gutiérrez se reunirá hoy con empresarios salvadoreños.

nos y se está implementando. Propiedad intelectual es muy importante, sabemos que los inversionistas requieren de un ambiente que dé protección a la propiedad intelectual a las marcas y a las patentes.

En Guatemala se reunió con jueces de la región ¿qué sugirió?

Hablamos del tema de propiedad intelectual y cuáles son las áreas que hay que vigilar. Estamos hablando de que el 10 por ciento de las medicinas que se venden a nivel mundial son falsificadas, pirateadas, eso es un peligro y hay muchos productos que se han copiado sin tener la calidad. El crimen organizado le está dando mucha atención a la piratería, cree-

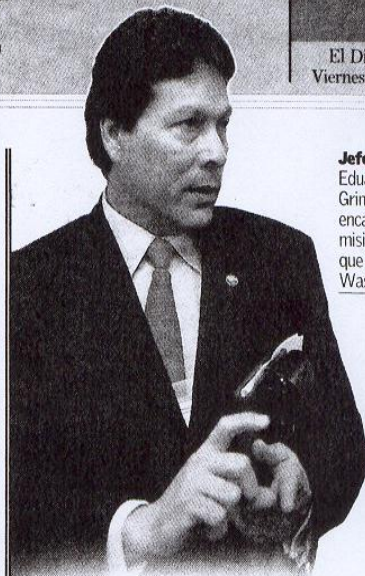
mos que se debe enfrentar como un crimen serio.

¿Cómo asesorarán a la región?

Tenemos cursos y seminarios para empresarios porque hay marcas de empresas salvadoreñas que también se tienen que cuidar. También los empresarios salvadoreños, cuando empiecen a exportar a otros países, van a querer que se respeten sus marcas. Esto es un interés de ambos lados.

¿Cuándo se comenzarán a ver los beneficios del TLC?

Vamos a arrancar en enero y es algo que se irá viendo poco a poco. Esto es una iniciativa, un camino a largo plazo y en la medida que pase el tiempo veremos más beneficios.



Jefe de misión ◀ Eduardo Ayala Grimaldi, encabezará la misión salvadoreña que viajará a Washington.

Reformas listas en noviembre

JOSÉ ALBERTO BARRERA

■ La próxima semana los viceministros de Comercio y Economía de Centroamérica se reunirán con los representantes de la USTR (Oficina del Representante Comercial Estados Unidos, por sus siglas en inglés) en Washington, donde rendirán cuentas de los avances en materia legislativa para implementar el TLC (Tratado de Libre Comercio).

Eduardo Ayala Grimaldi, viceministro de Economía, explicó que por ley dicha oficina debe certificar que las naciones que firman un pacto comercial con los Estados Unidos están cumpliendo con las reformas le-

“Estamos trabajando en estos temas desde el año pasado y prácticamente todo está considerado”

Eduardo Ayala Grimaldi,
viceministro de Economía

gales pactadas antes de que el Presidente George W. Bush lo certifique ante el Congreso.

Esta disposición es una exigencia de la TPA (Autoridad de Promoción comercial, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos que exige a sus socios comerciales cum-

plan con las reformas legales que se pactan en las negociaciones de un acuerdo como el TLC.

“El presidente Bush debe hacer una determinación ante el Congreso diciendo ‘miren, este país con el que negocié está listo y ya tiene toda la legislación y todas las herramientas para aplicar el acuerdo adecuadamente”, explicó Grimaldi.

El funcionario dijo que se espera que Bush certifique el acuerdo ante el Congreso antes del 1 de diciembre.

En su presentación se debe dar certeza de cumplimiento en temas laborales, ambientales, de aduanas y propiedad intelectual.

FOTO EDU/ LIZETTE MORENO

ANEXO N° 16

**CUADRO DE ORIGEN DE FONDOS A INVERTIR EN LA EJECUCIÓN DEL
PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GRUPO PROMOTOR (GPA) PERÍODO
2006-2010**

AÑO	RECURSOS PROPIOS	DONACIONES	PRESTAMOS
2006	\$ 52,000.00	\$ 682,000.00	\$0.00
2007	\$ 52,000.00	\$ 721,500.00	\$0.00
2008	\$ 52,000.00	\$ 683,500.00	\$0.00
2009	\$ 52,000.00	\$ 482,000.00	\$0.00
2010	\$ 52,000.00	\$ 482,000.00	\$0.00