

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



PROPUESTA DE UN MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LA  
PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL PRODUCTORA DE CALZADO EN EL  
MUNICIPIO DE SANTA ANA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
presentado por:

Guzmán López, Concepción Yaneth  
Muñoz Cañas, Sandra Yanira  
Segovia Pino, Sulma Maritza

Para Optar al Grado de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Noviembre de 2004

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

## ÍNDICE

| <b>CONTENIDO</b>   | <b>PÁGINA</b> |
|--|---------------|
| RESUMEN  | i             |
| INTRODUCCIÓN   | iv            |
| <br>   |               |
| <b>CAPÍTULO I</b>  |               |
| MARCO TEÓRICO DE PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DEL CALZADO,<br>ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD   |               |
| <br>   |               |
| A. GENERALIDADES SOBRE LA INDUSTRIAL DEL CALZADO   |               |
| 1. Antecedentes de la Industria del calzado en El Salvador                                   | 1             |
| 2. Aspectos generales sobre la pequeña empresa industrial salvadoreña                        | 3             |
| 3. Generalidades sobre la pequeña empresa productora de calzado en el municipio de Santa Ana | 7             |
| 3.1 Definición de Empresa  | 8             |
| 3.2 Empresa Industrial   | 8             |
| 3.3 Industria del Calzado  | 9             |
| 4. Pequeña Empresa Industrial  |               |
| 4.1 Concepto   | 9             |
| 4.2 Importancia  | 10            |
| 4.3 Características  | 10            |
| 4.4 Criterios de Clasificación   | 11            |
| <br>   |               |
| B. GENERALIDADES DE LA ASOCIATIVIDAD   |               |
| 1. ASOCIATIVIDAD   | 13            |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.1   | Antecedentes  | 13 |
| 1.2   | Definiciones  | 15 |
| 1.3   | Objetivos   | 16 |
| 1.4   | Importancia   | 17 |
| 1.5   | Características                                       | 18 |
| 1.6   | Ventajas y Desventajas                                | 19 |
| 1.6.1 | Ventajas  | 19 |
| 1.6.2 | Desventajas   | 19 |
| 1.7   | Estrategias de desarrollo para la Asociatividad       | 20 |
| 1.7.1 | Asociación por Territorios                            | 20 |
| 1.7.2 | Asociación por rubros o Actividad económica comercial | 21 |
| 1.7.3 | Asociación según la demanda Específica del mercado    | 21 |
| 1.7.4 | Asociatividad vertical y horizontal                   | 22 |
| 2.    | FORMAS DE ASOCIATIVIDAD                               | 23 |
| 2.1   | CLUSTERS  | 23 |
| 2.1.1 | Definiciones  | 23 |
| 2.1.2 | Características                                       | 25 |
| 2.1.3 | Objetivos   | 26 |
| 2.1.4 | Ventajas  | 26 |
| 2.2   | REDES EMPRESARIALES                                   | 27 |
| 2.2.1 | Definición  | 28 |
| 2.2.2 | Características                                       | 28 |
| 2.2.3 | Ventajas  | 29 |
| 2.2.4 | Desventajas   | 29 |
| 2.2.5 | Determinación del Tamaño                              | 30 |
| 2.2.6 | Tipología   | 31 |
| 2.2.7 | Clasificación   | 34 |

|                                       |  |    |
|---------------------------------------|--|----|
| 2.3                                   | ESLABONAMIENTO PRODUCTIVO                        | 35 |
| 2.3.1                                 | Características                                  | 35 |
| 2.3.2                                 | Tipos de Eslabonamiento                          | 35 |
| C. GENERALIDADES DE LA COMPETITIVIDAD |  |    |
| 1.                                    | Definiciones                                     | 37 |
| 2.                                    | Importancia                                      | 38 |
| 3.                                    | Determinantes de la competitividad               | 39 |
| 3.1                                   | Entrada de Nuevos Competidores                   | 40 |
| 3.2                                   | Rivalidad entre los competidores<br>existentes   | 40 |
| 3.3                                   | Amenaza de Productos y/o Servicios<br>sustitutos | 41 |
| 3.4                                   | Poder de negociación de los<br>Compradores       | 41 |
| 3.5                                   | Poder de negociación de loa<br>Proveedores       | 42 |
| 4.                                    | La Ventaja Competitiva                           | 42 |
| 4.1                                   | Definición                                       | 42 |
| 4.2                                   | Características                                  | 43 |
| 4.2.1                                 | Mejoras en la innovación y<br>el cambio          | 43 |
| 4.2.2                                 | Sistema de Valor                                 | 43 |
| 4.2.3                                 | Mejoras Continuas                                | 44 |
| 4.2.4                                 | Fuentes de Perfección                            | 44 |
| 4.2.5                                 | Planteamiento mundial de la<br>Estrategia        | 44 |
| 4.3                                   | Estrategias Competitivas                         | 45 |
| 4.3.1                                 | Definición                                       | 45 |
| 4.3.2                                 | Tipos de Estrategias                             | 46 |

## **CAPÍTULO II**

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL PRODUCTORA DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SANTA ANA

|   |    |
|---|----|
| A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN            | 48 |
| B. OBJETIVOS                                  |    |
| 1. General                                    | 49 |
| 2. Específicos                                | 49 |
| C. TIPO DE INVESTIGACIÓN                      | 50 |
| D. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN        | 50 |
| 1. Métodos                                    | 51 |
| 1.1 Método Analítico                          | 51 |
| 1.2 Método Deductivo                          | 51 |
| 2. Técnicas                                   | 51 |
| 2.1 Observación                               | 52 |
| 2.2 Encuesta                                  | 52 |
| 2.3 Entrevista                                | 52 |
| 3. Determinación del Universo y Muestra       | 53 |
| 3.1 Universo                                  | 53 |
| 3.2 Muestra                                   | 53 |
| 4. Alcance y Limitaciones de la Investigación | 54 |
| 4.1 Alcance                                   | 54 |
| 4.2 Limitaciones                              | 54 |
| E. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN             | 55 |
| F. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL         | 56 |
| 1. Análisis por áreas funcionales             | 56 |
| 1.1 Área de Producción                        | 56 |
| 1.2 Área de Mercadeo                          | 59 |
| 1.3 Área de Finanzas                          | 61 |
| 1.4 Área de Recursos Humanos                  | 62 |



|   |     |
|---|-----|
| 3.2.3 Creación de Junta Directiva   | 87  |
| 3.2.4 Elaboración de Reglamento<br>Interno del Grupo                        | 89  |
| 3.2.5 Compromiso con la Institución<br>Prestadora de Servicios              | 91  |
| 3.2.6 Análisis FODA   | 91  |
| 3.2.7 Figura Legal de la Red<br>Empresarial                                 | 100 |
| 3.3 Etapa de Operativización  | 103 |
| 3.3.1 Proyectos a desarrollar   | 103 |
| 3.3.2 Acciones de Desarrollo<br>Organizacional                              | 108 |
| <br>D. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO<br>DE LA RED EMPRESARIAL |     |
| 1. Evaluación del funcionamiento de la Red                                  | 112 |
| 1.1 Logros alcanzados por el grupo  | 112 |
| 2. Alternativas de acción para la continuidad<br>De la Red                  | 113 |
| 2.1 Nuevos Proyectos Organizacionales                                       | 113 |
| 2.2 Planes de Capacitación  | 113 |
| 2.3 Apertura para nuevos miembros   | 114 |
| 2.4 Motivación a los miembros de la Red                                     | 115 |
| <br>E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN   | 116 |
| <br>BIBLIOGRAFÍA  | 119 |
| ANEXOS  |     |

## RESUMEN

La pequeña empresa industrial productora de calzado en El Salvador desempeña un papel importante en la economía, ya que en su proceso de fabricación-comercialización, debe combinar factores que le permitan generar empleos y lograr una productividad de acuerdo a la demanda del mercado, contribuyendo así al desarrollo social y económico del país.

Es importante mencionar que actualmente la mayor concentración de esta industria se encuentra en los departamentos de San Salvador, San Miguel y Santa Ana; este subsector enfrenta muchos problemas, entre los más relevantes están los siguientes: falta de incentivos gubernamentales, disposiciones específicas para fortalecer las capacidades organizativas y administrativas, acceso a mercados extranjeros, carencia de maquinaria con tecnología avanzada y la libre entrada de calzado a bajo precio; lo que podría causar que estas empresas sean desplazadas del mercado sino buscan alternativas de acción para afrontar dicha situación.

Con el objetivo de hacerle frente a ésta problemática, se presenta la propuesta de un Modelo de Asociatividad



para la pequeña empresa industrial productora de calzado en el municipio de Santa Ana.

Para realizar dicha investigación se utilizó el método analítico, por medio del cual se observaron las características de las empresas en estudio, realizando un análisis individual de los factores internos y externos para conocer la forma en que operan las empresas.

El universo de la investigación se estableció de acuerdo a las características de las empresas que se encuentran en el municipio de Santa Ana; debido a que la cantidad de pequeñas empresas ubicadas en dicho lugar es reducido, se tomó como muestra el censo poblacional, en donde únicamente se encuestó a los propietarios de las empresas, ya que son ellos quienes conocen la situación actual de éstas.

Dicha investigación brindó información importante ya que se conoció de fuentes primarias como se desarrollan las actividades que realizan las empresas y como se relacionan con su entorno, lo que permitió concluir que:

- Carecen de maquinaria con tecnología avanzada.
- Tienen un mercado reducido para comercializar sus productos.
- Sí las empresas productoras de calzado en el municipio de Santa Ana trabajan en forma individual les será difícil afrontar los desafíos actuales que enfrenta dicho subsector.

Por lo mencionado anteriormente se recomienda a las empresas de calzado del municipio de Santa Ana lo siguiente:

- Solicitar financiamiento para la adquisición de maquinaria con tecnología avanzada.
- Las empresas deberán asociarse para realizar publicidad en forma conjunta.
- Optar por el modelo de asociatividad de red empresarial, que les servirá de base para crear alianzas estratégicas como alternativas de acción para hacerle frente a la competencia, así como lograr su permanencia en el mercado nacional y poder extender sus operaciones a nivel internacional.

## INTRODUCCIÓN

El entorno económico de los últimos años se ha caracterizado por la apertura comercial, obligando a las empresas a buscar alternativas para competir; ante esto las pequeñas empresas productoras de calzado no son la excepción, ya que por ser menos industrializadas que las grandes son vulnerables ante éstas; caracterizándose por la falta de capacidad de producción, campañas publicitarias, canales de distribución inadecuados que ocasionan que no logren una posición favorable en el mercado. Para que las pequeñas empresas puedan fortalecerse necesitan establecer alianzas estratégicas entre ellas, de ahí nace la idea de Asociatividad, es decir, un mecanismo de cooperación entre varias empresas cuyo objetivo común es realizar acciones encaminadas a la competitividad.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo contribuir a que las pequeñas empresas productoras de calzado del municipio de Santa Ana opten por asociarse y descubran una nueva forma de hacer negocios, por lo cual se propone un Modelo de Asociatividad para la pequeña empresa industrial productora de calzado en el municipio

de Santa Ana, el cual esta conformado por tres capítulos cuyo contenido se describe a continuación:

**Capítulo I:** contiene el marco teórico de la industria del calzado en El Salvador, definiciones de empresa, criterios de clasificación de la pequeña empresa; también se presenta teoría sobre la Asociatividad como lo son: definiciones, ventajas y desventajas, formas que ésta puede adoptar y demás características; otro subtema importante es la competitividad, el cual se desarrolla de una forma general, pero sin dejar fuera aquellos elementos relacionados con el objetivo de la propuesta.

**Capítulo II:** "Diagnóstico de la situación actual de la pequeña empresa industrial productora de calzado en el municipio de Santa Ana"; es una síntesis de la investigación de campo realizada a las 11 empresas del subsector; la recolección de la información se hizo por medio de una encuesta dirigida a los propietarios de estas empresas, en la cual se preguntó acerca de la situación sobre las áreas de producción, mercadeo, recursos humanos, finanzas y sus opiniones sobre Asociatividad; el análisis de los datos obtenidos

permitió la formulación de conclusiones y recomendaciones.

**Capítulo III:** contiene el aporte del grupo, el cual consiste en la propuesta para la creación de una red horizontal conformada por 10 miembros; con el propósito de contribuir a que estos empresarios se organicen de la manera más adecuada, se ha diseñado un modelo de acuerdo a las características que presentan sus empresas, el cual se divide en tres etapas: la de Sensibilización, en la que se busca la convicción de los empresarios para formar parte de la Red; la etapa de Organización, en la que se llevan a cabo actividades encaminadas a la estructuración de la red; y la etapa de Operativización, que sugiere desarrollar proyectos como: compra de materia prima, compra de maquinaria y promoción conjunta; todo esto para el beneficio común.

Finalmente se recomiendan los principales aspectos para dar seguimiento y evaluar los proyectos que como red hayan realizado, con el objetivo de que ésta sea autosostenible.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO DE PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DEL CALZADO, ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

#### A. GENERALIDADES SOBRE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

##### 1. Antecedentes de la Industria del Calzado en El Salvador

La industria del calzado es una de las más antiguas y de gran beneficio para los seres humanos, ya que la naturaleza de esta actividad implica la satisfacción de necesidades primarias, por ser éste un bien necesario y no de lujo; sin embargo, por las exigencias de la moda y los gustos y/o preferencias del consumidor, esta industria se vuelve compleja debido a la diversidad de estilos que deben producir.<sup>1</sup>

Durante el año de 1917 se da inicio a un pacto de intercambio comercial entre la República de El Salvador y la de Honduras, el cual beneficiaba en alto grado a la

---

<sup>1</sup>CAMPOS MARTÍNEZ, JULIO ERNESTO Y OTROS. Modernización Administrativa en el Sector de la Industria Manufacturera de El Salvador. Rama: Textil, Calzado y Productos de Cuero. Sub-rama: Calzado de Cuero. Facultad de Ciencias Económicas., Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". 1994

industria salvadoreña del calzado. Honduras se convirtió en el mejor mercado para el calzado salvadoreño y los talleres de zapaterías se proliferaron en la mayoría de lugares de El Salvador.

Pasada la primera guerra mundial (1918), los productores norteamericanos penetraron en todos los mercados del mundo. La producción de calzado salvadoreño fue desapareciendo paulatinamente del mercado hondureño, disminuyendo así la producción de esta industria; la competencia entre los talleres era tal, que en el año de 1921 nace el "Sindicato de Zapateros", que organizó la protesta en la que el presidente de la República de esa época, Pío Romero Bosque, decretó una ley que prohibía la importación de calzado en el país; dicho sindicato desapareció con el transcurso de los años.

En el año de 1939, se prohibió por decreto, la instalación de fábricas de calzado con capital mayor de veinte mil colones; este tipo de medidas dio paso a los cimientos para el surgimiento de nuevas industrias nacionales, especialmente a las de procesos productivos mecanizados, es decir, las pequeñas empresas.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> FUSADES. Boletín Económico y Social No. 65. Abril de 1991.

## **2. Aspectos generales sobre la pequeña empresa industrial salvadoreña**

En nuestro país, la industria del calzado ha jugado un papel muy importante; el surgimiento de ésta se divide en dos etapas: la primera, donde existen zapateros individuales, pequeños talleres de dos a cuatro trabajadores, incluyendo al propietario llamados talleres artesanales; bastaba con que una persona con espíritu empresarial y conocimientos en esta actividad estableciera un pequeño taller y surgieran así las pequeñas empresas. La composición del calzado fabricado en estos talleres era de cuero, con tiras o correas del mismo material, posteriormente el material que se utilizó, fue el material de las llantas, era cosido a mano, pegado o clavado, la maquinaria que se utilizaba era exclusivamente para darle un acabado a la piel. En el año de 1940, la fabricación de calzado fue tomando importancia, destacándose en lugares como: San Vicente, Usulután, San Miguel, Santa Ana y San Salvador.

La segunda etapa se inicia a partir del año de 1952, en esta etapa surgen dos fábricas de calzado: LA CALZADORA, S.A. y BILSA, capaces de producir mil pares de zapatos por día y que competían con una artesanía y una



producción manufacturera simple, que hasta entonces monopolizaba este sector.<sup>3</sup>

Debido al surgimiento de la producción en serie de la industria del calzado, "la pequeña empresa artesanal" es desplazada del mercado.

Durante ese tiempo, estas dos empresas se dedicaban a producir exclusivamente calzado masculino, ya que el femenino se fabricaba en diferentes estilos, de acuerdo a la moda, por lo que resultaba complicada su fabricación en serie.

Esta situación permitió la subsistencia del pequeño artesano, quien se dedicó a la elaboración de calzado femenino, obteniendo mayor rentabilidad.

En el año de 1956, surge otra empresa, ADOC, S.A. realizando la diversificación de la producción, a tal grado de obtener un dominio casi total, tanto en el mercado nacional como centroamericano. Así en el año de 1958, la industria del calzado crece a partir del período de industrialización en Centroamérica, con el surgimiento del Mercado Común Centroamericano, que constituyó las bases para que estos países alcanzaran un

---

<sup>3</sup> DADA Hirezi, Héctor. La Economía en El Salvador y la Integración Centroamericana. 1ª. Edición 1985 Pág. 55

proceso de industrialización que les permitiera obtener crecimiento económico.

En el año de 1962 se crea la Feria Internacional, con el objeto de promover el desarrollo económico, cultural y turístico del país, logrando una expansión del comercio internacional que tuvo una causa importante en la política de la disminución de barreras arancelarias; pero esta medida permitió que los países desarrollados ampliaran su mercado, perjudicando considerablemente a los países subdesarrollados, ya que fueron invadidos por productos extranjeros, entre ellos el calzado.

En el año de 1980 se nacionaliza la Banca, reactivando la economía para el sector industrial. En 1981, un grupo integrado por seis representantes de fábricas de calzado, firmaron un anteproyecto de convenio, con el cual se constituye legalmente el CONSORCIO DE EXPORTADORES DE CALZADO (COEXCAL) en día 8 de Septiembre de 1982.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> CAMPOS MARTÍNEZ, JULIO ERNESTO Y OTROS. Modernización Administrativa en el Sector de la Industria Manufacturera de El Salvador. Rama: Textil, Calzado y Productos de Cuero. Sub-rama: Calzado de Cuero. Facultad de Ciencias Económicas., Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". 1994

Actualmente la mayor concentración de esta industria esta ubicada principalmente en los departamentos de San Salvador, San Miguel y Santa Ana. Dicha concentración se debe principalmente a la cercanía de los proveedores de materia prima (curtidurías) y que además tienen mayor índice de población, lo que les permite tener acceso a un mercado potencial.

La participación de la pequeña empresa industrial manufacturera en El Salvador, desempeña un papel importante en la economía, ya que debe conjugar dentro de su proceso de fabricación-comercialización, la combinación de factores que le permitan generar empleo y a la vez lograr un índice de productividad aceptable, contribuyendo así al desarrollo social y económico del país. Por lo tanto es importante que la pequeña empresa busque alternativas para insertarse exitosamente en el mercado y hacer frente a los desafíos actuales, dentro de los cuales se encuentran los Tratados de Libre Comercio (TLC's).

### **3. Generalidades sobre la pequeña empresa productora de calzado en el municipio de Santa Ana**

La mayor concentración de las pequeñas empresas productoras de calzado se encuentran en el Departamento de Santa Ana, utilizando como principal materia prima el "cuero"; las cuales en un inicio desarrollaban sus procesos de producción en forma artesanal lo que ocasionaba que los productos no tuvieran uniformidad; ante la necesidad de mejorar sus procesos de producción, los propietarios de las pequeñas empresas deciden organizarse como gremio para luego conformar la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado (ASPCA) en el año de 1992, que en sus inicios estuvo conformada por 25 integrantes, entre estos: micro, pequeñas y medianas empresas.

En el año de 1998, ASPCA inicia una etapa de asesorías y capacitaciones en coordinación con la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y la Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Pyme (FUNDAPYME) en la búsqueda de mejorar los procesos de producción.

En la actualidad la asociación esta conformada por 10 empresas, las cuales desarrollan actividades encaminadas a mejorar la calidad de sus productos y comercialización de éstos a través de exposiciones en ferias a nivel nacional y en países como Honduras, Nicaragua y Guatemala.

No obstante es de hacer notar la importancia que tiene la definición de empresa, empresa industrial e industria del calzado, los cuales ayudarán a tener una clara perspectiva de lo que se desarrolla en el capítulo:

### **3.1 Definición de Empresa**

Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.<sup>5</sup>

### **3.2 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

---

<sup>5</sup> BRAND, Salvador Oswaldo. Diccionario de Ciencias Económicas y Administrativas. Edición 2000. Editorial Jurídica Salvadoreña. San Salvador.

industrias que habrán de utilizar estos productos como instrumentos de trabajo, bienes de capital, o como materia sujeta a nuevas transformaciones.<sup>6</sup>

### **3.3 Industria del Calzado**

Es todo establecimiento productivo de manufactura simple, que a partir de la transformación física de materia prima, tales como cuero, pieles, lanas, caucho y otros materiales similares y conexos, elaboran como producto final, zapatos.<sup>7</sup>

## **4. Pequeña Empresa Industrial**

### **4.1 Concepto**

Toda unidad económica que tiene hasta cincuenta personas laborando y que sus ventas anuales son el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos; se excluyen empresas agrícolas.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> CASSAIGNE M, EDUARDO Y OTROS. Costeo Directo a la Toma de Decisiones. Primera Edición, Editorial Limusa, S.A. de C.V. México 1986 pág. 12

<sup>7</sup> SANTOS CAMPOS, MARGARITA Y OTROS. Oportunidades para la Pequeña Empresa productora de Calzado, en el marco de Reconversión Industrial. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. (1995).

<sup>8</sup> MARTÍNEZ, JULIA EVELYN Y OTRA, Desafíos y Oportunidades de las PYMES Salvadoreñas. Primera edición San Salvador, FUNDES INTERNACIONAL 2002.

## **4.2 Importancia**

Este subsector contribuye a la producción industrial en su conjunto, así como al uso productivo de los insumos nacionales; su importancia es significativa en la economía salvadoreña y se refleja por su contribución al empleo, la democracia económica del país y al Producto Interno Bruto (PIB), que hasta el año de 1999 representaba un valor de US\$440,980.80, equivalentes al 9.8% de la producción industrial del país.

Por lo tanto, el desarrollo de la pequeña empresa industrial y su inserción en la actual economía globalizada constituye una de las estrategias más efectivas para combatir la pobreza y promover el bienestar social.

## **4.3 Características**

Desde sus inicios la pequeña empresa industrial se ha caracterizado por lo siguiente:

- 4.3.1 Existe una sola dirección personal; es decir son dirigidas por sus propietarios

- 4.3.2 Los niveles de producción son bajos, ya que no cuentan con mercados donde se pueda competir y exportar
- 4.3.3 El pequeño empresario industrial adquiere materia prima en mercados locales
- 4.3.4 Personal poco calificado o no profesional
- 4.3.5 Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo
- 4.3.6 La fijación de precios se realiza en función de los de la competencia, no realizan estudios de mercado
- 4.3.7 Falta de innovación tecnológica
- 4.3.8 Falta de políticas de capacitación
- 4.3.9 Falta de estrategias de mercado<sup>9</sup>

#### **4.4 Criterios de clasificación**

Para clasificar a la empresa industrial de acuerdo a su tamaño, existen criterios elaborados por diversas instituciones, los cuales se describen a continuación:

---

<sup>9</sup> CASTELLON, OSCAR ARMANDO. Tesis: "Diseño de una guía para la aplicación del control total de calidad en las pequeñas empresas industriales" Universidad de Oriente (UNIVO).



| INSTITUCIÓN  | DEFINICIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA SEGÚN EL NUMERO DE EMPLEADOS | DEFINICIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA SEGÚN OTROS CRITERIOS        |
|--|--|--|
| COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE)               | Hasta 50 personas  | Ventas entre US\$5,714.28 y US\$57,142.85 mensuales        |
| PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA (PROPEMI) DE FUSADES  | Emplea entre 10 y 50 trabajadores                          | Ventas mensuales menores a US\$57,142.29                   |
| FUNDACIÓN SALVADOREÑA PARA EL DESARROLLO (FUSADES)                       | De 11 a 19 empleados                                       | Activos menores a US\$85,714.00                            |
| INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INSAFORP)                | 11-49 empleados  | No especifica  |
| FUNDACIÓN SUIZA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO TÉCNICO (SWISSCONTACT) | 11-50 empleados  | No especifica  |
| BANCO MULTISECTORIAL DE INVERSIONES (BMI)                                | Que posea de 11-49 empleados                               | Ventas anuales ubicadas entre US\$5,714.28 y US\$57,142.85 |
| BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)                                 | Emplea entre 11 y 99 trabajadores                          | Ventas anuales entre US\$3.0 y US\$5.0 millones            |
| COOPERACIÓN TÉCNICA ALEMANA (GTZ)  | 11-49 empleados  | No especifica  |
| BANCO PROCREDIT  | No especifica  | Créditos entre US\$5,142.85 y US\$57,145.85                |

Fuente: Desafío y Oportunidades de las Pyme Salvadoreñas, Construyendo una agenda de Desarrollo. FUNDES Internacional 2002. Página 5.

El criterio utilizado por éstas instituciones para realizar dicha clasificación se basa en el objetivo que cada una de ellas persigue y que están en función del número de empleados y empleadas así como el monto del capital empresarial.

Tomando en cuenta la variedad de criterios existentes, se define que: 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 diez y cincuenta empleados y empleadas.

## **B. GENERALIDADES DE LA ASOCIATIVIDAD**

### **1. ASOCIATIVIDAD**

#### **Antecedentes**

Asociarse ha sido una de las formas más antiguas de interrelación existente entre las personas que les ha permitido sobrevivir y desarrollarse en distintas condiciones sociales, culturales y económicas, rescatando no sólo una forma de organización y de convivencia social, sino fundamentalmente, el valor de la cooperación. Es decir que, lo sustancial de esta forma de relacionarse con otros, es la persona como actor social y su capacidad de cooperación de vínculos sociales y económicos.

Ser actores significa ser permanentes generadores de propuestas que sean capaces de ir promoviendo

alternativas que permitan entre otras cosas, pensarse como actores, enriquecerse en el debate y en el intercambio de experiencias y sobre todo, ser parte activa en la instalación de las normas y valores con las que deberían desarrollarse las actividades sociales, culturales y económicas.<sup>10</sup>

En El Salvador, desde el año de 1980 se vieron algunas señales dentro de las grandes empresas y corporaciones transnacionales, sobre la tendencia globalizadora y su manera de atacar los mercados, pero no fue sino hasta principio del año 1990 luego de la firma de los Acuerdos de Paz, que se dio el verdadero auge asociativo dentro del sector. La estrategia adoptada para competir en los mercados internacionales consistió en el establecimiento de: alianzas estratégicas, fusiones, utilización de licencias, subcontratación internacional, maquila y las franquicias; permitiendo la unificación de capitales, tecnología y conocimientos.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> FUNDAPYME. Análisis sobre el apoyo a procesos asociativos en Pymes salvadoreñas. 2002.

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las pequeñas y medianas empresas que enfrentan un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las empresas, las cuales, además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

### **Definiciones**

Como tal la asociatividad se define de diferentes formas, en las cuales se pueden mencionar las siguientes:

Mecanismo de cooperación entre pequeña y mediana empresa, en donde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> SISTEMA ECONOMICO LATINOAMERICANO (SELA), Escenario de Oportunidades en el siglo XXI marzo 1999, Caracas Venezuela.

Los objetivos comunes pueden ser oportunos, tales como la adquisición de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como pueden ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por cada una de las empresas participantes.

Es un agrupamiento de empresas que se forman para asegurar una mayor posición en el mercado, de la que alcanzarían las empresas actuando individualmente.<sup>13</sup>

De acuerdo a las definiciones citadas anteriormente se entiende por asociatividad, a la integración voluntaria de empresas cuyo objetivo común sea fortalecer las distintas áreas funcionales de la empresa, logrando de esta manera obtener mayor participación en el mercado.

### **Objetivos**

Los fines que persiguen las empresas al asociarse son los siguientes:

Mejorar la productividad

---

<sup>13</sup> Autores Corporativos: FOMMI, AMPES Y GTZ. "Memoria del Foro Nacional de Gremialización y Asociatividad". Editor: FOMMI. San Salvador, Marzo 1996.

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.<sup>14</sup>

### **Importancia**

La asociatividad es una estrategia que permite a las empresas obtener beneficios que fortalecen su negocio y al sector; además es una de las formas más antiguas de interrelación que permite desarrollarse en distintas condiciones sociales, culturales y económicas, rescatando así, el valor de la cooperación.

Actualmente en un escenario de globalización caracterizado por: la apertura comercial, la competencia por los mercados y los rápidos cambios, hace necesario que las empresas se adapten para dar una respuesta a estos cambios. En este sentido la asociatividad entre

---

<sup>14</sup> Proyecto EMPRENDE (CONAMYPE / GTZ), "Directorio de Instituciones Prestadoras de Servicios a Grupos Asociativos", 1ª. Edición. El Salvador. Mayo 2001.

las empresas puede ser una alternativa de acción para mejorar la competitividad de las mismas en los mercados.

### **Características**

La asociatividad permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes, lo que lleva a citar las siguientes distinciones importantes:

Es una estrategia colectiva

Tiene carácter voluntario

No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera

Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes

Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales

Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas

## **Ventajas Y Desventajas**

### **Ventajas**

La asociatividad como una estrategia de cooperación colectiva presenta las siguientes ventajas:

Mantienen autonomía gerencial y jurídica

Son flexibles ya que no existen contratos que generen  
responsabilidad entre las partes

Permiten optimizar recursos

Se obtienen los siguientes efectos secundarios:

mentalidad más abierta, mayor confianza,  
visión a largo plazo, mayor positivismo,  
integración y dinamismo.

### **Desventajas**

Las desventajas que podría presentar la asociatividad en sus aspectos socioculturales y de conocimiento del término, son las siguientes:

Falta de cultura de cooperación entre las empresas  
participantes

Ausencia de un entorno institucional que estimule y  
soporte la existencia de mecanismos de  
cooperación

Confusión del término con otro tipo de estrategias  
individuales o colectivas



Falta de difusión de las experiencias que pueden ser calificadas como prácticas de asociatividad  
No existe en los grupos un gerenciamiento profesional que mantenga la cohesión de las empresas participantes y los ayude a lograr los objetivos propuestos de manera eficiente.<sup>15</sup>

### **Estrategias de desarrollo para la Asociatividad**

Existen diversas estrategias para agrupar empresas, las cuales responden a diferentes situaciones que se describen a continuación:

#### **1.7.1 Asociación por territorios**

Este tipo de asociación busca desarrollar un proyecto asociativo económico, con base en las empresas que pertenecen a un mismo territorio o localidad con quienes se definirán las estrategias de penetración a un mercado. Implica contar con varios tipos de productos y por lo tanto, con distintos socios potenciales de una organización, cada uno con sus propios objetivos y prioridades.

---

<sup>15</sup> SISTEMA ECONOMICO LATINOAMERICANO (SELA), Escenario de Oportunidades en el siglo XXI marzo 1999, Caracas Venezuela.

Si bien puede existir una adecuada "identidad colectiva común" entre los asociados, las posibilidades de concretar negocios colectivos en forma eficiente y rentable es compleja.

### **1.7.2 Asociación por rubros o actividad comercial similar**

Al agruparse en torno a una actividad productiva y económica similar, se favorece una asociatividad de los negocios de manera más fuerte. Es posible desarrollar mejores capacidades de negociación para enfrentar los mercados de los productos, insumos y servicios relacionados con el rubro y/o la actividad comercial. Existe una mayor capacidad para enfrentar situaciones problemáticas u obstáculos, tanto en el desarrollo de la asociación como en los negocios.

### **1.7.3 Asociación según la demanda específica del mercado**

Este tipo de asociatividad surge a partir de la presencia explícita de un agente comprador, el cual se integra económicamente con un grupo de productores, comprándoles de manera estable sus productos a través de un acuerdo comercial.

#### **1.7.4 Asociatividad vertical y horizontal**

De manera complementaria existen situaciones en las que se justifica desarrollar procesos de asociatividad con otras empresas que tengan productos y estrategias complementarias. Estas nuevas estrategias de asociatividad pueden ser horizontales o verticales.

Según el tipo de negocio al cual se quiera acceder, indicará si es necesario integrarse horizontalmente es decir, formar una alianza entre empresas que ofrecen el mismo producto o servicio que la organización y que cooperan entre sí en algunas actividades; o establecer acuerdos de abastecimiento de materia prima con otros productores, es decir, una integración vertical hacia abajo.<sup>16</sup>

## **2. FORMAS DE ASOCIATIVIDAD**

Las personas empresarias pueden asociarse entre sí de distintas formas. A continuación se presentan los conceptos y características más importantes de las principales formas de cooperación entre empresas:

---

<sup>16</sup> MONTAGNA M., MARCO. Asociatividad Empresarial y Acceso a Mercados. Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe (PROMER). Mayo 2004

## **CLUSTERS**

Los clusters alientan la competencia, en el sentido que están destinados a ganar y retener clientela tradicional; de igual forma contribuyen en la cooperación entre empresas e instituciones relacionadas a la misma actividad.

### **Definiciones**

Algunos autores han propuesto definiciones de lo que constituye un cluster, su funcionamiento, aporte a la productividad y competitividad y de las opciones de desarrollo industrial que el concepto les permite; entre estas definiciones están las siguientes:

Una concentración sectorial y/o geográfica de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas de aglomeración y especialización de productores, proveedores y mano de obra especializada, de servicios anexos específicos al sector con la posibilidad de

acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva.<sup>17</sup>

Los cluster son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo. Suplidores especializados, proveedores de empresas en industrias relacionadas e instituciones asociadas en un campo particular que compiten, pero también cooperan.<sup>18</sup>

Los clusters son un grupo de empresas de la misma actividad que tienen una estrategia común, que se vinculan con los sectores de soporte y mantienen entre sí lazos de proveeduría y prestación de servicios, las cuales están organizadas en redes verticales y horizontales con el propósito de elevar sus niveles de productividad, competitividad y rentabilidad.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Ramos, Joseph. Agrupaciones de Agentes Económicos. Colombia 1998.

<sup>18</sup> PORTER, MICHAEL. Ventaja Competitiva. Creación y Sosténimiento de un desempeño superior. Editorial Continental, S.A. de C.V. México 1988.

<sup>19</sup> Dirección General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio. Programa de Agrupamientos Empresariales. México 2002.

A Criterio del grupo, Cluster se define como la unión espontánea de grupos de empresas situadas en zonas geográficas cercanas, con el propósito de realizar esfuerzos colectivos para mantener y elevar la competitividad de las mismas.

### **Características**

Los clusters representan una forma de organización sólida en términos de productividad, la particularidad que existe en éstos presentan las siguientes características:

Al organizarse alrededor de los clientes, enfocan mejor las necesidades de los mismos

Agrupaciones de empresas, principalmente pequeñas y medianas, unidas geográficamente y especializadas sectorialmente

Conjunto de vínculos basados en las relaciones de mercado para el intercambio de bienes, información y recursos humanos

Son centros de innovación simultáneamente por la rivalidad que se da en algunas áreas y la cooperación fluida que se da en otras<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> CANO, CARLOS. Implementación de los Clusters, una actividad Moderna y Competitiva. Lima Perú. 2001

### **Objetivos**

Los clusters constituyen una estrategia de desarrollo económico a través del fortalecimiento de encadenamientos productivos para consolidar a las empresas, particularmente las de menor tamaño; por medio de estos se busca: Reducir costos, aumentar la cantidad y calidad de los productos, mejorar la tecnología y asegurar una entrega a tiempo, así como asegurar una mejor posición y permanencia de esos bienes y/o servicios en el mercado.

### **Ventajas**

Algunas de las ventajas más importantes que presentan los clusters son:

Logran una visión compartida de todas las empresas involucradas

Generan mayor demanda económica en la región o zona de influencia

Prestigio de la región al elaborar el producto con mejor calidad

Respuesta rápida a los cambios de la industria

Fortalecen las cadenas productivas

Aprovechan las vocaciones productivas regionales,  
estableciendo una planeación estratégica de  
mediano y largo plazo

Elevan los niveles de competitividad de las empresas  
mediante su integración en las cadenas  
productivas

Generan economías de escala en las actividades de  
grupo

Logran la especialización de las empresas en los  
productos, procesos y maquinaria relacionada  
con la actividad

Reducción de los riesgos en inversión<sup>21</sup>

### **REDES EMPRESARIALES**

Es la estructura mínima que mantiene unidas a un grupo de empresas, proporcionando a éstas los beneficios y ventajas de la acción conjunta.

#### **Definición**

Es una forma de cooperación entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y

---

<sup>21</sup> CANO, CARLOS. Implementación de los Clusters, una actividad Moderna y Competitiva. Lima Perú. 2001



largo plazo, orientados hacia el logro de la competitividad de los distintos participantes.<sup>22</sup>

### **Características**

Las redes empresariales constituyen elementos funcionales al momento de orientar las actividades hacia el logro de la competitividad, mismas que presentan las siguientes características:

Cada participante mantiene su independencia jurídica  
y autonomía gerencial

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

### **Ventajas**

Algunas de las ventajas que presenta la aplicación de las redes empresariales como estrategia competitiva, son las siguientes:

Desarrollo de asociativismo frente a la resolución de  
problemas comunes

---

<sup>22</sup> CERDÁN RIPOLL, CARLOS y Antonio César Maeso Ruiz. Guía para la Promoción y Operación de Redes Empresariales en El Salvador. Junio 1999.

Reducción de costos en compras, ya que se obtienen mejores precios por compras en cantidades mayores

Atracción de inversiones, ya que representan una asociación de empresas

Menor inversión en relación a las actividades de capacitación y asesoramiento

Actividades dirigidas a las necesidades concretas de los empresarios que conforman la red

### **Desventajas**

Si bien es cierto, la puesta en marcha de las redes empresariales es un elemento básico para el logro de la competitividad, hay que distinguir las siguientes desventajas que presenta dicho modelo:

Cuentan con administración deficiente

El administrador es uno de los socios empresarios

Las empresas participantes representan heterogeneidad

### **Determinación del tamaño**

No existe un acuerdo sobre la dimensión de una red, sin embargo, en una red de pocos integrantes existen limitantes en el poder de negociación de los empresarios

que la conforman, sobre todo si estas son pequeñas empresas.

No obstante, en una red de más de 20 empresarios, se tiene gran poder de negociación, sin embargo, es difícil gestionar el consenso entre todos los que la integran.

Las experiencias de Antonio Maeso en Uruguay y la de Carlos López Cerdán en México, establecen que las redes integradas en promedio por diez empresarios tienen poder de negociación y son relativamente ágiles para la toma de decisiones.<sup>23</sup>

### **Tipología**

Las redes empresariales pueden tipificarse de distintas maneras; en función de su estructura, intensidad del uso del capital y por sus objetivos. A continuación se describe en que consiste cada una de estas tipologías:

#### **Por su Estructura**

##### Redes Horizontales

---

<sup>23</sup> Cerdán Ripoll, Carlos y Antonio César Maeso Ruiz. Guía para la Promoción y Operación de Redes Empresariales en El Salvador. Junio 1999.

Es la alianza entre grupos de empresas que ofrecen el mismo producto y/o servicio, las cuales cooperan entre sí en algunas actividades aunque compitan en un mismo mercado. Este tipo de red se caracteriza por una fuerte dependencia geográfica y la existencia de un entorno favorable.

Ejemplo: Empresas del sector calzado conservan su individualidad y atienden a sus mercados específicos, sin embargo a través de este modelo cooperan entre si para la compra de insumos y/o surtir un pedido que excede las capacidades de alguna de las empresas que conforman el grupo.

#### Redes Verticales

Es la alianza entre las grandes y pequeñas empresas para desarrollar proveedores. Así las primeras se dedican a las actividades que les resulten más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional; en tanto que las segundas pueden asegurar un mercado que les permita sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo.

Ejemplo: La aplicación de este modelo, contribuirá al agrupamiento de empresas que se dedican a proveer materias primas con las empresas fabricantes de calzado, formando así la cadena de valor.

### **Por la intensidad del uso del Capital**

#### Alta concentración de bienes de capital

Básicamente centraliza un proceso productivo a través del cual se va a proporcionar servicio a los miembros o agregará valor al producto que se genere. En general lo que se producen son economías de escala.

#### Baja concentración de bienes de capital

Centraliza específicamente bienes para actividades relacionadas con la compra, venta y/o para promoción de productos y/o servicios.

**Por su Objetivo**

Relacionada con el propósito de los empresarios a través de la realización de proyectos específicos, entre los cuales podemos mencionar:

- Proyectos de aprovisionamiento de insumos y/o servicios
- Proyectos de promoción
- Proyectos de venta y/o exportación de productos
- Proyectos de especialización productiva
- Proyectos integrales (combinación de los anteriores).<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> CERDÁN RIPOLL, CARLOS y Antonio César Maeso Ruiz. Guía para la Promoción y Operación de Redes Empresariales en El Salvador. Junio 1999.

### 2.2.7 Clasificación

Existen diversos criterios de clasificación de las redes empresariales, las cuales se describen a continuación:

|                                  | CLASIFICACIÓN    | DEFINICIÓN   |
|----------------------------------|------------------|--|
| a) Según su ramo productivo      | 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/o asociaciones                     |
| 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 en 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                               |

Fuente: Guía para la Promoción y Operación de Redes Empresariales en El Salvador. Carlos Cerdán Ripoll y Antonio César Maeso Ruiz. Junio 1999.

## **ESLABONAMIENTO PRODUCTIVO**

Este modelo de asociatividad puede utilizarse como una estrategia de competitividad cuando existe una insuficiencia en la capacidad productiva de algún sector. Es decir, cuando hay una empresa que no puede producir más debido a que le resulta difícil abastecerse de los insumos necesarios.

### **Características**

A diferencia del resto de modelos asociativos, éste presenta las siguientes características:

La participación de las empresas no es voluntaria sino que responde a las exigencias específicas del mercado

Las actividades económicas que desarrollan las empresas participantes deben ser complementarias entre sí

### **Tipos de Eslabonamiento**

A continuación se presentan los tipos de eslabonamiento productivo que pueden utilizarse como modelos asociativos según sea el caso:



**Eslabonamiento hacia atrás**

Se da cuando la producción de insumos en algún sector es insuficiente o nula, lo que puede dar origen a inversiones para cubrir una determinada demanda del mercado.

**Eslabonamiento hacia adelante**

Cuando algún sector no alcanza a procesar la cantidad de insumos que otro puede generar.

**Eslabonamiento vertical**

Relación existente entre proveedores y clientes de una misma cadena productiva.

**Eslabonamiento horizontal**

Relación entre empresas pertenecientes a una misma actividad económica y la producción de una de ellas no alcanza a abastecer una demanda determinada, es decir, que se establecen relaciones de subcontratación.

### **Eslabonamiento Diagonal**

Cuando una empresa de menor envergadura presta servicios a otra mayor.<sup>25</sup>

### **C. GENERALIDADES DE LA COMPETITIVIDAD**

De la competitividad de las empresas depende el éxito o el fracaso de éstas, la cual se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación de grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de la conducta organizativa.

A continuación se presentan los siguientes elementos para una mejor comprensión:

#### **1. Definiciones**

Capacidad para competir, especialmente en los mercados exteriores.<sup>26</sup>

La facultad que tiene una empresa para hacer las cosas mejor que otra empresa que atiende al mismo mercado y que produce el mismo bien y/o servicio

---

<sup>25</sup> Proyecto EMPRENDE (CONAMYPE/GTZ), "Directorio de Instituciones Prestadoras de Servicios a Grupos Asociativos", 1ª. Edición. El Salvador. Mayo 2001.

<sup>26</sup> TAMANES, Ramón y otros. "Diccionario de Economía y Finanzas". 1ª. Edición, Limusa Noriega Editores. México. Página 132.

(incluyendo los sustitutos). Ello implica que la compañía pueda seguir vendiendo con éxito a pesar de la presencia de más empresas que se dedican a similar actividad.<sup>27</sup>

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.<sup>28</sup>

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

## **2. Importancia**

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios. No es posible crear una estrategia efectiva sin analizar la competencia a la que se enfrenta, principalmente hoy cuando la globalización está permitiendo el ingreso de más empresas que vienen a competir en el mercado. En

---

<sup>27</sup> Fallar, Helio. Estado de la Competitividad de los Sectores Productivos de Centroamérica y Panamá. San José, Costa Rica. Página 1. Junio 1994.

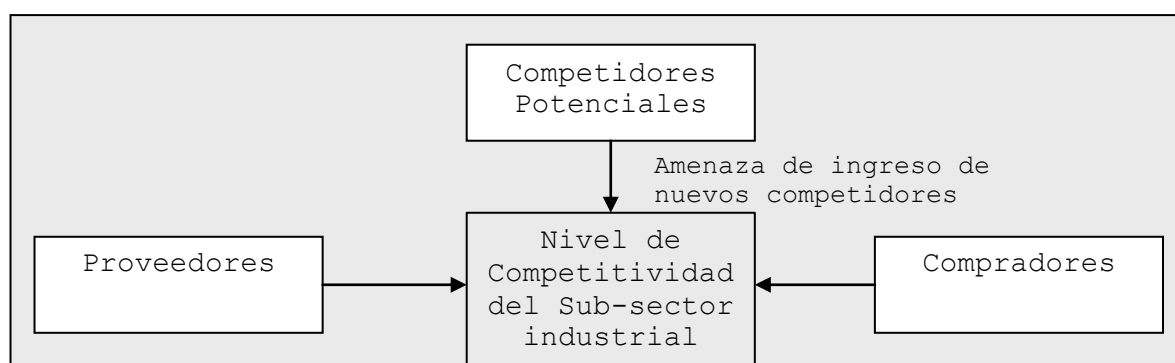
<sup>28</sup> Programa Nacional de Competitividad, Ministerio de Economía. El Salvador. 2001

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.

### 3. Determinantes de la competitividad

Los determinantes de la Competitividad, llamados también "Fuerzas Competitivas" son aquellos factores externos que influyen en el nivel competitivo de los subsectores industriales, estos deben presentar condiciones de rivalidad para que el subsector alcance un nivel óptimo de competitividad.

La siguiente figura presenta los factores en los que se basa el nivel de competitividad del subsector:



Poder de negociación de  
los proveedores

Poder de negociación de  
los Clientes

Rivalidad entre los  
competidores existentes

Amenaza de productos o  
servicios sustitutos

### **3.1 Entrada de Nuevos Competidores**

Incide en la competitividad del subsector ya que la entrada de nuevas empresas a éste añade capacidad y obliga a las empresas existentes a bajar los precios de sus productos, reduciendo con ello su rentabilidad. Esta fuerza se presentará dependiendo de si existen o no barreras de ingreso que impidan acceso al subsector a las nuevas empresas.

### **3.2 Rivalidad entre los Competidores existentes**

Se refiere al número y capacidad competitiva de las empresas que conviven en un mismo subsector industrial. En este caso las empresas son mutuamente dependientes y si cada empresa responde a los movimientos competitivos de las otras el subsector puede terminar en condiciones

de rentabilidad no muy atractivas. Algunas formas de competencia son: los precios, las campañas publicitarias, nuevos productos o incremento de nuevos servicios al cliente.

### **3.3 Amenaza de Productos y/o Servicios sustitutos**

Se refiere a la competencia con empresas que producen bienes sustitutos. Afecta los precios que las industrias puedan establecer ya que la competencia es mayor cuando los precios de lo bienes y/o servicios sustitutos son bajos.

### **3.4 Poder de Negociación de los Compradores**

Los compradores son parte de la competencia porque buscan conseguir precios más bajos, mejores o más servicios y mejor calidad; haciendo con esto que las empresas compitan entre ellas.

Los compradores son más poderosos cuando:

- ✚ Compran en grandes volúmenes
- ✚ Los productos que utilizan son estándar
- ✚ Los costos por cambiar de proveedor son bajos

### **3.5 Poder de Negociación de los Proveedores**

Este grupo de empresas incide en la competencia porque pueden elevar los precios o reducir la calidad de los productos que utiliza una empresa. Su influencia es muy grande porque pueden aprovecharse y exprimir las utilidades del subsector. Cuando las empresas no pueden trasladar ese costo al precio de venta.

Los proveedores tienen poder cuando:

- ✚ Hay pocas empresas proveedoras
- ✚ No hay productos sustitutos
- ✚ Los costos por cambio de proveedor son altos

La acción colectiva de estas cinco fuerzas determinan la capacidad que tienen las empresas de un sector industrial para ser competitivas.<sup>29</sup>

## **4. La Ventaja Competitiva**

### **4.1 Definición**

Valor que una empresa es capaz de crear y utilizar frente a sus competidores, siendo ese valor mayor que el costo que implique el poseer dicha ventaja.

### **4.2 Características**

---

<sup>29</sup> PORTER, MICHAEL. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Continental, S.A. de C.V. México 1988.

Las particularidades que presenta la ventaja competitiva, son las siguientes:

#### **4.2.1 Mejoras en la innovación y el cambio**

Las empresas consiguen ventajas sobre sus rivales internacionales porque perciben una base para la competencia o encuentran nuevos y mejores medios para competir.

La innovación en términos estratégicos se define en su sentido más general. Incluye no solamente las nuevas tecnologías sino también métodos o formas de hacer las cosas. Puede englobar virtualmente cualquier actividad de la cadena del valor.

#### **4.2.2 Sistema de valor**

Este sistema comprende el conjunto de actividades relacionadas con la creación y uso del producto, que incluye a la empresa, proveedores, canales de distribución y compradores. Normalmente la ventaja competitiva se deriva al percibir formas de configurar y gestionar todo el sistema de valor.

#### **4.2.3 Mejoras continuas**



Una vez obtenida la ventaja, la única manera de conservarla es buscar constantemente una filosofía gerencial que asuma el reto de mejoramiento de los productos y/o servicios como un proceso de nunca terminar.

#### **4.2.4 Fuentes de Perfección**

Para mantener la ventaja competitiva se necesita que sus fuentes se perfeccionen por medio del recurso humano calificado y con capacidad técnica, así como inversión en nuevas tecnologías para ser competitivos.

#### **4.2.5 Planteamiento mundial de la estrategia**

La estrategia mundial complementa las ventajas nacionales y ayuda a anular las desventajas derivadas del mercado internacional.

Para que dicho planteamiento se realice en forma satisfactoria, se requiere de elementos como, posicionarse tanto en el mercado local como en el internacional e integración de actividades sobre una base mundial con el objeto de lograr economías de escala.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> PORTER, MICHAEL E. "La Ventaja Competitiva de las Naciones" 1ª. Edición. Editorial Vergara. Buenos Aires, Argentina. 1991.

### **4.3 Estrategias Competitivas**

#### **4.3.1 Definición**

4.3.1.1 Es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la base fundamental en la que ocurre la competencia. Esta trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.<sup>31</sup>

4.3.1.2 Consiste en todos los movimientos y enfoques que practica una compañía para atraer compradores, mantener las presiones competitivas y mejorar su posición en el mercado.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> PORTER, MICHAEL. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Continental, S.A. de C.V. México 1988.

<sup>32</sup> THOMPSON, A. Arthur Jr. y A. J. Strickland III. "Dirección y Administración Estratégica", 1a. Edición, Mc Graw Hill, México 1998. Página 113.

### **4.3.2 Tipos de Estrategias**

#### **4.3.2.1 Liderazgo de costo**

La función básica de esta estrategia, es lograr bajos precios con respecto a los competidores. Puede lograrse mediante sistemas como la economía de escala de producción, efectos de la curva de aprendizaje, estricto control y minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas o publicidad.

#### **4.3.2.2 Diferenciación**

El objetivo principal de esta estrategia es, diferenciar el producto que ofrece la empresa creando algo que los clientes perciban como exclusivo; entre los métodos para diferenciación del producto están: la lealtad a la marca, servicio al cliente y la red de vendedores.

#### **4.2.2.3 Enfoque o Alta Segmentación**

Consiste en escoger un grupo de clientes en particular, o un mercado geográfico específico al cual se quiera atender.

Esta estrategia se basa en que la empresa o grupo de empresas atienden a un cliente específico con más

efectividad que las empresas que atienden mercados generales.

La información descrita en el presente capítulo ha sido obtenida por medio de la investigación bibliográfica de diversos autores e instituciones que trabajan para fomentar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas; dicha información servirá como base para una mejor comprensión del tema de investigación en estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL PRODUCTORA DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SANTA ANA**

#### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La importancia sobre el diagnóstico de la situación actual de la pequeña empresa industrial productora de calzado radica en la necesidad de conocer de fuentes primarias la información relacionada con el ambiente interno y externo en el cual se desenvuelven las empresas productoras de calzado en el municipio de Santa Ana; para esto, se analizaron las distintas áreas funcionales así como también los factores: socioculturales, económicos, asistencia y políticas gubernamentales. Todo esto se hizo con el propósito de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presentan las empresas.

## **B. OBJETIVOS**

### **1. GENERAL**

Conocer la operacionalización de las áreas funcionales de la pequeña empresa industrial productora de calzado con la finalidad de elaborar un Diagnóstico de la situación actual.

### **2. ESPECÍFICOS**

- 2.1 Analizar los factores internos y externos de las empresas del subsector que influyen en la opción por un modelo de asociatividad.
- 2.2 Identificar el interés que tienen los empresarios para participar en un proceso de asociatividad.
- 2.3 Elaborar el diagnóstico de la situación actual de la pequeña empresa productora de calzado en el municipio de Santa Ana.

### **C. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de investigación utilizado es el no experimental, debido a que no se manipularon las variables en forma deliberada sino que se limitó a observar el comportamiento de éstas en su ambiente natural, sin intervenir en el desarrollo de los elementos observados.

El tipo de investigación aplicado fue el Descriptivo, ya que se identificaron las características y necesidades de las pequeñas empresas productoras de calzado, lo que sirvió de base para elaborar un análisis de los datos recopilados.

### **D. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización de esta investigación el grupo siguió una metodología orientada al desarrollo del trabajo, por lo tanto fue necesario definir los siguientes aspectos:

## **1. MÉTODOS**

Al realizar la investigación sobre la "Propuesta de un Modelo de Asociatividad para la pequeña empresa industrial productora de Calzado en el municipio de Santa Ana", se tomó como base el método científico dentro del cual se utilizó lo siguiente:

### **1.1 Método Analítico**

Se observaron las características que presentan las empresas, haciendo un análisis individual de los factores internos y externos que permitieron identificar el comportamiento de las mismas.

### **1.2 Método Deductivo**

Se analizaron los diferentes indicadores que comprenden las variables relacionadas con el problema para la formulación de conclusiones y recomendaciones generales.

## **2. TÉCNICAS**

En el desarrollo de la investigación se utilizaron técnicas que permitieron conocer la parte teórica así como la información general de las unidades en estudio; las técnicas se describen a continuación:



### **2.1 Observación**

Se llevó a cabo a través de visitas a las pequeñas empresas productoras de calzado que se encuentran en el municipio de Santa Ana, haciendo anotaciones de las características y condiciones observadas en éstas.

### **2.2 Encuesta**

Por medio de esta técnica se recopiló la información a través de un cuestionario, el cual está estructurado y enfocado para obtener respuestas referentes a la operacionalización de las empresas; así mismo, se incluyeron preguntas relacionadas con el tema de investigación (ver anexo No. 1).

### **2.3 Entrevista**

Se realizaron visitas a los propietarios de las pequeñas empresas y a instituciones que promueven el desarrollo de la pequeña empresa en el país; para lo cual se utilizó una guía de preguntas estructuradas que permitieron conocer las experiencias de éstos, para obtener mayor comprensión sobre el tema en estudio.

Las técnicas antes descritas fueron dirigidas a los propietarios de las empresas con el propósito de obtener

información confiable y válida que permitiera medir los distintos indicadores de las variables en estudio para el alcance del objetivo de la investigación.

### **3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA**

#### **3.1 UNIVERSO**

Para el desarrollo del proyecto de investigación el universo se definió de acuerdo con las características de la pequeña empresa industrial, tomando como criterio único de clasificación el número de empleados(as) con que cuenta cada una, las cuales oscilan de entre 10 hasta 50 empleados según la definición utilizada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo (FUSADES); por lo tanto, el universo esta determinado por las 11 pequeñas empresas productoras de calzado existentes en el municipio de Santa Ana afiliadas a la Cámara de Comercio e Industria de Santa Ana (ver Anexo No. 2).

#### **3.2 MUESTRA**

Debido a que la cantidad de empresas que se encuentran en el municipio de Santa Ana es pequeña se llevó a cabo

un censo a la población total, es decir, a las 11 empresas ubicadas en el municipio de Santa Ana.

Se tomó en cuenta únicamente a los propietarios de dichos establecimientos ya que son éstos quienes dirigen las empresas, conocen la situación actual de éstas y son quienes toman las decisiones.

#### **4. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **4.1 ALCANCE**

Es importante mencionar que en la investigación realizada para la propuesta de un modelo de asociatividad no se incluyó como objeto de estudio a los usuarios finales del producto ni a la competencia, ya que el diagnóstico fue realizado únicamente en las pequeñas empresas industriales productoras de calzado en el municipio de Santa Ana y serán los propietarios de éstas quienes tomarán la decisión de optar por la estrategia de asociatividad.

##### **4.2 LIMITACIONES**

Entre las limitaciones que se presentaron al momento de la investigación de campo, están las siguientes: en dos

de las empresas por estar ausentes los propietarios, quien proporcionó la información fue una persona asignada por los mismos.

Al no contar con una base de datos actualizada por parte de las instituciones correspondientes, al momento de las visitas se encontró que algunas de las empresas ya no existen, ya que según datos proporcionados por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) del listado de 22 empresas productoras de calzado actualmente solo existen 11 en funcionamiento, encontrándose que algunas habían cambiado de domicilio, lo que ocasionó dificultades con el tiempo programado para la realización del estudio de campo.

## **E. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La presentación de la información procesada de los datos obtenidos por medio de los cuestionarios se realizó de la siguiente manera: en primer lugar la pregunta, luego el objetivo de la misma, seguido de un cuadro de tabulación donde se detalla la frecuencia absoluta y relativa de los datos obtenidos, lo que servirá como

parámetro para hacer un análisis del comportamiento de los mismos (ver Anexo No.3).

La información obtenida del análisis de las opiniones de los propietarios de las unidades en estudio se presenta tomando como base la tabulación previamente realizada, por medio de la cual se hizo un análisis de cada una de las áreas funcionales de la empresa.

## **F. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **1. Análisis por áreas funcionales**

Con base a la información recolectada en el estudio de campo, se realizó el diagnóstico de cada una de las áreas operativas de las empresas que conforman el subsector de la producción del calzado en el municipio de Santa Ana; analizando los factores internos y externos que intervienen en el funcionamiento y desarrollo de las mismas, los cuales se presentan a continuación:

### **Área de Producción**

Por ser empresas pertenecientes al sector industrial es en el área de producción donde se centra el mayor esfuerzo por parte de los propietarios. Un número considerado de empresas producen calzado diverso, dando así cobertura a toda la población, destacándose la producción del calzado femenino ya que es éste el que presenta mayor demanda debido a los constantes cambios en las tendencias de la moda y a los diferentes gustos y/o preferencias de las consumidoras por lo tanto, es el producto que genera la principal fuente de ingreso.

En lo que se refiere a los volúmenes de producción de las empresas, éstas se ubican en un promedio mensual de 1,500 pares de zapatos según lo muestra la información de la pregunta No. 2 (ver anexo No. 3) del cuestionario, siendo solo dos empresas las que se encuentran en un rango mayor a los 4,000 pares de zapatos; estos niveles de producción alcanzados se deben a la poca demanda del producto debido a la competencia.

Siendo el cuero la principal materia prima utilizada para la elaboración del calzado, la mayoría de las empresas compran la materia prima en Santa Ana ya que es

ahí donde radica la industria de la "curtiduría" de pieles, lo cual le permite tener facilidad en la compra de la misma; en cuanto a los demás insumos y materiales, se adquieren fuera del país donde encuentran variedad y precios accesibles.

Entre los principales problemas que manifiestan tener la mayoría de los propietarios al momento de adquirir la materia prima están los siguientes: precios altos y disponibilidad de la misma, ya que en ocasiones no se encuentra la diversidad de materiales para la elaboración de los estilos que se tiene planificado producir, según datos obtenidos de la pregunta No. 13 del cuestionario (ver Anexo No. 3).

La mayoría de las empresas cuentan con la maquinaria básica en lo que a elaboración del calzado tradicional se refiere, no obstante identifican una limitante en el hecho de carecer de maquinaria con tecnología avanzada que les permita elevar los niveles de producción e innovar los estilos de acuerdo a las nuevas tendencias en el mercado del calzado.

Las empresas están concientes de la importancia que tiene ofrecer productos de calidad, por tal razón todos respondieron que sí realizan control de calidad durante el proceso de producción, lo cual también les permite evitar desperdicios y productos defectuosos, manteniendo así clientes satisfechos, garantizando su posicionamiento en el mercado, esto según datos obtenidos de la pregunta No. 7 del cuestionario (ver Anexo No. 3)

#### **Área de Mercadeo**

Todas las empresas que se encuentran operando han logrado posicionarse a nivel nacional, siendo sus principales mercados San Salvador y Santa Ana, realizando esfuerzos por vender sus productos en el extranjero atendiendo así en la actualidad parte del mercado centroamericano, teniendo como visión llegar a otros países del área latinoamericana, de acuerdo a los datos obtenidos en la pregunta No. 8 (ver Anexo No. 3).

Los principales canales de distribución que utilizan las empresas son los almacenes y mercados municipales, a través de ejecutivos de ventas y/o los propietarios, esto como una estrategia que pretende disminuir gastos



de venta por lo cual la mayor parte de las empresas no cuentan con sus propias salas de venta, según pregunta No. 9 (ver Anexo No. 3).

En el estudio de campo se identificó que las empresas no utilizan medios publicitarios para dar a conocer su productos, esto se debe principalmente a la falta de recursos financieros que vayan destinados a la publicidad de los productos; es así que las pocas empresas que hacen uso de los mismos, respondieron según la pregunta No. 11 (ver anexo No. 3) que los medios a los que recurren son únicamente la radio y hojas volantes; no obstante las empresas reconocen como una estrategia de mercadeo las exposiciones de sus productos en ferias, las cuales son realizadas a nivel nacional y centroamericano.

Todos los empresarios están concientes de la fuerte competencia que amenaza a la industria del calzado y es por tal razón que consideran como estrategias principales las siguientes: la calidad en el producto y los precios accesibles en relación al calzado similar; manifestando que la calidad del calzado que elaboran esta en los materiales que utilizan como lo es el cuero;

contrario a esto su principal competencia que son las empresas extranjeras las cuales fabrican productos de materiales sintéticos lo que les permite ofrecer precios más bajos, siendo éste uno de los problemas más grandes que enfrentan las pequeñas empresas salvadoreñas, según respuesta de la pregunta No. 12 (ver Anexo No.3)

### **Área de Finanzas**

Debido a la importancia que tiene esta área dentro de las empresas, independiente del giro o actividad económica a la que se dedica, es de hacer notar que para la pequeña empresa industrial productora de calzado la administración de los recursos financieros con los que cuenta representa un desafío en la toma de decisiones para la asignación y utilización de los mismos.

En cuanto a la procedencia de los recursos que utilizan las pequeñas empresas productoras de calzado, éstos provienen tanto de fondos propios como de préstamos. No obstante, éstos últimos son adquiridos en temporadas altas especialmente en navidad y época escolar, que es cuando se incrementa la demanda de productos; sin embargo la mayoría de los empresarios respondió que el hecho de no solicitar préstamos en forma constante se

debe a las altas tasas de interés que imponen las instituciones financieras, así como a la falta de garantías como bienes inmuebles, según lo reflejado en la pregunta No. 15 del cuestionario (ver Anexo No. 3).

Para que las empresas puedan hacer un uso adecuado de los recursos disponibles la mayoría de los propietarios manifestó que elaboran presupuestos, lo que contribuye a hacer un uso racional de éstos en el desarrollo de sus operaciones, las cuales son registradas en su contabilidad formal para un mejor control interno.

Las ventas mensuales que realizan las empresas en su mayoría son superiores a los US\$10,000.00 lo que refleja en cierta forma la capacidad financiera de la pequeña empresa y su clasificación como tal. No obstante, la liquidez financiera de las mismas se ve afectada por las condiciones en que se realizan las ventas ya que todas las empresas venden al crédito, representando un 95% del total de lo vendido, obstaculizando el crecimiento de las empresas y su expansión en el mercado, según pregunta No. 18 (ver Anexo No. 3).

### **Área de Recursos Humanos**

El recurso humano es de vital importancia para toda empresa ya que aporta sus conocimientos, capacidades y experiencias en el desarrollo de todas las actividades, razón por la cual las empresas deben contar con personal idóneo que contribuya al logro de los objetivos de ésta; es así como en el estudio de campo realizado se ha podido identificar en los propietarios de las empresas, el interés por contar con personal calificado acorde a las exigencias de cada puesto de trabajo.

Las empresas en estudio por pertenecer al sector industrial, presentan mayor necesidad de personal en el área de producción, a diferencia de las otras áreas donde las funciones administrativas son desempeñadas en su mayoría por los propietarios de éstas, lo cual es característico de las pequeñas empresas.

En relación a las fuentes de contratación que las empresas utilizan para el reclutamiento de personal están: las recomendaciones que hacen los trabajadores actuales, así como empleados de empresas similares; siendo la primera la más aceptada según lo manifestó el

90% del total de la población encuestada, según la pregunta No. 20 (ver Anexo No. 3).

El 100% de la población manifestó que sí capacitan al personal y que dicha capacitación consiste en instruirlo en lo que respecta al uso de maquinaria nueva y en la implementación de procesos; sin embargo carecen de planes de capacitación técnica y formación personal que contribuyan a la mejora de la productividad en las empresas, según pregunta No. 21 (ver Anexo No. 3).

## **2. Asociatividad**

Para las empresas asociarse representa una alternativa de acción que contribuye a mejorar la competitividad y a desarrollarse en distintas condiciones sociales, culturales y económicas, por lo que se busca conocer la experiencia, disposición y expectativas que tienen los empresarios del subsector del calzado con relación a la asociatividad en el contexto de la apertura comercial a nuevos mercados.

En la actualidad las empresas encuestadas forman parte de la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA), cuyo propósito es coordinar actividades

comerciales, que hasta este momento consisten en gestionar su participación para eventos como ferias que se realizan tanto a nivel nacional como centroamericano y organizar asesorías y capacitaciones en coordinación con la Cámara de Comercio e Industria de Santa Ana, según pregunta No. 22 (ver Anexo No. 3).

En este contexto, el total de las empresas encuestadas respondió que sí conocen en que consiste la asociatividad, ya que según lo manifestaron es una forma de cooperación que les ayudará a fortalecerse y poder competir con las demás empresas, coincidiendo dichas opiniones con las definiciones aportadas por instituciones que promueven el desarrollo de la pequeña y mediana empresa salvadoreña; partiendo de la idea general que tienen los propietarios de las empresas con respecto a éste tema, consideran que sí es necesario asociarse principalmente para hacer frente a la competencia ya que mencionan no estar preparados financiera ni tecnológicamente para afrontar tal situación, según las respuestas de las preguntas No. 24 y 26 (ver Anexo No. 3).

La mayoría de la población en estudio, mencionó que su principal competencia la conforman las empresas internacionales ya que éstas son industrias que producen a gran escala incurriendo así en menores costos, lo que les lleva a ofrecer productos a precios bajos y que al colocarlos en el mercado salvadoreño representan una constante amenaza para la subsistencia de las empresas salvadoreñas, según pregunta No. 27 (ver Anexo No. 3).

Entre las principales ventajas que identifican las empresas que obtendrían al asociarse se encuentran: disminución de los costos, mayor cobertura en los mercados, acceso para financiamiento, mejora de la productividad y acceso a tecnología, entre otras; según respuesta de la pregunta No. 29 (ver Anexo No. 3).

Concedores del compromiso que implica asociarse, los propietarios de las pequeñas empresas manifiestan estar de acuerdo en compartir información técnica, que les oriente en la unificación de criterios y esfuerzos, permitiéndoles fortalecerse en las áreas donde presentan debilidades y a la vez lograr representatividad como subsector en el mercado nacional e internacional. No obstante, existen opiniones que reflejan el punto de

vista por las cuales algunas empresas no se asocian y entre los cuales están: falta de conocimiento sobre el tema, específicamente en cuanto a los beneficios que obtendrían; falta de cultura de cooperación, ya que según ellos el compartir información, conocimientos y tecnologías generaría una competencia desleal entre los miembros; otro aspecto es la desconfianza entre las empresas del subsector, según preguntas No. 30 y 31 (ver Anexo No. 3).

Las empresas productoras de calzado manifestaron estar recibiendo asesoría por parte de instituciones como la Cámara de Comercio e Industria de Santa Ana, Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y principalmente por la Fundación para la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME); ante la propuesta de conformar un grupo de asociatividad dijeron estar de acuerdo en recibir asesoría y capacitación para la puesta en marcha de un modelo de asociatividad, según la respuesta obtenida de la pregunta No. 33 (ver Anexo No. 3)



## **G. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)**

Los resultados obtenidos en la investigación de campo han permitido la identificación de factores externos como son las amenazas y oportunidades y los factores internos que se manifiestan en las fortalezas y debilidades; lo que contribuirá a establecer estrategias encaminadas a contrarrestar los problemas principales que afectan el desarrollo de las pequeñas empresas productoras del calzado.

### **1. Fortalezas**

- Producto elaborado en cuero
- Control de calidad en el proceso productivo
- Diversidad de estilos
- Aceptación del producto a nivel nacional
- Voluntad por parte de los empresarios para conformar un grupo asociativo
- Mano de obra calificada

## **2. Oportunidades**

- Existencia de materia prima en el mercado nacional
- Acceso a programas de apoyo (asesorías y capacitaciones) que ofrecen instituciones gubernamentales
- Apertura de mercados con los Tratados de Libre Comercio
- Existencia de tecnología en el mercado con mayor capacidad de producción
- Representatividad en el mercado nacional e internacional por medio de la asociatividad
- Adquirir materia prima en cantidades mayores a precios bajos como grupo asociativo
- Compartir gastos de publicidad como grupo asociativo
- Ubicación estratégica de las empresas con respecto a los proveedores de materia prima principal

## **3. Debilidades**

- Costos elevados de producción
- Deficiencia en la infraestructura física de la planta

- Falta de publicidad en los productos
- Falta de recursos financieros para adquirir maquinaria con tecnología avanzada
- Carencia de garantías para acceder a préstamos
- Falta de capacidad en planta instalada
- Decisión de los empresarios en abandonar el grupo asociativo para emprender nuevos proyectos en forma individual
- Falta de visión común en los miembros del grupo asociativo

#### **4. Amenazas**

- Libre ingreso de empresas extranjeras
- Precios bajos en los productos de la competencia
- Altas tasas de interés impuestas por instituciones financieras
- Falta de políticas gubernamentales que protejan al subsector del calzado
- Capacidad productiva de las empresas extranjeras
- Constantes campañas publicitarias por parte de la competencia

## **H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. CONCLUSIONES**

Con base al diagnóstico de la situación actual de la pequeña empresa productora de calzado en el Municipio de Santa Ana, se puede concluir lo siguiente:

- 1.1 Se determinó que la maquinaria que utilizan las empresas no cuenta con la tecnología que les permita la fabricación de productos en diversos estilos.
- 1.2 Las empresas son afectadas con relación a la adquisición de materia prima, materiales e insumos, ya que los precios existentes en el mercado son elevados lo cual incrementa los costos de producción del calzado.
- 1.3 Se determinó que las empresas cuentan con un mercado reducido para la comercialización de sus productos debido a la poca publicidad y al incremento en el ingreso de calzado extranjero que ofrece precios más bajos.

- 1.4 La mayoría de las empresas utilizan capital de trabajo propio, debido a que las instituciones financieras exigen garantías hipotecarias que respalden el monto del crédito así como las altas tasas de interés que éstas imponen.
  
- 1.5 Se determinó que las empresas cuentan con mano de obra calificada que les permite desarrollar sus actividades satisfactoriamente, alcanzando así los niveles de producción acordes a la demanda del mercado.
  
- 1.6 Si las pequeñas empresas productoras de calzado continúan trabajando en forma individual les será difícil afrontar la competencia, así como la incertidumbre que generan los Tratados de Libre Comercio.

## 2. RECOMENDACIONES

Tomando como base las conclusiones anteriores, se recomienda lo siguiente:

- 2.1 Solicitar financiamiento en forma racional para la adquisición de maquinaria con tecnología avanzada para ir sustituyendo la maquinaria existente, alcanzando así mayores volúmenes de producción de calzado conforme a los estilos de la moda actual.
- 2.2 Lograr una integración entre las empresas del subsector para realizar convenios con los proveedores con el objetivo de obtener mejores precios en la compra de materias primas.
- 2.3 Las empresas deben asociarse para realizar publicidad en forma conjunta con el propósito de atraer nuevos clientes, lo que les permitirá posicionarse en el mercado evitando así ser desplazadas por la competencia.
- 2.4 Gestionar préstamos con instituciones financieras que brindan asesoría y facilitan créditos a la

pequeña empresa a través de los programas que éstas ofrecen, obteniendo así créditos blancos.

2.5 Las empresas deben contar con mano de obra calificado y elaborar programas de capacitación que ayuden al personal a ampliar sus conocimientos y técnicas, con el objeto de mantener y/o mejorar los niveles de producción.

2.6 Se recomienda a las empresas establecer alianzas estratégicas como alternativas de acción para hacerle frente a la competencia que amenaza al subsector de las empresas del cazado, para lo cual se propone la implementación de un modelo de asociatividad.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL PRODUCTORA DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SANTA ANA**

En el desarrollo de este capítulo se presenta la propuesta de un modelo de asociatividad, el cual tomará como base los conceptos teóricos descritos en el Capítulo I y la información de campo obtenida en el Capítulo II por medio del diagnóstico; la finalidad de la propuesta será presentar una forma de alianza estratégica acorde a las características y necesidades de la pequeña empresa industrial productora de calzado en el municipio de Santa Ana.



## **A. IMPORTANCIA**

Actualmente las pequeñas empresas productoras de calzado en el municipio de Santa Ana, enfrentan problemas debido a los constantes cambios que traen consigo las innovaciones tecnológicas, la apertura a nuevos mercados y la situación económica del país, lo que deja en evidencia la vulnerabilidad de éstas, dificultándoles su permanencia y crecimiento en las nuevas condiciones del mercado.

Debido a esta realidad, es necesario que las empresas del subsector dejen atrás paradigmas de comportamiento individualista en su forma de trabajar y busquen alternativas de cooperación para enfrentar tal situación, radicando en ésta la importancia que tiene la propuesta del Modelo de Asociatividad como una estrategia que les permita unificar esfuerzos para ser competitivas.

## **B. OBJETIVOS**

### **1. General**

Contribuir a que los propietarios de las pequeñas empresas productoras de calzado del municipio de Santa Ana se organicen y conformen una Red Empresarial adecuada a sus características y necesidades que les permita desarrollar estrategias para el logro de la competitividad.

### **2. Específicos**

Identificar un modelo de asociatividad acorde a las características y necesidades actuales que presentan las pequeñas empresas del subsector del calzado.

Describir las etapas que comprende el proceso para la conformación de la red empresarial.

Presentar las diferentes formas jurídicas de asociación por las que puede optar la red empresarial para adquirir mayor representatividad.

## **C. PROPUESTA DEL MODELO DE ASOCIATIVIDAD**

De acuerdo a las características y necesidades de las pequeñas empresas industriales productores de calzado del municipio de Santa Ana que fueron identificadas por medio del diagnóstico realizado a éstas, se propone que opten por la forma de asociatividad con la modalidad de Red Empresarial (descrita en el Capítulo I), la cual contribuirá a que cada miembro integrante de la Red logre beneficios y ventajas individuales a través del desarrollo de acciones conjuntas.

A continuación se describen los aspectos generales considerados para la conformación de la Red Empresarial de productores de calzado del municipio de Santa Ana:

### **1. TIPOLOGÍA DE LA RED EMPRESARIAL**

Para el caso en estudio, la red ha sido tipificada de la siguiente manera:

#### **1.1 Por su Estructura**

Se tipifica como Red Horizontal, ya que constituirá una alianza entre pequeñas empresas que ofrecen el mismo producto en este caso "calzado", las cuales cooperaran entre sí en algunas actividades aunque compitan en un mismo mercado.

Ejemplo: Las pequeñas empresas del sector calzado del municipio de Santa Ana conservarán su individualidad y atenderán a sus mercados específicos, sin embargo al ser parte de la red cooperaran entre sí para la compra de insumos y/o surtir un pedido que pudiera exceder las capacidades de alguna de las empresas que conforman el grupo.

#### **Por la intensidad del uso del Capital**

Se tipifica como de Baja concentración de bienes de capital, ya que centralizará específicamente bienes de capital para actividades relacionadas con: compra de materiales, venta y promoción de los productos.

#### **Por su Objetivo**

Estará relacionada con el propósito de los empresarios trabajando conjuntamente para el logro de los objetivos de la Red a través de proyectos como:

- ✚ Compra de materia prima en conjunto
- ✚ Promoción conjunta
- ✚ Adquisición de maquinaria actualizada
- ✚ Creación de nuevos canales de distribución

## 2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO

De las empresas que pertenecen al subsector del calzado en Santa Ana que en total fueron once las encuestadas, diez de éstas mostraron interés para la conformación de un grupo asociativo, por tal razón se determina que el tamaño de la red empresarial a conformar será de diez empresarios, cantidad adecuada que facilitará al grupo la toma de decisiones, implementación de procesos y ejecución de proyectos orientados al beneficio de cada uno de los empresarios participantes.

Las empresas potenciales para la integración de la Red son las siguientes:

- ✚ GUERRERO SPORT
- ✚ INDUSTRIAS DE CALZADO MARIO'S
- ✚ COMERCALZA
- ✚ INDUSTRIAS JOURNY
- ✚ INDUSTRIAS TATIANA'S
- ✚ INDUSTRIAS BLANDÓN
- ✚ INDUZA
- ✚ CALZADO SHEGUEN, S.A.
- ✚ CALZADO TAGAT
- ✚ CALZADO ALBERT

En el anexo No. 2 se presenta este listado de empresas potenciales antes mencionadas, el cual muestra los datos generales de las mismas.

### **3. PROCESO PARA CONFORMAR LA RED EMPRESARIAL**

Para llevar a cabo el proceso de conformación de la Red Empresarial es necesario desarrollar cada una de las siguientes etapas:

3.1 SENSIBILIZACIÓN

3.2 ORGANIZACIÓN

3.3 OPERATIVIZACIÓN

A continuación se describe el contenido y proceso a llevar a cabo en cada una de las etapas:

#### **3.1 ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN**

Para dar inicio al desarrollo de esta etapa es necesario convocar a todos aquellos empresarios que deseen conocer alternativas de acción para solucionar la problemática que enfrentan; en este caso se facilita esta parte del proceso ya que actualmente existe el gremio denominado "Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA)" en el municipio de Santa Ana, el cual esta integrado por 10 empresas; la existencia de este

gremio facilita el proceso de motivación entre los empresarios y genera cierto nivel de confianza entre los miembros de dicho gremio; el hecho de que estos empresarios mantengan relaciones para diversas actividades, influye en el interés por formar parte de la Red Empresarial.

Existen diversas organizaciones gubernamentales como la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), y no gubernamentales como: Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios (AMPES), CARE El Salvador, Fundación para el auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE) y la Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de las Pyme (FUNDAPYME), a las cuales el gremio podrá solicitar asesoría y asistencia para el proceso de formación de la Red Empresarial, en el Anexo No. 4 se presentan los datos generales sobre las instituciones antes mencionadas así como los servicios que brindan cada una de éstas en materia de asociatividad.

Previo a la primera reunión, el gremio deberá solicitar a alguna institución prestadora de servicios a grupos asociativos un consultor para que exponga los aspectos

generales sobre el tema; la convocatoria a dicha reunión deberá estar a cargo del representante del gremio.

Para que esta etapa pueda cumplir con el objetivo de sensibilizar a los propietarios de las pequeñas empresas interesados en la conformación de la Red, se propone que se lleven a cabo las siguientes actividades.

#### **3.1.1 Reunión informativa sobre Asociatividad**

**Objetivo:** Sensibilizar a los empresarios en la necesidad de integrarse para fortalecer las áreas que presentan mayores dificultades para que sus empresas sean competitivas.

En esta reunión deberán estar presentes los propietarios interesados en la búsqueda de alternativas para resolver la problemática existente, un agente consultor y un representante de la institución a la cual se haya solicitado el servicio de asesoría.

Entre los aspectos a tratar en la reunión se sugieren los siguientes:

- a) Presentación de la institución asesora y del agente consultor asignado.



- b) Presentación de los propietarios de las empresas participantes
- c) Desarrollo del Tema: "La Asociatividad como alternativa para lograr la competitividad"
- d) Motivar a los empresarios para que integren la red empresarial
- e) Coordinar fecha para la siguiente reunión

### **3.2 ETAPA DE ORGANIZACIÓN**

En esta etapa se busca estructurar de forma organizada la red para la ejecución de sus actividades, para lo cual se propone la realización del siguiente proceso:

#### **3.2.1 Reunión para la integración de la red**

**Objetivo:** conocer el interés que tienen los empresarios por integrar la red.

Entre los aspectos a considerar para el desarrollo de la reunión están los siguientes:

- a) Integración de la Red Empresarial

El representante del gremio hará un llamado a los participantes para confirmar quiénes de los empresarios estarán dispuestos a formar parte de la red.

Concientes de la importancia que tiene el trabajo en conjunto y de los beneficios que obtendrían los empresarios al asociarse, éstos deciden conformar la red empresarial.

Para formar parte de la Red, los interesados deberán aportar la cantidad de US\$20.00 en concepto de membresía; dicho monto no se reintegrará en caso de que el empresario decida retirarse del proceso.

Definidos quienes serán los empresarios que participarán en la conformación de la Red, es necesario que dicho grupo formule una Misión, Visión y Objetivos, los cuales servirán para orientar el rumbo de las actividades que como red se planteen.

### **3.2.2 Formulación de Misión, Visión y Objetivos**

Con base a la información obtenida por medio del diagnóstico realizado a las pequeñas empresas productoras de calzado (ver Capítulo II), se propone lo siguiente misión, visión y objetivos como una parte fundamental en el proceso de conformación de la Red:

**Misión**

Ser productores de calzado de calidad a precios aceptables para ser competitivos en el mercado nacional e internacional, contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

**Visión**

Obtener reconocimiento y prestigio del producto que elabora el subsector del calzado del municipio de Santa Ana logrando así ventajas competitivas.

**Objetivos**General

Implementar estrategias orientadas al fortalecimiento de las distintas áreas funcionales de las empresas que conforman la red, permitiendo la permanencia y crecimiento de éstas, logrando así la sostenibilidad de las pequeñas empresas del subsector.

Específicos

- ✚ Establecer convenios con los proveedores para modificar las condiciones en la compra de materias

primas, principalmente para la obtención de precios bajos y facilidades de pago.

- ✚ Dar a conocer sus productos a través de campañas publicitarias para atraer nuevos clientes, aumentando las ventas y logrando mayor cobertura para un posicionamiento en el mercado.
  
- ✚ Crear nuevos canales de distribución para orientar sus productos hacia un segmento de mercado determinado, permitiendo la mejora en el servicio al cliente.
  
- ✚ Gestionar financiamiento para invertir en maquinaria con tecnología actualizada que les permita ir sustituyendo gradualmente la que poseen.

### **3.2.3 Creación de Junta Directiva**

Confirmada la participación de cada uno de los empresarios para formar parte del grupo asociativo, se procede a realizar un consenso para conocer quienes serán las personas que formaran parte de la junta directiva, la cual asumirá la dirección y control en la toma de decisiones de la red.

La Junta Directiva será proporcional al número de miembros que integren la red; para el caso de la red empresarial conformada por los propietarios de las pequeñas empresas de calzado del municipio de Santa Ana, se propone que esté conformada por:

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

Esta Junta Directiva tendrá vigencia para un periodo de un año, contado a partir de la conformación de la misma; de igual forma se propone que los cargos sean rotados entre los miembros de la Red una vez finalizado el periodo de tiempo antes mencionado; no obstante los miembros de la Junta Directiva podrán ser reelectos para un nuevo período, si éstos así lo quisieran y por votación de la mayoría de los integrantes de la Red.

#### **3.2.3.1 Funciones de la Junta Directiva**

- ✚ Desarrollar las actividades necesarias para el logro de la Misión, Visión y objetivos de la red.

- + Velar por la Administración eficiente de los recursos de que disponga la red.
- + Promover la elaboración de planes, programas, proyectos y presupuestos de la red e informar a los miembros sobre éstos.
- + Velar por el cumplimiento del reglamento interno del grupo, acuerdos y resoluciones de la misma Junta Directiva.
- + Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias a todos los miembros de la red.

#### **3.2.4 Elaboración de Reglamento Interno del Grupo**

La Junta Directiva será la encargada de elaborar el Reglamento Interno del grupo con asesoría del Consultor y cuyo objetivo será normar el comportamiento de cada uno de los miembros para el buen desarrollo de las actividades que como grupo llevarán a cabo; considerando esto, se proponen las siguientes normas como la base para operar de manera ordenada y que como tal podrán ser incluidas dentro del reglamento que se establezca posteriormente:

- + Planificar desde un inicio todas las actividades que como grupo realizarán, permitiéndoles así

conocer: que se tiene qué hacer, en qué momento y que resultados se van a lograr.

- ✚ Aportar una cuota mensual para formar un fondo asociativo entre los integrantes de la Red, lo que les permitirá cubrir los gastos de las actividades de planificación del trabajo.
  
- ✚ Facilitar la información que requieran las instituciones prestadoras de servicios a grupos asociativos para la realización del diagnóstico de la situación actual de las empresas del sub-sector que conforman la Red.
  
- ✚ Asistir a todas las reuniones que la Junta Directiva convoque, así como participar y colaborar en el desarrollo de actividades de la Red.
  
- ✚ Compartir con los miembros de la red algún tipo de información que sea de interés para todos y que pueda contribuir en un mejor desarrollo de los proyectos del grupo.
  
- ✚ Cada miembro debe compartir la visión de la Red en cuanto al propósito de la asociatividad.

### **3.2.5 Compromiso con la Institución Prestadora de Servicios**

Es necesario establecer un compromiso formal entre los miembros que integran la Red y la Institución prestadora de servicios que como grupo hayan elegido, ya que ambas partes tienen responsabilidades en el desarrollo del proceso que llevará a cabo la red empresarial.

Para definir las responsabilidades que tiene cada una de las partes, es necesario elaborar un documento en el cual se detallen las acciones que la institución desarrollará en el proceso, el tiempo durante el cual dará seguimiento a la red, así como los compromisos que adquirirán los empresarios.

Todos estos elementos se detallarán en una Carta de Compromiso que firmarán los directivos de la Red y el Representante Legal de la institución asesora (Ver Anexo No.5).

### **3.2.6 Análisis FODA**



Con el propósito de identificar cuáles son las áreas más sensibles de las empresas que se encuentran participando en el proceso de desarrollo de la Red Empresarial, es necesario que los propietarios proporcionen toda la información referente a la situación en la cual desarrollan sus actividades, ya que ésta servirá de base para elaborar un diagnóstico sobre la situación actual del subsector del calzado, que le servirá al Consultor para conocer las áreas que presentan mayor dificultad.

Para el caso de la conformación de la Red Empresarial de las pequeñas empresas productoras de calzado del municipio de Santa Ana, se elaboró previamente el diagnóstico de las mismas; dicha información fue proporcionada por los propietarios de éstas (Ver Capítulo II).

El diagnóstico realizado a las pequeñas empresas productoras de calzado del municipio de Santa Ana permitió identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las cuales sirvieron de base para realizar un análisis a través del cual se formularon estrategias que ayudarán a contrarrestar los

principales problemas y/o potenciar todos aquellos aspectos favorables con los que cuentan las empresas.

Es importante mencionar que dicho análisis estará a cargo del Consultor de la institución con la cual hayan firmado el convenio de trabajo y contribuirá a identificar aquellas áreas donde se necesite mejorar, así como las alternativas de solución para éstas.

A continuación se presenta el detalle de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas obtenidas por medio del diagnóstico realizado a las pequeñas empresas del municipio de Santa Ana:

#### **Fortalezas**

- Producto elaborado en cuero
- Control de calidad en el proceso productivo
- Diversidad de estilos
- Aceptación del producto a nivel nacional
- Voluntad por parte de los empresarios para conformar un grupo asociativo
- Mano de obra calificada

**Oportunidades**

- Existencia de materia prima en el mercado nacional
- Acceso a programas de apoyo (asesorías y capacitaciones) que ofrecen instituciones gubernamentales
- Apertura de mercados con los Tratados de Libre Comercio
- Existencia de tecnología en el mercado con mayor capacidad de producción
- Representatividad en el mercado nacional e internacional por medio de la asociatividad
- Adquirir materia prima en cantidades mayores a precios bajos como grupo asociativo
- Compartir gastos de publicidad como grupo asociativo
- Ubicación estratégica de las empresas con respecto a los proveedores de materia prima principal

**Debilidades**

- Costos elevados de producción
- Deficiencia en la infraestructura física de la planta

- Falta de publicidad en los productos
- Falta de recursos financieros para adquirir maquinaria con tecnología avanzada
- Carencia de garantías para acceder a préstamos
- Falta de capacidad en planta instalada
- Decisión de los empresarios en abandonar el grupo asociativo para emprender nuevos proyectos en forma individual
- Falta de visión común en los miembros del grupo asociativo

#### **Amenazas**

- Libre ingreso de empresas extranjeras
- Precios bajos en los productos de la competencia
- Altas tasas de interés impuestas por instituciones financieras
- Falta de políticas gubernamentales que protejan al subsector del calzado
- Capacidad productiva de las empresas extranjeras
- Constantes campañas publicitarias por parte de la competencia

A continuación se presenta el análisis FODA a partir del diagnóstico realizado:

### **3.2.7 Figura Legal de la Red Empresarial**

Una vez la Red Empresarial ha tenido la experiencia de desarrollar actividades en conjunto, sus miembros están preparados para adquirir mayores compromisos y responsabilidades, así como extender operaciones que requieran de una organización formal, por lo tanto deciden adoptar una figura legal bajo la cual operarán.

En la medida que la red empresarial decide extender sus operaciones, es de suma importancia que ésta cuente con una figura legal que le permita representar a la Red en el establecimiento de transacciones comerciales en el marco legal salvadoreño y en la comercialización de productos a nivel internacional.

Existen diversas formas jurídicas a las que como Red podrían optar para establecer una figura legal que les permita obtener mayor representatividad y ventajas al momento de realizar un negocio; entre éstas formas se pueden mencionar las siguientes:

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

En el marco jurídico salvadoreño, actualmente no existe una figura legal definida para un grupo asociativo, es decir, una figura bajo la cual se agrupen varias empresas sin tener necesariamente que formar una nueva entidad; por tal razón se sugiere que la Red Empresarial de productores de Calzado del municipio de Santa Ana adopte la figura de una **Asociación**, ya que según las características que presentan las empresas, es ésta a la que pueden optar con mayor facilidad.

A continuación se presentan las características principales de esta figura legal:

- ✚ Documento de Constitución: Escritura Pública
- ✚ Inscripción: Ministerio de Gobernación
- ✚ Ley Reguladora: Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro
- ✚ No. de Miembros: 15
- ✚ Representación Legal: Presidente
- ✚ Obligaciones Contables: libros contables, informe anual y auditoria externa

### **3.3 ETAPA DE OPERATIVIZACIÓN**

Definidos la misión, visión y objetivos de la Red y conformada la Junta Directiva, el siguiente paso consiste en la ejecución de planes de acción, los cuales pueden retroalimentarse o redefinirse según las necesidades que vayan surgiendo durante el proceso de desarrollo de la red.

Los planes de acción deberán contener los proyectos por medio de los cuales lograrán los objetivos que como Red se hayan planteado.

#### **3.3.1 Proyectos a desarrollar**

A continuación se plantean algunos de los proyectos primordiales que le permitirá a la Red lograr los objetivos que ha establecido; es importante mencionar que para la puesta en marcha de los proyectos, cada miembro participante en éstos, deberá aportar la cantidad proporcional de dinero que le corresponda según su participación:



### **3.3.1.1 Proyecto de Aprovechamiento de Materia Prima**

A través de este proyecto se pretende realizar compras de materia prima en grandes cantidades, lo que contribuirá a la obtención de mejores precios, beneficiando así a cada una de las empresas integrantes de la Red, para lo cual se sugieren los siguientes aspectos a considerar para la realización de este proyecto:

- ✚ Cada empresa elaborará un listado de materiales que utiliza para la fabricación del calzado, tomando en cuenta la clase de material y la cantidad necesaria durante un período de producción.
  
- ✚ Del listado de materiales proporcionado por cada empresa miembro de la red, se deberán identificar aquellos que utilizan en común, y así efectuar la Requisición de materiales en forma conjunta.
  
- ✚ Algunos de los criterios que pueden evaluarse para la selección del Proveedor son: precios, calidad, accesibilidad, tiempo de entrega, servicios de transporte de la materia prima, facilidades de pago.

### 3.3.1.2 Proyecto de Promoción

Por medio de este proyecto se pretende que cada una de las empresas participantes en la Red puedan dar a conocer sus productos para aumentar las ventas, lograr reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Los aspectos a considerar para llevar a cabo este proyecto son:

- ✚ Crear un eslogan que identifique a la red empresarial de pequeñas empresas productoras de calzado; ejemplo:  
"Comodidad y elegancia a tus pies"  
"Fabricados en cuero y por manos salvadoreñas"
  
- ✚ Identificar el atributo más importante de sus productos y con el cual deseen ser reconocidos en el mercado; por ejemplo: "calzado de cuero 100% nacional".
  
- ✚ Evaluar los aspectos básicos de los medios publicitarios a los cuales podrían optar para dar a conocer sus productos en forma conjunta, tomando en cuenta:

1. Alcance: porcentaje de la población a la cual se dirigirá la campaña publicitaria
2. Frecuencia: el número de veces que se expondrá el mensaje publicitario
3. Costo: el cual deberá ir en función del alcance, la frecuencia y el medio de publicidad que se utilizará
4. Medios de difusión: televisión, radio, hojas volantes, carteles o pancartas
5. Tiempo para el cual se programará la publicidad: es decir, las temporadas altas para el negocio, como por ejemplo: navidad y la época escolar

#### **3.3.1.3 Proyecto de Adquisición de Maquinaria**

Con la realización de este proyecto, se busca alcanzar niveles de producción más altos, ya que se adquirirán en forma conjunta nuevas maquinarias con tecnología avanzada, lo que permitirá aumentar la producción de cada empresa y cubrir la demanda existente.

Es importante mencionar que previo a la puesta en marcha de este proyecto, es necesario conocer los recursos económicos con los que cuenta cada empresa miembro de la

Red, caso contrario la Red deberá recurrir al financiamiento por medio de préstamos a instituciones financieras.

Algunos aspectos a considerar para la adquisición de la maquinaria son:

- + Valor de adquisición
- + Vida útil de la maquinaria
- + Disponibilidad de repuestos en el mercado nacional
- + Costos de mantenimiento
- + Capacidad de producción
- + Tiempo de garantía
- + Datos generales de la empresa proveedora

#### **3.3.1.4 Proyecto de Creación de una Sala de Ventas**

Como un proyecto a largo plazo, se sugiere la creación y establecimiento de una Sala de Ventas, que les permita ser reconocidos en un mercado específico por la venta de un producto de calidad y para que cada una de las empresas tenga mayor facilidad en la comercialización del calzado que fabrica.

Algunos de los aspectos que deben considerar para la puesta en marcha de este proyecto son:

- + Identificar un lugar estratégico de acuerdo a las características del mercado al cual se pretenda atender
  
- + Evaluar las condiciones bajo las cuales operaría el funcionamiento y administración de la sala de ventas
  
- + Crear un nombre comercial para la Sala de Ventas, que represente a cada una de las empresas que conforman la red empresarial; ejemplo:
  - “Calzado Santaneco”
  - “El Zapatito Occidental”
  - “La Ciudad del Zapato”

### **3.3.2 Acciones de Desarrollo Organizacional**

Es necesario llevar a cabo acciones que fortalezcan el trabajo en equipo, lo que contribuirá a que la Red pueda lograr los objetivos que se ha propuesto, así como una buena convivencia laboral entre sus miembros; entre las acciones a desarrollar están las siguientes:

### **3.3.2.1 Creación de un Fondo Asociativo**

Para el auto-sostenimiento de las actividades relacionadas con la puesta en marcha de los proyectos, es necesario disponer de recursos financieros para el desarrollo de éstos; para lo cual se propone la creación de un fondo asociativo común, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- ✚ Se constituirá por medio de cuotas, las cuales serán aportadas por cada uno de los miembros de la red; la cantidad estará definida según acuerde la mayoría de los integrantes y según la planificación de sus actividades.
  
- ✚ Se sugiere que la frecuencia de aportación de la cuota establecida, sea en forma mensual.

Otra forma a la cual podrían recurrir para incrementar el monto del fondo monetario, es destinar un porcentaje de las utilidades obtenidas por las ventas que se realicen en forma conjunta.

### **3.3.2.2 Alianzas Estratégicas**

Las alianzas estratégicas facilitarán la ejecución de los proyectos que se hayan propuesto como Red, a través de éstas se busca establecer relaciones comerciales con aquellos sectores con los cuales la Red tendrá vínculos; algunas alianzas estratégicas podrán ser:

#### **3.3.2.2.1 Empresas Proveedoras**

Este tipo de alianzas están orientadas a obtener beneficios en relación con la adquisición de materia prima para la fabricación del calzado; dicha alianza estará enfocada establecer relaciones comerciales con:

- ✚ Empresas Proveedoras de Cuero (industrias de la Curtiduría)

La alianza con este tipo de empresas, permitirá a la Red contar con abastecimiento oportuno de la principal materia prima y establecer convenios en relación a los estándares de calidad de la misma.

- ✚ Otras empresas Proveedoras

Crear alianzas con empresas proveedoras de materiales como: suelas y hormas, pega, hilos,

adornos y accesorios adicionales en la elaboración de calzado.

Los principales objetivos al realizar las alianzas estratégicas antes detalladas son: evitar intermediarios para efectuar compras directas a los proveedores obteniendo mejores precios y la obtención de precios bajos por la adquisición de materia prima en grandes cantidades, manteniendo una relación comercial de forma permanente entre la Red y los proveedores seleccionados.

#### **3.3.2.2.2 Clientes Potenciales**

Básicamente esta alianza esta orientada al establecimiento de un convenio con empresas distribuidoras, como: almacenes, instituciones públicas o privadas que adquieran calzado para su personal, vendedores independientes, etc.; dicha alianza se logrará a través del otorgamiento de incentivos como: facilidades de pago, ofrecimiento de productos en consignación, productos de primera calidad y otros beneficios atractivos para los clientes.



### **3.3.2.2.3 Instituciones Prestadoras de Servicios**

Establecer alianzas estratégicas con instituciones de apoyo a la pequeña empresa por medio de los diferentes programas de apoyo, asesorías y capacitación que éstas brindan en la coordinación y seguimiento de las distintas actividades que como Red lleven a cabo durante su proceso de desarrollo.

## **D. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA RED EMPRESARIAL**

### **1. Evaluación del funcionamiento de la Red**

En esta parte se hará un estudio general para evaluar como se ha venido desarrollando la Red durante su proceso de implementación y así decidir si se desea continuar con éste; para lo cual se debe tomar en cuenta lo siguiente:

#### **Logros alcanzados por el grupo**

Se hará un detalle de cada uno de los logros obtenidos por el grupo en forma conjunta y que han beneficiado a cada uno de los miembros integrantes de la red; dichos logros podrían verse reflejados en:

- + Disminución de costos
- + Capacitaciones
- + Reconocimiento y aceptación de los productos
- + Posicionamiento en un segmento de mercado
- + Mejor en la calidad de los productos
- + Cobertura de mercado

## **2. Alternativas de Acción para la continuidad de la Red**

En el caso de que los logros no sean satisfactorios para la Red, se recomienda buscar alternativas que reorienten el curso de las acciones, entre éstas se pueden mencionar las siguientes:

### **Nuevos proyectos organizacionales**

El planteamiento de nuevos proyectos permitirá a la Red reorientar el rumbo de los proyectos que se han planteado para el logro de los objetivos, ya que por medio de éstos se alcanzará el pleno desarrollo de la Red y de cada una de las empresas miembros.

### **Planes de capacitación**

Es importante tener en cuenta que si los logros que ha obtenido la Red no son satisfactorios o no cumplen con

los objetivos propuestos, se puede orientar a la red tomando medidas que contribuyan al fortalecimiento de ésta y de cada una de sus miembros, lo cual puede lograrse por medio del desarrollo de planes de capacitación, los cuales pueden enfocarse en los siguientes aspectos:

- + Gestión y desarrollo organizacional
- + Organización y liderazgo
- + Administración de créditos
- + Planeación estratégica
- + Mercadeo y ventas

Dichos planes de capacitación podrán hacerse en coordinación con instituciones especializadas según sea el área que se requiere fortalecer.

#### **Apertura para nuevos miembros**

Con esta acción se pretende lograr la incorporación de miembros idóneos a la Red para una mayor representatividad y fortalecimiento de ésta, manteniendo un número adecuado de sus miembros; esto con el objeto de que se facilite la toma de decisiones.

### **Motivación a los miembros de la red**

Para motivar a los miembros de la Red, se pueden implementar talleres o capacitaciones enfocados al trabajo en equipo, los cuales pueden estar orientados a:

- + Comunicación
- + Liderazgo
- + Relaciones Humanas

La evaluación y seguimiento del funcionamiento de la Red empresarial se hará en forma constante a cada una de las actividades y proyectos realizados, y deberá estar a cargo de los miembros de la Junta Directiva con asesoría del Consultor; los resultados obtenidos servirán para la toma de decisiones encaminadas a retroalimentar aquellas acciones que son parte fundamental en el desarrollo de actividades de la Red y que permitirán la continuidad del grupo.

### **E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

A continuación se detallan las actividades que se llevarán a cabo durante el proceso de conformación de la Red Empresarial de Calzado, dicho plan establece el responsable para las actividades así como el costo

aproximado y el tiempo de duración de cada una de éstas:

| No. | Actividad  | Responsable              | Recursos Financieros | Tiempo requerido |
|-----|--|--------------------------|----------------------|------------------|
|     | ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN   |                          |                      |                  |
| 1.  | Contacto con instituciones prestadoras de servicios                                    | Representante del Gremio | US\$ 30.00           | 2 semanas        |
| 2.  | Convocar a los empresarios a reunión informativa sobre Asociatividad                   | Representante del Gremio | -----                | 2 semanas        |
| 3.  | Desarrollo del tema: "La Asociatividad como alternativa para lograr la competitividad" | Consultor                | US\$ 208.00          | 1 semana         |
|     | <b>TOTAL</b>   |                          | <b>US\$ 238.00</b>   | <b>5 semanas</b> |
|     | ETAPA DE ORGANIZACIÓN  |                          |                      |                  |
| 4.  | Integración de la Red Empresarial  | Consultor y Empresarios  | US\$ 150.00          | 3 semanas        |
| 5.  | Formular Misión, Visión y Objetivos de   | Consultor y Empresarios  | US\$ 140.00          | 4 semanas        |

|     |  |   |                      |                   |
|-----|--|---|----------------------|-------------------|
|     | la Red Empresarial   |   |                      |                   |
| 6.  | Crear Junta Directiva de la Red Empresarial  | Miembros de la Red  | -----                | 2 semanas         |
| 7.  | Elaborar Reglamento Interno del grupo  | Consultor y Junta Directiva                                   | US\$ 80.00           | 1 semana          |
| 8.  | Firma de carta de Compromiso entre los Representantes de la Red Empresarial del calzado y el Representante Legal de la Institución asesora | Institución Asesora y Presidente de Junta Directiva de la Red | -----                | 1 semana          |
| 9.  | Elaborar análisis FODA   | Consultor   | US\$ 305.00          | 12 semanas        |
| 10. | Evaluar la figura legal que adoptará la Red Empresarial  | Asesor Legal y Junta Directiva                                | US\$ 60.00           | 3 semanas         |
| 11. | Adopción de la figura legal de la Red Empresarial  | Asesor Legal y Junta Directiva                                | US\$ 500.00          | 7 semanas         |
|     | <b>TOTAL</b>   |   | <b>US\$ 1,235.00</b> | <b>33 semanas</b> |

|     | ETAPA DE OPERATIVIZACIÓN  |                                |                      |  |
|-----|---|--------------------------------|----------------------|--|
| 12. | Plantear proyectos a desarrollar por parte de la Red Empresarial  | Consultor y Miembros de la Red | US\$ 210.00          | 4 semanas  |
| 13. | Desarrollo de Proyectos:<br>- Aprovisionamiento de materia prima<br>- Promoción conjunta<br>- Adquisición de maquinaria<br>- Creación de sala de ventas | Miembros de la Red             | -----                | 6 semanas<br>8 semanas<br>8 semanas<br>8 semanas |
| 14. | Crear fondo asociativo  | Miembros de la Red             | -----                | 1 semana   |
| 15. | Plantear alianzas estratégicas  | Consultor y Miembros de la Red | US\$ 225.00          | 10 semanas                                       |
|     | <b>TOTAL</b>  |                                | <b>US\$ 435.00</b>   | <b>45 semanas</b>                                |
|     | <b>TOTAL GENERAL</b>  |                                | <b>US\$ 1,908.00</b> | <b>83 SEMANAS</b>                                |

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

1. BRAND, SALVADOR OSWALDO. Diccionario de Ciencias Económicas y Administrativas. Editorial Jurídica Salvadoreña. Edición 200.
2. DADA HIREZI, HECTOR. La Economía en El Salvador y la Integración Centroamérica. Primera edición (1945).
3. HERNÁNDEZ, RENE. Competitividad de las Mipyme en Centroamérica Políticas de Fomento y "Mejores Prácticas". CEPAL - COMISIÓN NACIONAL PARA AMÉRICA LATINA GTZ. Primera edición (2003).
4. MARTÍNEZ, JULIA EVELYN. Desafíos y Oportunidades de las Pyme salvadoreña construyendo una agenda de desarrollo / Agosto 2002. El Salvador: FUNDAPYME/ANEP/FUNDES. Primera edición (2002).
5. PORTER, MICHAEL E. La ventaja competitiva de las Naciones. Primera Edición. Editorial Vergara. Buenos Aires, Argentina. 1991
6. PORTER, MICHAEL. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Continental, S.A. de C.V. México 1988.
7. THOMPSON, A. ARTHUR JR. Y OTROS. Dirección y Administración Estratégica. Mc Graw Hill. México. Primera Edición. (1998).



**TESIS**

1. CAMPOS MARTÍNEZ, JULIO ERNESTO. Modernización Administrativa en el sector de la Industria Manufacturera de El Salvador. Rama: Textil, Calzado y Productos de Cuero, Sub-rama: Calzado de Cuero. Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" (UCA). 1994
2. GARCÍA QUIJADA Y OTROS. Aplicación de la Administración Estratégica en la Pequeña Empresa productora de Calzado. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. (1992).
3. HURTADO PINTO, MARTA JULIA Y OTRAS. Estrategias de Comercialización del Calzado en el área Metropolitana de San Salvador. Caso Ilustrativo Mediana Industria. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. (1995).
4. SANTOS CAMPOS, MARGARITA Y OTROS. Oportunidades para la Pequeña Empresa productora de Calzado, en el marco de Reversión Industrial. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. (1995).

**DOCUMENTOS Y OTRAS FUENTES**

1. AUTORES CORPORATIVOS: FOMMI, AMPES Y GTZ. Memoria del Foro nacional de gremialización y asociatividad. Editor: FOMMI. San Salvador. Marzo 1996.
2. BELTRÁN DE VIÉYTEZ, ELCIRA Y JULIA EVELIN MARTÍNEZ. Desafíos y Oportunidades de las Pyme Salvadoreñas, construyendo una Agenda de Desarrollo. FUNDES Internacional. Primera edición. San Salvador 2002.
3. CANO, CARLOS. Implementación de los Clusters, una actividad Moderna y Competitiva. Lima Perú. 2001
4. CERDÁN RIPOLL, CARLOS y Antonio César Maeso Ruiz. Guía para la Promoción y Operación de Redes Empresariales en El Salvador. Junio 1999.
5. FUNDAPYME. Análisis sobre el apoyo a procesos asociativos en Pymes salvadoreñas. 2002.
6. FUSADES. Boletín Económico y Social No. 65. Abril 1991.
7. MÉNDEZ, GASTON Y OTROS. La asociatividad en El Salvador. Proyecto de Asistencia Técnica a la Micro y Pequeña empresa en desarrollo (EMPRENDE). San Salvador, El Salvador. Enero (2000).
8. MONTAGNA M., MARCO. Asociatividad Empresarial y Acceso a Mercados. Programa de Apoyo a la

Microempresa Rural de América Latina y el Caribe (PROMER). Mayo 2004

9. PALLARES VILLEGAS, ZOILO. La asociatividad empresarial: una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías. Colombia (2000).
10. PELAYO, CARMEN MARIA. Monografía sobre la Competitividad.
11. PROYECTO EMPRENDE (CONAMYPE/GTZ). Directorio de Instituciones Prestadoras de Servicios a Grupos Asociativos. Primera edición. El Salvador (Mayo 2001).
12. ([WWW.CONAMYPE.GOB.SV](http://WWW.CONAMYPE.GOB.SV)): "Análisis de FUNDAPYME sobre el apoyo a Procesos Asociativos en Pyme Salvadoreñas"

# ANEXOS

# ANEXO No. 1

MODELO DE CUESTIONARIO



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

Somos estudiantes egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y solicitamos su valiosa colaboración en el sentido de contestar el siguiente cuestionario. Que tiene por objetivo recopilar información que nos permita evaluar la situación actual de la pequeña empresa Industrial productora de calzado en el municipio de Santa Ana, para la propuesta de un Modelo de Asociatividad en el sub-sector.

**Indicaciones:** A continuación se presenta una serie de preguntas en las cuales deberá completar en los casos necesarios y/o marcar con una "x" en la casilla correspondiente.

**I. GENERALIDADES**

1. Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_
2. Nombre del propietario: \_\_\_\_\_
3. Número de empleados (as):
 

|  |  |
|--|--|
| a) De 1 a 10 <input type="checkbox"/>  | d) De 31 a 40 <input type="checkbox"/> |
| b) De 11 a 20 <input type="checkbox"/> | e) De 41 a 50 <input type="checkbox"/> |
| c) De 21 a 30 <input type="checkbox"/> |  |
4. Fecha de inicio de operaciones: \_\_\_\_\_

**II. DATOS DE CONTENIDO**

AREA DE PRODUCCIÓN

1. ¿Cuál es la población para la cual fabrican el calzado?
 

|  |  |
|--|--|
| a) Para niños <input type="checkbox"/> | c) Para caballeros <input type="checkbox"/>      |
| b) Para niñas <input type="checkbox"/> | d) Todas las anteriores <input type="checkbox"/> |
| c) Para damas <input type="checkbox"/> |  |

Objetivo: Conocer la población para la cual la empresa fabrica el calzado.

2. ¿Cuánto es el promedio mensual de producción de calzado?

\_\_\_\_\_ pares de zapatos

Objetivo: Conocer la cantidad mensual de zapatos que fabrica la empresa.

3. ¿Dónde compran la materia prima para la fabricación del calzado?

a) Santa Ana

b) San Salvador

b) Fuera del país

c) Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer la accesibilidad que tiene la empresa para la compra de materia prima.

4. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta al momento de adquirir la materia prima?

a) Precios altos

e) Ninguno

b) Financiamiento

c) Disponibilidad de materia prima

d) Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

---

Objetivo: Conocer las dificultades que enfrentan las empresas para la obtención de materia prima.

5. ¿Cuenta la empresa con la maquinaria adecuada para la fabricación de calzado?

Si

No

Objetivo: Conocer la capacidad tecnológica relacionada con la maquinaria que poseen las empresa.

6. ¿Cuenta con personal capacitado para la fabricación del calzado?

Si

No

Objetivo: Conocer la capacidad técnica del recurso humano.

7. ¿Realizan control de calidad en el proceso de fabricación del calzado?

Si

No

Explique: \_\_\_\_\_

Objetivo: Determinar la importancia que tiene para la empresa elaborar productos de calidad.

#### AREA DE MERCADEO

8. ¿Cuál es el mercado que atiende la empresa con la venta del calzado?

a) Mercado Local

b) Mercado Nacional

c) Mercado Extranjero

Objetivo: Conocer la cobertura que tiene la empresa con relación al mercado.

9. ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza la empresa para comercializar el calzado?

a) Sala de venta  c) Mercado





- d) Ubicación de la empresa
- e) Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

Objetivo: Identificar los problemas principales que se presentan para la comercialización del producto.

#### AREA DE FINANZAS

14. ¿Cuáles son los recursos de que dispone la empresa para financiar sus operaciones?

- a) Fondos propios
- b) Prestamos
- c) Ambos

Objetivo: Conocer la procedencia de los fondos que utiliza la empresa para financiar operaciones.

15. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta la empresa para la obtención de recursos financieros?

- a) Altas tasas de interés
- b) Falta de garantías
- c) Falta de registros contables
- d) Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

Objetivo: Identificar los obstáculos que enfrenta la empresa al momento de solicitar préstamos.

16. ¿La empresa elabora presupuestos para el desarrollo de sus operaciones?

- Si  No

Objetivo: Conocer la planificación financiera que tiene la empresa.

17. ¿Cuenta la empresa con un sistema de contabilidad formal en el cual registran sus operaciones?

Si

No

Objetivo: Conocer si la empresa lleva un registro de contabilidad formal para sus operaciones.

18. ¿A cuánto ascienden sus ventas mensualmente?

a) Menos de \$5,000

b) \$ 5,000 a \$10,000

c) \$10,001 a \$20,000

d) \$20,001 o más

Objetivo: Conocer en promedio los ingresos mensuales que perciben las empresas, lo cual indicará la capacidad financiera que tienen las mismas.

19. ¿En términos porcentuales las ventas mensuales que realiza la empresa son?

a) Al contado \_\_\_\_\_ %

b) Al crédito \_\_\_\_\_ %

Objetivo: Identificar en términos porcentuales la forma de pago en la que se dan las ventas.

#### AREA DE RECURSOS HUMANOS

20. ¿Cuáles son las fuentes a las que acude la empresa para la contratación de personal?

a) Recomendados de trabajadores actuales

b) Empresas similares

c) Talleres de aprendizaje

d) Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer cuales son las principales fuentes a las que la empresa recurre para contratar personal.

21. ¿Imparte la empresa capacitación a sus empleados y empleadas?

Si

No

Objetivo: Conocer si la empresa imparte capacitación a sus empleados.

#### ASOCIATIVIDAD

22. ¿La empresa forma parte de alguna asociación, cooperativa u otra organización que se dedique a la misma actividad?

Si  Cuáles?

---

No

Objetivo: Conocer si la empresa esta afiliada a alguna organización o empresa similar a su actividad productiva.

23. ¿Mantiene relaciones empresariales con empresas del sector calzado?

Si

No

Objetivo: Conocer si la empresa mantiene relaciones empresariales con empresas dedicadas a la misma actividad productiva.

24. ¿Conoce en que consiste la Asociatividad?

Si

No

Explique:

---



---

Objetivo: Conocer si el propietario de la empresa esta familiarizado con el tema de la asociatividad.

25. ¿Cree usted que es necesario asociarse con otras empresas para enfrentar a la competencia?

Si

No

Porqué?

---



---

Objetivo: Conocer el interés que existe por parte de la empresa para asociarse.

26. ¿Considera que la empresa esta preparada para enfrentar la competencia?

Si

No

Porqué?

---



---

Objetivo: Conocer si la empresa esta preparada para enfrentar la competencia en el contexto de un mercado globalizado.

27. ¿Quiénes considera usted que son sus competidores más fuertes en el mercado?

a) Empresas locales

b) Empresas nacionales

c) Empresas internacionales

d) Todas las anteriores

Objetivo: Identificar cuales son los competidores más fuertes para la empresa según su experiencia.

29. ¿Considera que al asociarse con otras empresas del mismo sector obtendría ventajas?

Si  Cuáles? \_\_\_\_\_

No  \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer la apreciación que tiene el propietario acerca de las ventajas de la asociatividad.

30. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que obtendría al asociarse con otras empresas del mismo sector?

- a) Mejora de la productividad
- b) Disminución en los costos de producción
- c) Accesibilidad a fuentes de financiamiento
- d) Amplia cobertura en el mercado
- e) Acceso a tecnología
- f) Compartir conocimientos y experiencias
- g) Todos los anteriores
- h) Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer si el propietario de la empresa identifica aspectos que le generarían beneficios al asociarse con empresas del mismo sector.

31. ¿Estaría dispuesto a compartir información técnica de su empresa, proyectos u objetivos al asociarse?

Si

No

Porqué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer si el propietario de la empresa estaría dispuesto a compartir información importante al asociarse.

32. ¿Cuáles son las razones que usted conoce por las cuales las empresas no se asocian?

---

---

---

---

Objetivo: Conocer la percepción que tienen los empresarios con respecto a la asociación.

33. ¿Actualmente recibe asesoría por parte de las instituciones de apoyo a la pequeña empresa?

Si  Cuáles? \_\_\_\_\_

No

Objetivo: Identificar las empresas que reciben asesoría por parte de las distintas instituciones de apoyo a la pequeña empresa.

34. ¿Estaría dispuesto a recibir asesoría y capacitación para la implementación de un modelo de asociatividad?

Si  No

Porqué?

---

---

Objetivo: Conocer la disponibilidad de los empresarios para recibir asesoría y capacitación y formar parte de un grupo asociativo.

Fecha: \_\_\_\_\_

## ANEXO No. 2

LISTADO DE EMPRESAS DE CALZADO  
DEL MUNICIPIO DE SANTA ANA



**LISTADO DE EMPRESAS DE CALZADO MUNICIPIO DE SANTA ANA**

GUERRERO SPORT

Tel. 441-3328

Residenciales El Molino Polígono "H" No. 1, Santa Ana

ALBERT CALZADO

Tel. 447-3656

15 Avenida Sur y 15 Calle Oriente No. 22, Santa Ana

INDUSTRIAS DE CALZADO MARIO'S

Tel. 447-6602

5ª. Avenida Norte Colonia Zapote Injerto Pasaje 1, Local 14.  
Santa Ana

DICAME

Tel. 408-2380

100 metros de la gasolinera TEXACO, ruta de las ruinas del  
Tazumal

INDUSTRIAS JOURNY

Tel. 441-2501

19 Avenida Norte entre 4ª. Y 6ª Calle Oriente No. 15, Colonia  
Santa Marina

INDUSTRIAS WENDY

Tel. 440-5074

Km. 70 de la carretera de Santa Ana hacia Candelaria de la  
Frontera

INDUSTRIAS BLANDÓN

Tel. 472-3420

Candelaria de la Frontera: 4ª Ave. Sur No. 19 Barrio San Antonio

INDUZA

Tel. 441-1452

Final 21 Avenida Sur No. 7, Santa Ana

CALZADO SHEGUEN, S.A.

Tel. 447-3514 y 447-0192

CALZADO TAGAT

Tel. 447-2773

CALZADO ALBERT

Tel. 447-3656

15 Avenida Sur No. 22, 13-P, 15 Calle Oriente, Santa Ana

# ANEXO No. 3

TABULACIÓN Y ANALISIS  
DE DATOS

## TABULACIÓN

PREGUNTA No.1

¿Cuál es la población para la cual fabrican el calzado?

OBJETIVO

Conocer la población para la cual la empresa fabrica el calzado.

CUADRO No. 1

| ALTERNATIVA          | FRECUENCIAS |            |
|----------------------|-------------|------------|
|                      | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Para niñas           | 1           | 10%        |
| Para damas           | 5           | 45%        |
| Para caballeros      | 2           | 20%        |
| Todos las anteriores | 6           | 55%        |

COMENTARIO

Del total de las empresas encuestadas en su mayoría (55%) producen calzado dirigido a toda la población; siendo un buen porcentaje (45%) de éstas las que elaboran calzado exclusivamente para damas; sin embargo no existe producción dirigida a un solo mercado, ya que todas con el propósito de ser competitivas buscan llegar a más de un segmento de la población.

## PREGUNTA No.2

¿Cuánto es el promedio mensual de producción de calzado?

## OBJETIVO

Conocer la cantidad mensual de zapatos que fabrican las empresas.

## CUADRO No. 2

| ALTERNATIVA   | FRECUENCIAS |            |
|---------------|-------------|------------|
|               | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| 100 - 1000    | 2           | 15%        |
| 1,001 - 2,000 | 5           | 45%        |
| 2,001 - 3,000 | 2           | 20%        |
| 4,001 - 5,000 | 1           | 10%        |
| 5,001 - 6,000 | 1           | 10%        |
| TOTAL         | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

Del 100% de las empresas encuestadas, el 45% respondió que el promedio mensual de producción de calzado que realizan oscila entre los 1,001 a 2,000 pares de zapatos y el 10% menciona que su producción mensual oscila entre 5,001 a 6,000 pares; por lo que se determina que la producción mensual de la mayoría de las empresas fabricantes de calzado es en promedio de 1,500 pares de zapatos, ubicándose éstos en el rango de 1,001 a 2,000 con un 45%.

## PREGUNTA No.3

¿Dónde compran la materia prima para la fabricación del calzado?

## OBJETIVO

Conocer la accesibilidad que tienen las empresas para la compra de materia prima.

## CUADRO No. 3

| ALTERNATIVA    | FRECUENCIAS |            |
|----------------|-------------|------------|
|                | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Santa Ana      | 9           | 80%        |
| San Salvador   | 5           | 45%        |
| Fuera del país | 8           | 75%        |

## COMENTARIO

En relación a este pregunta el 80% de las empresas censadas adquieren la materia prima en Santa Ana ya que es ahí donde están concentradas la mayor parte de las industrias que les proveen la materia prima, lo que les permite obtener precios accesibles; de igual forma el 75% de éstas adquieren materiales e insumos fuera del país, principalmente en Guatemala, debido a que es aquí donde encuentran variedad para la producción. Por lo que se determina que en promedio la mayor parte de las empresas compran la materia prima en Santa Ana.

## PREGUNTA No.4

¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta al momento de adquirir la materia prima?

## OBJETIVO

Conocer las dificultades que enfrentan las empresas para la obtención de materia prima.

CUADRO No. 4

| ALTERNATIVA                     | FRECUENCIAS |            |
|---------------------------------|-------------|------------|
|                                 | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Precios altos                   | 8           | 75%        |
| Disponibilidad de materia prima | 7           | 65%        |

## COMENTARIO

Los resultados demuestran que un 75% de las empresas coinciden que los precios altos es el principal problema que enfrentan al momento de adquirir la materia prima; así mismo el 65% determinar que otro problema es la disponibilidad de materiales, ya que al momento de adquirirlos no existen diversidad de insumos para los diferentes estilos que producen.

## PREGUNTA No.5

¿Cuenta la empresa con la maquinaria adecuada para la fabricación de calzado?

## OBJETIVO

Conocer la capacidad tecnológica relacionada con la maquinaria que poseen las empresas.

## CUADRO No. 5

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Si          | 9           | 80         |
| No          | 2           | 20         |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

Del 100% de las empresas encuestadas, el 80% de estas respondieron que para la producción de estilos tradicionales, sí cuentan con la maquinaria adecuada; no obstante el 20% dijo que no la poseen, por lo que se concluye que los constantes cambios en la tecnología y en las nuevas tendencias en el mercado del calzado, principalmente en el femenino no permiten que las empresas actualicen constantemente la maquinaria.

## PREGUNTA No.6

¿Cuenta con personal capacitado para la fabricación del calzado?

## OBJETIVO

Conocer si el recurso humano con el que cuentan las empresas posee los conocimientos necesarios para la fabricación del calzado.

CUADRO No. 6

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Si          | 10          | 90%        |
| No          | 1           | 10%        |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

Del 100% de la población en estudio, el 90% de las empresas respondió que el personal contratado para la elaboración del calzado posee los conocimientos y capacidad necesaria para las actividades que realizan; no así el 10% mencionó que el recurso humano no está capacitado lo suficiente, debido a que es nuevo personal en calidad de aprendiz.



## PREGUNTA No.7

¿Realizan control de calidad en el proceso de fabricación del calzado?

## OBJETIVO

Determinar la importancia que tiene para las empresas la elaboración de productos de calidad.

CUADRO No. 7

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Si          | 11          | 100%       |
| No          | 0           | 0%         |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

Todas las empresas realizan control de calidad, el cual consiste en la revisión de materia prima, materiales y supervisión durante las fases del proceso de producción, hasta obtener el producto final. Esto refleja el interés del empresario por ofrecer productos de calidad y evitar principalmente desperdicios y defectos en los productos.

## PREGUNTA No.8

¿Cuál es el mercado que atiende la empresa con la venta del calzado?

## OBJETIVO

Conocer la cobertura que tienen las empresas con relación al mercado para el cual dirigen sus productos.

CUADRO No. 8

| ALTERNATIVA        | FRECUENCIAS |            |
|--------------------|-------------|------------|
|                    | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Mercado nacional   | 11          | 100%       |
| Mercado extranjero | 4           | 35%        |

## COMENTARIO

La mayor parte de las empresas distribuyen sus productos a nivel nacional, siendo sus principales mercados San Salvador y Santa Ana; solamente el 35% venden su producto en el mercado extranjero, cuyos principales destinos son Guatemala, Honduras y Nicaragua.

## PREGUNTA No. 9

¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza la empresa para comercializar el calzado?

## OBJETIVO

Conocer los principales canales utilizados por las empresas para hacer llegar el producto a los clientes.

## CUADRO No. 9

| ALTERNATIVA   | FRECUENCIAS |            |
|---------------|-------------|------------|
|               | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Sala de venta | 1           | 10%        |
| Almacenes     | 6           | 55%        |
| Mercado       | 4           | 35%        |
| Otros         | 4           | 35%        |

## COMENTARIO

En relación a esta pregunta, el 55% de las empresas censadas respondió que su principal canal de distribución es a través de los almacenes, ya que es aquí donde les permiten dar a conocer todos sus estilos y marcas; mientras que un 35% de la población mencionó que distribuyen sus productos en los mercados municipales, y en igual porcentaje lo hacen a través de ejecutivos de venta.

## PREGUNTA No.10

¿Utiliza la empresa medios de publicidad para promover sus productos?

## OBJETIVO

Identificar si las empresas utilizan medios de publicidad para promover sus productos.

CUADRO No. 10

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Si          | 4           | 35%        |
| No          | 7           | 65%        |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

Del 100% de las empresas encuestadas, el 65% de éstas, respondió que no utilizan medios de publicidad para promover sus productos, ya que no cuentan con los recursos económicos necesarios para financiar los mismos, mientras que otras asumen que son las distribuidoras quienes se encargan de la publicidad; no obstante una minoría, es decir 35%, mencionó que si utilizan algunos de los medios existentes para la promoción.

## PREGUNTA No. 11

¿Qué medios publicitarios utiliza la empresa para dar a conocer sus productos?

## OBJETIVO

Conocer los principales medios de publicidad que utilizan las empresas para dar a conocer sus productos.

## CUADRO No. 11

| ALTERNATIVA    | FRECUENCIAS |            |
|----------------|-------------|------------|
|                | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Radio          | 2           | 20%        |
| Hojas volantes | 2           | 20%        |
| Otros          | 1           | 10%        |
| Ninguno        | 7           | 65%        |

## COMENTARIO

Los resultados demuestran que los medios de publicidad utilizados por las pequeñas empresas son: la radio (emisoras locales) y hojas volantes, siendo estos los más accesibles económicamente; mientras que un 10% respondió que uno de los medios que utilizan son las exposiciones de productos en las ferias más reconocidas del país, así como a nivel centroamericano y en México. El 65% no utiliza ningún tipo de publicidad por la falta de recursos económicos.

## PREGUNTA No.12

¿Cuáles son las estrategias que utiliza la empresa para competir en el mercado?

## OBJETIVO

Conocer las estrategias más utilizadas por las empresas para ser competitivas en el mercado.

CUADRO No. 12

| ALTERNATIVA            | FRECUENCIAS |            |
|------------------------|-------------|------------|
|                        | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Precios accesibles     | 8           | 70         |
| Variedad de estilos    | 6           | 55         |
| Servicio al cliente    | 6           | 55         |
| Calidad en el producto | 10          | 90         |

## COMENTARIO

Como estrategia utilizada por el 90% de las pequeñas empresas censadas esta la calidad, ya que según éstas por ser productos elaborados en cuero les permite una mayor aceptación por los consumidores (as), compitiendo así, con aquellos productos elaborados con materiales sintéticos que ingresan al país. Asimismo, un 55% dijo que otra estrategia es el servicio al cliente por medio de los créditos que les ofrecen.

## PREGUNTA No.13

¿Cuáles son los problemas que enfrenta la empresa al momento de comercializar sus productos?

## OBJETIVO

Identificar los principales problemas que se presentan al momento de la comercialización de los productos.

CUADRO No. 13

| ALTERNATIVA             | FRECUENCIAS |            |
|-------------------------|-------------|------------|
|                         | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| La competencia          | 9           | 80%        |
| Capacidad de producción | 1           | 10%        |
| Falta de publicidad     | 4           | 35%        |
| Ubicación de la empresa | 1           | 10%        |
| Otros                   | 4           | 35%        |

## COMENTARIO

La principal problemática que enfrentan las empresas de calzado al momento de comercializar los productos es la competencia, según lo manifestó un 80% de la población censada, ya que el mercado extranjero (chino) ofrece calzado de material sintético en diversidad de estilos y a precios por debajo del producto nacional. El 35% respondió que la falta de publicidad también representa un problema, ya que sin ésta es más difícil posicionarse en el mercado.

## PREGUNTA No.14

¿Cuáles son los recursos de que dispone la empresa para financiar sus operaciones?

## OBJETIVO

Conocer la procedencia de los fondos que utilizan las empresas para financiar sus operaciones.

## CUADRO No. 14

| ALTERNATIVA    | FRECUENCIAS |            |
|----------------|-------------|------------|
|                | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Fondos propios | 5           | 45%        |
| Préstamos      | 4           | 35%        |
| Ambos          | 2           | 20%        |
| TOTAL          | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

Para el financiamiento de las operaciones, el 45% de las empresas respondió que trabajan con fondos propios, aunque existen temporadas altas (navideña y escolar) en las cuales recurren a préstamos para cubrir la demanda de productos; mientras que el 35% de éstas manifestó que sí hacen uso de préstamos en forma permanente para su normal funcionamiento.



## PREGUNTA No.15

¿Cuáles son los problemas que enfrenta la empresa para la obtención de recursos financieros?

## OBJETIVO

Identificar los obstáculos que enfrentan las empresas al momento de solicitar préstamos.

CUADRO No. 15

| ALTERNATIVA            | FRECUENCIAS |            |
|------------------------|-------------|------------|
|                        | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Altas tasas de interés | 8           | 73%        |
| Falta de garantías     | 3           | 27%        |
| No contestó            | 2           | 18%        |

## COMENTARIO

Uno de los obstáculos que enfrentan las empresas al momento solicitar préstamos, según el 73% son las altas tasas de interés que les cobran, razón por la cual les dificulta optar por los créditos; no obstante un 27% mencionó que es la falta de garantías como bienes inmuebles, uno de los principales problemas.

## PREGUNTA No.16

¿La empresa elabora presupuestos para el desarrollo de sus operaciones?

## OBJETIVO

Conocer la planificación financiera que tienen las empresas.

## CUADRO No. 16

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Si          | 9           | 80%        |
| No          | 2           | 20%        |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

Del total de la población encuestada, el 80% respondió que si elaboran presupuestos, ya que estos les ayudan en la proyección de sus operaciones; no así el 20% respondió que no realizan ningún tipo de presupuestos, dificultándoles el uso adecuado de los recursos al no planificar los gastos.

## PREGUNTA No.17

¿Cuenta la empresa con un sistema de contabilidad formal en el cual registran sus operaciones?

## OBJETIVO

Conocer si las empresas llevan un registro de contabilidad formal para sus operaciones.

CUADRO No. 17

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Si          | 11          | 100%       |
| No          | 0           | 0%         |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

De la población total, el 100% de las empresas, respondió que si cuentan con registros contables donde ingresan todas las operaciones diarias de compra de insumos y ventas de productos, así como gastos operativos que se realizan para llevar un mejor control de los mismos.

## PREGUNTA No.18

¿A cuánto ascienden sus ventas mensualmente?

## OBJETIVO

Conocer en promedio los ingresos mensuales que perciben las empresas, lo cual indicará la capacidad financiera.

## CUADRO No. 18

| ALTERNATIVA         | FRECUENCIAS |            |
|---------------------|-------------|------------|
|                     | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| \$5,000 a \$10,000  | 3           | 30%        |
| \$10,001 a \$20,000 | 4           | 35%        |
| \$20,000 a más      | 4           | 35%        |
| TOTAL               | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

En promedio las ventas mensuales que realizan las empresas (35%) oscilan entre \$10,001 a \$20,000, en igual proporción se encuentran otras con ventas superiores a los \$20,000; lo que representa su capacidad financiera confirmando así su clasificación como pequeña empresa.

## PREGUNTA No.19

¿En términos porcentuales las ventas mensuales que realiza la empresa son?

## OBJETIVO

Identificar en términos porcentuales las ventas que realizan las empresas.

CUADRO No. 19 VENTAS AL CONTADO

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| 0%          | 4           | 35%        |
| 1-30%       | 7           | 65%        |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

Cuadro No. 19.a VENTAS AL CRÉDITO

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| 71-80%      | 2           | 20%        |
| 91-100%     | 9           | 80%        |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

Todas las empresas realizan sus ventas al crédito, es decir que del total vendido un 90% es al crédito, de éstas, siete efectúan ventas al contado; el otorgamiento de crédito es la forma más aceptada por las distribuidoras y representa una estrategia de servicio al cliente.

## PREGUNTA No.20

¿Cuáles son las fuentes a las que acude la empresa para la contratación de personal?

## OBJETIVO

Conocer cuales son las principales fuentes de contratación de personal utilizadas por las empresas.

## CUADRO No. 20

| ALTERNATIVA                           | FRECUENCIAS |            |
|---------------------------------------|-------------|------------|
|                                       | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Recomendados de trabajadores actuales | 10          | 90%        |
| Empresas similares                    | 3           | 30%        |

## COMENTARIO

La fuente principal a la cual recurren los empresarios para la contratación de Recursos Humanos, es a la recomendación de los trabajadores actuales, ya que hay mayor confianza personal y laboral; siendo la contratación de personas que laboran en empresas similares la fuente menos utilizada (30%).

## PREGUNTA No.21

¿Imparte la empresa capacitación a sus empleados y empleadas?

## OBJETIVO

Conocer si las empresas imparten capacitación a sus empleados (as).

## CUADRO No. 21

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Si          | 11          | 100%       |
| No          | 0           | 0%         |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

Debido a la importancia que tiene para las empresas contar con Recursos Humanos calificado, el total de estas respondieron que si capacitan a su personal, a través de la coordinación con empresas similares, realizando gestiones para que las instituciones respectivas proporcionen las capacitaciones necesarias.

## PREGUNTA No.22

¿La empresa forma parte de alguna asociación, cooperativa u otra organización que se dedique a la misma actividad?

## OBJETIVO

Conocer si las empresas están afiliadas a alguna organización o empresa similar a su actividad productiva.

CUADRO No. 22

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Si          | 10          | 90%        |
| No          | 1           | 10%        |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

Del total de las empresas encuestadas, el 90% respondió que si están afiliadas a una asociación, siendo esta la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA), que trabaja en coordinación con la Cámara de Comercio e Industria de Santa Ana; mientras que una de ellas manifestó no pertenecer a ninguna asociación.



## PREGUNTA No.23

¿Mantiene relaciones empresariales con empresas del sector calzado?

## OBJETIVO

Conocer si la empresa mantiene relaciones empresariales con otras dedicadas a la misma actividad productiva.

CUADRO No. 23

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Si          | 10          | 90%        |
| No          | 1           | 10%        |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

De acuerdo a las empresas censadas, la mayor parte respondió que si mantienen relaciones con empresas dedicadas a la misma actividad económica, ya que pertenecen a la asociación de productores de calzado de Santa Ana, en la cual se organizan para participar en ferias, coordinar capacitaciones, compartir información sobre proveedores, entre otras; no obstante una de las empresas dijo no mantener relaciones con ninguna.

## PREGUNTA No.24

¿Conoce en que consiste la asociatividad?

## OBJETIVO

Conocer si los propietarios de las empresas están familiarizados con el tema de la asociatividad.

CUADRO No. 24

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Si          | 11          | 100%       |
| No          | 0           | 0%         |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

La población total respondió que si conocen en que consiste la asociatividad, describiendo la misma como una forma de cooperación que les ayudará a fortalecerse para poder competir con las empresas extranjeras.

## PREGUNTA No.25

¿Cree usted que es necesario asociarse con otras empresas para enfrentar a la competencia?

## OBJETIVO

Conocer el interés que existe por parte de las empresas para asociarse.

CUADRO No. 25

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Si          | 10          | 90%        |
| No          | 1           | 10%        |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

Conocedores del impacto que pueda traer consigo la apertura del mercado internacional a través de los Tratados de Libre Comercio (TLC`s), el 90% de las empresas respondió que si consideran necesario asociarse con otras empresas del mismo sector para hacerle frente a la competencia, mientras que el 10% respondió que no es necesario asociarse.

## PREGUNTA No.26

¿Considera que la empresa esta preparada para enfrentar la competencia?

## OBJETIVO

Conocer si las empresas están preparadas para enfrentar la competencia en el contexto de un mercado globalizado.

CUADRO No. 26

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Si          | 5           | 45%        |
| No          | 6           | 55%        |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

Debido a los constantes cambios tanto en aspectos tecnológicos, culturales, económicos y políticos que demandan a las empresas ser competitivas para enfrentar a los nuevos mercados, estas respondieron en un 55% no estar preparadas para tal situación; no obstante el 45% de las mismas si consideran están en condiciones de hacer frente a la competencia.

## PREGUNTA No.27

¿Quiénes considera usted que son sus competidores más fuertes en el mercado?

## OBJETIVO

Identificar cuales son los competidores más fuertes para las empresas según su experiencia.

CUADRO No. 27

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIAS |            |
|--------------------------|-------------|------------|
|                          | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Empresas locales         | 1           | 10%        |
| Empresas nacionales      | 1           | 10%        |
| Empresas internacionales | 9           | 80%        |
| Todas las anteriores     | 1           | 10%        |

## COMENTARIO

Debido al constante ingreso al país de empresas extranjeras productoras de calzado, la mayor competencia está representada por dichas empresas, según lo manifestó el 80% de los encuestados; mientras que la competencia local y nacional no significa una fuerte amenaza para el sub-sector.

## PREGUNTA No.28

¿Considera que al asociarse con otras empresas del mismo sector obtendría ventajas?

## OBJETIVO

Conocer la apreciación que tienen los propietarios acerca de las ventajas de la asociatividad.

CUADRO No. 28

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Si          | 10          | 90%        |
| No          | 1           | 10%        |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

Del total de las empresas encuestadas el 90% de éstas respondió que si obtendrían ventajas al asociarse con otras empresas del mismo sector, ya que de esta forma unificarían esfuerzos para enfrentar la competencia, fortaleciendo así el sub-sector; no así el 10% dijo que obtendrían ningún tipo de ventajas.

## PREGUNTA No.29

¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que obtendría al asociarse con otras empresas del mismo sector?

## OBJETIVO

Conocer si el propietario de la empresa identifica aspectos que le generarían beneficios al asociarse con empresas del mismo sector.

CUADRO No. 29

| ALTERNATIVA                            | FRECUENCIAS |            |
|--|-------------|------------|
|  | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Mejora de la productividad             | 3           | 25%        |
| Disminución en los costos              | 7           | 65%        |
| Accesibilidad a financiamiento         | 2           | 20%        |
| Amplia cobertura en el mercado         | 3           | 25%        |
| Acceso a tecnología                    | 2           | 20%        |
| Compartir conocimientos y experiencias | 3           | 25%        |
| Todas las anteriores                   | 1           | 10%        |
| Otros                                  | 1           | 10%        |
| Ninguno                                | 1           | 10%        |

## COMENTARIO

El 65% respondió que la mayor ventaja que obtendrían es la disminución en los costos, ya que se podrían realizar compras de materias primas e insumos en conjunto lo que disminuirá los precios, otros aspectos importantes son: la mejora de la productividad, mayor cobertura en el mercado y compartir conocimientos y experiencias entre las empresas.

## PREGUNTA No.30

¿Estaría dispuesto a compartir información técnica de su empresa, proyectos u objetivos al asociarse?

## OBJETIVO

Conocer si los propietarios de las empresas estarían dispuestos a compartir información importante al asociarse.

## CUADRO No.30

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Si          | 8           | 70%        |
| No          | 2           | 20%        |
| No contesto | 1           | 10%        |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

De acuerdo a los requisitos que implica formar parte de un grupo asociativo, el 70% de los empresarios dijeron estar dispuestos en compartir información técnica, proyectos u objetivos de sus empresas, ya que esto contribuirá a la elaboración de productos de mejor calidad; mientras que el 20% dice no estar de acuerdo en compartir información, ya que consideran que cada empresa tiene una forma particular de trabajar y cuentan con políticas que creen necesario mantener en confidencialidad.



## PREGUNTA No.31

¿Cuáles son las razones que usted conoce por las que las empresas no se asocian?

## OBJETIVO

Conocer la percepción que tienen los empresarios con respecto a la asociación.

CUADRO No. 31

| ALTERNATIVA                         | FRECUENCIAS |            |
|-------------------------------------|-------------|------------|
|                                     | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Falta de conocimiento sobre el tema | 4           | 40%        |
| Falta de cultura de cooperación     | 5           | 45%        |
| Desconfianza en otras empresas      | 2           | 20%        |
| Otras                               | 2           | 20%        |

## COMENTARIO

Según lo manifestado por los encuestados, una de las principales razones que ellos consideran por las cuales las empresas no se asocian es, debido a la falta de una cultura de cooperación (45%), ya que según éstos el compartir información, conocimientos y tecnología generaría una competencia desleal entre los involucrados; no obstante el 40% respondió que la falta de conocimiento sobre los beneficios de la asociatividad también es un factor influyente. Entre otras razones se encuentra, la poca credibilidad en las instituciones gubernamentales y la falta de apoyo a través de las políticas económicas implementadas por éste.

## PREGUNTA No.32

¿Actualmente recibe asesoría por parte de las instituciones de apoyo a la pequeña empresa?

## OBJETIVO

Identificar las empresas que reciben asesoría por parte de las distintas instituciones de apoyo a la pequeña empresa.

CUADRO No. 32

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Si          | 9           | 80%        |
| No          | 2           | 20%        |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

Del 100% de las empresas encuestadas, el 80% manifestó que si reciben asesoría por parte de las instituciones de apoyo a la pequeña empresa, siendo estas impartidas por la Cámara de Comercio e Industria de Santa Ana, Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y principalmente por la Fundación para la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME); no así un 20% que respondió que no reciben ningún tipo de asesoría.

## PREGUNTA No.33

¿Estaría dispuesto a recibir asesoría y capacitación para la implementación de un modelo de asociatividad?

## OBJETIVO

Conocer la disponibilidad de los empresarios para recibir asesoría y capacitación y formar parte de un grupo asociativo.

CUADRO No. 33

| ALTERNATIVA | FRECUENCIAS |            |
|-------------|-------------|------------|
|             | ABSOLUTA    | PORCENTUAL |
| Si          | 11          | 100%       |
| No          | 0           | 0%         |
| TOTAL       | 11          | 100%       |

## COMENTARIO

Toda la población encuestada respondió afirmativamente, debido a que consideran necesario recibir asesoría y capacitación para conocer los beneficios que traería la implementación de un modelo de asociatividad, lo que mejoraría la situación actual de las empresas.

# ANEXO No. 4

INSTITUCIONES PRESTADORAS DE  
SERVICIOS A GRUPOS ASOCIATIVOS

# 1. COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE)

## I. DATOS INSTITUCIONALES

|                      |  |
|----------------------|--|
| Tipo de Organización | Organismo del Gobierno   |
| Dirección            | 41 Av. Norte o Avenida Scouts de El Salvador No. 115, Edif.. Roosevelt Cuscatlán, San Salvador |
| Teléfonos            | (503) 260-9600   |
| Fax                  | (503) 260-6590   |
| E-mail               | conamype@conamype.org  |
| Persona de contacto  | Carmen Castro  |

## II. DATOS GENERALES

### a. Papel de la Institución

- Contribuir de una forma eficaz al desarrollo de la micro y pequeña empresa, como parte de planes de desarrollo económico del país que impulsa el Ministerio de Economía mediante Decreto Ejecutivo.

### b. Objetivos de Asociatividad

- Organizar gremios de productores

## III. SERVIOS QUE PRESTA A GRUPOS ASOCIATIVOS

### Servicios No Financieros:

- FAT de asistencias técnicas
- EXPORTPYME
- Bonos de capacitación
- Centro de Desarrollo Artesanal
- Promoción y difusión de modelos asociativos

### Servicios Financieros:

- Programa de ampliación de cobertura de micro créditos

## **2. ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES)**

### **I. DATOS INSTITUCIONALES**

|                      |  |
|----------------------|--|
| Tipo de Organización | Organización gremial sin fines de lucro          |
| Dirección            | 15 Av. Norte No. 313, San Salvador               |
| Teléfonos            | (503) 222-7779 / 222-0478                        |
| Fax                  | (503) 281-6551                                   |
| E-mail               | <a href="mailto:ampes@cyt.net">ampes@cyt.net</a> |
| Persona de contacto  | Dinora de Clímaco                                |

### **II. DATOS GENERALES**

#### **a. Objetivos de la Institución**

- Representar los intereses de la micro, pequeña y mediana empresa salvadoreña
- Aumentar la participación y el grado de influencia del sector de micro, pequeños y medianos empresarios dentro del proceso de desarrollo económico y social del país

#### **b. Objetivos de Asociatividad**

- Promover el desarrollo integral de los micros, pequeña y medianos empresarios dentro de un marco de la Economía Social de Mercado

### **III. SERVICIOS QUE PRESTA A GRUPOS ASOCIATIVOS**

#### **Servicios No Financieros:**

Capacitaciones en las siguientes áreas:

- Gestión Empresarial: costos, legalización, mercadeo, administración de la producción, otros.
- Actualidad Nacional: globalización, IVA, otros.
- Trabajo en Equipo: comunicación, liderazgo, relaciones humanas.
- Asesoría: legal, contable-tributaria, empresarial y de personal
- Promoción de bienes y servicios de los asociados: mediante participación en ferias y exposiciones a nivel local, nacional y regional, directorio empresarial, anuncios en boletín trimestral
- Centro de documentación

#### **Otros Servicios:**

- Asesoría empresarial en Gestión
- Asistencia Técnica en el área de Producción
- Asesoría Administrativa
- Acceso a líneas de crédito mediante convenios paralelos con instituciones financieras
- Representación gremial a nivel nacional e internacional
- Seguro de vida colectivo

### 3. CARE EL SALVADOR - PROYECTO MICROS

#### I. DATOS INSTITUCIONALES

|                      |  |
|----------------------|--|
| Tipo de Organización | Organismo Internacional  |
| Dirección            | Calle 3, Casa No.20, Colonia Lomas de San Francisco, San Salvador, El Salvador |
| Salvador             |  |
| Teléfonos            | (503) 273-4100 / 271-2035  |
| Fax                  | (503) 273-0939 / 222-0286  |
| E-mail               | <a href="mailto:micros@care.org.sv">micros@care.org.sv</a>                     |
| Persona de contacto  | Cecilia Velásquez  |

#### II. DATOS GENERALES

##### a. Objetivos de la Institución

- Mejorar las estrategias de gestión y negociación de las personas microempresarias
- Promover la rentabilidad y competitividad de las microempresas, facilitando recursos a las personas microempresaria
- Fomentar la asociatividad entre los empresarios de una misma rama económica, operativizándolos por medio de la formación de Redes Empresariales u organizaciones de hecho

##### b. Objetivos de Asociatividad

- Facilitar el proceso de autogestión de las Redes Empresariales
- Lograr eficiencia colectiva para favorecer a su competitividad en los mercados

#### III. SERVIOS QUE PRESTA A GRUPOS ASOCIATIVOS

##### Servicios No Financieros:

- Formación de grupos asociativos: facilitación del proceso de conformación y organización
- Capacitación en Administración de Fondo de Crédito

##### Otros Servicios:

- Servicios de oficina: para formalizar las relaciones comerciales, entre empresarios y clientes
- Gestión y facilitación de capacitaciones técnicas
- Capacitación administrativa - gerencial: cursos básicos de administración, costos, registros básicos, mercadeo y ventas, producción y calidad

- Desarrollo de imagen: apoyo en el desarrollo de la identificación del negocio
- Negociación con proveedores
- Gestión de seguridad social y salud preventiva

#### **4. FUNDACIÓN PARA EL AUTO DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (FADEMYPE)**

##### **I. DATOS INSTITUCIONALES**

|                      |  |
|----------------------|--|
| Tipo de Organización | Fundación sin fines de lucro                             |
| Dirección            | Calle Gabriela Mistral No.209, San Salvador, El Salvador |
| Teléfonos            | (503) 225-9415   |
| Fax                  | (503) 225-9415   |
| E-mail               | fademype@navegante.com.sv                                |
| Persona de contacto  | Mario Díaz   |

##### **II. DATOS GENERALES**

###### **a. Objetivos de la Institución**

- Ofrecer servicios financieros y no financieros a la micro y pequeña empresa
- Crear y proporcionar servicios administrativos que mejoren la gestión empresarial de la Mype
- Fomentar la asociatividad empresarial a través de la formación y atención de grupos empresariales para desarrollar acciones de beneficio colectivo
- Promocionar capacitación y asesoría empresarial, utilizando metodologías prácticas e innovadoras que facilitan la aplicación de los conocimientos adquiridos

###### **b. Objetivos de Asociatividad**

- Fortalecer la organización de redes grupales, con visión de carácter empresarial, asegurando la consolidación y evolución de los grupos con estructuras que contribuyan a que sus miembros puedan obtener beneficios comunes y que sean más competitivos en el mercado y así puedan lograr su autosostenibilidad



### III. SERVICIOS QUE PRESTA A GRUPOS ASOCIATIVOS

#### Servicios No Financieros:

- Proyectos de inversión: para grupos asociativos en las áreas de producción y servicios
- Asistencia técnica financiera
- Planificación estratégica
- Apoyo a la comercialización
- Desarrollo de alianzas estratégicas y/o enlaces institucionales
- Facilitación de información de carácter comercial
- Desarrollo de manuales y procedimientos de atención a grupos
- Desarrollo de metodologías de apoyo a los grupos asociativos

#### Otros Servicios:

- Capacitación y asesoría: gestión empresarial, técnica puntual, diplomados
- Asesoría y asistencia técnica a nivel gerencial de organizaciones

## 5. FUNDACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA PYME (FUNDAPYME)

### I. DATOS INSTITUCIONALES

|                      |   |
|----------------------|---|
| Tipo de Organización | Institución Privada sin fines de lucro                                    |
| Dirección            | 1ª Calle Poniente y 71 Av. Norte No. 204<br>Colonia Escalón, San Salvador |
| Teléfonos            | (503) 298-5353  |
| Fax                  | (503) 298-5392  |
| E-mail               | cvelez@fundes.org   |
| Persona de contacto  | Claudia Vélez   |

## **II. DATOS GENERALES**

### **a. Objetivos de la Institución**

- Mejorar el entorno de las pequeñas y medianas empresas
- Ofrecer servicios empresariales de calidad, eficientes y auto sostenibles
- Fortalecer el mercado de servicios empresariales
- Promover la integración horizontal y vertical de la PYME
- Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones locales e internacionales

### **b. Objetivos de Asociatividad**

- Concientizar a los empresarios a trabajar en una forma conjunta
- Aumentar la calidad y la competitividad de los productos
- Refuerzo a las oportunidades competitivas de las empresas participantes
- Facilitar una mejor posición estratégica del grupo a través de la transferencia tecnológica, la diversificación de productos y penetración de otros mercados

## **III. SERVIOS QUE PRESTA A GRUPOS ASOCIATIVOS**

### **Servicios No Financieros:**

- Conformación del grupo: facilitando el intercambio y consolidación
- Gestión de la red: análisis de limitaciones, plan de trabajo, carta de compromiso, elaboración reglamento interno del grupo, estudio de viabilidad del proyecto
- Puesta en marcha de la red: operación y control de la red, autosostenibilidad
- Seguimiento y evaluación: monitoreo operacional del desempeño de la red y evaluación del impacto

**Otros Servicios:**

- Servicios de formación empresarial: capacitación en administración, finanzas, comercialización, mercadeo, producción, liderazgo y otros
- Servicios de consultoría y asistencia técnica: diagnóstico
- Áreas de asistencia técnica: procesos, mercadeo y ventas, costos, dirección estratégica y finanzas

# ANEXO No. 5

CARTA DE COMPROMISO

La presente carta convenio se realiza en el marco del Proyecto de Consultoría y apoyo al proceso Asociativo de conformación de la Red Empresarial, por medio de la cual (nombre de la institución prestadora de servicios), proporcionará los servicios de Consultoría Grupal, Asistencia Técnica y Formación Empresarial a los señores(as) representantes de las Pequeñas Empresas productoras de calzado del municipio de Santa Ana.

#### 1. PROPÓSITO DEL CONVENIO

En el presente convenio se establecen los acuerdos entre (nombre de la institución prestadora de servicios) y él (la) señor (a) del grupo asociativo: Red Empresarial de Productores de calzado, para la contratación de servicios al grupo asociativo, en lo que respecta a la asesoría y acompañamiento que se proporcionará durante un período de 2 años.

#### 2. COMPROMISOS DE LA INSTITUCIÓN ASESORA

(nombre de la institución asesora), 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 (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- c) Facilitar las reuniones de trabajo
- d) Brindar asesoría en la elaboración de proyectos puntuales
- e) Construcción de reglamento interno del grupo
- f) Apoyo en negociaciones con instituciones y proveedores
- g) Elaboración de planes individuales
- h) Apoyo en actividades y promoción para la red empresarial

- i) Formación empresarial (capacitaciones)
- j) Talleres de construcción de la Visión, Misión y Objetivos
- k) Elaboración de un plan de negocios

3. COMPROMISOS DE LOS EMPRESARIOS E INTEGRANTES DE LA RED EMPRESARIAL DEL CALZADO

- 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 Junta Directiva y de la institución asesora seleccionada
- d) Proporcionar información necesaria para efectos del diagnóstico y desarrollo de talleres para construcción del plan de negocio
- e) Apoyarse y coordinarse con otros empresarios afines a la misma actividad
- f) Apoyarse y colaborar en las actividades grupales en las diferentes áreas de trabajo
- g) Otras actividades que sean de beneficios para los participantes en el grupo

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  
(Institución Asesora)

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Empresario (a)  
Tesorero

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

| OPORTUNIDADES<br>FORTALEZAS  | Existencia de materia prima en el mercado nacional                                     | Acceso a programas de apoyo (asesorías y capacitaciones) que ofrecen instituciones gubernamentales                                     | Apertura de mercados con los Tratados de Libre Comercio   | Existencia de Tecnología en el mercado con mayor capacidad de producción | Representatividad en el mercado nacional e internacional por medio de la asociatividad                                      | Adquirir materia prima en cantidades mayores a precios bajos como grupo asociativo                                   | Compartir gastos de publicidad como grupo asociativo              | Ubicación estratégica de las empresas con respecto a los proveedores de materia prima principal |
|--|--|--|---|--|---|--|---|---|
| Producto elaborado en cuero  |  |  |   |  |   |  |   | Utilización del cuero para la elaboración del calzado, destacando la calidad de éste.           |
| Control de calidad en procesos productivos                               |  | Hacer uso de las capacitaciones y asesorías por parte de instituciones gubernamentales para mejorar los procesos de control de calidad |   |  |   |  |   |   |
| Diversidad de estilos  | Adquirir materia prima disponible en el mercado nacional para diversificar los estilos |  |   | Adquirir tecnología para diversificar y actualizar estilos               |   |  |   |   |
| Aceptación del producto a nivel nacional                                 |  |  |   |  |   | Adquirir materia prima a bajos precios disminuyendo el precio de los productos, logrando así la aceptación de éstos. | Realizar publicidad para aceptación y reconocimiento del producto |   |
| Mano de obra calificada  |  | Optar por asesorías y capacitaciones que contribuyan a una mayor especialización de la mano de obra                                    |   |  |   |  |   |   |
| Voluntad por parte de los empresarios para conformar un grupo asociativo |  | Solicitar asistencia a instituciones prestadoras de servicios a grupos asociativos para conformar un grupo asociativo                  | Por medio de la asociatividad hacer frente a los TLC, ya que ésta es considerada la base para la competitividad |  | Conformar un grupo asociativo para penetrar en el mercado nacional e internacional y lograr representatividad en los mismos |  |   |   |

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

|   |   |   |  |   |  |   |
|---|---|---|--|---|--|---|
| AMENAZAS<br>DEBILIDADES   | Libre ingreso de empresas extranjeras   | Precios bajos en los productos de la competencia  | Altas tasas de interés impuestas por instituciones financieras   | Falta de políticas gubernamentales que protejan al sub-sector del calzado | Constantes campañas publicitarias por parte de la competencia  | Capacidad productiva de las empresas extranjeras                        |
| Costos elevados de producción   |   | Se deberá competir con base a la elaboración de productos de calidad, ya que en relación a precios existe mayor ventaja para la competencia |  |   |  |   |
| Deficiencia de la infraestructura física de la planta   |   |   |  |   |  |   |
| Falta de recursos financieros para adquirir tecnología avanzada   | Solicitar prestamos para adquirir nueva tecnología que permita mejorar la productividad y hacerle frente a la competencia   |   |  |   |  |   |
| Carencia de garantías para acceder a préstamos  |   |   | conformar un grupo asociativo que les permitirá contar con garantías suficientes y solicitar préstamos a instituciones financieras |   |  |   |
| Falta de capacidad en planta instalada  |   |   |  |   |  | Adquirir tecnología que les permita aumentar su capacidad de producción |
| Desición de los empresarios en abandonar el grupo asociativo para emprender proyectos en forma individual | Los empresarios de forma individual les representa mayor dificultad permanecer y crecer ante la apertura de nuevos mercados |   |  |   |  |   |
| Falta de visión común en los miembros del grupo asociativo  |   |   |  |   |  |   |
| Falta de publicidad   |   |   |  |   | Utilizar medios de publicidad para dar a conocer sus productos |   |



ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS

| OPORTUNIDADES<br>DEBILIDADES  |  | Acceso de programas de apoyo (prestamos, asesorias y capacitaciones) que ofrecen instituciones gubernamentales                              | Apertura de mercados con los Tratados de Libre Comercio | Existencia de tecnología en el mercado con mayor capacidad de producción   | Representatividad en el mercado nacional e internacional por medio de la asociatividad | Adquirir materia prima en cantidades mayores a precios bajos como grupo asociativo  | Compartir gastos de publicidad como grupo asociativo                         |
|---|--|---|---|--|--|---|--|
| Costos elevados de producción   | Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima en el país para obtener precios bajos y disminuir los costos de producción |   |   |  |  | Por medio del grupo asociativo realizar compras en forma conjunta, obteniendo así bajos precios para disminuir los costos de producción |  |
| Deficiencia de la infraestructura física de la planta   |  |   |   |  |  |   |  |
| Falta de recursos financieros para adquirir tecnología avanzada   |  |   |   |  |  |   |  |
| Carencia de garantías para acceder a préstamos  |  |   |   |  |  |   |  |
| Falta de capacidad en planta instalada  |  |   |   | Solicitar prestamos para adquirir tecnologías con mayor capacidad de producción, ampliando así la capacidad de la planta |  |   |  |
| Desición de los empresarios en abandonar el grupo asociativo para emprender proyectos en forma individual |  | Gestionar asesorías a instituciones prestadoras de servicios para sensibilizar a los empresarios sobre la importancia del trabajo en equipo |   |  |  |   |  |
| Falta de visión común en los miembros del grupo asociativo  |  |   |   |  |  |   |  |
| Falta de publicidad   |  |   |   |  |  |   | Utilizar los medios de publicidad adecuados para dar a conocer sus productos |

ESTRATEGIAS REACTIVAS

| <p>AMENAZAS</p> <p>FORTALEZAS</p>  |   |  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|---|--|
|  | Libre ingreso de empresas extranjeras   | Precios bajos en los productos de la competencia   | Altas tasas de interés<br>impuestas por instituciones financieras | Falta de políticas gubernamentales que protejan al sub-sector del calzado  | Imposición de los países extranjeros en las tendencias de la moda           | Capacidad productiva de las empresas extranjeras   |
| Control de calidad en proceso productivo                                 |   |  |   |  |   |  |
| Diversidad de estilos  |   | Fabricar diversos estilos con materiales de calidad y poder así justificar los precios con respecto a la competencia |   |  | Modificar los productos existentes de acuerdo a las necesidades del mercado |  |
| Aceptación del producto a nivel nacional                                 | Aprovechar la aceptación del producto a nivel nacional para hacerle frente a las empresas extranjeras |  |   |  |   |  |
| Voluntad por parte de los empresarios para conformar un grupo asociativo | Formar un grupo asociativo para fortalecer al subsector y hacerle frente a la competencia             |  |   | Con la conformación de un grupo asociativo impulsar la creación de políticas gubernamentales encaminadas a la protección del subsector |   | Conformar un grupo asociativo que les permita adquirir tecnología para aumentar su capacidad de producción |
| Mano de obra calificada  |   |  |   |  |   |  |
|  |   |  |   |  |   |  |