

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



“Diseño de un Modelo Administrativo de Asociatividad de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa de la Ciudad de San Miguel como una Estrategia para lograr la Competitividad del Sub-Sector”

INFORME FINAL

PRESENTADO POR:

Barrera Henríquez, Milagro del Rosario
Flores Ramos, Iris Eunice
Salvador Osorio, Elva Berenice

Para optar al grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Mayo 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

ÍNDICE

Resumen.....	i
Introducción.....	iii

CAPÍTULO I

“ASPECTOS GENERALES SOBRE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE ROPA, MODELO ADMINISTRATIVO DE ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD”

1.1 Pequeña Empresa Industrial de la Confección.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Definición de Pequeña Empresa Industrial.....	4
1.1.3 Características de la Pequeña Empresa.....	5
1.1.4 Importancia.....	7
1.2 Modelo Administrativo de Asociatividad.....	8
1.2.1 Antecedentes de la Asociatividad.....	8
1.2.2 Definición de Modelo Administrativo de Asociatividad.....	9
1.2.3 Importancia.....	10
1.2.4 Objetivos.....	11
1.2.5 Modelos Asociativos.....	12
1.2.5.1 Cluster.....	12
1.2.5.2 Eslabonamientos Productivos.....	13
1.2.5.3 Redes Empresariales.....	14
1.2.5.3.1 Tipología.....	15
1.2.5.3.2 Clasificación.....	17

1.2.5.3.3	Ventajas y Desventajas.....	18
1.2.6	El Ciclo Asociativo.....	20
1.2.6.1	Período de Gestación.....	21
1.2.6.2	Período de Estructuración.....	22
1.2.6.3	Período de Madurez.....	23
1.2.6.4	Período de Cambio o Declive.....	23
1.3	Competitividad.....	25
1.3.1	Definición.....	25
1.3.2	Importancia.....	25
1.3.3	Características de la Ventaja Competitiva.....	26
1.3.4	Estrategia y Ventaja Competitiva.....	29
1.3.4.1	Definición de Estrategia Competitiva...	30
1.3.4.2	Estrategias Genéricas Competitivas.....	30

CAPÍTULO II

“SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE ROPA EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL”

2.1	Objetivos del capítulo.....	32
2.2	Métodos y Técnicas de Investigación.....	33
2.2.1	Métodos.....	33
2.2.2	Técnicas.....	34
2.2.3	Determinación del Universo y la Muestra.....	35
2.2.4	Limitaciones de la Investigación.....	36
2.3	Tabulación e Interpretación de Datos.....	37
2.3.1	Área de Producción.....	38
2.3.2	Área de Mercadeo.....	48
2.3.3	Área de Finanzas.....	59

2.3.4	Área de Personal.....	66
2.3.5	Asociatividad.	74
2.4	Diagnóstico.....	91
2.4.1	Área de Producción.....	91
2.4.2	Área de Mercadeo.....	93
2.4.3	Área de Finanzas.....	96
2.4.4	Área de Personal.....	98
2.5.5	Asociatividad.....	99
2.5	Conclusiones.....	104
2.6	Recomendaciones.....	106

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD PARA LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE ROPA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL”

3.1	Objetivos de la Propuesta.....	109
3.2	Justificación de la Propuesta.....	110
3.3	Consideraciones Generales.	111
3.3.1	Tipificación de la Red Empresarial.....	113
3.3.1.1	Por su estructura.....	114
3.3.1.2	Por su objetivo.....	114
3.3.1.3	Por su nivel de agregación.....	115
3.3.2	Clasificación de la Red.....	116
3.3.3	Listado de Empresas Potenciales.....	117
3.4	Proceso para conformar la Red Empresarial.....	118
3.4.1	Período de Gestación.....	118
3.4.1.1	Realización de Reuniones de la Red....	119
3.4.1.2	Carta de Compromiso.....	122
3.4.1.3	Diagnóstico.....	123

3.4.1.4	Análisis FODA.....	124
3.4.2	Período de Estructuración.....	128
3.4.2.1	Desarrollo de Misión, Visión y Objetivos.....	128
3.4.2.2	Demanda de Servicios Específicos.....	130
3.4.2.3	Diseño de Proyectos Colectivos.....	131
3.4.2.4	Acciones de Desarrollo Organizacional.....	134
3.4.2.4.1	Constitución de Fondo de Ahorro Común.....	134
3.4.2.4.2	Creación de Junta Directiva....	135
3.4.2.4.3	Definición de Funciones.....	136
3.4.2.5	Establecimiento de Alianzas Estratégicas.....	137
3.4.3	Período de Madurez.....	138
3.4.3.1	Constitución Jurídica.....	139
3.4.3.2	Creación de Infraestructura de Apoyo..	141
3.4.3.3	Desarrollo de Planes Operativos.....	143
3.4.3.4	Servicios Estratégicos.....	144
3.4.4	Período de Cambio o Declive.....	146
3.5	Plan de Implementación.....	147
	Bibliografía.....	151

ANEXOS

- No. 1: Cuestionario
- No. 2: Listado de empresas del sub-sector confección en la Ciudad de San Miguel
- No. 3: Listado de empresas potenciales
- No. 4: Datos Institucionales de Organizaciones prestadoras de servicios a grupos asociativos.
- No. 5: Carta de Compromiso

RESUMEN

Como resultado de la apertura de mercado que está experimentando el país se están dando cambios que afectan directamente a las empresas nacionales ya que deben hacer frente a tales cambios y sobrevivir en una competencia desigual. Para poder hacer frente a esta situación toda empresa debe contar con los Recursos materiales, humanos, técnicos y financieros que le permita responder exitosamente a los retos que enfrenta.

Con el objeto de proporcionar una alternativa de solución que permita a las empresas hacer frente a los nuevos retos de la economía, se desarrolla este trabajo titulado: "Diseño de un Modelo Administrativo de Asociatividad de la Pequeña Industria de la Confección de ropa de la Ciudad de San Miguel como una estrategia para lograr la competitividad del sub-sector"

Para llevar a cabo la investigación se realizó un diagnóstico de las cuatro áreas funcionales de cada una de las empresas que conforman el sub-sector y además se incluyó un apartado sobre la Asociatividad mediante la utilización de encuestas y entrevistas a los propietarios así como también fueron consultadas ciertas instituciones relacionadas con estas empresas.

La tabulación de la información proporcionó resultados que reflejan los problemas que enfrentan en las diferentes áreas. Con respecto al Área de Producción se identificó que existe sub-utilización de la capacidad instalada, en el Área de Mercado se encontró que las ventas han disminuido en los últimos meses debido a la poca atención que recibe esta área, el incumplimiento de las garantías exigidas por las instituciones financieras constituye la principal dificultad encontrada en el Área Financiera, además en el Área de Personal existe requerimiento de mano de obra calificada para la confección. Es importante mencionar que sobre la Asociatividad los empresarios desconocen ciertos aspectos en cuanto a los modelos de asociarse, sin embargo manifestaron su disposición de aceptar la Asociatividad como estrategia para lograr la competitividad. Es por ello que se recomienda a las empresas de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa de la Ciudad de San Miguel adoptar el modelo de Asociación de Redes Empresariales ya que este modelo es el que más se adecua al sub-sector permitiéndoles alcanzar objetivos comunes que satisfagan los problemas que enfrentan.

INTRODUCCIÓN

La competitividad es una condición que toda empresa debe lograr para enfrentar a sus competidores y destacarse en el medio en que opera, es por ello que el documento presentado a continuación plantea la Asociatividad como una estrategia para lograr la competitividad de las empresas de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa de la Ciudad de San Miguel. El trabajo se desarrolla en tres capítulos cuyo contenido se describe a continuación:

CAPÍTULO I. Este apartado contiene los aspectos generales sobre la Pequeña Empresa Industrial de la Confección detallando antecedentes, definición, características e importancia. También se desarrollan las variables que comprende la investigación, que son la Asociatividad y la Competitividad y sus aspectos más relevantes como los modelos asociativos existentes en nuestro medio y el ciclo asociativo, la importancia de la competitividad y sus estrategias.

CAPÍTULO II. En este capítulo se determina la situación actual de las empresas en estudio. Se define la metodología empleada en la investigación y el respectivo instrumento para la recopilación de datos los cuales son tabulados e interpretados por áreas funcionales incluyendo la Asociatividad. A partir de los resultados obtenidos se elaboró el diagnóstico de las empresas señalando los

principales problemas los cuales se resumen en las conclusiones planteando a la vez sus respectivas recomendaciones.

CAPÍTULO III. Este último capítulo contiene la propuesta de Asociatividad para la Pequeña Industria de Confección de Ropa de la Ciudad de San Miguel referida a la conformación de una Red Empresarial de la Confección proporcionando los lineamientos necesarios dentro del proceso para integrar la Red y gozar de los beneficios de la Asociatividad. En la propuesta se especifican las fases a seguir en dicho proceso señalando las actividades comprendidas en los periodos de Gestación, Estructuración, Madurez y Cambio o Declive. Finalmente se elabora el Plan de Implementación detallando las actividades secuencialmente, su duración en el tiempo y el responsable de ejecutarlas.

CAPÍTULO I

“ASPECTOS GENERALES SOBRE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DE LA CONFECCIÓN DE ROPA, MODELO ADMINISTRATIVO DE ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD”

1.1 PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DE LA CONFECCIÓN

1.1.1 Antecedentes

La micro y pequeña empresa de la confección de ropa surge de los talleres de modas de prendas femeninas y masculinas; artesanos que, estimulados por la demanda de sus productos los fabrican en mayor cantidad para ofrecerlos a los variados establecimientos comerciales del país.

Esta nueva industria también se popularizó entre comerciantes de prendas de vestir, quienes con el propósito de obtener mayores ingresos, deciden producir aquellos bienes que se comercializan en mayor cantidad; otros se originan por iniciativa de personas que no conocen el mercado, ni la producción; no obstante se motivan porque tienen un capital que invertir y observan la gran demanda de ésta industria.

En la década de los ochenta, la lucha que sostienen las distintas fuerzas económico-políticas, los efectos que ésta causa a nivel nacional y los problemas estructurales y regionales de las décadas anteriores dan por resultado un

descenso en la economía provocando incertidumbre empresarial ante las reformas estructurales, fuga de capitales, disminución de la inversión privada, carencia de divisas, el cierre de las fábricas y la producción anormal.

El desaparecimiento de la gran empresa en un alto porcentaje dejó un vacío que fue cubierto por las pequeñas empresas, las que se han multiplicado para proveer al mercado de acuerdo a su capacidad. Es así como el sub-sector de la confección de ropa también se ve impulsado a diversificar la producción.

“El desenvolvimiento de la micro y pequeña empresa se observa en la evolución de la economía de 1990. En general, se reporta una disminución en sus volúmenes de producción y venta, encontrándose cinco razones por las que se marca dicha disminución:

- a) En el contexto de la amenaza de guerra, la micro y pequeña empresa no tiene planta de generación de energía eléctrica para continuar la producción de mercadería.
- b) Los altos costos experimentados por los insumos y la mercadería para la reventa, como resultado del proceso inflacionario y de la devaluación de la moneda.
- c) La proliferación de la competencia por la incorporación de mayor número de pequeños empresarios al sector debido al afán de cada salvadoreño de formar su propia empresa con el

objeto de independizarse por los incentivos en dicho sector, y esto trae como consecuencia que la gente se incorpore u opte por convertirse en pequeño empresario.

- d) Según encuesta de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), atribuye el estancamiento de la micro y pequeña empresa a la falta de acceso al crédito del sistema financiero por parte de ese sector. Obtienen financiamiento del sector informal o sea de un prestamista que termina por asfixiarlos.”¹ /

Con el paso de los años, han surgido instituciones gubernamentales y no gubernamentales con el objetivo de promover el desarrollo de las actividades industriales en sus diversas ramas. Algunas de estas instituciones son Consejo Nacional para Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Fondo para la Micro empresa (FOMMI), Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y otros, además de la asistencia financiera y técnica de organismos internacionales. Con el surgimiento de estas instituciones, la industria ha cobrado nuevas fuerzas y se ha estimulado la inversión en este sub-sector, de tal forma que pueda llegar a convertirse en un rubro sólido y estable dentro de la economía nacional.

¹ / PORTILLO GARCÍA, Virgilia. Tesis: “Diseño de un Modelo de Planificación Estratégica para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa de la Industria dela Confección de Prendas de Vestir en la Ciudad de San Miguel, Abril 2000. Universidad de Oriente (UNIVO).

1.1.2 Definición de Pequeña Empresa Industrial

Para definir a la Pequeña Empresa Industrial, es necesario conocer el concepto general de empresa:

Empresa: "Es toda unidad económica, productora y comercializadora de bienes y servicios con fines lucrativos cualquiera que sea la persona, individual o jurídica, titular del respectivo capital".²/

Dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU), la empresa industrial se describe de la siguiente manera:

Empresa Industrial: "Es aquella cuya actividad económica específica es la adquisición de materia prima, su transformación en productos elaborados y la distribución de los mismos entre los consumidores, o bien a otras industrias que habrán de utilizar estos productos como instrumentos de trabajo, bienes de capital, o como materia sujeta a nuevas transformaciones".³/

Para clasificar a la empresa industrial de acuerdo a su tamaño, existen criterios elaborados por diversas instituciones tales como el Banco Central de Reserva (BCR), Fondo de Inversión y Garantía para la Pequeña Empresa

² / BRAND, Salvador Osvaldo. "Diccionario de Ciencias Económicas y Administrativas", Edición 2000, Editorial Jurídica Salvadoreña, San Salvador, Pág. 316

³ / CASSAIGNE M, Eduardo y otros. "Costeo Directo en la Toma de Decisiones", Primera Edición, Editorial Limusa S. A de C. V, Mexico 1986, Pág 12.

(FIGAPE), la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) y otros. El criterio utilizado por éstas instituciones para realizar dicha clasificación se basa en el número de empleados y el monto del capital empresarial.

Tomando en cuenta la variedad de criterios existentes, podemos concluir que: *La pequeña empresa industrial es aquella que se dedica a la producción de bienes mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de producción, con capacidad de dar ocupación entre cinco a treinta empleados y con activos totales entre 25 y 750 mil colones.*

1.1.3 Características de la Pequeña Empresa

- "Existe una dirección personal; es decir son dirigidas por sus propietarios quienes no cuentan con los recursos financieros o asesoría técnica por lo que se ven en la necesidad de utilizar sus conocimientos, experiencia, aptitudes y otras cualidades personales.
- Los niveles de producción son bajos, porque no cuentan con mercados en donde se pueda competir y exportar, debido a las limitaciones que posee, por lo que se produce en base a pedidos u órdenes solicitadas.

- El pequeño empresario industrial adquiere materia prima en mercados locales.
- La planeación y organización son deficientes, debido a que se realizan en forma empírica ya que el empresario no posee la preparación académica necesaria para poner en práctica y en forma adecuada el proceso administrativo.
- La fijación de precios se realiza en función de los costos de la competencia, no realizan estudios de mercado. En estas empresas el propietario es el encargado de establecerlos.
- Este sub-sector del vestuario tiene un mercado restringido ya que sólo venden en el mercado nacional.
- La mayoría de las empresas reflejan una inadecuada estructura organizativa como consecuencia de una administración deficiente.
- Estas empresas por lo general están ubicadas en la residencia del propietario, lo que no les permite realizar una adecuada distribución de la planta productiva.
- No hacen uso de contabilidad formal, con el fin de llevar un control que beneficie la empresa sino más que todo para cumplir con el requisito legal de pago de impuestos (IVA).

- No tiene definidas estrategias de mercado, que les permita comercializar en forma adecuada sus productos".⁴/

1.1.4 Importancia

La Pequeña Empresa Industrial en la Zona Oriental como en el resto del país, contribuye en un elevado porcentaje en el desarrollo económico y social.

En lo económico su ayuda se ve reflejada en una mayor demanda de sus productos. En lo social, su aporte es importante ya que genera empleo, situación que ayuda a mejorar o mantener las condiciones de vida de muchos hogares en la zona.

Dentro del sector industrial se encuentra el sub-sector de la Confección de Ropa, que también tiene su participación en la industria a través de las pequeñas empresas dedicadas a esta actividad constituyendo una fuente de ingresos para las familias salvadoreñas.

"Este sub-sector contribuye a la producción industrial en su conjunto, así como el uso productivo de los insumos nacionales. Su importancia es significativa en la economía salvadoreña por su aporte al producto territorial bruto el cual expresa el valor total de los bienes y servicios de

⁴ / CASTELLÓN, Oscar Armando. Tesis: "Diseño de una guía para la aplicación del Control Total de Calidad en las Pequeñas Empresas Industriales de Confección de prendas de vestir para damas en la ciudad de San Miguel. 1995. Universidad de Oriente (UNIVO).

uso final producidos por una sociedad, en un período dado dentro de su territorio".⁵ /

Otro aspecto importante de la Pequeña Empresa Industrial de la Confección de Ropa es el auge que está teniendo actualmente con los Tratados de Libre Comercio que incluyen las prendas de vestir como rubro de exportación, oportunidad que debe ser aprovechada por las empresas dedicadas a esta actividad.

1.2 MODELO ADMINISTRATIVO DE ASOCIATIVIDAD

1.2.1 Antecedentes de la Asociatividad

Asociarse ha sido una de las formas más antiguas de interrelación existentes entre las personas que les ha permitido sobrevivir y desarrollarse en distintas condiciones sociales, culturales y económicas, rescatando no tan sólo una forma de organización y de convivencia social sino, fundamentalmente el valor de la cooperación.

"La Asociatividad en El Salvador no es nueva en términos sociales y económicos, existe una serie de organizaciones que han sido fundadas con diversas figuras que se han desgastado en el tiempo (Ej.: Las Cooperativas). El marco legal incluye varias figuras

⁵ / GARCÍA, Pablo. Tesis: "Los pronósticos financieros como una herramienta para la toma de decisiones en la Pequeña Empresa Industrial de la Ciudad de San Miguel". 1995. (UNIVO)

asociativas con fines de lucro y sin fines de lucro que han sido utilizados con diversos fines y objetivos, no obstante la flexibilidad de estas es limitada (Ej.: Los Consorcios).

El pasado de la Asociatividad es más de reivindicación que de competitividad, gremios se han conformado con fines contestatarios al Estado, una gran mayoría se encuentra en crisis de legitimidad por la baja agremiación junto a la baja sostenibilidad por la gran dependencia de la cooperación internacional".⁶/

1.2.2 Definición de Modelo Administrativo de Asociatividad

La definición del Modelo Administrativo de Asociatividad contiene tres componentes fundamentales que son:

Modelo: "Un sistema teórico de relaciones que trata de captar los elementos esenciales en una situación del mundo real".⁷/

Administración: "Conjunto de principios, reglas y métodos que permiten la adecuada asignación de recursos para el logro de los objetivos de producción".⁸/

⁶ / MÉNDEZ, Gastón y Franklin Vásquez. "La Asociatividad en EL Salvador". Proyecto de Asistencia Técnica a la Micro y Pequeña Empresa en Desarrollo (EMPRENDE). San Salvador, El Salvador, Enero 2000.

⁷ / BRAND, Salvador Osvaldo. "Diccionario de Ciencias Económicas y Administración". Pág 2 , 3

⁸ / TAMANES, Ramón y Santiago Gallegas. "Diccionario de Economía y Finanzas. Editorial Limusa, España. 1994

Asociatividad:

-“Mecanismo de cooperación entre empresa pequeña y mediana, 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”.⁹_/

-“Agrupamiento de empresas que se forman para asegurar una mayor posición en el mercado que la que alcanzarán las empresas actuando individualmente”.¹⁰_/

Una vez conocidos estos elementos podemos decir que un Modelo Administrativo de Asociatividad es un sistema que muestra un esquema general aplicable con todos los elementos esenciales administrativos como principios, reglas y métodos para lograr la cooperación entre un grupo de empresas y asegurar una mayor posición en el mercado.

1.2.3 Importancia

La Asociatividad es una estrategia poderosa e importante utilizada por las economías en desarrollo pues permite a las empresas obtener beneficios que fortalecen su

⁹ _/ VILLEGAS, Zoilo Pallares. “La Asociatividad Empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías”. Colombia, 2000. Pág. 4.

¹⁰ _/ “Memoria del Foro Nacional de Gremialización y Asociatividad”. Autores Corporativos: FOMMI, AMPES Y GTZ. Editor: FOMMI. San Salvador, Marzo 1996. Pág. 31.

negocio y el sector proveyendo así mismo un aporte al crecimiento económico nacional por medio del desarrollo de la pequeña industria a través de la Asociatividad que ayuda a consolidar los empresarios llevándolos a mejorar su competitividad integrándose en un programa estratégico que enfrenta los desafíos de la apertura de mercados.

1.2.4 Objetivos

- Mejorar la productividad de las empresas:

-Aumentar la cantidad y calidad de la producción al menor costo

-Acceder y optimizar el uso del capital, mano de obra calificada, tecnología y capacidad de gestión con esfuerzos compartidos en espacios de aprendizaje empresarial.

- Aumentar su posicionamiento en el mercado interno y externo:

-Acceso a la tecnología de información conociendo oportunidades y capturando nuevos clientes.

-Acceso a nuevos procesos de aprendizaje.

1.2.5 Modelos Asociativos

“Los empresarios pueden asociarse entre sí de distintas formas. A continuación se presentarán las características más importantes de las principales formas de cooperación entre empresas.

1.2.5.1 Cluster

Un cluster es una agrupación de empresas, organizaciones e instituciones dentro de una región o área geográfica determinada, favoreciendo la Asociatividad entre:

- Productores y comercializadores de bienes de consumo y/o servicio de una rama de actividad económica determinada,
- Proveedores de materias primas y/o servicio requeridos para la producción y/o comercialización de dichos bienes de consumo y/o servicio,
- Proveedores de personal, tecnología, recursos financieros, infraestructura física, etc.,

Todo esto con el fin de reducir costos, aumentar la cantidad y calidad de los productos, mejorar la tecnología y asegurar una entrega a tiempo, al igual que para asegurar una mejor posición y la permanencia de esos bienes y/o servicios en los mercados.

1.2.5.2 Eslabonamientos Productivos

Un eslabonamiento productivo se da cuando existe una insuficiencia en la capacidad productiva de algún sector, por ejemplo, cuando existe una empresa que no puede producir más debido a que le resulte muy difícil abastecerse de los insumos necesarios.

Sus principales características son:

- La participación de las empresas no es voluntaria, sino que responde a exigencias específicas de mercado, como por ejemplo, proveer determinadas cantidades de materia prima.
- Las actividades económicas que desarrollan las empresas participantes deben ser complementarias entre si.

Algunos de estos eslabonamientos pueden ser:

a) Eslabonamientos hacia atrás y adelante

-El primero se da cuando la producción de insumos en algún sector es insuficiente o nula. Esto puede dar origen a inversiones, para cubrir una determinada demanda de mercado.

-El segundo se da cuando algún sector no alcanza para procesar la cantidad de insumos que otro pueda generar.

b) Eslabonamientos verticales, horizontales y diagonales

Estos se dan de acuerdo al tipo de relación existente entre las empresas participantes.

-En el primer caso, el eslabonamiento vertical se refiere a la relación existente entre proveedores y clientes de una misma cadena productiva. Por ejemplo aserradero-carpintería.

-El eslabonamiento horizontal se da entre empresas pertenecientes a una misma actividad económica y la producción de una de ellas no alcanza a abastecer la demanda, entonces se producen relaciones de subcontratación.

-El eslabonamiento diagonal se da cuando una empresa de menor envergadura presta servicios a otra mayor".¹¹_/_/

1.2.5.3 Redes Empresariales

- "Una red empresarial es una forma de cooperación entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el logro de la competitividad de los distintos participantes".¹²_/_/

- "Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados

¹¹_/_/ Proyecto EMPRENDE (CONAMYPE / GTZ), "Directorio de Instituciones Prestadoras de Servicios a Grupos Asociativos", Primera Edición Mayo 2001. Pág. 11,12

¹²_/_/ Proyecto EMPRENDE (CONAMYPE / GTZ) , OP CIT Pág. 11

hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes".¹³_/

Algunas de sus características son:

- Cada participante mantiene su independencia en el manejo de la empresa.
- La afiliación de los participantes es voluntaria.
- El objetivo principal es obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta.
- No es necesario que pertenezcan a una misma rama de actividad económica.

1.2.5.3.1 Tipología de Redes Empresariales

Las redes empresariales pueden organizarse de distintas maneras, en función de su estructura, sus objetivos, y su nivel de agregación. A continuación se describe las características principales de estos tipos de Redes:

a) Por su estructura:

Redes Horizontales: Es la alianza entre un grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio las cuales cooperan en algunas actividades, pero compiten entre si en el mismo mercado. En las redes horizontales, las empresas ocupan el mismo lugar en la

¹³_/ Guía para la promoción y operación de Redes empresariales

cadena productiva y a través de ellas las empresas pueden alcanzar economías de escala superiores a las que pueden alcanzar las empresas individuales, obtener mejores condiciones en las compras de insumo, alcanzar una escala optima en el uso de maquinaria y conjuntar sus capacidades de producción para satisfacer pedidos de gran escala.

Redes Verticales. Es la alianza entre las grandes empresas y las pequeñas empresas para desarrollar proveedores. De esta manera las primeras pueden dedicarse a aquellas actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, en tanto que las segundas pueden asegurar un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo.

b) Por su objetivo

Esta tipología está determinada por el propósito que los empresarios desean imprimir a la red a través de la realización de proyectos específicos entre los cuales se pueden citar los siguientes:

- Proyectos de aprovisionamiento de insumos y/o servicios
- Proyectos de promoción
- Proyectos de venta y/o exportación de productos y/o servicios
- Proyectos de especialización productiva

- Proyectos integrales (es decir, que incluyan una combinación de los anteriores).

c) Por su nivel de agregación

Redes Sencillas: Es una alianza entre un grupo de empresarios.

Redes de Redes: Es una alianza entre redes de primer, segundo y tercer nivel (pirámide de red).

1.2.5.3.2 Clasificación de las Redes Empresariales

a) Según su ramo productivos

Eclécticas: diferente ramo productivo

Especializadas: mismo ramo productivo

b) Según su localización

En origen: instaladas en el propio país para comercializar sus productos al resto del mundo

En destino: instaladas en el mercado a desarrollar

c) Según sus integrantes

Naturales: sus integrantes son empresas individuales

Compuestas: sus integrantes lo pueden componer empresas y consorcios

d) Según su procedencia

- Nacional: lo componen empresas de un mismo país
- Internacional: lo componen empresas de diferentes países

e) Según su zona de destino

- Abiertos: consolidan su comercialización a distintas partes del mundo
- Limitados: unifican el mercado a atacar geográficamente

f) Según el sector de producción

- Monosectoriales: lo forman empresas que producen un mismo producto
- Multisectoriales: lo forman empresas que producen diversos productos

g) Según su estrategia comercial-productiva

- Complementarias: procesos productivos complementarios
- Competitivos: son monosectoriales.

1.2.5.3.3 Ventajas y Desventajas de las Redes Empresariales

a) Ventajas:

- ✓ Mejoramiento en el acceso a informaciones técnicas

- ✓ Acceso a una mejor calidad de las asesorías técnicas
- ✓ Adquisición de un mejor saber como "know-how"
- ✓ Mejora en la calidad de los productos
- ✓ Mayor poder de captación de recursos financieros
- ✓ Mejor acceso a las ofertas otorgadas por los gobiernos
- ✓ Disminución de costos de comercialización
- ✓ Reducción en los costos de producción
- ✓ Acceso a mayor cantidad de compradores
- ✓ Mayor diversificación de mercados e intercambio comercial
- ✓ Mayor seguridad de las operaciones de comercio exterior
- ✓ Mejor imagen e influencia en el mercado interno
- ✓ Disminución en los costos de capacitación
- ✓ Mejor definición de políticas y directrices de productos, de precios, de distribución y promoción
- ✓ Disminución en los costos promocionales
- ✓ Notoria mejoría en su poder de negociación
- ✓ Ampliación de la oferta y facilitamiento de compras y ventas.

b) Desventajas

- ✓ Pérdida de independencia. Si bien es cierto que el formar una Red no significa una fusión empresarial, ya que cada uno de sus integrantes puede y debe mantenerse como empresa, las

decisiones de esta Asociatividad no pueden ser tomadas unilateralmente, debiendo participar la totalidad de los integrantes.

- ✓ Posible heterogeneidad de sus integrantes. Cuando las empresas presentan una diferencia importante en su solvencia económica, no se facilita el desarrollo sostenido, como por ejemplo en el caso de que deban realizarse inversiones importantes para lograr competitividad en el mercado.
- ✓ Posibles diferencias en "tamaño, criterios e intereses". Son problemas importantes que no ayudan a que el grupo se mantenga en el tiempo, pero que pueden ser subsanados dejándolos en claro, en un reglamento interno en el grupo, previamente a su formación.

1.2.6 El Ciclo Asociativo

En el documento "Asociatividad en El Salvador" elaborado por un grupo consultor contratado por el Consejo Nacional para la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE (Ómicron Consultores) plantea el proceso Asociativo de la siguiente manera:

Los grupos de desarrollo empresarial constituyen un conjunto de empresarios de una misma rama industrial, pertenecientes a una dimensión económica, que buscan mejorar sus niveles de competitividad en el mercado a

través de la sinergia y el establecimiento de intereses comunes.

Se constituirán, además, como agentes de desarrollo que solucionan de manera conjunta sus problemas y establecen una línea de acción y trabajo basada en la cooperación y en la cohesión para la producción compartida.

La formación de los grupos de desarrollo empresarial seguirá un ciclo el cual comprenderá cuatro períodos.

- Período de Gestación
- Período de Estructuración
- Período de Madurez
- Período de Cambio o Declinación

1.2.6.1 Período De Gestación

Este período está definido como aquella situación en donde los empresarios inician el proceso de acercamiento, se promueve la Asociatividad como mecanismo de desarrollo empresarial, y se realizan acciones para la creación e integración de los grupos asociativos.

A su vez, este período comprende una serie de pasos, los cuales es necesario seguir a fin de posibilitar que el grupo asociativo pase a una fase superior de crecimiento. Éstos pasos han sido definidos a partir de la

identificación de un proceso lógico de desarrollo empresarial:

- ✓ Planificación del Proceso Asociativo
- ✓ Diagnóstico Sectorial
- ✓ Identificación de la Rama

1.2.6.2 Periodo De Estructuración

El período de estructuración comprende aquella fase en donde los empresarios han definido su rol dentro del grupo, adquieren conciencia de ese rol, han identificado al Grupo de Desarrollo Empresarial (que se identificará con las siglas GDE) como mecanismo para mejorar su empresa, y buscan establecer una base para el crecimiento del grupo como unidad organizacional. Éste período comprende los siguientes pasos:

- ✓ Desarrollo de una Visión Estratégica y de una Misión de Compromiso
- ✓ Demanda de Servicios Específicos
- ✓ Desarrollo de Proyectos Colectivos
- ✓ Acciones de Desarrollo Organizacional
- ✓ Establecimiento de Alianzas Estratégicas

1.2.6.3 Período de Madurez

El período de madurez constituye aquella fase en donde los empresarios han definido criterios organizacionales por el grupo, adquieren una identidad propia, han desarrollado una base de sustentación, y tienen claridad sobre su futuro empresarial.

Dentro de éste período se encuentran las siguientes fases:

- ✓ Definición de Personería Jurídica
- ✓ Creación de Infraestructura de Apoyo
- ✓ Desarrollo de Planes Operativos y Mecanismos de Seguimiento
- ✓ Acciones de Fortalecimiento Institucional
- ✓ Implementación de Acciones de Autosostenibilidad
- ✓ Establecimiento de Sólidas Alianzas Estratégicas
- ✓ Dotación de Servicios Estratégicos
- ✓ Tiempo de Duración del Período de Maduración

1.2.6.4 Período de Cambio o Declive

El período de cambio constituye aquella etapa en donde el GDE muestra rendimientos decrecientes, y donde las acciones que realiza tiene un costo promedio más elevado que los beneficios funcionales que genera. En éste punto, el costo marginal de llevar a cabo una acción determinada

es más alto que el ingreso marginal que ésta acción provoca.

Si en este período de cambio no se realizan acciones contundentes en donde el grupo retome la ruta de crecimiento experimentada en el Período de Madurez pueden caer en un momento definido como de declive.

No obstante, finalizado el período de maduración, el GDE puede decidir, por razones coyunturales, desintegrarse, por lo que en éste caso hablaremos de que se ha producido una "Desintegración Positiva".

Si el GDE asume el proceso de cambio como vía para retomar el desarrollo organizacional conocido en la etapa anterior deberá, entonces, elaborar un plan de contingencia que le permita concebir nuevas y mejores acciones en beneficio de los miembros del grupo.

Esta etapa incluye las siguientes acciones:

- ✓ Elaboración de un Plan de Contingencia
- ✓ Implementación Acciones de Contingencia
- ✓ Revisión y Reinicio del Ciclo Asociativo
- ✓ Declive o Desintegración Positiva
- ✓ Tiempo de Duración del Período de Cambio o Declive

1.3 COMPETITIVIDAD

1.3.1 Definición

-“Capacidad para competir, especialmente en los mercados exteriores.”¹⁴ /

-“Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.”¹⁵ /

-“Capacidad demostrada por un individuo, organización, gobierno o región para destacar o salir airoso de la prueba en que se encuentra ante otros sobre el cumplimiento de su misión”.¹⁶ /

A juicio del grupo, la competitividad es la capacidad que tiene una empresa para enfrentar a sus competidores y destacarse en el medio en que opera.

1.3.2 Importancia

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios. Es imposible crear una estrategia efectiva sin analizar la

¹⁴ / TAMANES, Ramón y Otros. “Diccionario de Economía y Finanzas”. Primera Edición, Limusa Noriega Editores. México. Pág. 132.

¹⁵ / PELAYO, Carmen María. “Monografía sobre la Competitividad”. Pág.1

¹⁶ / Programa Nacional de Competitividad. El Salvador. 2001

competencia que se enfrenta principalmente hoy, cuando la globalización está trayendo más empresas que vienen a competir en el mercado. En estas condiciones, la pequeña empresa también debe adaptarse a estos cambios desarrollando una ventaja competitiva ya sea a través de sus habilidades, recursos, conocimientos, atributos, etc., de los que disponen, que hagan posible la obtención de rendimientos mayores a los de sus competidores.

1.3.3 Características de la Ventaja Competitiva

Michael E. Porter, en su libro "La Ventaja Competitiva de las Naciones", plantea cinco características generales de la Ventaja Competitiva.

- La Ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de las mejoras en la innovación y el cambio.

Las empresas consiguen ventajas sobre sus rivales internacionales porque perciben una nueva base para la competencia, o encuentran unos nuevos y mejores medios para competir que la antigua manera.

La innovación, en términos estratégicos, se define en su sentido más general. Incluye no solamente las nuevas tecnologías sino también nuevos métodos o formas de hacer las cosas, que algunas veces pueden parecer bastante corrientes. La innovación se puede manifestar en el diseño de un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, un

nuevo enfoque del Marketing o una nueva manera de formar u organizar. Puede englobar virtualmente cualquier actividad de la cadena del valor.

- La Ventaja Competitiva abarca todo el sistema de valor.

El sistema de valor abarca todo el conjunto de actividades relacionadas con la creación y uso del producto, que abarca las cadenas del valor de la empresa, los proveedores, los canales de distribución y los compradores. Normalmente la Ventaja Competitiva se deriva al percibir nuevas formas de configurar y gestionar todo el sistema de valor.

- La Ventaja Competitiva se mantiene solamente gracias a mejoras incesantes.

Una vez obtenida la ventaja, la única manera de mantenerla es buscar incesantemente diferentes y mejores medios de hacer las cosas y gracias a modificaciones continuadas en el comportamiento de la empresa dentro de un contexto estratégico general.

Una empresa se debe exponer a presiones y estímulos externos que la motiven y guíen la necesidad de actuar. Debe crear el ímpetu para el cambio. Una herramienta importante para hacerlo es el modo que la empresa elija para posicionarse dentro de su nación de origen o en cualquier otro lugar.

- Para mantener la ventaja se necesita que sus fuentes se perfeccionen.

Las Ventajas Competitivas más duraderas normalmente dependen de tener recursos humanos avanzados y capacidad técnica interna. Necesitan inversiones continuadas en técnicas y activos especializados, así como continuos cambios. Para que una empresa pueda mantener una Ventaja Competitiva debe moverse antes que sus rivales para ampliar sus fuentes de ventaja y especialmente para mejorarlas. Tener más fuentes de ventaja significa que el imitador tiene que trabajar más. Aumentar las fuentes significa que el imitador tiene que enfrentarse a más retos para igualar cada una de ellas.

- Para mantener la Ventaja Competitiva se requiere un planteamiento mundial de la estrategia

Una empresa no puede mantener la Ventaja Competitiva en una competencia internacional a largo plazo sin explotar y ampliar las ventajas derivadas de su sede central con un planteamiento mundial de la estrategia. Un planteamiento mundial de la estrategia complementa las ventajas nacionales y ayuda a anular las desventajas derivadas de la sede central.

Para realizar un satisfactorio planteamiento mundial de la estrategia se necesitan determinados elementos importantes:

- a) Vender en todo el mundo y no sólo en el mercado nacional
- b) Situar actividades en otras naciones con el objeto de aprovechar las ventajas locales
- c) Coordinar e integrar actividades sobre una base mundial con el objeto de obtener economías de escala o de aprendizaje.

1.3.4 ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

“Las estrategias empresariales triunfadoras se basan en la ventaja competitiva duradera. Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mayor posición que los rivales para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existen muchas fuentes de ventaja competitiva: elaborar el producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia, hacer un producto mas confiable y duradero, y proporcionar a los compradores un mayor valor por su dinero (una combinación de buena calidad, buen servicio y precio aceptable)”. ¹⁷/

¹⁷/ THOMPSON, A. Arthur Jr. y A. J. Strickland III. “Dirección y Administración Estratégica”, Primera Edición, Mc Graw Hill, México 1998. Pág.113

1.3.4.1 DEFINICION DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

-“Consiste en todos los movimientos y enfoques que ha puesto y está poniendo en práctica una compañía para atraer compradores, aguantar las presiones competitivas y mejorar su posición en el mercado.” ¹⁸ /

1.3.4.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS

La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones de mercado. Debido a que los directivos adaptan la estrategia a las características específicas de la situación y al entorno en el mercado de su propia compañía, existen innumerables variaciones. En este sentido, hay tantas estrategias competitivas como compañías que tratan de competir. Sin embargo, debajo de todos estos matices, los enfoques de la estrategia competitiva caen dentro de tres categorías:

1. Estrategia de liderazgo en costos

“El objetivo es lograr una ventaja duradera en costos sobre los competidores y después usar el costo mas bajo como base para ganar a un competidor rebajando los precios y tener participación en el mercado a su costo, u obtener un mayor margen de beneficio vendiendo al precio corriente”. ¹⁹ /

¹⁸ /THOMPSON, A. Arthur Jr. y A. J. Strickland III, OP.CIT. Pág. 114.

¹⁹ /THOMPSON, A. Arthur Jr. y A. J. Strickland III, OP.CIT. Pág.114.

2. Estrategia de diferenciación

“Con esta estrategia, la base para la ventaja competitiva es un producto cuyos atributos difieren de manera importante de los productos de los rivales para que las preferencias de los compradores se inclinen por su marca”. ²⁰_/

3. Estrategia de enfoque

“Consiste en concentrar la atención en una parte limitada del mercado total, ya sea con costos menores que los competidores u ofrecer algo diferente de los otros competidores”. ²¹_/

²⁰ _/ THOMPSON, A. Arthur Jr. y A. J. Strickland III, OP.CIT. Pag.119.

²¹ _/ THOMPSON, A. Arthur Jr. y A. J. Strickland III, OP. CIT. Pág.123

CAPÍTULO II

“SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE ROPA EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL ”

2.1 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

General:

-Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa en la Ciudad de San Miguel con el propósito de identificar los problemas que afrontan dichas empresas y evaluar la visión de los empresarios con respecto a la Asociatividad.

Específicos:

-Analizar las áreas de producción, mercado, personal y finanzas de cada una de las empresas que conforman el sub-sector.

-Medir el conocimiento de los empresarios sobre la Asociatividad y la disponibilidad de los mismos para asociarse con otras empresas del sub-sector.

-Plantear conclusiones en base al análisis realizado y recomendar posibles soluciones adecuadas a las necesidades encontradas.

2.2 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACION.

2.2.1 MÉTODOS

La metodología utilizada para desarrollar el Capítulo II de la investigación corresponde a la aplicación del método científico dentro del cual se utilizaron los siguientes:

a) Método Histórico: mediante este método se conoció la evolución y el desarrollo de las variables de la investigación. Se analizo la trayectoria en diferentes periodos de tiempo al elaborar los antecedentes de la Pequeña Industria de la Confección y de Asociatividad.

b) Método Analítico: consiste en separar los elementos de un fenómeno y revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Este método se aplico en el análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta.

c) Método Inductivo: consiste en llegar a conclusiones mediante el estudio de todos los elementos y características que forman el objeto de investigación. Tal método fue aplicado al estudiar las diferentes áreas de las empresas en su situación actual para luego obtener las conclusiones del estudio de cada una de ellas.

2.2.2 TÉCNICAS

a) Investigación bibliográfica: Como fase previa a la investigación de campo se recurrió a documentos existentes sobre el tema en estudio, para ello se consultó libros, tesis, leyes, revistas y otros. También se solicitó información a ciertas instituciones gubernamentales y no gubernamentales que de alguna manera tienen relación con el quehacer del sub-sector empresarial.

b) Investigación de Campo: Se basa en datos primarios, es decir que la información se obtiene directamente de personas conocedoras a través de la utilización de ciertas herramientas que facilitan la obtención de la información:

Entrevista

A través de la entrevista se obtuvo información oral de parte del propietario de cada empresa visitada la cual fue recabada por el grupo de trabajo en forma directa.

Encuesta

La encuesta fue ejecutada a través del cuestionario (Ver Anexo No. 1), el cual fue diseñado con preguntas concernientes al tema de la investigación orientadas a conocer la situación actual de la empresa en sus diferentes áreas funcionales y la opinión de los empresarios respecto a la asociatividad como estrategia para lograr la competitividad de la empresa.

2.2.3 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

UNIVERSO:

El universo del estudio está comprendido por todas las Pequeñas Empresas dedicadas a la Confección de Ropa en la Ciudad de San Miguel. Para definir este universo se visitó a SOMOS, una organización dedicada a la asesoría empresarial que cuenta con un listado de las empresas existentes en la Zona Oriental por departamento, tamaño, sector, etc. De esta manera se encontró que en términos generales existen registradas 48 empresas dedicadas a la confección (Ver Anexo No. 2). Este total incluye a microempresas que se dedican a la confección de ropa a la medida, sastrerías, venta de accesorios para la costura, etc. por lo que fue necesario depurarlo. De este listado se seleccionó únicamente aquellas pequeñas empresas que confeccionan ropa por tallas o numeración y que son distribuidas en el mercado a través de diversos canales.

Estas empresas, las cuales constituyen el universo de las empresas de la Pequeña industria de la Confección de Ropa de la Ciudad de San Miguel son:

- Modas e Innovaciones Delmy
- Creaciones Meybell
- Creaciones Victoria
- Boutique Tonantzín

MUESTRA:

Debido al reducido tamaño del universo, se llevó a cabo un censo a las cuatro empresas mencionadas anteriormente. Para ello, se tomó en cuenta únicamente a los propietarios de dichos establecimiento ya que éstos son quienes manejan la empresa, conocen la situación actual de la misma y además son los encargados de tomar la decisión de asociarse.

2.2.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

Es importante mencionar que en la investigación no se incluirá como objeto de estudio a los usuarios finales del producto y la competencia ya que el diagnóstico será realizado únicamente a las empresas que componen el sub-sector y serán los propietarios de estas empresas quienes ejecutarán la propuesta de Asociatividad.

Al realizar la encuesta se encontró la siguiente limitación:

- La propietaria de una de las empresas objeto de estudio, se encontraba fuera del país por lo cual fue imposible entrevistarla, únicamente se entrevistó al encargado de dicha empresa.

2.3 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En esta sección se hará el procesamiento de los datos obtenidos durante la investigación, la información será presentada por medio de cuadros donde se incluyen las diferentes alternativas de cada pregunta y sus respectivas respuestas, además el porcentaje correspondiente a cada una de ellas el cual servirá de parámetro importante para las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Los datos obtenidos se tabularon manteniendo el orden por área que establece el cuestionario.

A continuación se presenta la tabulación respectiva:

2.3.1. ÁREA DE PRODUCCIÓN

1. ¿Cuál es el tipo de ropa que confecciona?

Objetivo: Conocer el tipo de ropa que confecciona la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ropa de niña	4	100%
Ropa de niño	0	0
Ropa de dama	2	50%
Ropa de caballero	0	0
Otros	0	0

INTERPRETACIÓN:

Todas las empresas elaboran ropa de niña por tallas, solamente el 50% de ellas confecciona también ropa para damas.

2. ¿Cuál es el promedio mensual de piezas de ropa que producen?

Objetivo: Conocer el volumen de producción mensual de la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 250 piezas	1	25%
De 250 a 500 piezas	1	25%
De 500 a 750 piezas	0	0
De 750 a 1000 piezas	1	25%
De 1000 a 1250 piezas	0	0
De 1250 a 1500 piezas	1	25%
Más de 1500 piezas	0	0
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

Con respecto al volumen de producción mensual se puede observar que cada empresa muestra un nivel de producción diferente de las otras ya que una de ellas se ubica en el intervalo menor a 250 piezas mientras que la de mayor producción se ubica en el intervalo de más de 1250 y menos que 1500 piezas.

3. ¿Dónde obtiene la materia prima?

Objetivo: Conocer la procedencia de la materia prima utilizada para la producción y su disponibilidad en el mercado nacional.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
San Miguel	1	25%
San Salvador	4	100%
Fuera del país	0	0

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los empresarios encuestados adquieren su materia prima en San Salvador debido a que existen un mayor número de proveedores así como diversidad de tela y accesorios para la confección. El 25% acude tanto a proveedores en la Ciudad de San Miguel como en San Salvador.

4. ¿Tiene alguna dificultad en el abastecimiento de materia prima?

Objetivo: Saber si la empresa enfrenta alguna dificultad en el abastecimiento de materia prima.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	25%
No	3	75%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de las empresas (75%) manifestaron que no tienen dificultad en el abastecimiento de materia prima, sola una de ellas si presenta alguna dificultad.

5. Mencione las dificultades del abastecimiento de materia prima:

Objetivo: Identificar los problemas que enfrenta el empresario en el abastecimiento de materia prima.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	0	0
Cantidad	0	0
Calidad	1	25%
Accesibilidad	0	0
Transporte	0	0
Escasez	1	25%
Financiamiento	0	0
Otros	0	0

INTERPRETACIÓN:

La calidad y la escasez de materia prima constituyen para la empresa un problema en el abastecimiento de la misma ya que le es difícil encontrar cierto tipo de tela y materiales en los proveedores locales.

6. ¿Cuenta la empresa con la maquinaria adecuada y moderna para elaborar ropa de calidad?

Objetivo: Determinar el grado de modernización de la maquinaria empleada actualmente en la producción.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	25%
No	3	75%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

De las empresas visitadas el 75% indica que la maquinaria que emplea actualmente para la producción no es adecuada y moderna pues la mayoría de la maquinaria es de tipo doméstica aunque poseen algunas de tipo industrial (Rana). Una de las empresas respondió positivamente argumentando que su maquinaria es de reciente adquisición.

7. ¿Considera necesario adquirir nueva tecnología para mejorar la producción?

Objetivo: Determinar si existe necesidad de adquirir nuevas tecnologías para la confección de ropa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	75%
No	1	25%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

El 75% de los empresarios expresa la necesidad de adquirir nueva tecnología para la producción con el objeto de reemplazar la maquinaria obsoleta y de esta manera ofrecer productos de mejor calidad. Uno de los empresarios considera que en su empresa no es necesario adquirir nueva maquinaria.

8. ¿Efectúa control de calidad en el proceso de producción?

Objetivo: Conocer si las empresas realizan control de calidad en el proceso de producción para evaluar el interés del empresario en la calidad del producto.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

Todas las empresas encuestadas afirman que realizan control de calidad en el proceso de producción. Esto refleja el interés del empresario por ofrecer productos de calidad y evitar defectos en ellos.

9. ¿Cuál es la capacidad máxima de piezas de ropa que puede producir mensualmente?

Objetivo: Medir la capacidad instalada para la producción.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 250 piezas	1	25%
De 250 a 500 piezas	0	0
De 500 a 750 piezas	1	25%
De 750 a 1000 piezas	0	0
De 1000 a 1250 piezas	0	0
De 1250 a 1500 piezas	1	25%
Más de 1500 piezas	1	25%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

Se observa que las empresas consultadas tienen diferentes capacidades de producción, así encontramos que la menor de ella se encuentra en un intervalo menor de 250 piezas al mes, otra tiene capacidad de producir de 500 hasta 750 piezas y otra de 1250 a 1500 piezas mientras que la mayor capacidad de producción es de más de 1500 piezas. Estos datos reflejan que las empresas tienen la capacidad de aumentar su producción actual.

10. ¿Cuál es el principal problema que se experimenta en el área productiva?

Objetivo: Identificar los problemas que afectan la producción.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de materia Prima	1	25%
Falta de equipo moderno	1	25%
Falta de financiamiento	2	50%
Falta de mano de obra	4	100%
Infraestructura inadecuada	0	0

INTERPRETACIÓN:

La totalidad de los empresarios manifiestan que el principal problema que afecta la producción es la falta de mano de obra calificada para la confección, el segundo problema más importante es la falta de financiamiento para la realización de las actividades. También fueron mencionados en igual porcentaje (25%) falta de materia prima y equipo moderno.

2.3.2. ÁREA DE MERCADO

1. ¿Qué mercado cubre con su producto?

Objetivo: Conocer el mercado que cubre actualmente la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
San Miguel	4	100%
Zona Oriental	3	75%
Zona Central	1	25%
Otros departamentos	1	25%

INTERPRETACIÓN:

El 100% de las empresas efectúa sus ventas principalmente en la Ciudad de San Miguel, 75% de ellas cubre la Zona Oriental mientras 25% alcanza otros departamentos del país como San Vicente y San Salvador. También algunas de las empresas hacen llegar su producto hasta los Estados Unidos y Costa Rica con cierta frecuencia.

2. ¿Qué cantidad de piezas de ropa distribuye en el mercado?

Objetivo: Investigar la cantidad de producto con que cubre el mercado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
San Miguel:		
Menos de 50 piezas	1	25%
De 50 a 100 piezas	2	50%
De 100 a 150 piezas	1	25%
Zona Oriental:		
Menos de 50 piezas	1	25%
De 50 a 100 piezas	1	25%
De 100 a 150 piezas	0	0
Zona Central:		
Menos de 50 piezas	0	0
De 50 a 100 piezas	1	25%
De 100 a 150 piezas	0	0

INTERPRETACIÓN:

De las ventas efectuadas en San Miguel, la mayoría de las empresas vende de 50 a 100 piezas, el 25% distribuye una cantidad menor de 50 piezas y el otro 25% logra cubrir este mercado con una cantidad de 100 a 150 piezas.

De las empresas que cubren la Zona Oriental con su producto, realizan ventas de hasta 100 piezas.

La menor cantidad de ventas es realizada en la Zona Central con una cantidad de 50 a 100 piezas.

3. ¿Qué canales utiliza para distribuir sus productos?

Objetivo: Conocer los canales de distribución utilizados por la empresa para comercializar sus productos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Salas de venta	3	75%
Bazares	1	25%
Almacenes	1	25%
Otros intermediarios	1	25%

INTERPRETACIÓN:

EL principal canal utilizado por las empresas para distribuir el producto son las salas de venta las cuales son manejadas por el mismo propietario o sus familiares y así tener un mayor control sobre las ventas. También son utilizados los bazares y almacenes en la misma proporción (25%) y otros intermediarios.

4. ¿Considera necesario abrir nuevos canales de distribución para sus productos?

Objetivo: Conocer la necesidad de la empresa de expandir su mercado a través de canales de distribución.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

Todos los empresarios expresan la necesidad de abrir nuevos canales de distribución en el mercado ya que consideran que cuentan con la capacidad para hacerlo y que a través de estos nuevos canales se incrementarían las ventas de la empresa.

5. ¿Qué características del producto lo diferencia de sus competidores?

Objetivo: Identificar la ventaja diferencial del producto elaborado por la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	3	75%
Marca	0	0
Precio	0	0
Diseño	2	50%
Otro	0	0

INTERPRETACIÓN:

Se observa que la principal característica del producto considerada como ventaja diferencial es la calidad del mismo. Una buena parte de los empresarios también señalan el diseño del producto como ventaja diferencial ya que se preocupan por ofrecer productos de acuerdo a la moda.

6. ¿Cuenta la empresa con un plan a seguir para la realización de las actividades de mercadotecnia?

Objetivo: Determinar si la empresa realiza planeación de mercado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	4	0
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

Ninguno de los empresarios realiza una planeación formal de las actividades de mercado; sin embargo manifestaron realizar algunas actividades de manera informal que se relacionan con la mercadotecnia como el diseño del producto.

7. ¿A cuánto ascienden sus ventas mensuales?

Objetivo: Conocer el volumen de ventas mensuales de la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De ¢5,000 a ¢10,000	2	50%
De ¢10,000 a ¢15,000	1	25%
De ¢15,000 a ¢20,000	0	0
De ¢20,000 a ¢25,000	1	25%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

La mitad de las empresas tienen ingresos por ventas de ¢5,000 a ¢10,000 mensuales. Una de ellas vende de ¢10,000 a ¢15,000 y otra tiene ventas mensuales de ¢20,000 a ¢25,000.

8. ¿Cómo ha sido el comportamiento de sus ventas en los últimos tres meses?

Objetivo: Conocer el comportamiento de las ventas en los últimos tres meses en la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aumentó	0	0
Disminuyó	3	75%
Se ha mantenido	1	25%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

En la mayoría de las empresas encuestadas (75%) han experimentado una disminución en las ventas de los últimos tres meses mientras una de las empresas expresa que las ventas se han mantenido. Esto indica que el sub-sector atraviesa actualmente una crisis a la que los empresarios deben prestar atención.

9. ¿Utiliza publicidad para comercializar sus productos?

Objetivo: Saber si la empresa utiliza publicidad para darse a conocer en el mercado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	25%
No	3	75%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

El 75% de las empresas manifestó que no hace uso de la publicidad para darse a conocer en el mercado lo cual constituye una deficiencia en el área de mercadeo. No obstante, un 25% hace uso mínimo de la publicidad a través del directorio telefónico.

10. ¿Qué estrategia aplica para hacer frente a la competencia?

Objetivo: Conocer la estrategia aplicada por el empresario para hacer frente a la competencia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejores Precios	1	25%
Mejor Atención al cliente	1	25%
Diversidad de Estilos	4	100%
Servicio a Domicilio	1	25%
Otros	0	0

INTERPRETACIÓN:

El ofrecimiento de diversidad de estilos es utilizado por todas las empresas como una estrategia para hacer frente a la competencia. Además de esta estrategia, algunas empresas hacen uso de mejores precios, mejor atención al cliente y el servicio al domicilio para atraer más clientes.

11. ¿Qué problemas enfrenta en la comercialización de sus productos?

Objetivo: Identificar los problemas que enfrenta la empresa al comercializar su producto.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El consumidor desconoce el producto	0	0
Producción Insuficiente	2	50%
Mayor Agresividad de la competencia	2	50%
Otro	0	0
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

Los dos problemas principales que enfrentan las empresas en la comercialización son la producción insuficiente para cubrir el mercado y la agresividad de la competencia, principalmente de las grandes empresas.

2.3.3 ÁREA DE FINANZAS

1. ¿De qué manera está financiando las actividades que realiza en su empresa?

Objetivo: Conocer la procedencia del capital con que operan las empresas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Con fondos propios	2	50%
Con fondos ajenos	2	50%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

La mitad de las empresas hace uso de fondos propios para financiar las actividades de su empresa mientras el otro 50% utiliza fondos ajenos.

2. Si hace uso de fondos ajenos, ¿A qué instituciones recurre?

Objetivo: Identificar las fuentes de financiamiento utilizadas por la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bancos	1	25%
Financieras	0	0
Cajas de Crédito	0	0
Otro	1	25%

INTERPRETACIÓN:

De las empresas que utilizan fuentes externas de financiamiento, las instituciones a las que acuden son los bancos. También fue mencionado FUSADES como fuente de financiamiento.

3. ¿Cuál es el destino del crédito que solicita?

Objetivo: Conocer los rubros a que se destina el crédito solicitado por la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capital de Trabajo	2	50%
Equipo y maquinaria	0	0
Adecuación de local	0	0
Otro	0	0

INTERPRETACIÓN:

El crédito solicitado por las empresas es destinado exclusivamente al capital de trabajo, específicamente para la adquisición de materia prima y pago de otras obligaciones financieras.

4. Actualmente, ¿Tiene necesidad de financiamiento para área, actividad o proyecto?

Objetivo: Identificar necesidades actuales de financiamiento en la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	75%
No	1	25%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

En el 75% de las empresas existe necesidad de financiamiento. Entre las necesidades mencionadas por los empresarios están la creación de una nueva línea de ropa, mejoramiento de las instalaciones de la empresa y la adquisición de maquinaria adecuada para la producción.

5. ¿Qué problemas enfrenta en la obtención de financiamiento?

Objetivo: Conocer las dificultades que enfrentan los empresarios en la obtención de financiamiento.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tasa de interés elevada	1	25%
Incumplimiento de garantía	3	75%
Deficiencia en registros financieros	0	0
Otros	0	0
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

Para el 75% de las empresas, el incumplimiento de las garantías exigidas por las instituciones financieras consiste el mayor obstáculo cuando solicitan crédito ya que las instituciones no las consideran con suficiente respaldo para cumplir con los pagos respectivos. Por otra parte las tasas de interés elevadas constituye otra dificultad en la obtención de financiamiento.

6. ¿Elabora presupuesto para la ejecución de actividades?

Objetivo: Determinar si la empresa hace uso racional de los fondos a través del presupuesto.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	75%
No	1	25%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de las empresas no realiza presupuesto para sus actividades, lo cual dificulta el uso racional de los recursos al no planificar los gastos. Sólo el 25% dice realizar presupuesto aunque no con todos los requerimientos necesarios para una adecuada asignación de fondos.

7. ¿Lleva la contabilidad formal de sus operaciones?

Objetivo: Conocer la formalidad de las operaciones financieras de la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50%
No	2	50%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

La mitad de los empresarios no ha registrado su negocio con una contabilidad formal, sólo el 50% de ellos tiene una contabilidad formal de las operaciones financieras de la empresa.

2.3.4. ÁREA DE PERSONAL

1. ¿A qué fuente acude la empresa para el reclutamiento del personal?

Objetivo: Identificar las fuentes de reclutamiento utilizadas por la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recomendaciones de los trabajadores	4	100%
Familiares del propietario	1	25%
Academias	0	0
Ministerio de Trabajo	2	50%
Otros	0	0

INTERPRETACIÓN:

Con el objetivo de garantizar un empleado de confianza, todos los empresarios recurren a las recomendaciones de los trabajadores para reclutar personal. El 50% asiste al Ministerio de Trabajo para solicitar personas calificadas para cubrir un determinado puesto de trabajo. Otra fuente menos utilizada son los familiares del propietario.

2. ¿Se proporciona capacitación a los trabajadores?

Objetivo: Conocer si la empresa proporciona capacitación a los empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50%
No	2	50%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

El 50% de las empresas proporcionan capacitación a los empleados con el objeto que estos conozcan sus funciones. La otra mitad no le da la debida importancia a la capacitación de sus empleados.

3. ¿En qué áreas ha recibido capacitación el personal de la empresa?

Objetivo: Conocer en qué áreas ha sido capacitado el personal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manejo de maquinaria	1	25%
Seguridad e Higiene	1	25%
Derechos y deberes laborales	1	25%
Ninguna	2	50%

INTERPRETACIÓN:

En el 50% de las empresas consultadas los empleados no han recibido ninguna capacitación; algunas de ellas manifiestan haber recibido capacitación impartida por el Ministerio de Trabajo sobre los derechos y deberes laborales. Otras áreas en que han recibido instrucción es seguridad e higiene y manejo de maquinaria y equipo.

4. ¿En que área considera necesario capacitar los trabajadores?

Objetivo: Identificar las necesidades de capacitación existente en la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Corte y confección	3	75%
Bordados	1	25%
Responsabilidad laboral	1	25%
Relaciones Humanas	1	25%

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de las empresas (75%) necesitan ser capacitadas en su actividad principal que es corte y confección, específicamente en el acabado de piezas y bordados. Otras señalaron la necesidad de capacitación en relaciones y responsabilidad laboral.

5. ¿De qué prestaciones goza el personal?

Objetivo: Conocer las prestaciones que la empresa proporciona al personal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Legales	1	25%
Adicionales	0	0
Legales y adicionales	0	0
Ninguno	3	75%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

El 75% de las empresas no proporcionan ninguna prestación a sus empleados lo cual indica que este tipo de empleo es de baja calidad, sólo una de las empresas ofrece las prestaciones legales a sus trabajadores.

6. ¿Qué incentivos proporciona para motivar a su personal?

Objetivo: Determinar a que incentivos recurre la empresa para motivar al personal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aumento salarial	0	0
Obsequios	2	50%
Bonificaciones	2	50%
Otros	1	25%

INTERPRETACIÓN:

Aunque las empresas no proporcionan prestaciones laborales, si otorgan algunos incentivos para motivar al personal; un 50% hace uso de obsequios, igualmente usadas son las bonificaciones por producción. Otros incentivos mencionados por una empresa es la alimentación diaria a sus empleados (25%).

7. ¿Necesita contratar personal para suplir algún puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si existe necesidad de contratación de personal en la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

La totalidad de empresas experimentan necesidad de contratar personal para cubrir un puesto de trabajo. El área principal que presenta esta necesidad es el área de producción específicamente mano de obra calificada para la costura general, confección de vestido para niña y bordados.

8. ¿Qué problemas enfrenta en el área de personal?

Objetivo: Identificar los problemas que enfrenta los empresarios en el área de personal?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ausentismo	0	0
Falta de mano de obra calificada	4	100%
Rotación de personal	1	25%
Otro	0	0

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los empresarios señalaron la falta de mano de obra como el principal problema en el área de personal ya que la confección requiere cierta habilidad y experiencia. Otro problema mencionado es la rotación de personal lo cual genera inestabilidad laboral.

2.3.5 ASOCIATIVIDAD

1. ¿Conoce alguna organización de empresas del sub-sector confección?

Objetivo: Determinar si el empresario está informado respecto a las organizaciones existentes en el sub-sector confección?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	4	100%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

Todos los empresarios encuestados desconocen de la existencia de organizaciones de empresas del sub-sector confección.

2. ¿Pertenece a alguna asociación, cooperativa u otra organización?

Objetivo: Saber si el empresario está afiliado a alguna organización de empresas del sub-sector confección.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	4	100%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

Ninguno de los empresarios se encuentra afiliado a alguna organización de empresas pertenecientes al sub-sector confección. No obstante una de las empresas afirmó ser miembro de la Cámara de Comercio e Industria, Filial San Miguel lo cual le proporciona cierto beneficio al empresario al estar informado del acontecer empresarial a nivel nacional.

3. ¿Conoce otras empresas dedicadas a la confección de Ropa en la Ciudad de San Miguel?

Objetivo: Medir el conocimiento que tiene el empresario de las empresas en el sub-sector confección.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50%
No	2	50%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

La mitad de los empresarios tienen conocimientos de otras empresas dedicadas a la confección de ropa en la Ciudad de San Miguel. Al preguntar cuales empresas son conocidas, fueron mencionadas "Modas e Innovaciones Delmy" e "Industrias Meybell"; las cuales fueron señaladas como las mas reconocidas en el sub-sector confección.

4. ¿Mantiene la empresa algún tipo de relación con otras empresas del sub-sector confección?

Objetivo: Conocer si existe algún tipo de relación entre las empresas del sub-sector.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	25%
No	3	75%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

El 75% de las empresas encuestadas reveló que no mantiene relación alguna con otras empresas del sub-sector confección. Solamente una de ellas expresó tener relación de tipo comercial al realizar compras de materia prima (tela) a otra empresa perteneciente al mismo sub-sector.

5. ¿Considera usted estar preparado para enfrentar la competencia con empresas extranjeras?

Objetivo: Establecer si el empresario se considera capaz de enfrentar a la competencia extranjera.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	4	100%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

Todos los empresarios coinciden en que su negocio no está preparado o capacitado para enfrentar la competencia extranjera. La mayoría de ellos sostienen que la razón principal es que la producción es muy poca o insuficiente comparada con los niveles de producción de estas grandes empresas extranjeras.

6. ¿Considera usted que es necesario asociarse para enfrentar la competencia extranjera?

Objetivo: Saber si el empresario considera la Asociatividad como una alternativa para enfrentar la competencia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los empresarios considera la Asociatividad como una alternativa para enfrentar la competencia pues consideran que la unión de las empresas fortalecería en gran medida el sub-sector.

7. ¿Cuál sería el tipo de asociación que considera más adecuada para unirse con otras empresas?

Objetivo: Investigar que tipo de Asociación considera más adecuada al empresario para unirse con otras empresas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cluster	0	0
Red Empresarial	3	75%
Eslabonamientos	0	0
No sabe	1	25%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

Al explicar a los empresarios las alternativas para asociarse, la mayoría de ellos (75%) consideró más adecuado a sus necesidades y expectativas las Redes Empresariales debido a la forma en que éstas operan. Uno de los empresarios no supo elegir entre las alternativas planteadas.

8. ¿Conoce las ventajas que obtendría al asociarse?

Objetivo: Saber si el empresario conoce las ventajas de la Asociatividad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50%
No	2	50%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

La mitad de los empresarios afirma conocer las ventajas de la Asociatividad. Entre las ventajas mencionadas están el intercambio de ideas, facilidad de financiamiento, reducción de costos y en general fortalecimiento de las empresas miembros. El resto de los empresarios no conoce a cabalidad las ventajas de estar asociado.

9. ¿Considera que al asociarse para el abastecimiento de Materia Prima reduciría el costo de la misma?

Objetivo: Conocer si el empresario considera la reducción de los costos de Materia Prima como una ventaja de la Asociatividad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

Todos los empresarios reconocen que una de las ventajas de asociarse es la reducción de los costos de materia prima ya que al realizar pedidos de mayor cantidad de materia prima se podría reducir el precio de compra lo cual disminuiría el costo de producción.

10. ¿Considera que al asociarse para la comercialización de los artículos que confecciona tendría una mayor cobertura de mercado?

Objetivo: Conocer si el empresario considera la comercialización de los artículos como una ventaja en la Asociatividad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50%
No	2	50%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

La mitad de los empresarios opinan que al asociarse para comercializar su producto tendrían una mayor cobertura de mercado porque habría más canales de distribución disponibles. La otra mitad respondió negativamente pues piensan que existiría rivalidad entre las empresas miembros al competir entre ellos con sus productos en el mercado.

11. ¿Considera que al asociarse tendría mejores oportunidades de financiamiento?

Objetivo: Conocer si el empresario considera la obtención de mejores alternativas de financiamiento como una ventaja de la Asociatividad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

El respaldo financiero y el cumplimiento de las garantías exigidas son las razones por las cuales todos los empresarios expresaron que al asociarse tendrían la ventaja de obtener mejores oportunidades de financiamiento.

12. ¿Le gustaría conocer estrategias organizacionales utilizadas por otras empresas del sub-sector confección?

Objetivo: Determinar el interés del empresario de conocer nuevas estrategias organizacionales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

Todos los empresarios expresaron el interés por conocer nuevas estrategias organizacionales utilizadas por otras empresas del sub-sector confección con el fin de aprender y aplicar otras estrategias que las conduzcan a lograr la competitividad. Otros motivos señalados por los empresarios son para mejorar la producción y la calidad y aumentar conocimientos.

13. ¿Estaría dispuesto a compartir información técnica de su empresa, proyectos u objetivos con otras del sub-sector confección?

Objetivo: Conocer la disponibilidad del empresario de compartir con otras empresas información técnica y proyectos u objetivos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	75%
No	1	25%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

La mayor parte de los empresarios (75%) mostró la disposición de compartir cierta información, proyectos u objetivos con otras empresas del sub-sector confección pues esto ayudaría a fortalecer la unidad de las empresas a través del beneficio mutuo. Sin embargo uno de los empresarios mostró resistencia por el temor a que pueda haber competencia desleal por parte de otras empresas.

14. ¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas del sub-sector confección?

Objetivo: Medir la disposición del empresario de unirse con otras empresas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	75%
No	1	25%
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

Aunque un empresario dijo no estar interesado en asociarse, la mayoría de los empresarios están dispuestos a participar en la creación de una asociación con empresas del mismo sub-sector para gozar de los beneficios antes señalados por ellos mismos.

15. ¿En qué área considera conveniente asociarse con otras empresas para hacer frente a la competencia?

Objetivo: Conocer el área en que los empresarios considera necesario asociarse.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Producción	3	75%
Mercadeo	4	100%
Finanzas	0	0
Personal	0	0

INTERPRETACIÓN:

Todos los empresarios consideran el área de mercadeo como la más adecuada para asociarse, específicamente para realizar campañas de publicidad conjunta que les permita darse a conocer en el mercado. En segundo lugar optaron por el área de producción señalando proyectos de compra de materia prima y de maquinaria.

16. ¿Estaría dispuesto a competir con empresas en el extranjero a través de la exportación de su producto?

Objetivo: Conocer la visión del empresario sobre la posibilidad de la exportación de su producto.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

Todos los empresarios visualizan la exportación de su producto para competir con empresas en el extranjero ya que esta es una de sus metas empresariales y además consideran que a través de la exportación sus ventas serían mayores logrando así un crecimiento en el sub-sector.

17. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación y asistencia técnica para lograr la competitividad de su empresa?

Objetivo: Conocer la disponibilidad del empresario de participar en las capacitaciones y asesoría.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0
TOTALES	4	100%

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los empresarios se muestra interesado en recibir capacitación y asesoría en su empresa para lograr la competitividad.

2.5 CONCLUSIONES

1. En el área de producción se pudo observar que existe sub-utilización de la capacidad instalada ya que los niveles actuales de producción están por debajo de dicha capacidad. Estos niveles de producción se ven limitados en parte por la falta de mano de obra y de maquinaria moderna que mejore la productividad de las empresas.
2. El área de mercado no recibe la debida atención ya que al analizar el desarrollo de la mezcla de mercado, se encontró que la publicidad no es utilizada por las empresas ocasionando desconocimiento del sub-sector en el mercado y limitando el poder de aumentar las ventas las cuales han mostrado una disminución en los últimos meses.
3. Para las empresas de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa en la Ciudad de San Miguel resulta dificultoso el poder acceder en forma individual al financiamiento externo debido a que no cumplen con las garantías exigidas por las instituciones prestadoras.

4. Con respecto al área de personal, se encontró que en el sub-sector existen requerimientos de personal para la confección. Este problema es compartido por todas las empresas y constituye una limitante para aumentar la producción.

5. Con respecto a la Asociatividad no existe una idea clara sobre los modelos de asociarse; sin embargo los empresarios muestran interés por conocer más sobre el tema, además manifiestan aceptación y disponibilidad de aceptar la Asociatividad como estrategia para lograr la competitividad en sus empresas.

2.6 RECOMENDACIONES

1. Las empresas necesitan aplicar estrategias para que puedan aumentar su producción y lograr vender en el mercado. Esto será posible si existe cooperación entre las empresas del sub-sector confección al unirse para invertir en maquinaria moderna que sustituya a la actual y elaborar productos de mayor calidad asegurando la aceptación en el mercado.
2. Es necesario que las empresas se den a conocer en el mercado utilizando medios de publicidad con el objeto de atraer nuevos clientes, aumentar sus ventas y la cobertura del mercado; de lo contrario el sub-sector podría ser desplazado por las grandes empresas. Una buena estrategia sería la realización de campañas publicitarias conjuntas de todas las empresas del sub-sector reduciendo de esta manera los costos en que incurrirían individualmente y la participación en Ferias Industriales en El Salvador y Centro América.
3. Con el objeto de mejorar su solidez financiera las empresas necesitan recurrir a la Asociatividad para lograr reunir las garantías exigidas y así ofrecer respaldo financiero con un capital común y empresas más estables financieramente.

4. Una manera de contrarrestar la falta de mano de obra es la unión de las empresas para la creación de un programa en el que se prepare gente especialmente para cubrir puestos en las empresas que componen el sub-sector confección asegurando de esta manera la disponibilidad de mano de obra calificada para la producción. También, los empresarios deben mejorar las prestaciones que ofrecen a los operarios de manera que el empleo sea más atractivo y gratificante para los trabajadores.

5. Los empresarios deben optar por la Asociatividad para hacer negocios juntos, mejorar, crecer y ser más competitivos. Se recomienda a las empresas de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa de la Ciudad de San Miguel adoptar el modelo de Asociatividad de Redes Empresariales ya que este modelo es el que más se adecua a las necesidades del sub-sector permitiéndoles alcanzar objetivos comunes que satisfagan los problemas que todas enfrentan.

2.4 DIAGNÓSTICO

Los resultados de la investigación realizada están referidos a la Pequeña Industria de la Confección de Ropa en la Ciudad de San Miguel, a continuación se explica como se encuentran actualmente estas empresa en las áreas de Producción, Mercadeo, Finanzas y Personal. También se incluye un análisis referente a la perspectiva que los empresarios tienen en cuanto a la Asociatividad.

2.4.1 ÁREA DE PRODUCCIÓN

El área de producción constituye para las empresas consultadas, el área de mayor importancia y la que recibe más atención del propietario quienes muestran cierto positivismo a pesar de los retos y problemas que enfrentan.

Estas empresas se dedican exclusivamente a la Confección de Ropa para niña y dama. Los niveles de producción varían de una empresa a otra ya que al observar el promedio mensual de piezas de ropa confeccionada, cada empresa encuestada se ubica en un intervalo diferente. De las cuatro empresas encuestadas, la de mayor producción actual es "Industrias Meybell" con un promedio mensual de 1250 a 1500 piezas y la de menor producción es "Boutique Tonantzin" con una producción menor de 250 piezas.

Este sub-sector para la elaboración de sus productos realiza las compras de materia prima a proveedores nacionales localizados en San Salvador aunque uno de los empresarios compra también a proveedores ubicados en San Miguel. En cuanto al abastecimiento de la materia prima, uno de los empresarios señaló la calidad y la escasez como un problema ya que le es difícil encontrar cierto tipo de tela y materiales que requiere para la elaboración de sus productos. El abastecimiento de la materia prima es un aspecto muy importante para la producción, es por ello que las empresas deben disponer de proveedores que satisfagan los requerimientos de Materia Prima idóneas para confeccionar productos de calidad, a precios adecuados y asegurar la disponibilidad de las misma en el mercado.

A través de las encuestas realizadas se determinó que la mayoría de las empresas (75%) no emplea actualmente maquinaria adecuada y moderna para la producción pues la mayoría de la misma es de tipo doméstica aunque también cuentan con alguna de tipo industrial (rana). Esto constituye una deficiencia en el área de producción porque al operar con máquinas obsoletas el proceso productivo es deficiente. A partir de la declaración anterior, surge la necesidad entre los empresarios de adquirir nueva tecnología para la producción con el objeto de reemplazar la maquinaria obsoleta y de esta manera ofrecer producto de mayor calidad.

El control en el proceso productivo es realizado por todas las empresas lo cual indica que se preocupan por la

elaboración de productos de calidad evitando los defectos y/o desperdicios que en la confección resultan costosos.

Un elemento común que se observó en todas las empresas es la sub-utilización de la capacidad instalada ya que los niveles de producción se encuentran por debajo de dicha capacidad. En parte, esto se debe al problema principal que afecta a estas empresas pues a pesar de contar con maquinaria y equipo para incrementar la producción, una parte de ésta se encuentra ociosa debido a la falta de mano de obra calificada dentro del sub-sector. Otros problemas señalados son la falta de financiamiento para la realización de las operaciones de producción así como la falta de materia prima y equipo moderno.

2.4.2 ÁREA DE MERCADO

Como es típico de las pequeñas empresas, en la Pequeña Industria de la Confección de Ropa se observó que el área de mercado no recibe la debida atención ya que estas empresas no realizan una planeación formal de las actividades básicas de mercadotecnia que son fundamentales para la comercialización eficiente de los productos.

Estas empresas efectúan sus ventas principalmente en la Ciudad de San Miguel con cantidades de 50 a 100 piezas y otras logran distribuir en este mercado con una cantidad de 100 a 150 piezas. De las empresas que venden en la Zona Oriental, el nivel de ventas realizadas alcanza un promedio

de hasta 100 piezas. La menor cantidad de ventas es realizada en la Zona Central con cantidades que van de 50 a 100 piezas. A través de los datos anteriores, se observa que la cobertura de estas empresas en el mercado es reducido. Con estas cantidades de productos distribuidos en el mercado, la mitad de las empresas tiene ingresos por ventas de ¢5,000 a ¢10,000 mensuales, una de ellas vende de ¢10,000 a ¢15,000 y otra tiene ventas mensuales de ¢20,000 a ¢25,000.

De acuerdo a lo expresado por los empresarios, estos volúmenes de ventas muestran una disminución en los ingresos de los últimos tres meses. Esto indica que el subsector atraviesa por una crisis a la que los empresarios deben prestar atención y adoptar estrategias que le permitan aumentar sus ventas.

Al analizar los elementos de la mezcla de mercado, entre los resultados obtenidos respecto al producto podemos mencionar que la calidad constituye la principal característica del producto considerada como ventaja diferencial, también el diseño del producto es reconocido como ventaja diferencial ya que en la confección de ropa es determinante el ofrecer productos de acuerdo a los cambios en la moda.

Los canales de distribución utilizados por las empresas incluyen principalmente salas de venta ya que casi todas tienen su propia sala de venta para ofrecer el

producto que confeccionan. Algunas hacen uso también de bazares y almacenes donde colocan la mercadería para ser vendida. Una de las empresas dijo tener contacto con personas que viajan a Estados Unidos, quienes hacen pedidos funcionando de esta manera como intermediarios en la distribución. Aunque se cuenta con los canales de distribución antes mencionados, los empresarios consideran la necesidad de abrir nuevos medios para distribuir su producto y de esta manera aumentar las ventas.

Con relación a la promoción se puede decir que es un elemento desatendido ya que el 75% de las empresas no hace uso de la publicidad para comercializar sus productos ocasionando que éstos sean desconocidos por los consumidores, lo cual se convierte en obstáculo para cubrir una mayor parte del mercado y lograr un mayor posicionamiento. Una de las empresas del sub-sector hace uso mínimo de publicidad anunciándose a través del directorio telefónico. Es importante que los empresarios den valor a la publicidad como una herramienta beneficiosa para la comercialización.

Todas las empresas se preocupan por ofrecer variedad de estilos como estrategia para hacer frente a la competencia. Además de esta estrategia otras empresas proponen mejores precios, atención al cliente y el servicio a domicilio para atraer más clientes.

Al comercializar sus productos los empresarios señalaron que la producción es insuficiente lo cual constituye un problema para la mitad de las empresas

encuestadas. Por otra parte también consideran como un problema la agresividad de la competencia ya que actualmente están ingresando a nuestro país una gran cantidad de productos provenientes de empresas extranjeras. Esto significa un problema en el sentido de que como pequeños empresarios y funcionando individualmente logren superar el reto de enfrentarse a la competencia extranjera.

2.4.3 ÁREA DE FINANZAS

El manejo de las finanzas en las empresas de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa se encuentra a cargo del propietario; la mitad de estos financian sus actividades con fondos propios ya que lo consideran como una forma de autosostenimiento, esto también refleja que los empresarios prefieren hacer uso de su propio capital debido a las restricciones existentes para acceder a créditos limitando la expansión de sus operaciones. No obstante la mitad de los empresarios solicitan financiamiento para cumplir con sus obligaciones financieras y realizar inversiones. Estas empresas que hacen uso de fondos ajenos recurren principalmente a Bancos así como a otras instituciones como FUSADES ya que actualmente existen varias instituciones que ofrecen financiamiento a este tipo de empresas. Primordialmente los fondos solicitados son destinados exclusivamente al capital de trabajo (compra de materia prima) y pago de otras obligaciones financieras.

Al preguntar a los empresarios sobre la existencia de necesidades de financiamiento se encontró que el 75% de ellos tienen necesidad de fondos externos para una determinada área, actividad o proyecto; las necesidades mencionadas fueron la creación de una nueva línea de ropa de niña, mejoramiento de las instalaciones de la empresa y la adquisición de maquinaria adecuada para la producción.

A pesar del requerimiento de fondos externos las empresas encuentran diversas dificultades para el acceso a crédito pues a pesar de los esfuerzos las garantías exigidas por la Banca Comercial y las entidades Financieras exigen garantías y/o requerimientos que el sub-sector no puede cumplir por el tipo y tamaño del negocio, además las tasas de interés aun son consideradas elevadas.

Con respecto a los registros financieros se observa que la mayoría de las empresas no elaboran presupuestos para sus actividades lo cual dificulta el uso racional de los recursos y el control de los mismos al no planificar los gastos. Además otro elemento encontrado en la mitad de las empresas es que sus operaciones no están registradas a través de una contabilidad formal, sino que funcionan de manera informal llevando simplemente registros internos de ingreso y egresos.

2.4.4 ÁREA DE PERSONAL

Para cubrir los puestos de trabajo y en particular a los operarios para la confección, los empresarios disponen de tres fuentes de reclutamiento; la más utilizada son las recomendaciones de los trabajadores con el objetivo de garantizar la experiencia del candidato y su confiabilidad, también los empresarios acuden al Ministerio de Trabajo para solicitar personas calificadas para cubrir un determinado puesto de trabajo y la menos utilizada son los familiares del propietario.

Aunque la mitad de las empresas del sub-sector proporcionan capacitación a los trabajadores, esta se realiza de manera superficial ya que no se proporciona en áreas técnicamente definidas para la confección sino solamente se trata de instrucciones generales sobre cómo llevar a cabo las operaciones. No obstante, algunas de las empresas declararon haber recibido capacitaciones sobre manejo de maquinaria, Seguridad e Higiene Industrial y sobre Derechos y Deberes Laborales, esta última impartida por el Ministerio de Trabajo. Se observó, así mismo, que la mayoría de las empresas expresan la necesidad de capacitación principalmente en el ramo de Corte y Confección (acabado de piezas y bordado).

Al investigar sobre las prestaciones que el sub-sector brinda a los trabajadores, se encontró que la mayoría (75%) de los empresarios no ofrece ningún tipo de prestación,

sólo una de las empresas ofrece prestaciones legales. En cuanto a los incentivos laborales para motivar al personal, se identificaron las bonificaciones por producción y otros obsequios.

Un elemento común observado en todas las empresas visitadas es la necesidad de contratar personal para cubrir puestos de trabajo. El área que presenta esta necesidad es el área de producción, específicamente mano de obra calificada para la costura general, confección de vestido para niña y bordados. Otro problema señalado es la rotación de personal lo cual genera inestabilidad laboral.

Con respecto al problema de la poca disponibilidad de mano de obra podemos decir que esto se debe en parte a que este tipo de empleo es de mala calidad en cuanto a las prestaciones laborales de que carece el sub-sector así como también no se estimula a los trabajadores en la productividad a través de la motivación.

2.4.5 ASOCIATIVIDAD

Con el propósito de conocer las experiencias y el ambiente en el sub-sector confección de ropa respecto a la existencia de organizaciones de empresas en este ramo de la industria, se realizó un sondeo con todos los empresarios y los resultados obtenidos reflejan que no es del conocimiento de ellos la existencia de este tipo de organizaciones. A su vez, los empresarios manifestaron no

pertenecer a ninguna organización de empresas del sub-sector confección de ropa sólo una de ellas se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio e Industria.

Aunque el número de empresas pertenecientes a la Pequeña Industria de la Confección de Ropa en la Ciudad de San Miguel es reducido, la mitad de ellos conoce al menos una de las demás que operan en el mismo sub-sector. Entre ellas las conocidas son "Modas e Innovaciones Delmy" quien incluso vende materia prima a otra empresa del sub-sector e "Industrias Meybell" ya que son las que se encuentran con mayor estabilidad en la producción.

Cada una de las cuatro empresas labora de manera independiente sin mantener comunicación alguna con los demás lo cual los mantiene hasta cierto punto aislados del medio, desaprovechando los beneficios que trae la cooperación mutua. En este sentido, los empresarios no ven en su negocio la capacidad de enfrentar por sí solos la competencia extranjera pues las grandes empresas incursionan en el mercado con grandes cantidades de productos y costos menores. Por tal razón se plantea la Asociatividad como una alternativa para fortalecer al sub-sector basados en que la unidad hace la fuerza a lo cual los empresarios respondieron positivamente y lo consideran como una buena estrategia para subsistir y hacer frente a los retos actuales de la globalización y la apertura comercial.

La idea de la Asociatividad en las empresas de este sub-sector es aceptable aunque no existe mucha claridad en cuanto a las diversas formas de asociarse. Los empresarios muestran compatibilidad con aquel tipo de Asociatividad que les permita mantener cierto grado de independencia y unirse en aquellos puntos que satisfagan necesidades comunes del sub-sector a través de proyectos específicos; tales características coinciden con el tipo de Asociatividad llamado Redes Empresariales. No todos los empresarios conocen completamente las ventajas de la Asociación, algunas mencionadas fueron la facilidad de financiamiento, el intercambio de ideas, reducción de costos y en general el fortalecimiento de las empresas miembros aunque existen otros beneficios que son desconocidos. En base a lo anterior se observa la necesidad de difundir la Asociatividad en el sub-sector confección de ropa como una estrategia para lograr la competitividad de las empresas.

Entre los puntos señalados por los empresarios encuestados como beneficios que la Asociatividad traería a las empresas miembros se encuentran los siguientes:

- a) La reducción de los costos de la materia prima ya que al realizar pedidos de mayor cantidad podría negociarse con los proveedores un menor precio de compra dando más poder al sub-sector para acceder a mejores oportunidades con otros proveedores de manera que se obtenga la materia prima e insumos de mejor calidad requerida para la producción.

b) El logro de una mayor cobertura del mercado no es vista por todos los empresarios como una ventaja para asociarse en la comercialización debido a que entre ellos se ven como rivales lo cual constituye una barrera para lograr la Asociatividad en lugar de verse como potenciales aliados para trabajar en cooperación y unidad para lograr la competitividad del sub-sector.

Es importante eliminar esta barrera y concientizar a los empresarios de la necesidad de trabajar juntos para utilizar mecanismos de promoción, información, estándares de calidad, capacitación en ventas y sobre todo conocer a sus clientes y reales competidores.

c) La obtención de mejores oportunidades de financiamiento se contempla como un gran beneficio de la Asociatividad por todos los empresarios pues se tendría mayor representatividad en forma conjunta permitiéndoles ofrecer un mejor respaldo y garantías exigidas por las instituciones financieras.

Con el objeto de obtener beneficios para su empresa, todos los empresarios expresaron el interés por conocer otras estrategias organizacionales utilizadas por otras empresas del sub-sector confección de ropa con el fin de aprender y aplicar otras estrategias que la conduzcan a lograr la competitividad, de la misma manera están dispuestos a compartir con otras información técnica, ideas y buscar objetivos comunes. Esto determina un buena señal

por parte de los empresarios para poder llevar a cabo la Asociatividad ya que el 75% de ellos manifestó estar de acuerdo con la conformación de una asociación mostrando preferencias en las áreas de producción para proyectos de compra de materia prima y tecnología así como también en el área de mercadeo específicamente para realizar campañas de publicidad conjunta que les permita darse a conocer en el mercado.

Para que la Asociatividad sea una realidad es vital que las empresas reciban información necesaria y capacitación técnica que le permita hacer de sus negocios empresas competitivas en el mercado alcanzando mercados extranjeros a través de la exportación de sus productos, por lo anterior los empresarios visualizan la necesidad de recibir dicha capacitación y muestran disposición a participar para el beneficio de su empresa.

2.5 CONCLUSIONES

1. En el área de producción se pudo observar que existe sub-utilización de la capacidad instalada ya que los niveles actuales de producción están por debajo de dicha capacidad. Estos niveles de producción se ven limitados en parte por la falta de mano de obra y de maquinaria moderna que mejore la productividad de las empresas.
2. El área de mercado no recibe la debida atención ya que al analizar el desarrollo de la mezcla de mercado, se encontró que la publicidad no es utilizada por las empresas ocasionando desconocimiento del sub-sector en el mercado y limitando el poder de aumentar las ventas las cuales han mostrado una disminución en los últimos meses.
3. Para las empresas de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa en la Ciudad de San Miguel resulta dificultoso el poder acceder en forma individual al financiamiento externo debido a que no cumplen con las garantías exigidas por las instituciones prestadoras.

4. Con respecto al área de personal, se encontró que en el sub-sector existen requerimientos de personal para la confección. Este problema es compartido por todas las empresas y constituye una limitante para aumentar la producción.

5. Con respecto a la Asociatividad no existe una idea clara sobre los modelos de asociarse; sin embargo los empresarios muestran interés por conocer más sobre el tema, además manifiestan aceptación y disponibilidad de aceptar la Asociatividad como estrategia para lograr la competitividad en sus empresas.

2.6 RECOMENDACIONES

1. Las empresas necesitan aplicar estrategias para que puedan aumentar su producción y lograr vender en el mercado. Esto será posible si existe cooperación entre las empresas del sub-sector confección al unirse para invertir en maquinaria moderna que sustituya a la actual y elaborar productos de mayor calidad asegurando la aceptación en el mercado.
2. Es necesario que las empresas se den a conocer en el mercado utilizando medios de publicidad con el objeto de atraer nuevos clientes, aumentar sus ventas y la cobertura del mercado; de lo contrario el sub-sector podría ser desplazado por las grandes empresas. Una buena estrategia sería la realización de campañas publicitarias conjuntas de todas las empresas del sub-sector reduciendo de esta manera los costos en que incurrirían individualmente y la participación en Ferias Industriales en El Salvador y Centro América.
3. Con el objeto de mejorar su solidez financiera las empresas necesitan recurrir a la Asociatividad para lograr reunir las garantías exigidas y así ofrecer respaldo financiero con un capital común y empresas más estables financieramente.

4. Una manera de contrarrestar la falta de mano de obra es la unión de las empresas para la creación de un programa en el que se prepare gente especialmente para cubrir puestos en las empresas que componen el sub-sector confección asegurando de esta manera la disponibilidad de mano de obra calificada para la producción. También, los empresarios deben mejorar las prestaciones que ofrecen a los operarios de manera que el empleo sea más atractivo y gratificante para los trabajadores.

5. Los empresarios deben optar por la Asociatividad para hacer negocios juntos, mejorar, crecer y ser más competitivos. Se recomienda a las empresas de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa de la Ciudad de San Miguel adoptar el modelo de Asociatividad de Redes Empresariales ya que este modelo es el que más se adecua a las necesidades del sub-sector permitiéndoles alcanzar objetivos comunes que satisfagan los problemas que todas enfrentan.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD PARA LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE ROPA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

Con el propósito de llevar a la práctica los conceptos teóricos planteados en el Capítulo I y dar una solución que responda a los problemas y necesidades encontradas a través del estudio realizado, se desarrolla a continuación la Propuesta de Asociatividad para la Pequeña Industria de la Confección de Ropa en la Ciudad de San Miguel.

3.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

GENERAL

Presentar a los empresarios de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa de la Ciudad de San Miguel los lineamientos necesarios para que se integren en una Red Empresarial que les permita gozar de los beneficios de la Asociatividad a través de la obtención de maquinaria y equipo moderno para la confección, mejores condiciones en la compra de materia prima y la realización de campañas de promoción conjunta que conduzca al sub-sector al logro de la competitividad.

ESPECÍFICOS

- Determinar un modelo de Asociatividad aplicable a las necesidades comunes identificadas en las empresas que conforman el sub-sector.
- Dar a conocer las fases del proceso para conformar la Red Empresarial.
- Plantear proyectos conjuntos a ser ejecutados por la Red en las áreas que existe necesidad de cooperación entre las empresas.
- Definir las actividades y el tiempo necesarios para la implementación de las fases para conformar la Red Empresarial.

- Dar a conocer las formas jurídicas disponibles de Asociación que puede adoptar la Red dentro del marco legal salvadoreño.

3.2 JUSTIFICACIÓN

Las empresas de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa en la Ciudad de San Miguel enfrentan actualmente una serie de limitaciones y necesidades que ante los retos de la globalización vuelve cada vez más evidente la imposibilidad de que estas empresas de manera aisladas puedan hacer frente a las nuevas condiciones de mercado.

Ante tal necesidad, la Asociatividad de la pequeña empresa constituye una estrategia importante para lograr la competitividad; es por ello que la propuesta desarrollada a continuación está encaminada a impulsar a los empresarios a luchar contra los patrones de conducta individualista y lograr una cultura de solidaridad y cooperación a través de la creación de una Red Empresarial que les permita obtener los beneficios de asociarse y de esta manera solventar los problemas identificados impulsando al sub-sector hacia la competitividad.

3.3 CONSIDERACIONES GENERALES

La Asociatividad como estrategia para lograr la competitividad de las empresas, puede adoptar diversas tipologías de acuerdo a las necesidades e intereses comunes de las empresas que desean asociarse.

Los tipos de Asociatividad existentes en nuestro país y que fueron explicadas en el Capítulo I son:

- a) Cluster
- b) Eslabonamientos Productivos
- c) Redes Empresariales

A través de la investigación de campo realizada en las empresas del sub-sector confección, se identificaron los problemas y necesidades que enfrenta actualmente dicho sub-sector en las áreas funcionales que componen cada empresa; de la misma manera se observó la disposición de los empresarios de cooperar para asociarse con el objeto de sobrevivir y hacer frente a los nuevos retos que enfrentan.

Al analizar, y comparar la situación actual de estas empresas con las características de cada tipo de Asociatividad se sugiere que la forma de cooperación que mejor se adapta al sub-sector es la Red Empresarial ya que sus características concuerdan con las condiciones de las empresas:

a) Cada participante mantiene su independencia en el manejo de la empresa.

Todos los empresarios mostraron agrado por la independencia en el manejo de su negocio y consideran importante mantener cierta privacidad en la administración del mismo.

b) La afiliación es voluntaria.

Se planteó a los empresarios la Asociatividad como una estrategia para lograr la competitividad a lo cual respondieron positivamente manifestando su aceptación y la voluntad de asociarse.

c) El objetivo principal es obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta.

Se identificaron necesidades comunes en las empresas, lo cual facilita el desarrollo de acciones conjuntas (proyectos específicos) que satisfagan dichas necesidades en cada empresa.

Es importante mencionar que la conformación de una Red Empresarial constituye la estructura mínima que mantiene unidas a un grupo de empresas proporcionando a éstas todos los beneficios y ventajas de la acción conjunta. Es decir que a partir de la creación de la Red Empresarial como una estructura simple, ésta puede transformarse en un modelo complejo como lo es el cluster.

Por otra parte, los eslabonamientos productivos están orientados más que todo a suplir la insuficiencia en la capacidad productiva de un sector; esto involucra únicamente al área de producción de las empresas que participan. Si bien es cierto que una de las áreas en que existe necesidad de asociarse es el área de producción, no se percibe como necesidad principal el aumento en la producción ya que hay otras áreas que requieren atención y que no serían cubiertas con el eslabonamiento productivo.

Con todo lo anterior, la propuesta de Asociatividad que a continuación se presenta se refiere a la conformación de una Red Empresarial de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa en la Ciudad de San Miguel.

3.3.1 Tipificación de la Red Empresarial

Una Red Empresarial puede adoptar diversos enfoques de acuerdo a las necesidades que presentan las empresas de un determinado sector, dichos enfoques varían según su estructura, objetivo y nivel de agregación.

A continuación se realiza la caracterización de la Red Empresarial propuesta.

3.3.1.1 Por su estructura

Por tratarse de una alianza entre un grupo de empresas que ofrecen un mismo producto, se estructura una Red Horizontal. Todos los miembros se dedican a la Confección de Ropa en la Ciudad de San Miguel lo cual permitirá la cooperación entre sí en algunas actividades y proyectos.

3.3.1.2 Por su objetivo

De acuerdo a los resultados de la investigación, las áreas donde se identifican proyectos son:

a) Área de Producción

- Proyecto de Adquisición de Maquinaria
- Proyecto de Abastecimiento de Materia Prima

b) Área de Mercado

- Proyecto de Promoción conjunta

En este sentido, los objetivos de la Red están en función de la realización de los tres proyectos señalados anteriormente con la finalidad de satisfacer necesidades comunes de las empresas miembros. Tales objetivos son:

- Realizar inversiones conjuntas para la adquisición de maquinaria y equipo moderno para la confección que sustituya a la actual y les permita elaborar productos de mayor calidad asegurando la aceptación en el mercado.

- Obtener mejores condiciones en la compra de materia prima para negociar mejores precios a través de pedidos mayores a los proveedores y disponer de insumos de calidad para la confección.

- Realizar campañas publicitarias conjuntas para la promoción de los productos elaborados por las empresas de la Red con el propósito de atraer nuevos clientes, aumentar las ventas y la cobertura del mercado.

3.3.1.3 Por su nivel de agregación

Se conformará una Red sencilla compuesta por un grupo de empresarios dedicados a la Confección de Ropa en la Ciudad de San Miguel.

3.3.2 Clasificación de la Red

En base a los criterios de clasificación planteados en el Capítulo I, la Red Empresarial propuesta se clasifica de la manera siguiente:

a) Según su ramo productivo:

Especializada, las empresas que componen la Red pertenecen al mismo ramo productivo de la confección de ropa.

b) Según su localización:

En origen, las empresas se encuentran instaladas en el país de origen (El Salvador) para comercializar sus productos al resto del mundo.

c) Según sus integrantes:

Natural, ya que sus integrantes son empresas naturales

d) Según su procedencia:

Nacional, la Red está compuesta por empresas Salvadoreñas.

e) Según su zona de destino:

Abiertos, ya que se pretende la comercialización de los productos a distintas partes del mundo abarcando primeramente el mercado nacional.

- f) Según el sector de producción:
Monosectoriales, la Red está constituida por empresas dedicadas únicamente a la confección de ropa.
- g) Según su estrategia comercial-productiva:
Competitivos, está conformada por empresas que producen el mismo producto.

3.3.3 Listado de Empresas Potenciales

En el Anexo No.3 se presenta un listado de las empresas que potencialmente conformarán la Red Empresarial Propuesta para la Pequeña Industria de la Confección de Ropa de la Ciudad de San Miguel. Este listado contiene datos generales sobre el propietario y la empresa misma que servirán como base para conocer a los integrantes de la Red.

3.4 PROCESO PARA CONFORMAR LA RED EMPRESARIAL

Para llevar a cabo la conformación de la Red Empresarial de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa de la Ciudad de San Miguel, (que se denominará Red de la Confección) es necesario dar seguimiento a un proceso práctico que permita ejecutar cada actividad de manera ordenada, secuencial y sencilla.

Este proceso está constituido por cuatro períodos que, a su vez, contienen una serie de actividades a desarrollar las cuales se exponen a continuación.

3.4.1 Período de Gestación

En esta fase es donde ya se ha identificado una situación problemática que requiere una solución. Frente a tal necesidad los empresarios, quienes generalmente inician el proceso de acercamiento, acuden a Instituciones prestadores de servicios de asesoría empresarial.

En nuestro medio existen muchas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales disponibles para dar asistencia a los pequeños empresarios entre los cuales encontramos algunas que dan asistencia en el proceso de formar Redes Empresariales (Ver Anexo No. 4).

Para dar seguimiento a la integración de la Red de la Confección se sugiere a los empresarios optar por los

servicios de la Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Micro Empresa (FUNDAPYME), ya que es una institución que se especializa directamente en la formación de Redes Empresariales y tiene experiencia y conoce los resultados exitosos en el país.

El período de gestación de la Red de la confección comprende las siguientes actividades:

3.4.1.1 Realización de reuniones de la red

Una vez tomada la iniciativa y seleccionada la institución por los empresarios, se procede a convocar personalmente o a través de diversos medios de comunicación (Cartas, Radio, Televisión, Prensa, etc.) a todos los empresarios que potencialmente formarán parte de la Red. Estas acciones serán realizadas por un Consultor o Promotor de Asociatividad designadas por la Institución seleccionada para el proceso.

Las reuniones de la Red se realizarán de acuerdo al siguiente programa:

a) Primera Reunión

Objetivo:

Exponer a los empresarios la importancia de la Asociatividad como estrategia para lograr la competitividad en la empresa para despertar el interés y mostrar la

oportunidad y beneficios de hacer negocios conjuntos con las demás empresas del sub-sector.

Participantes:

Propietarios de las empresas potenciales a ser miembros de la Red y el Consultor y un Representante de la institución prestadora del servicio de asesoría.

El responsable de dirigir la reunión será el Consultor, motivando la participación de los empresarios durante la reunión.

Actividades Sugeridas

- Presentación de la Institución
- Presentación de los empresarios
- Presentar el objetivo de la Reunión
- Exposición: "Importancia de la Asociatividad como estrategia para lograr la competitividad".

b) Segunda Reunión

Objetivo:

Crear un Comité Gestor de la Red de la Confección involucrando a los empresarios en

su propio proceso de organización para dar seguimiento al período de gestación.

Participantes:

Consultor y empresarios

Actividades sugeridas:

- Realizar dinámicas de grupo para identificar líderes entre los empresarios.
- Organización del Comité Gestor que estará conformado por no más de tres personas.
- Invitar a uno o más empresarios concedores de las Redes Empresariales y miembros de una Red para compartir experiencias y logros alcanzados.

b) Tercera Reunión

Objetivo:

Elaborar un plan de trabajo que incluya las próximas actividades a realizar por el grupo estableciendo responsabilidades y compromisos entre los miembros para crear una cultura organizacional en el grupo.

Participantes:

El comité Gestor, el Consultor y demás empresarios. En esta reunión, el Comité Gestor ya debe estar en condiciones de presidir la reunión. No obstante, el Consultor seguirá siendo un facilitador para el grupo.

Actividades sugeridas:

- Elaborar un diagnóstico de cada empresa participante que permita al empresario evaluar la situación de su empresa.
- Con la ayuda del Consultor, realizar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para identificar las necesidades de las empresas.

3.4.1.2 Carta de compromiso

Desde el inicio del proceso de la conformación de la Red se ven involucradas dos partes: los empresarios miembros de la misma y la institución asesora seleccionada la cual tiene al igual que los miembros ciertas responsabilidades.

Con el fin de limitar y formalizar el compromiso entre dicha institución y los empresarios es necesario elaborar un documento que defina las acciones que la institución asesora dará en el proceso y el tiempo durante el cual dará seguimiento a la Red, ya que al ir avanzando en dicho proceso la Red debe lograr independencia en la realización de sus actividades.

Todos estos elementos se detallan en la Carta de Compromiso firmada entre los directivos de la Red y el representante de la institución asesora.

Para dar una idea de lo que es este documento, en el Anexo No.5 se presenta un ejemplo de Carta de Compromiso entre FUNDAPYME y los miembros de la Red de la Confección.

3.4.1.3 Diagnóstico

Para dar seguimiento al proceso de la Red, es necesario elaborar un diagnóstico de las empresas con el objeto de conocer las características del sub-sector e identificar a partir de este diagnóstico los principales problemas que enfrentan y exigen una solución.

La fuente de información para realizar ese diagnóstico son los mismos empresarios quienes analizarán cada una de las áreas funcionales de su empresa.

Para el caso de la formación de la Red de la Confección de la Ciudad de San Miguel, fue elaborado previamente el diagnóstico a partir de datos proporcionados por los empresarios (Ver Capítulo II).

3.4.1.4 Análisis FODA

A partir del diagnóstico empresarial, se realizará un análisis identificando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrentan las empresas; la metodología para efectuar éste análisis deberá ser facilitada por el consultor.

A Continuación se presenta los resultados obtenidos al aplicar este análisis en las empresas de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa de la Ciudad de San Miguel.

MÉTODO FODA

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS (INTERNAS)	OPORTUNIDADES (EXTERNAS)	DEBILIDADES (INTERNAS)	AMENAZAS (EXTERNAS)
<u>ÁREA DE PRODUCCIÓN</u> -Disponibilidad de Materia Prima -Buena calidad de los productos -Control del proceso productivo	<u>POLÍTICOS</u> -Nuevas políticas implementadas por el gobierno a través del Ministerio de Economía con el Programa Nacional de Competitividad orientados al sector MYPE.	<u>ÁREA DE PRODUCCIÓN</u> -Maquinaria Obsoleta -Sub-utilización de la capacidad instalada -Producción insuficiente	<u>POLÍTICO</u>
<u>ÁREA DE MERCADO</u> -Variedad de estilos -Servicio a Domicilio -Productos con aceptación en el mercado	<u>SOCIALES</u> -Ayuda de organismos internacionales	<u>ÁREA DE MERCADO</u> -Falta de planeación formal de actividades -Cobertura reducida -Disminución de las Ventas -Canales de Distribución insuficientes -Poca publicidad	<u>SOCIALES</u> -El empleo en la Confección es considerado de mala calidad por la falta de prestaciones

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS (INTERNAS)	OPORTUNIDADES (EXTERNAS)	DEBILIDADES (INTERNAS)	AMENAZAS (EXTERNAS)
<u>ÁREA DE FINANZAS</u> -Solvencia Financiera	<u>ECONÓMICOS</u> -Incentivos a la producción -Incentivos a la exportación -Financiamiento del 60% para grupos Asociativos -Apertura de mercado con los Tratados de Libre Comercio	<u>ÁREA DE FINANZAS</u> -Dificultad para acceso a créditos -No elaboran presupuestos -Incumplimientos de garantías exigidas	<u>ECONÓMICO</u> -Agresividad de la competencia extranjera
<u>ÁREA DE PERSONAL</u> -Buenas relaciones obrero-patronal	<u>TECNOLÓGICOS</u> -Innovaciones en maquinaria y equipo -Información técnica nueva -Capacitación tecnológica	<u>ÁREA DE PERSONAL</u> -Falta de mano de obra calificada -Motivación inadecuada -Rotación de Personal -No existe prestaciones laborales -Falta de capacitación	<u>TECNOLÓGICOS</u> -Nueva tecnología con costos elevados

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS (INTERNAS)	OPORTUNIDADES (EXTERNAS)	DEBILIDADES (INTERNAS)	AMENAZAS (EXTERNAS)
<p style="text-align: center;"><u>ASOCIATIVIDAD</u></p> <p>- Disponibilidad de los empresarios en asociarse</p>	<p style="text-align: center;"><u>ASOCIATIVIDAD</u></p> <p>- Existencia de un gran número de instituciones especializadas en la Asociatividad que asesoran el proceso para conformar el grupo asociativo</p> <p>- Financiamiento del 60% en la ejecución de los proyectos del grupo asociativo</p> <p>- Ventajas de la Asociatividad (Ver Capítulo I)</p>	<p style="text-align: center;"><u>ASOCIATIVIDAD</u></p> <p>- Desconfianza entre los empresarios</p> <p>- Desconocimiento de las ventajas de la Asociatividad</p> <p>-Desconocimiento de las nuevas formas de Asociatividad (Redes, Cluster y otros).</p>	<p style="text-align: center;"><u>ASOCIATIVIDAD</u></p> <p>- La probabilidad de que el proceso de conformación del grupo asociativo no tenga el éxito deseado.</p>

3.4.2 Período de Estructuración

Es muy importante que los empresarios estén plenamente convencidos de la Asociatividad (Red Empresarial) como una estrategia que logrará la competitividad de su empresa.

En este período los empresarios no deben verse como competidores sino como colaboradores en el logro de un objetivo común pues es en este período donde se ejecutan los proyectos que los empresarios han decidido realizar

Con esto en mente, es necesario establecer una base para el crecimiento del grupo como unidad organizacional tomando en cuenta los elementos principales que toda organización bien fundamentada debe tener, estos elementos son la misión, visión y objetivos.

3.4.2.1 Desarrollo de Visión, Misión y Objetivos

Para la Red de la Confección, se ha diseñado la Misión y la Visión siguientes.

“Desarrollar una estructura organizativa como Red de la Confección en base al esfuerzo conjunto de los empresarios con el fin de facilitar las condiciones propicias para lograr la competitividad del sub-sector desarrollando una gestión empresarial que contribuya al fortalecimiento y consolidación de las empresas”

VISIÓN

“Ser una Red Empresarial líder en la Confección con capacidad para competir tanto en el mercado local como en el extranjero respondiendo a las exigencias del mercado”

OBJETIVOS

General:

- Ejecutar proyectos de interés común con las empresas de la Red para solventar los problemas identificados en las áreas de mayor necesidad para lograr la competitividad del sub-sector.

Específicos:

- Realizar inversiones conjuntas para la adquisición de maquinaria y equipo moderno para la confección que sustituya a la actual y les permita elaborar productos de mayor calidad asegurando la aceptación en el mercado.
- Obtener mejores condiciones en la compra de materia prima para negociar mejores precios a través de pedidos mayores a los proveedores y disponer de insumos de calidad para la confección.

- Realizar campañas publicitarias conjuntas para la promoción de los productos elaborados por las empresas de la Red con el propósito de atraer nuevos clientes, aumentar las ventas y la cobertura del mercado.

3.4.2.2 Demanda de servicios específicos

A medida la Red se va desarrollando, los empresarios requieren de herramientas necesarias para solventar algunas deficiencias detectadas en su negocio a través del diagnóstico y el análisis FODA. Es importante que cada empresario tenga la visión de fortalecer su empresa a través del grupo Asociativo ya que las necesidades que enfrentan son en su mayoría comunes. Para suplir dichas deficiencias, la Red Empresarial puede disponer de servicios específicos como la capacitación y la asistencia técnica brindada por diversas instituciones en nuestro medio que ofrecen una variedad de servicios de asesoría a grupos Asociativos (Ver Anexo No. 4).

Es necesario señalar que en el inicio de las actividades conjuntas de la Red, todos los esfuerzos deben estar enfocados hacia el logro de la misión y los objetivos que persiguen, los cuales consisten en la ejecución de proyectos específicos previamente determinados; es decir que al demandar servicios de capacitación y asistencia técnica, éstos deben estar relacionados con un proyecto determinado.

3.4.2.3 Diseño de proyectos colectivos

Al definir los objetivos de la Red fueron especificados los proyectos a ejecutar por la misma los cuales servirán para adquirir experiencia en la realización de negocios conjuntos y posteriormente dar continuidad a las operaciones de la Red a través de nuevos proyectos que solventen otras necesidades detectadas.

Es importante mencionar que previamente a la ejecución de dichos proyectos deben realizarse los estudios que aseguren el éxito de los mismos y que el objetivo sea logrado. Para ello, los empresarios requerirán de información especializada proporcionada por alguna institución o persona contratada para tal fin.

Con el objeto de proporcionar una idea general de los proyectos a ejecutar por la Red de la Confección, se expone a continuación una descripción de ellos y las principales actividades a desarrollar.

- a) Proyecto de adquisición de maquinaria y equipo moderno.

Este proyecto consiste en que los empresarios realicen en forma conjunta la adquisición de maquinaria para modernizar el proceso productivo. Los empresarios analizarán los aspectos básicos para seleccionar la maquinaria de acuerdo a sus necesidades y capacidad económica para adquirirla. Cabe mencionar que para poder llevar a cabo este

proyecto, la Red requerirá de financiamiento, aspecto que debía ser considerado en el estudio previo a la ejecución del mismo; al conocer el monto de la inversión, los empresarios deberán considerar la necesidad de financiamiento externo.

Algunos aspectos a considerar en la adquisición de maquinaria son:

- Valor de adquisición
- Vida útil
- Costos de mantenimiento
- Disponibilidad de repuestos en el mercado
- País de origen
- Proveedor
- Modelo de la maquinaria
- Capacidad de producción
- Garantías

b) Proyecto de abastecimiento de Materia Prima

Con este proyecto se pretende unir las requisiciones de materia prima de las empresas de la Red de la Confección; con esto se logrará obtener una cantidad mayor en la orden de pedido con la cual se podrá negociar con los proveedores un costo menor en la compra. Para ello es necesario conocer todos los proveedores

disponibles y además considerar aspectos tales como:

- País de origen (local o importada)
- Proveedor
- Calidad
- Precios
- Disponibilidad en el mercado
- Tiempo de entrega
- Fuentes alternativas de abastecimiento
- Servicios de transporte de la Materia Prima

c) Proyecto de Promoción Conjunta

Con este proyecto se realizarán campañas publicitarias que den a conocer los productos ofrecidos por la Red de la Confección para aumentar la cobertura de mercado y aumentar la cartera de clientes. Para desarrollar esta publicidad, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Agencia de Publicidad
- Costo de la campaña
- Medios de comunicación a utilizar
- Alcance de los medios

Después de realizarse los respectivos estudios de factibilidad de cada proyecto, éstos serán desarrollados

por los empresarios evaluando los resultados obtenidos en el transcurso de su ejecución.

3.4.2.4 Acciones de Desarrollo Organizacional

Una vez que la Red ha realizado sus primeros negocios como grupo y ha adquirido experiencia ya está preparada para proceder a formalizar la Red como organización a través de diferentes acciones las cuales se detallan a continuación.

3.4.2.4.1 Constitución de Fondo de Ahorro Común

Con la realización de las primeras actividades de la Red se ha de disponer de recursos para financiar dichas actividades, es por eso que se debe propiciar la creación de un fondo de ahorro común con aportes de los empresarios que formen la Red, con el objetivo de llegar a conformar un capital para negocios conjuntos y promover su autosostenimiento. Algunas alternativas para constituir este fondo de ahorro común son:

- Cuotas
- Ahorro de un porcentaje de los beneficios derivados de los negocios que se realicen en forma conjunta
- Contribuciones especiales

- Promover la inclusión de nuevos miembros a la Red quienes también aportarán fondos

Es importante aclarar que la forma de la contribución para el fondo común y el monto de la misma estarán sujeta al tipo de constitución jurídica que la Red adopte en el período de madurez. Los empresarios serán los que decidirán la cantidad del aporte y designar posteriormente los mecanismos para su administración.

3.4.2.4.2 Creación de Junta Directiva

La creación de la Junta Directiva permitirá que la Red adquiera una estructura organizativa la cual asumirá la dirección y toma de decisiones en beneficio de la Red involucrando también a cada empresario miembro.

La Junta Directiva estará integrada de la siguiente forma:

- Un presidente
- Un tesorero
- Un secretario
- Dos vocales

Es importante aclarar que la cantidad de miembros que integran la Junta Directiva se adaptará al número de empresarios que conforman la Red con el objeto de que la

Junta Directiva sea representativa de la Red en relación al total de sus integrantes.

3.4.2.4.3 Definición de funciones

Funciones de la Junta Directiva:

- Desarrollar las actividades necesarias para el logro de la misión y los objetivos de la Red.
- Velar por la administración eficiente de los recursos de la Red.
- Promover la elaboración de planes, programas, proyectos y presupuestos de la Red e informar a los miembros.
- Velar por el cumplimiento de los estatutos, reglamento interno, acuerdos y resoluciones de la misma Junta Directiva.
- Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias a todos los miembros de la Red.
- Otras asignadas por los miembros.

Funciones de los Miembros

- Aportar el ___ % del costo de la consultoría
- Participar y colaborar en las actividades planificadas y coordinadas con los mismos.

- Asistir a las convocatorias que se les haga a través de la Junta Directiva y de la institución asesora seleccionada.
- Proporcionar información necesaria para efectos del diagnóstico y desarrollo de los talleres para construcción del Plan de Negocio.
- Apoyar y coordinar con otros empresarios afines con su actividad.
- Apoyar y colaborar en las actividades grupales en las diferentes áreas de trabajo grupal.
- Comprometerse en acompañar las actividades de manera conjunta entre las empresas, con el objetivo de encontrar conjuntamente alternativas de solución a problemas empresariales.
- Fortalecer el grupo con ideas prepositivas que sean de beneficio para todos.
- Otras actividades que sean de beneficios para los participantes en el grupo.

3.4.2.5 Establecimiento de Alianzas Estratégicas

La última actividad del período de estructuración consiste en el establecimiento de alianzas estratégicas que faciliten la ejecución de los proyectos y demás operaciones. Estas alianzas tienen el objeto de apoyar a la Red a través del mantenimiento de buenas relaciones tanto entre los miembros del grupo como con otras organizaciones.

En la Red de la Confección las alianzas estratégicas a utilizar son:

a) Entre los miembros del Grupo:

Cada integrante de la Red estará unido al grupo en base al objetivo común que persiguen jugando un papel activo en búsqueda del bien común a través de la ejecución de los tres proyectos definidos anteriormente.

b) Con los Proveedores:

Esta alianza se establecerá específicamente durante la ejecución del proyecto de abastecimiento de materia prima de manera conjunta pues para ello será necesario realizar negociaciones con los proveedores para lograr el propósito que se persigue.

La alianza con los proveedores tendría un carácter de continuidad ya que los empresarios constantemente requerirán de materia prima para la producción.

3.4.3 Período de Madurez

El período de madurez comprende una serie de acciones que permiten a la Red alcanzar un mayor nivel de organización y extenderse a realizar operaciones que requieran más solidez empresarial. Al llegar a este período

significa que todos los proyectos realizados anteriormente tuvieron resultados exitosos y los empresarios tienen claridad y fuertes expectativas sobre la ampliación de sus actividades en la realización de nuevos proyectos.

Este período incluye las siguientes actividades:

3.4.3.1 Constitución Jurídica

Con el crecimiento de la Red y la realización de nuevas operaciones, la organización requerirá adoptar una figura legal que de mayor formalidad y exprese la solidez de la relación de negocios existente entre sus miembros y proyectar una mejor imagen en el mercado.

La definición de la personería jurídica se convierte en un requisito para poder realizar negocios enmarcados en las leyes del país; asimismo es importante mencionar que para poder realizar negocios a nivel internacional, la red debe poseer un status legal que le facilite el acceso a los mercados. Existe una variedad de figuras legales que los empresarios pueden adoptar para asociarse; para ello deberían recibir asesoría especial para evaluar y analizar la personería jurídica que entiendan más conveniente a sus intereses de grupo.

En el cuadro No. 2 se menciona las formas legales de Asociación con sus respectivas ventajas y desventajas, las cuales deben ser evaluadas por los empresarios miembros de la Red para establecer la personería jurídica del grupo.

CUADRO No. 2

FORMAS LEGALES DE ASOCIACIÓN: VENTAJAS Y DESVENTAJAS

FORMA LEGAL	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ASOCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Representatividad gremial -Acceso a donaciones -Participación en toma de decisiones que afecten o beneficien al sector que representan -Desarrolla servicios para sus miembros -Goza de exoneración de la renta e impuestos Municipales 	<ul style="list-style-type: none"> -No están orientados 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 impuestos sobre la renta) -Mayor es el numero de miembros, el reparto de utilidades se vuelve mas 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 beneficios de exoneración de la renta y de impuestos municipales 	<ul style="list-style-type: none"> -La utilidades no se pueden repartir hasta la acumulación de un período determinado -Las donaciones no se pueden repartir entre los miembros

3.4.3.2 Creación de Infraestructura de Apoyo

Un paso importante en la formalización de la Red como una organización, es contar con la infraestructura física que facilite la realización de actividades administrativas; para ello se requerirá de Recurso Humano, material y financiero que cubra las necesidades del grupo.

Para la Red de la Confección se propone una infraestructura de apoyo sencilla de manera que los empresarios pueden asumir los costos fijos que esto conlleva, estos elementos se plasman en el presupuesto detallado en el Cuadro No. 3.

El costo anual asciende a ¢138,180 incluyendo gastos de operación mensuales e inversión inicial; este costo sería absorbido por los cuatro empresarios que en primera instancia constituyan la Red lo cual implica un aporte de ¢34,545 de cada empresario para el primer año. Cabe mencionar que los empresarios contarán con financiamiento por parte de organismos de apoyo a la Pequeña Empresa para iniciar sus operaciones; además se espera que en el momento de crear la infraestructura de apoyo, haya otros empresarios incorporados a la Red lo cual reduciría el aporte de cada participante en la inversión inicial y en los gastos de operación mensuales.

CUADRO No. 3

Presupuesto para la creación de la Infraestructura de Apoyo
de la Red de la Confección

No.	RECURSOS	CANT.	MENSUAL	ANUAL	TOTAL
1	<u>Recurso Humano</u>				
1.1	Gerente	1	¢5,000	¢60,000	
1.2	Secretaria	1	¢1,250	¢15,000	
1.3	Servicios Varios	1	¢ 800	<u>¢ 9,600</u>	
	Total de Recurso Humano				¢84,600
2	<u>Recursos Materiales</u>				
2.1	Equipo de Oficina				
	Escritorio	1		¢ 700	
	Sillas	5		¢ 500	
	Archivo	1		¢1000	
2.2	Equipo de Computadora	1		¢7500	
2.3	Papelería		¢400	<u>¢4800</u>	
	Total de Recurso Material				¢14,500
3	<u>Recursos Financieros</u>				
3.1	Alquiler de local		¢2000	¢24,000	
3.2	Servicios básicos (agua, luz, teléfono)		¢ 350	¢ 4,200	
3.3	Costos de constitución				
	Honorarios Notariales			¢3,500	
	Matrícula de Comercio			<u>¢ 800</u>	
	Total Recurso Financiero				¢32,500
Sub-total					¢131,600
Más 5% de Imprevistos					¢ 6,580
Total					¢138,180

3.4.3.3 Desarrollo de Planes Operativos

Debido a que en esta fase la Red ya ha adquirido un carácter de organización, es necesario que se realice un Plan Operativo que defina las metas, actividades y tareas que son necesarias para alcanzar los objetivos que han sido establecidos como grupo y lograr el desenvolvimiento de la Red.

El Plan Operativo debe someterse a las estrategias que adopte la Red en esta fase ya que a medida el grupo se consolide irá desarrollando nuevos negocios; esto dependerá de los resultados que se obtengan en el proceso de la Red por lo que, para asegurar la puesta en marcha de estas nuevas estrategias, se proporciona una guía de los elementos que deben contener los planes operativos.

- Un Programa que cubra una serie de actividades describiendo los pasos principales para alcanzar un objetivo, la unidad responsable y el tiempo requerido.
- Los proyectos que serán ejecutados por la Red
- Presupuestos que contengan la asignación de recursos para la ejecución de los proyectos.
- Las Políticas que sirvan como lineamientos generales para la toma de decisiones
- Procedimientos que detallen las instrucciones para ejecutar las actividades.

- Reglas que definan medidas a tomar en una situación específica.

3.4.3.4 Servicios Estratégicos

Una vez que la Red ha alcanzado independencia y Autosostenibilidad organizativa, ésta debe convertirse en una unidad técnica de apoyo para los empresarios capaz de ofrecer servicios estratégicos en beneficio de las empresas del grupo.

Es necesario, entonces contar con personal especializado en diversos ramos para brindar los servicios pequeños en la ejecución de nuevos proyectos. Algunos de los servicios que podría desarrollar la Red a través de una unidad técnica especializada son:

CUADRO No. 4

SERVICIOS ESTRATÉGICOS

SERVICIOS	OBJETIVO	PERSONAL REQUERIDO
Gestión de Proyectos	Diseñar y gestionar proyectos específicos de acuerdo a las necesidades de las empresas	Consultor
Capacitación Continua	Brindar capacitación continua a los empresarios en las áreas donde se identifiquen dificultades en el desempeño de las actividades de la Red.	Consultor
Asistencia Técnica	Resolver problemas comunes en las empresas minimizando costos en el valor de este servicio	Técnico Especializado
Gestión de Recursos Financieros	Gestionar la obtención de créditos en diferentes instituciones para el financiamiento de los proyectos	Gerente de la Red.
Contacto de Negocios Internacionales	Establecer relaciones comerciales a través de diversos medios de comunicación para realizar intercambios empresariales y promocionar al sub-sector en el extranjero	Gerente de la Red.

3.4.4 Período de Cambio o Declive

Con el transcurso del tiempo, la Red puede mostrar una disminución en los rendimientos y/o beneficios; ante esta situación los empresarios pueden optar por las alternativas siguientes:

a) Elaboración e implementación de un plan de contingencia. Se debe elaborar un plan que ayude al grupo a retomar y permanecer en crecimiento implementando nuevas y mejores acciones. Este plan debe contener:

- Nuevas metas organizacionales
- Actividades de relanzamiento del grupo
- Acciones de capacitación novedosa
- Acciones para reintegración de los empresarios
- Captación de nuevos socios
- Nuevos y más prósperos negocios

b) Reiniciar el ciclo asociativo

Esto le permitirá sentar nuevas bases y corregir los errores que pudieron ocasionar la disminución de los rendimientos.

c) Declive o desintegración positiva

En vista de la situación problemática, los empresarios pueden decidirse por desintegrar la Red.

3.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El siguiente plan de implementación contiene en orden cronológico las actividades incluidas en el desarrollo de la propuesta en cada fase del proceso de conformación de la Red así como el responsable y su duración en el tiempo.

No.	Actividades	Responsable	Duración
	<u>1. PERÍODO DE GESTACIÓN</u>		
1.1	Acercamiento a Instituciones prestadoras de servicios de asesoría en Asociatividad.	Empresarios	1 Semana
1.2	Elección de la Institución que facilitará el proceso de Asociatividad.	Empresarios	1 Semana
1.3	Realizar convocatorias a empresarios potenciales a ser miembros de la Red.	Consultor	1 Semana
1.4	<i>Primera Reunión:</i> Plantear a los empresarios la importancia de la Asociatividad.	Consultor	1 Semana

1.5	<i>Segunda Reunión:</i> Creación de un Comité Gestor.	Consultor	1 Semana
1.6	<i>Tercera Reunión:</i> Elaboración de un plan de trabajo.	Consultor y Comité Gestor	1 Semana
1.7	Firma de la Carta de Compromiso entre los empresarios y la Institución Asesora.	Institución Asesora y Empresarios	1 Semana
1.8	Elaboración de un Diagnóstico de las empresas que constituirán la Red.	Consultor	2 Semanas
1.9	Realización de Análisis FODA.	Consultor	2 Semanas
1.10	Identificación de necesidades existentes en las empresas a partir del análisis FODA.	Consultor y Empresarios	1 Semana

<u>2. PERÍODO DE ESTRUCTURACIÓN</u>			
2.1	Establecimiento de Misión Visión y Objetivos de la Red	Consultor y Empresarios	2 Semanas
2.2	Diseño de proyectos colectivos a ser ejecutados por la Red.	Consultor y Empresarios	5 Semanas
2.3	Ejecución de Proyecto: "Adquisición de Maquina- ria y Equipo moderno"	Empresarios	5 Semanas
2.4	Ejecución de Proyecto: "Abastecimiento de Mate- ria Prima"	Empresarios	4 Semanas
2.5	Ejecución de Proyecto: "Promoción Conjunta"	Empresarios	4 Semanas
2.6	Creación de Fondo de Ahorro Común	Empresarios	1 Semana
2.7	Creación de Junta Directiva y definición de Funciones	Empresarios	2 Semanas

3. <u>PERÍODO DE MADUREZ</u>			
3.1	Evaluación y análisis de formas legales de Asociación	Asesor legal y Empresarios	1 Semana
3.2	Constitución Jurídica de la Red de la Confección	Asesor Legal y Empresarios	6 Semanas
3.3	Alquiler de local para las instalaciones de la Red	Junta Directiva	1 Semana
3.4	Compra de Equipo y papelería	Junta Directiva	2 Semanas
3.5	Contratación de Recurso Humano	Junta Directiva	1 Semana
3.6	Desarrollo de Planes Operativos	Gerente y J.D.	4 Semanas
3.7	Creación de unidad de Apoyo Técnico	Junta Directiva	4 Semanas

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

1. BRAND, Salvador Osvaldo. "Diccionario de Ciencias Económicas y Administrativas". Edición 2000, Editorial Jurídica Salvadoreña, San Salvador.
2. COSSAIGNE M, Eduardo y otros. "Costeo Directo en la toma de Decisiones", Primera Edición, Editorial Limusa S. A de C. V, México 1986.
3. PORTER, Michael. "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Primera Edición, Editorial Vergara, Buenos Aires, Argentina 1991.
4. STONER, James A. F. y Otros. "Administración". Sexta Edición, Prince may, México, 1996.
5. TAMANES, Ramón y Otros. "Diccionario de Economía y Finanzas". Primera Edición, Limusa Noriega Editores, México.
7. THOMPSON, A. Arthur Jr. y A. J. Strickland III. "Dirección y Administración Estratégica", Primera Edición, Mc Graw Hill, México 1998.

OTROS DOCUMENTOS

1. CERDÁN RIPOLL, Carlos y Antonio César Maeso Ruiz. "Guía para la Promoción y Operación de Redes Empresariales en El Salvador, Junio de 1999.
2. PROYECTO EMPRENDE (CONAMYPE/GTZ). "Formas Jurídicas de Asociación de Personas u Organizaciones", El Salvador, Diciembre de 2001.
3. "Memoria del Foro Nacional de Gremialización y Asociatividad". Autores Corporativos: FOMMI, AMPES Y GTZ. Editor: FOMMI. San Salvador, Marzo 1996.
4. MÉNDEZ, Gastón y Vásquez, Franklin, "La Asociatividad en El Salvador". San Salvador, Enero 2002.
5. PALLARES VILLEGAS, Zoilo, "La Asociatividad, una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías". Colombia, 2000.
6. PELAYO, Carmen María. "Monografía sobre la Competitividad".
7. Programa Nacional de Competitividad, Ministerio de Economía. El Salvador, 2001.
8. PROYECTO EMPRENDE (CONAMYPE/GTZ). "Directorio de Instituciones Prestadoras de Servicios a Grupos Asociativos". Primera Edición, El Salvador, Mayo 2001.

TESIS:

1. ARÉVALO, Cándido. "Propuesta de un Modelo Administrativo a la Pequeña Empresa de la Industria del Vestuario en la Zona Metropolitana de San Salvador. Universidad de El Salvador (UES) San Salvador, El Salvador, Julio 1992
2. HERNÁNDEZ DE AMAYA, Analicia. "Diseño de un Programa Promocional para las Pequeñas Empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas para Dama de la Zona Oriental". Universidad de Oriente (UNIVO), San Miguel, 1996.
3. PORTILLO GARCÍA, Virgilia. "Diseño de un Modelo de Planificación Estratégica para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa de la Industria de la Confección de Ropa de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel. Universidad de Oriente (UNIVO), San Miguel, 2000.

ANEXOS



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

CUESTIONARIO

Dirigido a: Propietario de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa de la Ciudad de San Miguel.

Objetivo: Recopilar información para el "Diseño de un Modelo Administrativo de Asociatividad de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa de la Ciudad de San Miguel como una estrategia para lograr la competitividad del sub-sector"

Indicación: Contestar las siguientes preguntas y marque con una X la respuesta que considere adecuada.

GENERALIDADES

Nombre de la empresa: _____

Nombre del propietario: _____

I. ÁREA DE PRODUCCIÓN

1.1 ¿Cuál es el tipo de ropa que confecciona?

Objetivo: El tipo de ropa que confecciona la empresa.

Ropa de niña
 Ropa de dama

Ropa de niño
 Ropa de caballero

Otros: _____

1.2. ¿Cuál es el promedio mensual de piezas de ropa que producen?

Objetivo: Conocer el volumen de producción diaria de la empresa.

Ropa de niña	_____	Ropa de niño	_____
Ropa damas	_____	Ropa de caballero	_____

Otros _____

1.3. ¿Dónde obtiene la materia prima?

Objetivo: Conocer la procedencia de la materia prima utilizada para la producción y su disponibilidad en el mercado nacional.

__ San Miguel	__ San Salvador
__ Fuera del país	

1.4. ¿Tiene alguna dificultad en el abastecimiento de materia prima?

Objetivo: Saben si la empresa enfrenta alguna dificultad en el abastecimiento de materia prima.

__ Si	__ No
-------	-------

1.5. Mencione las dificultades del abastecimiento de materia prima:

Objetivo: Identificar los problemas que enfrenta el empresario en el abastecimiento de materia prima.

Precio Transporte
 Cantidad Escasez
 Calidad Financiamiento
 Accesibilidad

Otros: _____

1.6. ¿Cuenta la empresa con la maquinaria adecuada y moderna para elaborar ropa de calidad?

Objetivo: Determinar el grado de modernización de la maquinaria empleada actualmente en la producción.

Si No

1.7. ¿Considera necesario adquirir nueva tecnología para mejorar la producción?

Objetivo: Determinar si existe necesidad de adquirir nuevas tecnologías para la confección de ropa.

Si No

1.8. ¿Efectúa control de calidad en el proceso de producción?

Objetivo: Conocer si las empresas realizan control de calidad en el proceso de producción para evaluar el interés del empresario en la calidad del producto.

Si No

¿Por qué? _____

1.9. ¿Cuál es la capacidad máxima de piezas de ropa que puede producir mensualmente?

Objetivo: Medir la capacidad instalada para la producción.

Ropa de niña _____ Ropa de niño _____
Ropa de dama _____ Ropa de caballero _____
Otros: _____

1.10. ¿Cuál es el principal problema que se experimenta en le área productiva?

Objetivo: Identificar los problemas que afectan la producción.

- Falta de Materia Prima adecuada y de calidad
- Falta de Equipo Moderno y Repuestos
- Falta de Financiamiento
- Falta de Mano de Obra
- Infraestructura inadecuada

II. MERCADO

2.1. ¿Qué mercado abarca con su producto?

Objetivo: Conocer el mercado que cubre actualmente la empresa

- San Miguel
- Zona oriental
- Zona central
- Otros departamentos _____

2.6. ¿Cuenta la empresa con un plan a seguir para la realización de las actividades de mercadotecnia?

Objetivo: Determinar si la empresa realiza planeación de mercado.

Si No

2.7. ¿A cuánto ascienden sus ventas mensuales?

Objetivo: Conocer el volumen de ventas mensuales de la empresa.

2.8. ¿Cómo ha sido el comportamiento de sus ventas en los últimos tres meses?

Objetivo: Conocer el comportamiento de las ventas en los últimos tres meses en la empresa.

Aumentó
 Disminuyó
 Se ha mantenido

2.9. ¿Utiliza publicidad para comercializar sus productos?

Objetivo: Saber si la empresa utiliza publicidad para darse a conocer en el mercado.

Si No

2.10. ¿Qué estrategia aplica para hacer frente a la competencia?

Objetivo: Conocer la estrategia aplicada por el empresario para hacer frente a la competencia.

Mejores precios

Atención al cliente

Diversidad de estilos

Servicio a Domicilio

Otros (especifique) _____

2.11. ¿Qué problemas enfrenta en la comercialización de sus productos?

Objetivo: Identificar los problemas que enfrenta la empresa al comercializar su producto.

El consumidor desconoce el producto

Producción insuficiente

Mayor agresividad de la competencia

III. ÁREA DE FINANZAS

3.1. ¿De qué manera está financiando las actividades que realiza en su empresa?

Objetivo: Conocer la procedencia del capital con que operan las empresas.

Con fondos propios

Con fondos ajenos

Con fondos propios y ajenos

3.2. Si hace uso de fondos ajenos, ¿A qué instituciones recurre?

Objetivo: Identificar las fuentes de financiamiento utilizadas por la empresa.

Bancos
 Financieras
 Caja de Crédito
Otros (especifique) _____

3.3. ¿Cuál es el destino del crédito que solicita?

Objetivo: Conocer los rubros a que se destina el crédito solicitado por la empresa.

Capital de Trabajo
 Equipo y Maquinaria
 Adecuación del local
Otros (especifique) _____

3.4. Actualmente, ¿Tiene necesidad de financiamiento para área, actividad o proyecto?

Objetivo: Identificar necesidades actuales de financiamiento

Si No

¿Cuál? _____

3.5. ¿Qué problemas enfrenta en la obtención de financiamiento?

Objetivo: Conocer las dificultades que enfrenta los empresarios en la obtención de financiamiento.

Tasa de interés elevada
 Incumplimiento de garantía exigida por la institución
 Deficiencia en registros financieros
Otros (especifique) _____

3.6. ¿Elabora presupuesto para la ejecución de actividades?

Objetivo: Determinar si la empresa hace uso racional de los fondos a través del presupuesto.

Si No

3.7. ¿Lleva la contabilidad formal de sus operaciones?

Objetivo: Conocer la formalidad de las operaciones financieras de la empresa.

Si No

IV. ÁREA DE PERSONAL

4.1. ¿A qué fuente acude la empresa para el reclutamiento del personal?

Objetivo: Identificar las fuentes de reclutamiento utilizadas por la empresa.

Recomendaciones de los trabajadores

Familiares del propietario

Academias

Ministerio de Trabajo

Otros (especifique) _____

4.2. ¿Se proporciona capacitación a los trabajadores?

Objetivo: Conocer si la empresa proporciona capacitación a los empleados.

Si No

4.3. ¿En qué áreas ha recibido capacitación el personal de la empresa?

Objetivo: Conocer en qué áreas ha sido capacitado el personal.

4.4. ¿En que área considera necesario capacitar los trabajadores?

Objetivo: Identificar las necesidades de capacitación existente en la empresa.

4.5. ¿De qué prestaciones goza el personal?

Objetivo: Conocer las prestaciones que la empresa proporciona al personal.

Legales
 Adicionales
 Ninguna

4.6. ¿Qué incentivos proporciona para motivar a su personal?

Objetivo: Determinar a que incentivos recurre la empresa para motivar al personal.

Aumento salarial
 Obsequios
 Bonificaciones
Otros (especifique) _____

4.7. ¿Necesita contratar personal para suplir algún puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si existe necesidad de contratación de personal en la empresa.

Si

No

¿Cuál? _____

4.8. ¿Qué problemas enfrenta el área de personal?

Objetivo: Identificar los problemas que enfrenta los empresarios en el área de personal?

Ausentismo

Falta de mano de obra calificada

Rotación de personal

Otros (Especifique) _____

V. ASOCIATIVIDAD

5.1. ¿Conoce alguna organización de empresas del sub-sector confección?

Objetivo: Determinar si el empresario está informado respecto a las organizaciones existentes en el sub-sector confección?

Si

No

¿Cuál? _____

5.2. ¿Pertenece a alguna asociación, cooperativa u otra organización?

Objetivo: Saber si el empresario está afiliado a alguna organización de empresas del sub-sector confección.

Si No

¿Cuál? _____

5.3. ¿Conoce otras empresas dedicadas a la confección de Ropa en la Ciudad de San Miguel?

Objetivo: Medir el conocimiento que tiene el empresario de las empresas en el sub-sector confección.

Si No

¿Cuál? _____

5.4. ¿Mantiene la empresa algún tipo de relación con otras empresas del sub-sector confección?

Objetivo: Conocer si existe algún tipo de relación entre las empresas del sub-sector.

Si No

¿Cuál? _____

5.5. ¿Considera usted estar preparado para enfrentar la competencia con empresas extranjeras?

Objetivo: Establecer si el empresario se considera capaz de enfrentar a la competencia extranjera.

Si No

¿Por qué? _____

5.6. ¿Considera usted que es necesario asociarse para enfrentar la competencia extranjera?

Objetivo: Saber si el empresario considera la Asociatividad como una alternativa para enfrentar la competencia.

Si

No

¿Por qué? _____

5.7 ¿Cuál sería el tipo de asociación que considera mas adecuada para unirse con otras empresas?

Objetivo: Investigar que tipo de Asociación considera más adecuada al empresario para unirse con otras empresas.

5.8. ¿Conoce las ventajas que obtendría al asociarse?

Objetivo: Saber si el empresario conoce las ventajas de la Asociatividad.

Si

No

¿Cuáles? _____

5.9. ¿Considera que al asociarse para el abastecimiento de Materia Prima reduciría el costo de la misma?

Objetivo: Conocer si el empresario considera la reducción de los costos de Materia Prima como una ventaja de la Asociatividad.

Si

No

¿Por qué? _____

5.10. ¿Considera que al asociarse para la comercialización de los artículos que confecciona tendría una mayor cobertura de mercado?

Objetivo: Conocer si el empresario considera la comercialización de los artículos como una ventaja en la Asociatividad.

Si No

¿Por qué? _____

5.11 ¿Considera que al asociarse tendría mejores oportunidades de financiamiento?

Objetivo: Conocer si el empresario considera la obtención de mejores alternativas de financiamiento como una ventaja de la Asociatividad.

Si No

¿Por qué? _____

5.12. ¿Le gustaría conocer estrategias organizacionales utilizadas por otras empresas del sub-sector confección?

Objetivo: Determinar el interés del empresario de conocer nuevas estrategias organizacionales?

Si No

¿Por qué? _____

5.13. ¿Estaría dispuesto a compartir información técnica de su empresa, proyectos u objetivos con otras del sub-sector confección?

Objetivo: Conocer la disponibilidad del empresario de compartir con otras empresas información técnica y proyectos u objetivos.

Si

No

¿Por qué? _____

5.14. ¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas del sub-sector confección?

Objetivo: Medir la disposición del empresario de unirse con otras empresas.

Si

No

¿Por qué? _____

5.15. ¿En qué área considera conveniente asociarse con otras empresas para hacer frente a la competencia?

Objetivo: Conocer el área en que los empresarios considera necesario asociarse.

Producción

Mercadeo

Finanzas

Personal

5.16. ¿Estaría dispuesto a competir con empresas en el extranjero a través de la exportación de su producto?

Objetivo: Conocer la visión del empresario sobre la posibilidad de la exportación de su producto.

 Si

 No

¿Por qué? _____

5.17. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación y asistencia técnica para lograr la competitividad de su empresa?

Objetivo: Conocer la disponibilidad del empresario de participar en las capacitaciones y asesoría.

 Si

 No

LISTADO DE EMPRESAS DEL SUB-SECTOR CONFECCIÓN
SAN MIGUEL

1. Boutique Tonantzín
2. Casa de la Costura
3. Casa de la Novia Princesa
4. Confecciones Urquiza
5. Confecciones Ana Miriam
6. Confecciones La Elegancia
7. Confecciones Monroy
8. Confecciones Richard
9. Confecciones s/n
10. Confecciones Vita
11. Confecciones y Variedades Mitchel
12. Creaciones Victoria
13. Creaciones Bety
14. Creaciones Vladimir
15. Creaciones Marelin
16. Distribuidora Reyes
17. El palacio de la Novia Princesa
18. El Sueño de la Novia
19. Ensueño Primavera
20. La Tijera
21. Modas Adriana
22. Modas Deysi
23. Modas e Innovaciones Delmy
24. Modas Heydi

- 25.Modas Roxana
- 26.Modas Vicky
- 27.Modas Vicky
- 28.Modas y Variedades Carmencita
- 29.Principessa Boutique
- 30.S/N
- 31.Sastrería
- 32.Sastrería Charly
- 33.Sastrería Dany
- 34.Sastrería Frank
- 35.Sastrería Hernández
- 36.Sastrería La Esperanza
- 37.Sastrería Medrano
- 38.Sastrería Mitchel
- 39.Sastrería Puino
- 40.Sastrería Reyes
- 41.Sastrería S/N
- 42.Sastrería S/N
- 43.Variedades Cristina
- 44.Variedades Katherine
- 45.Variedades Loida
- 46.Variedades Maria Luisa
- 47.Variedades Nataly
- 48.Variedades Saida

FUENTE: Asesoría Empresarial SOMOS (San Miguel)

LISTADO DE EMPRESAS POTENCIALES

✓ DATOS DEL EMPRESARIO

NOMBRE DEL EMPRESARIO: Luisa Reina Guerrero

EDAD: 49 años

NIVEL ACADEMICO: Educación Superior

DATOS DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA: "Creaciones Victoria"

DIRECCIÓN: 22 Ave. Sur Pje. 5 # 56 Col. Belén, San Miguel.

TELÉFONO: 661-3371

NÚMERO DE EMPLEADOS: 6

FECHA FUNDACIÓN DE LA EMPRESA: Febrero 2000

✓ DATOS DEL EMPRESARIO

NOMBRE DEL EMPRESARIO: Luis Edgardo Aparicio

EDAD: 40 años

NIVEL ACADEMICO: Educación Superior

DATOS DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA: "Modas e Innovaciones Delmy"

DIRECCIÓN: 7ª Calle Poniente # 306 Bis

TELÉFONO: 661-7452

NÚMERO DE EMPLEADOS: 8

FECHA FUNDACIÓN DE LA EMPRESA: Año 1993

✓ DATOS DEL EMPRESARIO

NOMBRE DEL EMPRESARIO: Melva Maribel Canales

EDAD: 32 años

NIVEL ACADEMICO: Educación Media

DATOS DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA: "Industrias Meybell"

DIRECCIÓN: Ruta Militar, Centro Comercial Plaza de Oriente,
Local # 2. San Miguel

TELÉFONO: 669-1851

NÚMERO DE EMPLEADOS: 7

FECHA FUNDACIÓN DE LA EMPRESA: Junio 1995

✓ DATOS DEL EMPRESARIO

NOMBRE DEL EMPRESARIO: María del Pilar Posada

EDAD: 65 años

NIVEL ACADEMICO: Superior

DATOS DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA: "Boutique Tonantzin"

DIRECCIÓN: San Miguel

TELÉFONO: 661-3405

NÚMERO DE EMPLEADOS: 4

FECHA FUNDACIÓN DE LA EMPRESA: 1978

DATOS INSTITUCIONALES DE ORGANIZACIONES PRESTADORAS DE
SERVICIOS A GRUPOS ASOCIATIVOS.

1. Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible
de la Pequeña y Microempresa (FUNDAPYME).

Tipo organización: Institución sin fines de lucro

Dirección: 1era. Calle Pte. y 71 Av. Norte # 204, Col
Escalón, San Salvador, C.A.

Teléfonos: (503) 298-5353

Fax: (503) 298-5392

e-mail: cvelez@fundes.org

2. Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART)

Tipo organización: Asociación sin fines de lucro

Dirección: 77 Av. Norte y Pasaje Los Pinos # 241, Col.
Escalón, San Salvador, El Salvador, C.A

Teléfonos: (503) 263-2400

Fax: (503) 263-5350

e-mail: casart@fes.com.sv

3. Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios
Salvadoreños (AMPES)

Tipo organización: Organización Gremial sin fines de
lucro.

Dirección: 15 Ave. Norte #313. San Salvador

Teléfonos: (503) 222-7779/ 222-0478

Fax: (503) 281-6551

e-mail: ampes@cyt.net

4. Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y
Pequeña Empresa (FADEMYPE)

Tipo organización: Fundación sin fines de lucro

Dirección: Calle Gabriela Mistral #209, San Salvador

Teléfonos: (503) 225-9415

Fax: (503) 225-9415

e-mail: fademype@navegante.com.sv

5. Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el
Desarrollo Económico (FUNSALPRODESE)

Tipo organización: Institución privada sin fines de
lucro.

Dirección: 27 calle pte. Y 17 Ave. Norte, #1434, Colonia
Layco, San Salvador.

Teléfonos: (503) 225-0414/ 225-0416

Fax: (503) 225-5261

e-mail: funsal@navegante.com.sv

6. Ministerio de Economía - Programa Nacional de Competitividad (PNCES)

Tipo organización: Organismo de Gobierno

Dirección: Alameda Juan Pablo II y Calle Guadalupe. Centro de Gobierno, Edificio C-1, Tercera Planta, San Salvador.

Teléfonos: (503) 281-1122/ 281-0538 Ext. 326 y 1302

Fax: (503) 281-1156

e-mail: mario.denys@competi.gob.sv

7. Polígono Industrial Don Bosco

Tipo organización: Institución No Gubernamental sin fines de lucro.

Dirección: Av. Peralta y final Calle Renovación Comunidad Iberia, San Salvador.

Teléfonos: (503) 293-1504/05/06

Fax: (503) 293-1507

e-mail: editar@es.com.sv

8. SWISSCONTACT Programa Pro Empresa

Tipo organización: Organización de Cooperación Internacional

Dirección: 89 Ave. Norte #350, Col. Escalón, S. Salvador

Teléfonos: (503) 264-3662

Fax: (503) 264-2872

e-mail: scproemp@es.com.sv

CONAMPYME, FUNDAPYME Y EMPRESARIOS

La presente carta convenio se realiza en el marco del Proyecto de Consultoría y apoyo al proceso Asociativo de la Pequeña y Mediana Empresa CONAMPYME, por medio del cual FUNDAPYME, proporcionará los Servicios de Consultoría Grupal, Asistencia Técnica y Formación empresarial a los Señores(as) representantes de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa de la Ciudad de San Miguel.

1. PROPÓSITO DEL CONVENIO

En el presente convenio se establecen los acuerdos entre FUNDAPYME, y él (la) señor(a) del grupo asociativo: Red de la Confección, para la contratación de servicios al grupo asociativo, en lo que respecta a la asesoría y acompañamiento que se proporcionará durante un periodo de 9 meses.

2. COMPROMISOS DE FUNDAPYME

FUNDAPYME, se compromete a trabajar coordinadamente con los (las) empresarios (as) para realizar las siguientes actividades:

- a) Elaboración de un Diagnóstico Individual (visitas a cada empresa)
- b) Elaboración de un Diagnóstico Grupal, para identificar las fuerzas competitivas (Oportunidades,

Amenazas, cadena de Valores, fortalezas y debilidades)

- c) Facilitar las reuniones de trabajo semanales
- d) Brindar asesoría en la elaboración de proyectos puntuales
- e) Construcción de un reglamento interno
- f) Apoyo en negociaciones con (instituciones, proveedores)
- g) Elaboración del plan individual
- h) Apoyo actividades y promoción para Red de la Confección
- i) Formación Empresarial (capacitaciones)
- j) Talleres de construcción de la Visión, Misión, Objetivos estratégicos y Medición, de indicadores
- k) Construcción y elaboración del Plan de Negocio

3. COMPROMISO DE LOS EMPRESARIOS E INTEGRANTES DEL GRUPO EN LA RED DE LA CONFECIÓN

- a) Aportar el ___ % del costo de la consultoría
- b) Participar y colaborar en las actividades planificadas y coordinadas con los mismos.
- c) Asistir a las convocatorias que se les haga a través de la Junta Directiva y de la institución asesora seleccionada.
- d) Proporcionar información necesaria para efectos del diagnóstico y desarrollo de los talleres para construcción del Plan de Negocio.
- e) Apoyar y coordinar con otros empresarios afines con su actividad.

f) Apoyar y colaborar en las actividades grupales en las diferentes áreas de trabajo grupal.

g) Comprometerse en acompañar las actividades de manera conjunta entre las empresas, con el objetivo de encontrar conjuntamente alternativas de solución a problemas empresariales.

h) Fortalecer el grupo con ideas prepositivas que sean de beneficio para todos.

i) Otras actividades que sean de beneficios para los participantes en el grupo.

4. AMBAS PARTES ACEPTAN EL PRESENTE CONVENIO QUE FIRMAMOS EN:

_____ a los _____ del mes de _____ de _____

Nombre y Firma del Empresario(a)
Presidente(a)

Gerente de Negocios
FUNDAPYME

Nombre y Firma del Empresario(a)
Tesorero