

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA



**"LA ASOCIATIVIDAD COMPETITIVA COMO ESTRATEGIA DE
PROMOCIÓN Y DESARROLLO QUE REALIZA LA COMISIÓN
NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA: ALCANCES Y
LIMITACIONES"**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ANA MARÍA HERNÁNDEZ

CARLOS FRANCISCO REYES ROSAS

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ECONOMÍA

ENERO DE 2004.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario General : Lic. Lidia Margarita Muñoz

Decano de la Facultad
de Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Asesor : Lic. Celín Eduardo Meléndez

Tribunal Examinador : Lic. Héctor Eduardo Quiteño
: Dr. Luis Raúl Moreno Carmona
: Lic. Celín Eduardo Meléndez

Enero de 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Este esfuerzo se lo agradezco especialmente a Dios todopoderoso por darme la fortaleza, sabiduría y paciencia para concluirlo, así como también le doy las gracias por que me permitió hacerme acompañar en la vida por una madre excelente e incomparable; por un esposo responsable y comprensivo, y traer a este mundo a tres hijos maravillosos; al igual que ha estado conmigo incondicionalmente mi hermana; a todos ellos los amo con todo mi ser y les agradezco mucho el sacrificio realizado por el tiempo que les pertenecía y que de alguna manera tuve que minimizarlo en la realización de este trabajo.

No menos importantes son todas aquellas personas que de alguna u otra manera me apoyaron a finalizarlo, les estoy altamente agradecida.

Ana María

A Jehová Dios, por permitirme alcanzar esta meta.

A mi madre Blanca María Rosas, quién con mucho amor me llevo por primera vez al Kinder y posteriormente a la escuela para que aprendiera a leer y escribir.

A mi hermana Ing. Blanca Carolina Rosas, quién siempre me incentivo a seguir adelante y de no ser por ella no hubiera logrado este triunfo.

A mi esposa M.Sc. Vanya Navarro González, por tenerme tanta paciencia.

A mi profesora de primer grado Señorita Lucita, que me enseñó las primeras letras en el Silabario.

Carlos Francisco

INDICE

i	GLOSARIO	I
ii	INTRODUCCIÓN	V

CAPÍTULO I

1.1.1	MARCO DE REFERENCIA	
1.1.2	ANTECEDENTES	1
1.1.3	CONSIDERACIONES TEORICAS Y CONCEPTUALES	5
1.1.4	El concepto asociatividad	5
1.1.5	La competitividad	10
1.2	CONSIDERACIONES DE LAS MYPES	14
1.3.1	Clasificación	14
1.3.2	Participación de las MYPES en el PIB y Empleo...	17
1.3.3	Caracterización de las MYPES	19
1.4	LA ESTRATEGIA ASOCIATIVA COMO APOYO A LAS MYPES .	26

CAPÍTULO II

POLÍTICAS DE APOYO A LAS MYPES EN EL SALVADOR

	Políticas de Apoyo	29
2.1	LA CONAMYPE COMO PROMOTORA DE LAS MYPES	31

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA CONAMYPE.....	33
2.3 RAZÓN FORMAL DE LA CONAMYPE.....	35
2.4 LOS PARTICIPANTES.....	38
2.5 NECESIDADES Y PRESUPUESTO DE LA CONAMYPE.....	38
2.6 MARCO TEORICO QUE FUNDAMENTA LA ACCION OPERATIVA DE LA CONAMYPE.....	40
2.7 PROYECTOS DE LA POLÍTICA NACIONAL DE LA CONAMYPE..	41
2.8 PRINCIPALES SERVICIOS DE APOYO HACIA LA ASOCIATIVIDAD.....	42
2.8.1 El Fondo de Asistencia Técnica (FAT).....	42
2.8.2 Modelo Operativo del FAT/PAC.....	48
2.8.3 Red Institucional para el Apoyo de la Estrategia de Asociatividad Competitiva.....	50

CAPITULO III

ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD COMPETITIVA

Alcances y Limitaciones.....	54
3.1 METODOLOÍA DE EVALUACIÓN.....	56
3.1.1 Instancias entrevistadas.....	58
3.1.2 Resumen Conceptual de las entrevistas realizadas.	60

3.1.3	Indicadores	61
3.1.4	Detalle de los Indicadores	63
3.1.5	Resultado de los Indicadores	65
3.2	ESTIMACION DE LOS DESEMBOLSOS DEL PAT/PAC	69
3.2.1	Número de empresas a atender y su financiamiento para el Período 2000/2003	70
3.2.2	Duración de los servicios profesionales	74
3.2.3	Forma de Pago	74
3.3	EXAMEN DE RESULTADOS	74
3.3.1	En relación a la Disponibilidad de las MYPES para Asociarse	74
3.3.2	Grado de Conocimiento que tiene la CONAMYPE respecto a las empresas del sector	76
3.3.3	Sobre la Capacidad de Conformar Asociamientos Competitivos Bajo la Nueva Gestión	79
3.4	ALCANCES DE LA ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD COMPETITIVA	85
3.5	LIMITACIONES DE LA ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD COMPETITIVA	87
3.6	OPINIONES SOBRE EL EXITO O FRACASO DE LA ESTRATEGIA	88

CAPITULO IV

CONCLUSIONES	90
BIBLIOGRAFIA	96
LISTADO DE CUADROS	100
ANEXOS	103

Glosario de Siglas

ACT	=	Agencia de Cooperación Técnica (Bélgica) Agence et Coopération Technique
AID	=	Agencia Internacional para el Desarrollo (USA)
ALCA	=	Área de Libre Comercio de América
AMPES	=	Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios
ANEP	=	Asociación Nacional de la Empresa Privada
ANTEL	=	Administración Nacional de Telecomunicaciones
ASI	=	Asociación Salvadoreña de Industriales
BCR	=	Banco Central de Reserva de El Salvador
BID	=	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	=	Banco Mundial
BMI	=	Banco Multisectorial de Inversiones
CEDART	=	Centro de Desarrollo Artesanal
CENTA	=	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria
CENTROPYME	=	Centro de la Pequeña y Microempresa
CEPAL	=	Comisión Económica para América latina
CLUSA	=	Programa de Exportación de Cooperativas Agropecuarias AID (por sus siglas en ingles)
CONAMYPE	=	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

CONACYT	=	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CORFOS	=	Corporación de Fomento (Chile)
CORSAIN	=	Corporación Salvadoreña de Industriales
COSUDE	=	Corporación Suiza para el Desarrollo
CRS	=	Servicio Católico de Socorro Catholic Relief Service (USA)
DIGESTYC	=	Dirección General de Estadísticas y Censos
ENADE	=	Encuentro Nacional para el Desarrollo Económico
FADEMYPE	=	Fundación para la Autosostenibilidad de la Micro y Pequeña Empresa
FAT	=	Fondo de Asistencia Técnica
FAT/PAC	=	Fondo de Asistencia Técnica para la Asociatividad Competitiva
FEDISAL	=	Fundación Para la Educación Integral Salvadoreña
FIGAPE	=	Fondo de Garantía para la Pequeña Empresa
FINCA	=	Financiamiento de la Microempresa para Bancos Comunales AID. (por sus siglas en ingles)
FOES	=	Fundación Obrero Empresarial Salvadoreña
FOEX	=	Fondo de Exportación
FOMMI	=	Fomento a la Microempresa Programa Convenio GOES/CE-ALA
FUNDAPYME	=	Fundación para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa

FUNDE	=	Fundación Para el Desarrollo Económico
FUNDES	=	Fundación Para el Desarrollo Económico y Social (Suiza)
FUNDESTUR	=	Fundación para el Desarrollo de la Micro y Pequeñas Empresa Turística
FUSADES	=	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
GATT	=	Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio The General Agreement on Tariff and Trade
GENESSIS	=	Generación de Empleo en el Sector Informal de San Salvador. Programa Convenio GOES-CE/ALA
GOES	=	Gobierno de El Salvador
GTZ	=	Cooperación Técnica Alemana
ICADE	=	Instituto Centroamericano para el Desarrollo Económico
ICC	=	Iniciativa para la Cuenca del Caribe
INSAFORP	=	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
ITCA	=	Instituto Tecnológico Centroamericano
ISTU	=	Instituto Salvadoreño de Turismo
MAG	=	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MIPYMES	=	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MYPES	=	Micro y Pequeñas Empresas
OEA	=	Organización de los Estados Americanos

OEP	=	Organizaciones Económicas Populares
OIT	=	Organización Internacional del Trabajo (ILO por sus siglas en Ingles)
OMC	=	Organización Mundial del Comercio
ONU	=	Organización de las Naciones Unidas
OPD'S	=	Organismos Privados de Desarrollo
PAE	=	Programas de Ajuste Estructural
PEA	=	Población Económicamente Activa
PEE	=	Programas de Estabilización Económica
PET	=	Programa de Economía del Trabajo
PIB	=	Producto Interno Bruto
PNUD	=	Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo
PRODERE	=	Programa de Desplazados, Refugiados y Repatriados GOES-CE
PROMICRO	=	Proyecto Centroamericano de Apoyo a los Programas de Microempresas
PRONAFORP	=	Programa Nacional de Formación Profesional
PROPEMI	=	Programas de la Pequeña y Microempresa
PYME	=	Pequeña y Mediana Empresa
SDE	=	Servicios de Desarrollo Empresarial
SELA	=	Sistema Económico Latinoamericano
SIPROMICRO	=	Sistema de Programas para Microempresas
SWISSCONTAC	=	Contacto Suizo. Cooperación Internacional

TLC	=	Tratado de Libre Comercio
UNRISD	=	Instituto de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (United Nation Resources Institute for Social Development)
USAID	=	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

INTRODUCCIÓN

Hablar de las Micro y Pequeñas empresas siempre es un tema interesante que permite visualizar, en primer lugar, cual es su importancia, las oportunidades que tienen y su ámbito productivo. En segundo lugar, cada día que pasa el número de estas unidades aumenta, ya sea por la alta tasa de desempleo o porque el empleo no llena las expectativas al no cubrir las necesidades primordiales.

Es así, como a partir del segundo quinquenio de la década de los 90's se viene desarrollando el proceso de asociar a las MYPES, con el fin de volverlas eficientes y competitivas, razón por la que se decide realizar este trabajo; mediante el cual se pretende comprender los alcances y limitaciones que tiene la Estrategia de Asociatividad Competitiva que promueve la COMINISON NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, CONAMYPE, y de cómo ésta puede ayudar a desarrollarlas, ya sea incentivando las condiciones para fomentar la cooperación y buscando que en conjunto hagan frente a los retos que presenta la Apertura Comercial.

El principal instrumento para lograr este objetivo, es el Fondo de Asistencia Técnica para la Asociatividad Competitiva (FAT/PAC), que incentiva y promueve los proyectos asociativos entre las MYPES, a través de un cofinanciamiento de las diferentes actividades que permitan la configuración de grupos, redes, alianzas, estrategias, etc.

El trabajo ha sido elaborado en cuatro Capítulos, tomando como premisa el hecho de que, técnicamente se considera la estrategia como un factor importante para lograr el desarrollo del sector.

La descripción capitular es la siguiente:

CAPITULO I: Presenta un marco de referencia teórico conceptual de los elementos que juegan un papel importante para la comprensión de la actual realidad económica en la que se desenvuelven no sólo las micro y pequeñas empresas, sino la totalidad de los agentes económicos, sobresaliendo entre ellos el concepto de Asociatividad. Luego se efectúa la caracterización de las MYPES, dando énfasis en su aporte

al empleo y a la producción nacional, comparando al sector con sus similares de otros países Latinoamericanos.

CAPITULO II: Se hace un estudio pormenorizado de la CONAMYPE, en su ámbito formal, observando tanto la parte política que le dio vida como su administración y desarrollo de apoyo técnico operativo, que es lo que mas interesa para efectos de este trabajo. En este apartado se presenta el "deber ser" bajo el cual la misma CONAMYPE visualiza sus actividades y proyectos, presentando un detalle sobre los fundamentos con que se integra la visión de cooperación grupal.

CAPITULO III: En este apartado se contrasta lo contemplado en los dos anteriores Capítulos, con base en la información recabada mediante entrevistas a algunos de los agentes que ya están vinculados al proceso, tanto como entes gubernamentales, gremiales, empresariales, ONG'S y prestadoras de Servicios de Desarrollo Empresarial. Aquí es donde se logra observar en que medida el "deber ser" de la CONAMYPE cumple o no con la realidad concreta en que se desenvuelven los directamente relacionados. Para apoyar

mejor los resultados obtenidos, se contrastan éstos con la investigación efectuada con anterioridad por una fundación especializada en el tema.

CAPITULO IV: Muestra algunas conclusiones a las que llega el equipo de estudio, donde se menciona el grado de aceptación, alcances y limitantes que existen respecto a esta nueva forma de afrontar los acontecimientos propios del nuevo milenio, en el que únicamente los que tengan acceso a la educación, información y adelantos tecnológicos lograrán hacer frente a los nuevos dilemas en la aldea global. Si bien el término de Asociatividad es un término relativamente nuevo en la jerga económica, hay que reconocer que ha causado gran expectativa, a tal grado que ya se escucha constantemente, tanto por expertos como por algunos ciudadanos interesados en los acontecimientos que causan atención en el país.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA.

1.1 ANTECEDENTES

El apoyo hacia sectores económicamente vulnerables como son las MYPES en los países subdesarrollados, descansa como paliativo ante la implementación de los PEE y PAE. Como tal, presenta un denominador común: tiene como base real la articulación de todos los sectores de la economía al proceso de globalización. En ese ámbito la cooperación internacional, busca fortalecer dentro de estos países, la creación de instancias con su respectiva normatividad legal.

Parece algo complejo entender, desde la lógica que caracteriza los enfoques teóricos actuales (¹), el porqué existe una preocupación de los gobiernos nacionales, en el caso de América Latina, por fomentar la creación de diversas instancias de promoción, fomento y desarrollo de las micro y pequeñas empresas.

¹ La teoría microeconómica y macroeconómica se basa en la visión de un mundo industrializado, de bloque de comercio a gran escala y no en teorías macro-micro de producción a pequeña escala.

Las explicaciones que se suelen encontrar en la literatura de los organismos financieros internacionales, de los estudios de consultores especializados y de documentos oficiales de consulta pública, parecen casi impecables, de forma que se convierten en doctrinas sin discusión que son aplicables tanto a los grandes conglomerados de producción como a las unidades productivas de subsistencia.

Los esfuerzos integracionistas de las economías industrializadas exigen de las cúpulas locales de poder, la realización de "cambios estructurales" como la privatización, el libre comercio, la adopción de medidas fiscales restrictivas, así como la flexibilización laboral, medidas que poco tienen que ver con las lógicas reproductivas de las MYPES.

Según los seguidores del pensamiento conservador neoliberal hay que promover una nueva institucionalidad y crear un nuevo ambiente interno, que esté acorde a la racionalidad del nuevo orden económico mundial. En ese esfuerzo local deben integrarse las grandes y por añadidura las MIPYMES.

En América Latina y el Caribe, se han creado una vasta red de instituciones de apoyo a las MYPES, tal es el caso de Colombia, Perú, Chile, Costa Rica, etc. y finalmente El Salvador con la CONAMYPE. Institución que surge en 1996, dos años después de que El Salvador se adhiriera al GATT (hoy OMC), lo cual exigía al país una posturas de apertura comercial y por ende, un nuevo reto para las empresas, principalmente las micro y pequeñas

En la práctica se requiere que las MYPES se enfrenten a una mayor competencia internacional, por lo que es indispensable que se adapten a la nueva realidad, tanto en el ámbito productivo como de comercialización.

Es así, como surgen varias alternativas de enfrentar la situación, una de ellas es buscar el agrupamiento empresarial, razón por la cual se hace necesario indagar sobre las medidas que se desarrollan para apoyar a las MYPES y hacer frente a la económica mundial.

En teoría, lo que se está planteando deberá conducir a una forma distinta de abordar las demandas y necesidades de los

grupos productivos y comerciales que se han integrado a los beneficios que se generan con la liberalización del comercio, partiendo del principio de que **la unión hace la fuerza.**

Para apoyar a las MYPES más débiles, el gobierno a través de la CONAMYPE, ha desarrollado una política tendiente a incentivar a las empresas a que se asocien, con el objetivo de lograr que sean competitivas. Entonces el punto es indagar si dichas acciones y sus programas, alcanzan el propósito planteado y si no lo fuera, donde está esa falla y de que tipo es. Hasta ahora no se ha abordado esta situación, la que exige un esfuerzo por comprender los alcances y los límites de acción de la CONAMYPE.

Se trata de impulsar el desarrollo de las MYPES en El Salvador, existiendo una realidad que se impone desde el exterior: el llamado "afán de competir", lo que se pregona para las empresas en el marco de la globalización, entendida ésta como la fragmentación de los procesos productivos, libre movilidad mundial de capitales, materias primas y productos.

Respecto a las bondades de la asociatividad, se dice que estos procesos se pueden hacer por segmentos estratégicos: por área productiva, para obtención de financiamiento, por ubicación geográfica, en la comercialización, para el abastecimiento de insumos de materias primas y otros.

Hasta 1996 FUSADES estimaba que sólo se aglutinaba cerca del 1% de micro y pequeños empresarios (Martínez y Beltrán 2002).

1.2 CONSIDERACIONES TEORICAS Y CONCEPTUALES.

1.2.1 **El concepto de asociatividad** introducido hace menos de una década en la jerga institucional y empresarial, en realidad no tiene una sustentación teórica, sino operativa respecto a la realidad de subsistir ante los retos que presenta la economía internacional, luego del fin de la guerra fría.

Según Rosales (1998; 97), "Dicho término no está en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, lo que sugiere su novedad y es probable que su continuado uso

en el futuro lo incorpore al idioma como ha ocurrido con otros vocablos". Esto suele suceder en la economía actual donde se introducen anglicismos y palabras que en su forma original tienen significado distinto.

Tradicionalmente quienes se han unido para formar alianzas de influencia han sido las grandes empresas, asumiendo la forma de cámaras y asociaciones, nombres que poco dicen de lo que en verdad son: grupos de poder con una gran influencia en las políticas de una nación. ⁽²⁾

A falta de una teoría, lo que se ha desarrollado son conceptos, entre ellos el vertido por Pallares (1998; 4) quien señala **"la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con otros para la búsqueda de un objetivo común"**

² La Organización Internacional del Trabajo OIT, las reconoce como sindicatos o uniones de empleadores.

En relación a las PYMES en El Salvador, otros definen la asociatividad como: "agrupamientos de empresas que se forman para asegurar una mejor posición en el mercado, de la que alcanzarían las empresas actuando solas" (Martínez y Beltrán, 2002). En esta perspectiva, la necesidad de buscar un agrupamiento resulta de la misma lógica con que funcionan estas instancias productivas.

En aras de poder enfrentar la competencia derivada de las aperturas comerciales, las empresas tratan de encontrar alternativas para mantenerse en el mercado, estas opciones se clasifican en dos categorías no excluyentes: individuales y colectivas. De las primeras podemos mencionar la "mejora continua" y de las segundas la "asociatividad". Esta última entendida como "el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes, la que se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes, no siendo forzada la cooperación por ninguna empresa en particular" (Perego, 2,000).

Fue en Venezuela, donde por primera vez se utilizó el término asociatividad, que Pereira (1988) intentó teorizar como "economía asociativa", definiéndola así: "unidad económica integrada por personas cuya meta es la solución de problemas comunes mediante la producción de bienes y servicios". El autor reconoce que el término es ambiguo, que se parece al de economía cooperativa, que es un sector heterogéneo, desarticulado, pero que cuenta con políticas de apoyo decididas y sostenidas.

Cuando la CONAMYPE menciona la asociatividad, la define como la unión entre dos o más personas empresarias, que deciden voluntariamente organizarse para lograr objetivos de interés común. (Gastón, 2000).

Entre los modelos asociativos más conocidos se pueden mencionar: 1) Redes Verticales, 2) Redes horizontales, 3) Cluster, 4) Núcleos empresariales, 5) Agrupamientos empresariales, 6) Cooperativas empresariales, 7) Centros de Desarrollo Empresarial, 8) Distritos Industriales, 9) Cadenas productivas, etc.

El que mayor divulgación ha presentado es el cluster, el cual se entiende como "la agrupación o conglomerado de empresas, cada una de las cuales desarrolla una tarea especializada y que en forma integrada producen niveles considerables de bienes y servicios" (Moreno 1997; 10).

Desde una perspectiva eminentemente empresarial el cluster se entiende como: Una concentración geográfica de empresas que tienen relaciones entre sí, al hacerlo, crean un proceso dinámico donde todas ellas pueden mejorar su desempeño, competitividad y sostenibilidad en el largo plazo" (Artavia, 2000; 10).

Luego de presentar la gama de conceptos que sobre asociatividad han dado algunos autores y considerando que éste no es un concepto rígido, sino más bien dinámico que permite concretizarse de diferentes formas, se concluye que: ***la asociatividad es un medio para ejecutar en conjunto con otro u otros, de manera voluntaria, la búsqueda de un objetivo común, en donde cada uno mantiene su autonomía.***

1.2.2 La Competitividad.

El tema de la competitividad no es nuevo, se asoma en las obras del mercantilista Thomas Mun, pero adquiere cuerpo teórico con el pensamiento de Adam Smith y David Ricardo.

En Smith, la ventaja absoluta consistía en la oportunidad de producir entre países exportadores con menores costos. En Ricardo, la ventaja al competir se basaba más en la productividad de la mano de obra y por ello se pueden importar productos de bajo costo, si se lograba más productividad que en otro país en intercambio.

En los años 30's del siglo XX, los suecos Eli Hecksher y Bertil Ohlin resumían la ventaja al competir así: una nación exporta aquellos productos que produce a un costo menor y estos costos dependen de los precios relativos de los factores de producción como la tierra, el capital y trabajo. Los precios dependen de la abundancia relativa de éstos al interior de un país. La tecnología debería ser equivalente o muy similar, de esa forma cambiarían las condiciones de producción.

Hacia los años 50-60's en América Latina (escuela de la CEPAL) desarrolló la teoría de los intercambios desiguales a causa del llamado "deterioro de las relaciones de intercambio". Tal teoría planteada por Raúl Prebisch (1949), Paul Singer (1950), Celso Furtado (1967) y otros, consideraban asimetrías en las estructuras productivas de los llamados países del Centro (industrializados) y de la Periferia (países pobres agropecuarios y mineros).

Una versión paralela desde el punto de vista anglosajón fue planteada por Hollis Chenery (1965) y Albert Hirschman (1958), haciendo hincapié en la necesidad de industrialización masiva y la urgencia de sustituir importaciones.

Las teorías de la competitividad más contemporáneas han sido planteadas por Paul Krugman (1990) y Michael Porter (1990), aunque influidas por las ideas de otros pensadores como Spencer y Brander (1986) del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT), consideran el carácter oligopólico e interdependiente del comercio, acuñando el nombre de la "política comercial estratégica".

La experiencia en la Comunidad Económica Europea (hoy Unión Europea), demostraba que las empresas competían con los mismos productos de tipo diferenciado y que no se especializaban en crear productos más baratos necesariamente. Esto ya había sido estudiado por Raymond Vernon (1966) al examinar la conducta de las empresas transnacionales.

Lo que estaba inmerso, era una mejor iniciativa empresarial, mayor inversión en cualificar el trabajo (llamado capital humano), la I-D (investigación científica y desarrollo experimental), diseño de nuevos productos, aprovechar economías de escala y sobre todo el "aprender haciendo". Esta visión más empresarial y de innovación, tiene un trasfondo mas schumpeteriano que de teoría neoclásica.

Michael Porter, economista de Harvard a quien se le atribuye la paternidad de la teoría de la ventaja competitiva afirmó: **"El principal objetivo de una nación consiste en crear para sus ciudadanos un nivel de vida elevado y en ascenso. La capacidad para lograrlo no depende de la competitividad, sino de la productividad con que se aprovechan los recursos de una nación: el capital y el**

trabajo. La productividad de los recursos naturales determina los salarios, y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para los propietarios del mismo" (3)

En este trabajo se entenderá la competitividad como: *"la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en un aumento de la productividad y, por ende, en la incorporación del progreso técnico" (4)*

La raíz latina del verbo competir, que es competere, significa "concordar" o "corresponder". Resulta como atinadamente lo indica Emmeríj (1997), que el tipo de competencia actual se aleja mucho del ideario original. La competencia es más bien un arma para eliminar al adversario aunque no se enuncie libremente (Porter, 1990). Se dice con mucha razón que a la competitividad se le ha convertido en una ideología, un imperativo y un evangelio (Grupo de Lisboa, 1995).

³ .Porter. Michael.(1991) La ventaja competitiva de las naciones, Revista Facetas, Vol 1. pag 4.

⁴ CEPAL-ONUDI (1989) Industrialización y Desarrollo, Informe No 6 Santiago, Chile, Junio, pag 8

La piedra filosofal del capitalismo en la fase actual, es la competitividad, ya que, según sus seguidores, resuelve el problema del desempleo, pobreza, bajos salarios. El sistema educativo y el apoyo técnico deben ajustarse a la panacea de la competitividad.

El error grave en que se incurre, es trasladar los enfoques de competitividad de "industria estratégica", "empresa líder", "liderazgo de costo", "diferenciación", "cadena de valor", etc., para ámbitos de producción y de comercio, que por su tamaño y naturaleza, obedecen a otros tipos de reproducción económica.

1.3 CONSIDERACIONES DE LAS MYPES

1.3.1 Clasificación

Cuando se habla del desarrollo del país, se le apuesta también al desarrollo de la micro y pequeña empresa, es decir que se evalúan los datos a partir de su importancia en la economía nacional.

Según lo detallado en el Libro Blanco de la Microempresa, en el cual se apoya la CONAMYPE para analizar dicho sector,

en 1998 existían en el país 472,487 MYPES, que en términos relativos representa más del 95% del parque empresarial nacional.

Otro aspecto destacable, es el crecimiento que mostraron las MYPES entre 1996 y 1998, donde se crearon 71,136 nuevas empresas, significando esto un incremento porcentual del 17.9%, reflejado exclusivamente en el área urbana. Si extrapolamos estos datos, resulta que para el año 2000 se estimaba la existencia 557,062 MYPES.

Por otra parte, el 38.2% del empleo para la población económicamente activa del país lo genera dicho rubro, y lo que es también importante, es que el 58.7% de los empleos es ocupado por el sector femenino.

Lo anterior permite ver con facilidad la importancia de las MYPES en la vida económica del país, por lo que se hace necesario clasificarlas para poder investigarlas, analizarlas y entender su comportamiento heterogéneo, por esa razón la definición de ellas va depender en la mayoría

de los casos del criterio que utilice la instancia que la estudie.

Es así, que los parámetros más usados, se tiene el del número de empleados y su nivel de ventas, tal como se presenta a continuación:

CUADRO # 1

CLASIFICACION DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

INSTITUCIÓN	MICRO	PEQUEÑA
CONAMYPE	Un máximo de 10 trabajadores y genera hasta \$714.28 al mes.	Hasta 50 personas y ventas de \$714.28 hasta \$57,142.85 mensuales.
FUSADES (PROPEMI)	Emplea entre 1 y 10 trabajadores y realiza ventas mensuales menores a \$ 714.28	Emplea de 11 a 50 trabajadores y realiza ventas mensuales menores a \$57,142.28
FUSADES (DEES)	1-10 empleados y activos menores a \$11,423.00	11-19 empleados y activos menores a \$85,714.00
INSAFORP	1-10 empleados	11-49 empleados
SWISSCONTACT	1-10 empleados	11-50 empleados
BMI	Que tenga un máximo de 10 empleados y cuyas ventas mensuales no excedan de \$5,714.28	Posea de 11-49 empleados, ventas anuales se ubiquen entre \$5,714.28 y \$57,142.85
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLLO -BID-	Emplea de 1 a 10 trabajadores	Emplea entre 11 a 99 trabajadores y realiza ventas anuales entre \$3.0 millones \$5.0 millones
GTZ		11-49 empleados
FINANCIERA CALPIA	Créditos entre \$57.14 y \$5,142.85	Crédito entre \$5,142.85 y \$ 57,145.85

Fuente: FUNDAPYME, Desafíos y Oportunidades de las PYMES salvadoreñas, 2002.

1.3.2 Participación de las MYPES en el PIB y Empleo

a) Respecto al Producto Interno Bruto (PIB):

Consideradas una de las fuentes más importantes de riqueza nacional, las MYPES contribuyen al PIB del país, aunque éstas sean omitidas en algunas ocasiones de las cuentas nacionales por no ser registradas de manera formal, así como tampoco gozan de servicios productivos, en los que se destacan el crédito, como en el caso de la gran empresa.

Por tales razones, se considera que las MYPES contribuyen significativamente a la actividad económica de El Salvador, tanto a la generación de empleo como al combate de la pobreza y por ende al desarrollo nacional.

El peso de las microempresas no sólo es importante en el país, sino también a nivel mundial y regional; para el caso, en Centroamérica el parque industrial representa para cada país entre el 82.95% y el 98.02% y ocupa entre el 27% al 42% de la población ocupada. La contribución del sector al PIB se cifró para 1996 en El Salvador, entre el 24 y el 35% (Libro Blanco de la Microempresa), mientras que para

Costa Rica en 1988, se había estimado la contribución de la micro y pequeña empresa al PIB en 45.7%. ⁽⁵⁾.

b) Respecto al Empleo:

Una investigación realizada por la CEPAL, muestra marcadas diferencias en relación a los indicadores manejados por el Gobierno de El Salvador, a pesar de que se hizo con datos proporcionados por la CONAMYPE.

En dicha información ya se incorporan los resultados de la encuesta económica anual año 2002 y se muestra la divergencia que existe en el empleo por cada sector de empresas.

El documento no explica la condición del "empleo" de los que laboran en las microempresas, donde básicamente el trabajo asalariado es marginal. Las microempresas en El Salvador son tan importantes que casi cubren el 50% del trabajo.

⁽⁵⁾ Datos obtenidos del documento Diplomado Regional en microempresa. FUNDE, mayo 2001.

CUADRO # 2**EMPLEADOS EN LA GRANDE, MEDIANA, PEQUEÑA Y MICROEMPRESA EN
EL SALVADOR.**

TAMAÑO SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTO	%	EMPLEOS	%	EMPLEOS PROMEDIO POR ESTABLECIMIENTO
Menos de 10	464,000	97.21	1,856,000	48.4	4.0
10-49	12,398	2.60	322,348	8.4	26.0
50-99	502	0.11	38,855	1.0	77.4
100 y más	316	0.08	1,618,855	42.2	531.2
Total	477,216	100	3,836,058	100	

FUENTE: CEPAL-FUNDES en base a datos del MINEC y la Encuesta Económica Anual 2002 (CONAMYPE, 2002).

1.3.3 Caracterización de las MYPES**a) Las microempresas**

A las MYPES las podemos caracterizar por:

- **Tamaño**, se pueden enmarcar dentro de una dimensión tanto laboral como financiera, en el primer caso están aquellas microempresas que tienen diez o menos trabajadores y sus ventas anuales no sean mayor a \$ 68.571.43.

- **Diversidad**, las Microempresas son típicamente heterogéneas por tener unidades de distinta actividad productiva, técnicas de producción, ubicación espacial y

geográfica, tipos de trabajadores, por lo que se hace difícil estandarizarlas, por contener diferentes aspectos productivos, socioeconómicos, estructurales y de expectativas.

- **Productividad**, según el Libro Blanco de la Microempresa, estas pueden ser de tres tipos: De Subsistencia, Acumulación Simple y Acumulación Ampliada o micro-tope. (⁶).

En las de Acumulación Simple se logra obtener ganancias.

Las de Acumulación Ampliada o Micro Top, también obtienen ganancias y estas a su vez pueden llegar a invertirse.

En las de subsistencia únicamente se obtienen los ingresos para el consumo inmediato, está compuesta generalmente por mujeres jefas de hogar, que se dedican al comercio minoritario o al de servicio, como la venta de comida.

⁶ En dicho documento se introduce terminología marxista contraria al vocablo neoclásico que empapa el texto. En realidad el documento no explica que es la acumulación sino que asume su caracterización por el criterio del volumen de ventas.

CUADRO # 3**MICROEMPRESAS ATENDIENDO SU PARTICIPACION**

TIPO DE MICROEMPRESA	PARTICIPACIÓN
Subsistencia	63.9%
Acumulación Simple	29.9%
Acumulación Ampliada	6.2%

Fuente: FOMMI, Libro Blanco de la Microempresa, San Salv.1998

-- **Microempresas de subsistencia** es un término vago, muy ambiguo, ya que no son empresas en el sentido moderno de la palabra. En ellas se combina la vida familiar y el taller o unidad económica (Cheng y Dunn, 1998). Estas autoras son explícitas en decir que las microempresas no son "empresas" en el sentido amplio y moderno de la palabra, sino una especie de Estrategias de sobrevivencia.

Según el Libro Blanco de la Microempresas, sus ventas se encuentran entre los \$ 228.57 y \$ 571.43 mensuales.

-- Las microempresas llamadas **de Acumulación Simple** son unidades de producción cuyos ingresos logran cubrir los costos de la actividad a la cual se dedican, pero que no

les permite realizar inversiones para que crezcan, y sus ventas mensuales son mayores a \$ 571.43 y pueden llegar a \$ 5,714.29. Se dice que en estas unidades pueden suceder dos cosas: que tiendan a crecer productivamente, aunque no generen ahorro o inversión, o bien, pueden decrecer en la misma forma, por ser tan limitativas como las de subsistencia.

-- Finalmente, las de **Acumulación Ampliada o "Micro-tope"**. En este tipo de empresas de elevado nivel productivo, se puede acumular excedente (ahorro) y además lo pueden invertir en el crecimiento de las mismas. Lo de "Micro-tope" es un pequeño segmento de la acumulación ampliada, en el que se combinan los factores productivos, logrando a la vez posesionarse de un mercado, permitiéndoles crecer con márgenes de excedente, se ubican en actividades como la manufactura, donde la misma competencia les exige aumentar sus márgenes de productividad y calidad con mejor tecnología, debido a la mayor calificación tanto de patronos como de obreros.

Sus ventas son superiores a los \$ 5,714.29 al mes.

Según la concepción con que son entendidas, en las de microtope existe una mayor visión de mecanismos de crédito, gestión, comercialización, etc.

b) La Pequeña Empresa

Este tipo de unidades económicas tienen muchas similitudes con las microempresas, en lo que se diferencian es en cuanto al número de trabajadores que emplean y el nivel de ingreso que perciben. En realidad no hay una clara diferencia, sino es más bien una práctica operacional.

La CONAMYPE ha definido la pequeña empresa como "aquella iniciativa económica que posee hasta 50 ocupados y que sus ventas anuales son el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos o sea \$ 685.728.00" (Martínez y Beltrán, op cit.). Esta definición resulta vaga, al igual que sucede al querer conceptualizar a la "mediana empresa" (7).

⁷ El término "empresa media" acuñado en México para reunir en un solo grupo a las PYMES y a las microempresas, que ellos denominan "con opción de desarrollo" (Encuesta Nacional de Micronegocios-México)

c) Las MIPYMES en América Latina.

Las causas que generaron el interés por las micro, pequeña y mediana empresa en Latinoamérica hace más de diez años, no han mejorado significativamente, por el contrario en muchos casos se han agudizado por la presencia de nuevos elementos que conforman el nuevo escenario económico internacional (el desarrollo de nuevas tecnologías, el proceso de internacionalización y otros).

Zevallos (2003; 58) en su investigación sobre el estado de las MIPYMES en América Latina, logró detectar para el caso de Centroamérica lo siguiente:

- 1) Alta concentración de las empresas en determinadas regiones o departamentos,
- 2) Disparidades en la participación de las MIPYMES por ramas de actividad, y
- 3) Existencia de un entorno desfavorable a las empresas.

Para comprender mejor el papel de las MIPYMES en El Salvador, a continuación se presentan dos cuadros comparativos en relación a otros países de la región:

CUADRO # 4

AMERICA LATINA (8 PAÍSES) NUMERO DE REGIONES (ESTADOS O DEPARTAMENTOS) QUE CONCENTRAN EL 50% DE LAS MIPYMES

PAÍS	PORCENTAJE	NUMERO DE REGIONES
Argentina	55.2	3 de 20
Chile	48.5	2 de 13
Colombia	49.0	1 de 7
Costa Rica	78.4	1 de 6
El Salvador	55.3	2 de 14
México	48.1	6 de 32
Panamá	52.4	1 de 9
Venezuela	51.5	2 de 9

Fuente. Zevallos V. 2003, pag 58

CUADRO # 5

AMERICA LATINA (7-PAISES) PARTICIPACIÓN DE LAS MIPYMES EN LOS SECTORES DE LA ECONOMÍA.

(EN PORCENTAJES)

PAÍS	MANUFACTURA	COMERCIO	SERVICIOS
Argentina	13	52	36
Colombia	26	31	43
Chile	11	41	16
Costa Rica	19	33	48
El Salvador	11	62	27
Guatemala	16	47	37
México	13	52	36

Fuente: Zavallo, op. Cit 58

Los datos anteriores muestran que las MYPES se encuentran en los núcleos urbanos y que se ubican en actividades terciarias, lo que pone en evidencia sus limitaciones estructurales como para considerarse soporte para sustentar políticas de desarrollo.

1.4 LA ESTRATEGIA ASOCIATIVA COMO APOYO A LAS MYPES.

Se conocen experiencias de grupos MYPES donde la asociatividad y la competitividad han resultado parcialmente exitosas (caso chileno y argentino), pero esto no ha sido la norma para el resto de Latinoamérica.

El problema no se remite sólo a buscar la posibilidad de transformar ciertos sectores productivos, sino a examinar la posibilidad que tienen de insertarse en los procesos de producción e intercambio a gran escala.

Para el caso salvadoreño, la diferencia entre la micro y pequeña empresa no es en el fondo fundamental, ya que operan casi bajo la misma lógica y se desenvuelven a nivel

de estrategias de sobrevivencia, sin que se les de un sustento teórico.

Con grandes problemas para insertarse en el proceso de la globalización, estas MYPES son cruciales como espacios económicos de sustento, integradas entonces en el llamado mundo de la informalidad, economía subterránea, economía sumergida, mercado negro o paralelo.

Para poder establecer sí la política que desarrolla la CONAMYPE, contribuye a la promoción y desarrollo de la micro y pequeña empresa, partiremos considerando como cierto el hecho de que la función facilitadora que se está realizando, puede ser mejorada.

Ante tal premisa, la investigación se propone demostrar de forma positiva que:

- a) La CONAMYPE parte de un conocimiento objetivo, sobre la disposición que tienen los propietarios de las MYPES para asociarse y promover un ambiente democrático y participativo.

- b) La estrategia de asociatividad competitiva, impulsada por la CONAMYPE se basa en acciones que consideran las demandas de las MYPES, identificando al mismo tiempo las peticiones y oportunidades que se dan para crear los grupos asociativos, y

- c) El fortalecimiento institucional por parte de la CONAMYPE en los campos de asistencia técnica, asesoría y consultoría empresarial ha contribuido a la asociatividad ⁽⁸⁾,

En la parte metodológica el estudio ha requerido de búsqueda bibliográfica en Internet, documentos en diferentes instituciones, como CONAMYPE, AMPES, FUNDAMYPE, FADEMYPE, FEDISAL, así como en revistas especializadas en materia empresarial o económica, como son las publicadas por la Cámara de Comercio, ASI, FUNDE, entre otras. Además se realizaron entrevistas con los responsables en el área de asociatividad en las instituciones FADEMYPE, FUNDAPYME, AMPES, FUSADES, FEDISAL y CONAMYPE.

⁸ El planteamiento favorable se ha desarrollado siguiendo la vía hipotética-deductiva del pensamiento neopositivista.

CAPÍTULO II

POLÍTICAS DE APOYO A LAS MYPES EN EL SALVADOR

Políticas de Apoyo

Hasta 1986 los programas de crédito y capacitación que los gobiernos ejecutaban para apoyar a las MYPES estaban enfocados a la promoción del agro como consecuencia directa de una serie de reformas "estructurales" llevadas a cabo por los gobiernos de los años 1981-89.

Las instancias pioneras en atender a las MYPES antes de los años 80's (cuando no se diferenciaban unas de otras) se orientaban hacia el fortalecimiento de grupos precooperativos a través del otorgamiento de créditos. Hernández (1996), indica que en ese período en El Salvador se registraban cerca de 250 grupos cooperativos. Con el transcurso del tiempo creció la cantidad de pequeños negocios dedicados al comercio (76%) y a la manufactura (24%).

En 1986 se creó dentro de la estructura de FUSADES, un área especializada en la asesoría administrativa y de acceso a financiamiento para la micro y pequeña empresa urbana, el

PROPEMI. Esta institución contaba con el apoyo de la USAID a través de dos instancias técnicas ⁽⁹⁾.

Según cifras de la FUSADES (LPG, 16 marzo 2000, 42), entre los años 1986 y 2000, se otorgaron 13,300 créditos por un monto de US \$ 103 millones y se estimaron 8,400 beneficiarios entre micro y pequeñas empresas. La cartera de fondos para créditos que llegó a manejar el PROPEMI, fue casi de US \$ 230 millones, lo que significa que una considerable parte de usuarios potenciales no fueron favorecidos.

El PROPEMI se especializó en las áreas de consultoría, capacitación y en la parte financiera y tecnológica, no desarrolló esfuerzos en la parte asociativa, pues la coyuntura era considerada por el gobierno de turno y la empresa privada como riesgosa. El programa ha continuado brindando hasta el presente, servicios de apoyo a los microempresarios, aunque, según manifiestan algunos usuarios y el presidente de la AMPES, en entrevistas

⁹ De hecho la USAID ya tenía en marcha planes de apoyo a la mediana empresa agrícola a través de los Programas CLUSA y FINCA.

televisivas, el problema sigue siendo la falta de acceso a los microcréditos.

2.1 LA CONAMYPE COMO PROMOTORA DE LAS MYPES.

En los últimos veinticinco años se han llevado a cabo grandes transformaciones económicas y políticas a nivel mundial, nuevos paradigmas se impusieron en el mundo de los negocios, tales como la calidad total, la reingeniería, el Kaizen, las alianzas estratégicas, las redes, los cluster, la colaboración en cadenas productivas, etc., todos tendientes a disminuir los costos y aumentar la productividad.

Esto ha sido parcialmente comprendido y aplicado por las grandes y medianas empresas, pero al interior de las micro y pequeñas, aun se empiezan a conocer, por ello surge la necesidad de que exista un ente que oriente a estos núcleos empresariales a comprender la nueva realidad a que se enfrentan, es así como nace la CONAMYPE, la cual busca participar en ese contexto, tratando de legitimar el apoyo

hacia ese sector, pretendiendo a su vez insertarlas dentro de la lógica de la globalización.

En sus inicios, esta Institución no surge como tal, sino como una iniciativa de la Vicepresidencia de la República durante el primer quinquenio del gobierno de ARENA (1989-1994), ya que es en esa instancia donde corresponde desarrollar los Programas de índole social.

Bajo el segundo período de gobierno de ese mismo partido, estando como Vicepresidente el Dr. Borgo Bustamante, se realizan mesas consultivas para fortalecer a las MYPES, recomendándose en esos eventos la necesidad de conformar un ente encargado de apoyar a dicho sector.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 48 de 1996, se crea la CONAMYPE, quedando adscrita a la Vicepresidencia de la República. Y, es a partir del mes de julio de 1999 que pasa a formar parte del Ministerio de Economía, según el Plan de Gobierno 1999-2004 y se integra institucionalmente a los objetivos de la "Alianza por el Trabajo" que propugnaba el tercer gobierno de ARENA.

Este giro institucional, responde a la intención de que se contribuya de forma eficaz a los planes económicos del país y como una estrategia integradora para que estos esfuerzos den como resultado el desarrollo de las MYPES, consideradas por el Gobierno como uno de los ejes a tomar en cuenta dada la gran cantidad de empleos que genera el sector.

Esta Comisión nace en un contexto de post-guerra y de consolidación de las políticas neoliberales que se comienzan a implementar, considerando aspectos como la aceleración del proceso de globalización y el avance de las negociaciones dentro del marco del ALCA; en realidad la CONAMYPE no surge "desde abajo", como presión política de las diferentes gremiales, sino de matices de política económica.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA CONAMYPE

La CONAMYPE está conformada por diez miembros, entre propietarios y suplentes, nombrados por el Presidente de la República, la preside el Ministro de Economía y a él lo

suple el Viceministro. Entre los restantes miembros, los propietarios y suplentes provienen de las siguientes entidades: Gremiales y Organizaciones no Gubernamentales que desarrollan actividades significativas de apoyo al sector. Uno de sus miembros propietarios y un suplente, son de exclusiva selección del Presidente de la República.

De acuerdo al esquema administrativo, la CONAMYPE depende directamente del Ministro de Economía y no tiene la autonomía de otras instancias como el ISTU, CORSAIN o el CONACYT.

Desde su óptica organizacional la CONAMYPE está conformada por tres niveles: 1) **El Normativo**, donde está la Comisión Nacional, 2) **El Ejecutivo**, que corresponde a la Dirección Ejecutiva, y 3) **El Operativo**, aquí está ubicada la Subdirección Técnica, la cual coordina: a) El Entorno y Marco Institucional, b) Investigación, Difusión y Promoción, c) Desarrollo Empresarial, d) Servicios Financieros, no Financieros y Asociatividad, y e) Administración Financiera.

2.3 RAZÓN FORMAL DE LA CONAMYPE

Su rol esta enmarcado en la Misión que se le ha encomendado, la cual aparece en la Memoria de Labores del año 2002, donde se detalla que: Es la institución que de manera participativa y propositiva, promueve, facilita y coordina la ejecución de políticas, programas y acciones para el desarrollo integral de las micro y pequeñas empresas salvadoreñas.

Entre sus retos se encuentra el poner en marcha la "Estrategia Nacional para el Desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas", la que lleva a cabo mediante el diseño e implementación de un sistema que contiene los siguientes componentes:

1) MARCO INSTITUCIONAL, que a su vez comprende:

a) **Marco normativo y de políticas de apoyo al sector**, con el propósito de analizar y proponer leyes que propicien el desarrollo de las MYPES, y

b) **Simplificación administrativa para la formalización de las MYPES**, facilitando a las micro y pequeñas empresas el proceso de formalización, disminuyendo los trámites,

requisitos y los costos de transacción en la obtención de los servicios administrativos.

2) DESARROLLO EMPRESARIAL, éste abarca:

a) **Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE),** trata de la ejecución de proyectos orientados a mejorar el acceso de los Microempresarios a los servicios y al fortalecimiento de la oferta de servicios. La transferencia de metodologías al personal técnico que trabaja con las MYPES, el programa de bonos para estimular la compra de servicios (capacitación y asistencia técnica) y la investigación de oferta y demanda de servicios de desarrollo empresarial,

b) **Servicios Financieros,** con la finalidad de transferir metodologías sobre microfinanzas, generar y proporcionar información de la dinámica empresarial, información de la oferta y demanda de servicios financieros para las MYPES, y

c) **Asociatividad,** está conformada por cuatro programas orientados a promover la asociatividad competitiva como una estrategia de desarrollo para el sector Microempresarial, que comprende proyectos orientados a fortalecer la oferta de servicios para la asociatividad.

3) INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN, desarrolla actividades a través de los siguientes sub-componentes:

a) **Buenas prácticas para el desarrollo empresarial**, con el objetivo de brindar información sobre métodos que han sido exitosos que permitan especializar y orientar la oferta de servicios a las necesidades de los empresarios.

b) **Sistema de seguimiento** al desempeño del sector y el impacto de las políticas de apoyo a las MYPES, sistematizando los registros y generación de la información de manera que se pueda contar con información estadísticamente confiable para dar seguimiento al desempeño, evolución, necesidades y problemas del sector y evaluar la efectividad de la Política de apoyo en función de su contribución al desarrollo económico nacional, y

c) **Sistema de información** para los dueños de las MYPES, orientado a promover el desarrollo y fortalecimiento de una red de entidades de servicios de información empresarial, acordes con las necesidades y potencialidades de las MYPES y sus trabajadores, tanto en el ámbito local como internacional.

2.4 LOS PARTICIPANTES

El desarrollo de las MYPES, es producto de la participación articulada de diferentes actores, que se desempeñan en distintos ejes de trabajo y cuyas acciones se orientan directamente a vencer las barreras que enfrenta la micro y pequeña empresa. Cada uno de éstos se desenvuelve en ámbitos diferentes, pero de forma complementaria, entre los que se encuentran ministerios, instituciones autónomas que trabajan con el sector, fundaciones, ONGs, gremiales, asociaciones y la cooperación internacional, aliado estratégico para el desarrollo de las MYPES.

2.5 NECESIDADES Y PRESUPUESTO DE LA CONAMYPE

La asignación presupuestaria vía Ministerio de Economía destinada a la CONAMYPE, es reducida y se limita fundamentalmente a gastos corrientes, aunque existen los recursos de contrapartida para el Programa Nacional de Bonos. El apoyo presupuestario ha aumentado desde el año de inicio de funciones de la CONAMYPE, pero sigue siendo limitado. Según la información disponible, el presupuesto

se ha incrementado significativamente desde la fecha de su creación y entrada en funcionamiento.

CUADRO # 6

PRESUPUESTO DESTINADO A LA CONAMYPE

AÑO	MONTO US \$	INCREMENTO ANUAL	INCREMENTO TOTAL DEL PERIODO
2001	742.857.00		
2002	1,622,050.00	118.35%	
2003	1,772,000.00 (*)	2.4%	138.63%

Fuente: Leyes del Presupuesto 2001 a 2003

(*) Aprobado

No se dispone de una memoria de labores del ejercicio 2001, equivalente a un detalle de liquidación del gasto, para saber cómo se utilizaron los recursos; se presume entonces, que el presupuesto asignado se destina fundamentalmente para gastos administrativos. En realidad la institución tiene un margen de autonomía limitada, ya que está vinculada directamente al despacho ministerial.

Algunos recursos provenientes de fondos ajenos (vía cooperación internacional), si bien se contabilizan como propios, normalmente tienen componente de becas de capacitación, eventos internacionales y nacionales, gastos relacionados con presencia de especialistas extranjeros, consultorías para la CONAMYPE, etc.

2.6 MARCO TEÓRICO QUE FUNDAMENTA LA ACCIÓN OPERATIVA DE LA CONAMYPE.

Dicha instancia, no tiene un documento donde se divulgue la concepción teórica bajo la cual se enmarca su visión de "promoción del desarrollo", la Asociatividad, la competitividad, etc.; pero sí, a través de los documentos de las consultorías, se nota que existe una visión tradicional, que su enfoque es eminentemente neoclásico y su administración estratégica se puede sintetizar en el enfoque sistémico, la competitividad y en la teoría de los juegos⁽¹⁰⁾.

¹⁰ Análisis de dos situaciones: a) un verdadero conflicto, donde las ganancias obtenidas por un "jugador" son pérdidas para los otros; y b) mezcla de conflicto y cooperación, en donde los "jugadores" pueden cooperar para incrementar su pago conjunto. Se interesa esencialmente en la cuestión de que si en la

2.7 PROYECTOS DE LA POLÍTICA NACIONAL DE LA CONAMYPE

Para abordar los problemas del sector, la institución ha manifestado que lo hace desde una perspectiva integral, que involucra los niveles macro, meso y micro económicos, todo enmarcado dentro de sus tres estrategias: a) promoción de las MYPES, b) mejorar y diversificar la oferta de servicios técnicos, y c) fortalecer su propia capacidad técnica, administrativa y organizativa. Para lograr lo anterior tiene en ejecución los siguientes proyectos: 1) Fondo de Asistencia Técnica (FAT), 2) BONOMYPE (Bonos de Capacitación), 3) Exporpyme, 4) Programa de Ampliación de Cobertura del Micro Crédito, 5) Centro de Documentación e Información, 6) Centro de Desarrollo Artesanal (CEDART), 7) Promoción y Difusión de Modelos Asociativos, 8) Análisis y Propuestas a la Legislación, 9) Simplificación Administrativa, y, 10) Coordinación de Donantes.

diversas situaciones de conflicto y cooperación, la conducta egoísta de los jugadores derivará en un equilibrio determinado. (Brand, Salvador, 1986)

2.8 PRINCIPALES SERVICIOS DE APOYO HACIA LA ASOCIATIVIDAD

2.8.1 El Fondo de Asistencia Técnica (FAT):

Es un fondo para contratar servicios de asistencia técnica, para mejorar la gestión empresarial y competitividad de las MYPES. El FAT paga el 80% de la consultoría o asistencia técnica, estos fondos provienen del gobierno y especialmente de la cooperación internacional, mientras que el restante 20% lo financia el empresario.

Este tipo de asistencia se subdivide en:

A) FAT Individual: Con el se brinda asistencia técnica y de consultoría en forma particular a cada una de las empresas que lo soliciten.

B) FAT Grupal: Está enfocado a grupos de empresarios que trabajan en la misma actividad, se les presta asesoría en forma conjunta según sean sus necesidades.

C) FAT/PAC (Fondo de Asistencia Técnica Para la Asociatividad Competitiva): Se facilitan recursos financieros y técnicos, en forma de asistencia y asesoría, a grupos de empresarios que buscan poner en marcha un

proyecto común en el que participan todos ellos, buscando conformar y desarrollar un modelo asociativo.

D) FAT Exportador: Asistencia técnica para diagnosticar las posibilidades de exportar de los empresarios, para lo cual elabora un plan para investigar e identificar nichos de mercado, consolidación de negocios, se busca que los productos mejoren su calidad, incluidos sus empaques, que se efectúen las pruebas de laboratorio para garantizar su contenido y poder cumplir las pruebas fitosanitarias exigidas por los demás países.

En relación al FAT, éste tiene una modalidad especial llamada Fondo de Asistencia Técnica para la Asociatividad Competitiva, que funciona así:

1) Operativización del FAT/PAC según la CONAMYPE

Es un mecanismo que incentiva y promueve el desarrollo de las MYPES, a través de un cofinanciamiento de las diferentes actividades que requiere el proceso asociativo.

Se presenta como una oportunidad que tienen las MYPES para recibir el apoyo técnico que les permita mejorar sus talleres, mecanismos de ventas, acceso al crédito, etc. Está respaldado por la OEA, la AID, el BID, la GTZ y aportes del GOES a través de la CONAMYPE.

Su objetivo es que las empresas a través de la asociatividad logren desarrollar metas comunes al grupo y a cada una de ellas, ya sea incorporando nuevas tecnologías en los procesos productivos o modernas técnicas de gestión y comercialización, que les permitan aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

El papel del Estado con este instrumento asume el rol subsidiador del proceso.

2) Sus beneficios:

a) Que el empresario, tenga facilidad de adquirir asistencia técnica o asesoría especializada en el área que más necesite, lo cual se reflejará en mayores ganancias. Esperando que se mejore la calidad de los productos o servicios, buscando también ser competitivos, y

b) Que se disponga de nuevas formas de gestión, producción y comercialización de los productos y servicios.

3) Características del instrumento

Promueve la competitividad, la co-inversión del empresario en el proceso, la legalidad de las empresas como tal y el desarrollo sectorial de la economía.

Apoya a los empresarios hasta lograr un proyecto productivo facilitando la incorporación de los diferentes actores al proceso.

4) Requisitos para acceder al FAT

Tener una micro o pequeña empresa, con un mínimo de seis meses de operación en el mercado, con ventas anuales que no sobrepasen US \$ 685.714.28, contar con un número de trabajadores no mayor de 50 y la disposición de aportar el 20% restante del costo total de la asistencia técnica que solicitará.

5) Áreas de atención:

Se puede solicitar la asesoría o asistencia técnica en cualquiera de las siguientes áreas: a) Administración, b) Producción, c) Finanzas, d) Recursos humanos y e) Mercadeo.

7) Etapas que comprende

a) Preparatoria, es previa a la constitución de un proyecto asociativo, incluye concientizar a los empresarios, elaborar el diagnóstico, consolidar el grupo y la propuesta del proyecto. Se cofinancia hasta un 80%.

b) Desarrollo, Son las acciones sistemáticas orientadas a fortalecer las relaciones de confianza entre los miembros. Se establece un contrato entre la ventanilla y los empresarios para ejecutar el proyecto. La CONAMYPE aporta hasta un 75% de los fondos que se requieren.

c) Etapa de Proyecto Específico, Aquí se realiza el cofinanciamiento de hasta el 40% para un plan de trabajo adicional al proyecto, se busca alcanzar valores adicionales a los logros obtenidos en la etapa anterior.

Por tratarse de un programa relativamente nuevo, únicamente se ha desarrollado la segunda etapa, la cual entró en marcha en el año 2003.

8) Procedimientos para aplicar al FAT

a) Identificar una "Ventanilla", las que han venido trabajando para tal fin son FEDISAL y FUSADES, (para el año 2003 se incorpora la Cámara de Comercio), una vez identificada la ventanilla se solicitan los servicios que la empresa requiera.

b) Aprobada la solicitud, se efectúa una visita por parte de los operadores, para pedirles mayor información sobre la empresa, estos datos servirán para realizar un diagnóstico.

c) Luego, la ventanilla que atiende el caso, facilita el listado de expertos profesionales en el Servicio de Desarrollo Empresarial, para que el empresario seleccione quién le prestará el servicio. Con lo anterior se fomenta la visión de prestación de servicios desde el punto de vista de la demanda.

d) Posteriormente, se procede a la firma de un contrato para la ejecución del servicio, conforme a la asistencia técnica solicitada y al mismo tiempo el empresario cancela el 20% correspondiente a su aporte.

e) Ejecución de los servicios solicitados.

f) Evaluación de la efectividad del trabajo realizado.

Es en este último paso, donde debe efectuarse una apreciación técnica y adecuada del desempeño alcanzado, con el objetivo de garantizar el desarrollo efectivo de la política de apoyo a las MYPES.

2.8.2 Modelo Operativo del FAT/PAC

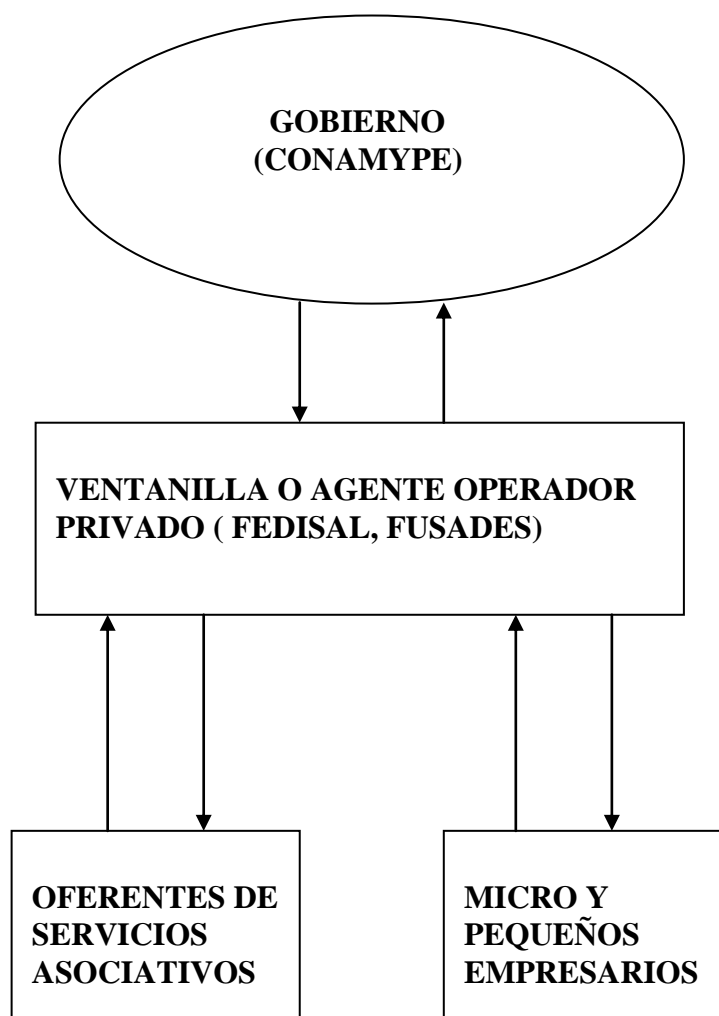
Para la operativización del FAT/PAC la CONAMYPE cuenta con un Modelo establecido de "OPERADORES DE TRES PISOS", concebidos de la siguiente manera:

Tercer piso: El Estado a través de la CONAMYPE y la cooperación internacional se ubican en el tercer piso, es en este nivel que el gobierno canaliza los recursos.

Segundo piso: Aquí se encuentra la ventanilla o agente operador privado de servicios, contratados para ejecutar los procesos asociativos con los empresarios a través de los oferentes de servicios.

Primer piso: En este nivel se encuentran las micro y pequeñas empresas, así como las instituciones prestadoras de Servicios de Desarrollo Empresarial y consultores.

ESQUEMA DEL MODELO OPERATIVO DEL FAT/PAC



Los oferentes de Servicios Asociativos pueden ser contratados por la ventanilla para coordinar un proceso asociativo. Los demandantes son los propietarios de las MYPES, que buscan en la ventanilla Servicios Asociativos.

2.8.3 Red Institucional para el Apoyo de la estrategia de la Asociatividad Competitiva.

A) Entes Internos del Ministerio de Economía.

El trabajo realizado por la CONAMYPE se ve fortalecido por cuatro instancias, que apoyan la estrategia de competitividad, estas son:

1- BONOMYPE. El Programa Piloto de Capacitación para la Microempresa, surge mediante un Convenio de Cooperación entre el BID/FOMMI y la Fundación para la Educación Integral Salvadoreña FEDISAL. A su vez, FEDISAL, en su carácter de entidad ejecutora del Proyecto, ha suscrito convenios específicos con la CONAMYPE e INSAFORP, mediante los cuales estas entidades se constituyen en cofinanciadoras.

Su Objetivo consiste en incrementar la productividad y competitividad del sector microempresarial de los departamentos de San Miguel, Usulután, La Unión, Morazán, San Vicente y La Paz, mediante la promoción de un mercado sostenible de servicios de capacitación y asistencia técnica orientados a las necesidades de dicho sector.

2- El Centro de Desarrollo Artesanal (CEDART), que opera exitosamente apoyando proyectos en Nahuilingo, La Palma, Ilobasco y Guatajiagua;

3) El Trade Point ("Exporta El Salvador" a partir del 1 de enero de 2004) que presta servicios de asesoría e información comercial a los exportadores, funciona como un centro de información de mercados en las áreas de: perfiles de negocios, mercados, información de trámites, identificación de oportunidades y demanda de oferta exportable o potencialmente exportable.

4) El FOEX, unidad que ayuda al cofinanciamiento de proyectos de exportación.

5) La Dirección de Desarrollo Competitivo, que facilita la competitividad de los exportadores y la diversificación de la oferta exportable.

6) Infocentros, instancia surgida en 1998 por un acuerdo del Banco Mundial y el Gobierno, compuesta de una red de 32 Centros Informáticos en el país, cuya función se define como medio de enlazar la sociedad con el resto del mundo para la obtención de información productiva, educativa, tecnológica, etc. Esta instancia pretende dar cursos de capacitación y asesoraría en materia de sitios web en mercadeo.

B) Instancias externas del Ministerio de Economía.

Fuera de esta dependencia gubernamental opera todo un sistema de instituciones autónomas y privadas que coadyuvan esfuerzos para que se cumplan los objetivos de la CONAMYPE, desempeñando un rol facilitador, entre las que sobresalen: el BMI, el CENTROMYPE, las gremiales de ANEP, ASI, AMPES y la Universidad Don Bosco a través de su Diplomado en Microempresas.

La estructura anteriormente descrita, es la armazón básica en la que descansa la política de Asociatividad Competitiva que dirige la CONAMYPE, la cual presenta tanto ventajas como debilidades.

A continuación se presentan los resultados parciales, que se han obtenido al investigar la parte de la dirección, así como el área operativa de la política.

CAPÍTULO III

ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA ESTRATEGIA DE

ASOCIATIVIDAD COMPETITIVA DE CONAMYPE.

Alcances y Limitaciones

Examinar los resultados de la política de asociatividad competitiva de la CONAMYPE, debe ser una prioridad de académicos, funcionarios y políticos en El Salvador, por lo que se hace preciso establecer un sistema global de evaluación y de consolidación de resultados, así como del logro de las actividades realizadas.

Para determinar la efectividad de tal acción, se debe tomar en cuenta el proceso de cambio de la economía internacional de los últimos 20 años, así como también considerar que desde 1989 en El Salvador se está desarrollando una política de corte neoliberal.

La filosofía de la asociatividad, tiene de trasfondo elementos de cooperativismo, autogestión y de solidaridad, que en países como Italia, España, Argentina, Chile, Perú y Estados Unidos, han sido puestos en marcha desde mediados

del siglo que recién ha terminado, logrando un éxito relativo.

Un modelo ideal de evaluación deberá incluir: un proceso renovado de información sobre el estado de la cartera de los proyectos e informes de su terminación, reportes imparciales de la etapa de consolidación de los grupos asociativos (tanto en la primera como en segunda fase) y el estado de la gestión de esos grupos, como es el avance del tamaño de los agrupamientos, perspectivas de los giros económicos en que se desenvuelven, posibilidades de exportar, etc., asimismo debe tenerse un contacto de información entre la CONAMYPE y sus operadoras o consultoras.

El trabajo ha pretendido seguir un Plan de Acción para evaluar las repercusiones del Programa de Asistencia Técnica para la Asociatividad Competitiva, con el objeto de presentar una mejor perspectiva en cuanto a la calidad y eficacia de los servicios prestados, así como las medidas correctivas que pueden ser consideradas. Para ello se propone un examen de los resultados obtenidos, analizando

entre otros datos, los esfuerzos financieros del período 2000-2003.

3.1 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Para efectos de evaluar la asociatividad competitiva como Estrategia de Promoción y Desarrollo que realiza la CONAMYPE, se consideraron algunos datos estadísticos obtenidos de la investigación de campo realizada, que consistió en la recopilación de fuentes de información secundaria que servirían de insumo en la evaluación y contraste de las diferentes opiniones suministradas por los principales actores involucrados en la problemática.

Obtener y comparar las diferentes opiniones personales de los entrevistados ayuda a evaluar mejor la asociatividad a partir de calificaciones cualitativas¹¹, ya que es necesario determinar la percepción de lo que está sucediendo y como ha ocurrido, lo que permitirá comprender la magnitud de la estrategia competitiva.

¹¹ Corral Quintana, S., Funtowics, S. y G., Munda (2000). Planificación y Gestión Hídrica. Un Ejemplo de Evaluación Multicriterial Participativa. Documento de Trabajo. Barcelona - Universidad Autónoma de Barcelona (UAB).

Existen valoraciones cualitativas y cuantitativas, e independientemente de la que se utilice, lo que se pretende es cuantificar con indicadores los resultados con base a los objetivos inicialmente formulados, utilizando modelos, instrumentos de medida y comparando los resultados con la abstracción de la realidad observada.

En cuanto a las Cualitativas, se puede decir que no son consideradas inferiores a las segundas, sino mas bien representan juicios de valor de las personas que podrían considerarse expertas en el conocimiento y manejo de las diversas situaciones por las que ha atravesado y aún atraviesa este sector. Representan una forma de evaluación de la realidad concreta en torno a gestiones en conflicto o a manejos inadecuados de recursos económicos y/o sectoriales;

Esta valoración se considera importante debido a que las consultas con la ciudadanía y las representaciones de la sociedad civil son cada vez más demandadas y necesarias por parte de los gobiernos locales, nacionales y organismos financieros internacionales.

Ante la importancia de ambas valoraciones, la metodología aplicada para la evaluación de este trabajo, se basa en un modelo semi-cuantitativo (¹²), en función del grado de satisfacción de criterios previamente determinados.

Este tipo de metodología, no solamente implica el que se puedan tener datos más significativos de esta realidad que envuelve a la CONAMYPE, sino que además representa una innovación en los diferentes tipos de evaluaciones de carácter unidimensional, que por tanto tiempo ha caracterizado a las ciencias económicas.

3.1.1 Instancias entrevistadas

Este estudio fue realizado con base a 10 entrevistas, efectuadas en diferentes instancias involucradas en la Estrategia de Asociatividad Competitiva, como FADEMYPE, FUNDAPYME, ASI, AMPES, ICADE, FUNDESTUR, CONAMYPE, FUSADES, FEDISAL, ASALDI; las cuales fueron elegidas de entre 25 instituciones, de acuerdo a su grado de participación en la Asociatividad, (Anexo 1), tomando en cuenta la interacción

¹² Las técnicas semicuantitativas son más flexibles, aunque presentan la limitación de que puedan ser objeto de juicios de valor. Solleiro, José 1994).

que tienen con la política de Asociatividad Competitiva de la CONAMYPE.

Los organismos antes mencionados son de los más comprometidos a poner en acción la Estrategia de Asociatividad Competitiva, para organizar y promover la formación de Grupos Asociativos.

A estos entes se les hizo una entrevista abierta sobre los siguientes temas:

- 1.- Nivel de organización de los Micro y Pequeños Empresarios: Cómo están conformados, ubicación, sectores de mayor participación.
- 2.- Aspectos específicos sobre Asociatividad: Antecedentes, efectividad, operativización, avances.
- 3.- Relación entre los diferentes operadores de apoyo a las MYPES: Tipos de servicios, vinculación estratégica, redes y contactos internacionales.

- 4.- Servicios de Desarrollo Empresarial que reciben las MYPES: Tipo de asistencia, duración y número de participantes.

- 5.- Involucramiento de otro tipo de empresas u Organizaciones en los proyectos Asociativos: Cooperación internacional y nivel de participación.

- 6.- Objetivos estratégicos frente a la Globalización: Sistemas de Calidad Estandarizados, efectos del entorno Empresarial.

La duración promedio de dichas entrevistas fue de una hora, éstas se realizaron entre los meses de marzo a junio de 2003, y para realizarlas se elaboró un Cuestionario, en el que se presentaron tres opciones de respuestas: Alta, Media, Baja; ponderándolas respectivamente con 100%, 66.67%, y 33.33%.

3.1.2 Resumen conceptual de las entrevistas realizadas

De las entrevistas realizadas se percibió por parte de los Agentes prestadores de servicios, un marcado entusiasmo en

cuanto a la Asociatividad como mecanismo de apoyo a las MYPES, pero al mismo tiempo se observó una divergencia entre unas y otras en cuanto a la forma de como operativizar dicha Estrategia.

Otro aspecto que llama la atención, es que en la CONAMYPE existe solamente un funcionario responsable de coordinar el esfuerzo asociativo, lo cual parece insuficiente para la magnitud del proyecto que se desarrolla.

Así también, es digno mencionar cómo se utiliza indiferentemente, los términos micro, pequeña y mediana empresa, esto ya sea conciente o no, llegando en algunos momentos a entrelazarlos, no sabiendo con exactitud en que momento se refiere a una u otra empresa, dificultando identificar hasta donde llegan los límites de atención para cada una de ellas.

3.1.3 Indicadores

Los indicadores presentados en este apartado se vinculan con las diversas temáticas consideradas centrales para el

abordaje de los aspectos económicos de la Asociatividad Competitiva de las MYPES, tales como:

- **La disponibilidad que tienen las MYPES para asociarse**, va a depender del grado de información que ellas posean y de la importancia que le den a la Asociatividad, para que puedan participar en Grupos Asociativos y estén disponibles a integrarse a dichos procesos.

- **El grado de conocimiento de la CONAMYPE para dar respuesta a las demandas de las MYPES**, está relacionada a como esta instancia logre dar respuesta a las necesidades de dicho sector y que tanta cobertura tiene con respecto a los servicios que ofrece. Por otra parte se necesita saber si están satisfechos con el Servicio de Asociatividad que les ofrecen y si logran cubrir las expectativas del Proyecto.

- **La capacidad de conformación de agrupamientos**, con este indicador se pretende saber que tan eficaz y necesario es el proyecto asociativo, y sí en un momento determinado se puede ajustar a las necesidades de las MYPES, tomando

también en cuenta si los resultados son compatibles con los objetivos que se habían trazado, para saber en última instancia si la Asociatividad Competitiva ha contribuido o no al desarrollo de las MYPES.

3.1.4 Detalle de los Indicadores

1.- Disponibilidad que tienen los microempresarios de asociarse

- Información que tienen los microempresarios de la asociatividad,
- Importancia que representa para las MYPES la cooperación entre ellas.
- Participación de las MYPES en redes empresariales.
- Disponibilidad de integrarse en procesos asociativos.

2.- Grado de conocimiento de la situación del sector a atender

- Comprensión que tiene la CONAMYPE sobre las necesidades del sector.
- Nivel de cobertura de las expectativas en relación a los

proyectos ofrecidos.

- Satisfacción con el Servicio de Asociatividad ofrecido.
- Alcance sectorial del Proyecto de Asociatividad.

3.- Capacidad de Conformar Agrupamientos Asociativos bajo la nueva Gestión.

- Valoración que se da al Proyecto.
- Consideración de los ajustes pertinentes del Proyecto.
- Compatibilidad de Los resultados en relación a los objetivos propuestos.
- Funcionalidad de la política en los cambios de gestión estratégica de las MYPES.

3.1.5 Resultado de los indicadores

CUADRO #7

- DISPONIBILIDAD QUE TIENEN LOS MICROEMPRESARIOS DE ASOCIARSE

INDICADORES	ALTA	MEDIA	BAJA
1. Información que tienen los Microempresarios de la Asociatividad	-.-	7	3
2. Importancia que representa para las MYPES la Cooperación entre ellas	6	4	-.-
3. Participación de las MYPES en Redes Empresariales	1	7	2
4. Disponibilidad de integrarse en procesos asociativos	5	4	1
TOTALES..... 40 =	12	22	6
TOTALES PORCENTUALES100% = (Considerando que 40 es el 100%, entonces 12 es el 30%*)	30%*	55%	15%

FUENTE: Elaboración propia con base a datos de trabajo de campo.

Los datos muestran que el 55% de los entrevistados tienen mediano interés en la Asociatividad, mientras que el 15% presenta poca motivación.

Asimismo, 6 de cada 10 entrevistados manifestaron que es alta la importancia que representa la cooperación entre las MYPES.

CUADRO # 8

- GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR A ATENDER

INDICADOR	ALTA	MEDIA	BAJA
5.Grado de conocimiento que tiene la CONAMYPE sobre las necesidades del sector	3	3	4
6-Nivel de cobertura de las expectativas en relación a los proyectos ofrecidos	3	4	3
7.Conformidad con el servicio de asociatividad ofrecido	4	3	3
8.Alcance del proyecto de Asociatividad al Sector MYPES	-.-	5	5
TOTALES..... 40 =	10	15	15
TOTALES PORCENTUALES.....100% =	25%	37.5%	37.5%

FUENTE: Elaboración propia con base a datos de trabajo de campo.

Sobre el grado de certeza que posee la CONAMYPE respecto a las MYPES, según lo manifestado, solamente el 25% considera que se trabaja respondiendo a un alto nivel de conocimiento de las verdaderas necesidades del grupo en estudio y ninguno cree que el proyecto asociativo tenga un alto alcance de llegar a todos los sectores de la economía.

CUADRO # 9

- CAPACIDAD DE CONFORMAR AGRUPAMIENTOS ASOCIATIVOS CON LA NUEVA GESTION

INDICADOR	ALTA	MEDIA	BAJA
9.Valoración que se da al proyecto	6	4	-.-
10.Consideraciones de los ajustes pertinentes Proyecto	4	6	-.-
11.Compatibilidad de los resultados en relación a los objetivos propuestos	4	3	3
12.Funcionalidad de la política en los cambio de gestión estratégica de las MYPES	3	4	3
TOTALES 40 =	17	17	6
TOTALES PORCENTUALES..... 100% =	42.5%	42.5%	15%

FUENTE: Elaboración propia con base a datos de trabajo de campo.

Respecto a la capacidad para contribuir a la asociatividad competitiva, el 15% considera que se tiene poco alcance, razón por la cual se puede inferir que la mayoría de los entrevistados opinan que la política que se está desarrollando ayuda a conformar grupos asociativos; aunque únicamente el 42.5% cree que es altamente efectiva.

En cuanto a realizar los ajustes a la actual política asociativa, 6 de los 10 entrevistados opina que si debe ajustarse.

CUADRO No.10

ANÁLISIS GENERAL DE LOS INDICADORES

	DISPONIBILIDAD PARA ASOCIARSE	CONOCIMIENTO QUE TIENE CONAMHYPE DE LAS DEMANDAS DE LAS MYPES	CAPACIDAD DE CONFORMACIÓN DE AGRUPAMENTOS	TOTAL	TOTAL PONDERADO
ALTA	30.00	25.00	42.50	97.50	32.5
MEDIA	55.00	37.50	42.50	135.00	45.00
BAJA	15.00	37.50	15.00	60.00	22.50
	100.00	100.00	100.00	300.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base a datos de trabajo de campos

Del cuadro anterior en general se deduce, en promedio, que de los tres cuestionamientos formulados a las personas entrevistadas, el 77.5% creen en el proyecto asociativo, mientras que el 22.5% restante piensa que el enfoque que se le ha dado no es el adecuado.

3.2 ESTIMACIÓN DE LOS DESEMBOLSOS DEL FAT/PAC

A partir de los informes recolectados en la FEDISAL, sobre el monto total de los contratos FAT/PAC respecto a los desembolsos realizados para el cofinanciamiento, se observó que éstos operan de la siguiente forma:

En la primera licitación pública, se pretendía la reactivación de las MYPES en los 14 departamentos del país, mediante un mecanismo de otorgamiento de fondos de asistencia técnica para la asociatividad competitiva, esperando los siguientes resultados: a) brindar asistencia técnica a empresas, restableciendo el nivel de empleo o aumentándolo, b) Conformación de grupos asociativos y c) dar asistencia técnica a empresas con disponibilidad de

exportación, aprovechando las ventajas de los Tratados de Libre Comercio.

3.2.1 Número de empresas a atender y su financiamiento para el período 2000/2003

Para la ejecución del proyecto se necesitaba:

- a) Solicitar la asistencia técnica en ventanillas.
- b) Otorgar un porcentaje para el financiamiento, ya sea de la consultoría u otro vía FAT (el 80%).
- c) Aplicar las recomendaciones del consultor o firma (ONG)

Tomando como base las licitaciones públicas presentadas por la CONAMYPE, con las que se pretendía otorgar la operatividad a nivel de segundo piso de las políticas de apoyo al FAT/PAC, se presenta a continuación la planificación de los grupos a atender y su respectivo financiamiento:

A) LA METAS DEL CONVENIO 1

Las proyecciones para el 2000/2001 fueron:

Asistencia Técnica (A.T.) Individual.....	100	empresas
A.T. colectiva.....	75	"
A.T. para exportadores.....	50	"
A.T. asociativa (Conformación ó Fase I).....	80	"
Diagnósticos individuales.....	230	"
Diagnósticos grupales.....	75	"

CUADRO # 11

MONTOS MÁXIMOS A COFINANCIAR PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL CONVENIO 1 (2000/2001) ASÍ:

MODALIDAD	CONAMYPE	%	EMPRESA	%	Total
A.T individual	\$ 550.00	80	137.50	20	\$ 687.50
A.T colectiva	\$ 500.00	80	125.00	20	\$ 625.00
A.T exportadores	\$ 3,000.00	80	750.00	20	\$ 3,750.00
A.T. Asociativa	\$ 975.00	80	275.00	20	\$ 1,250.00
Diagnóstico Individual	\$ 125.00	100			\$ 125.00
Diagnóstico colectivo (Caracterización)	\$ 60.00	100			\$ 100.00

Fuente: CONAMYPE.

Para el primer periodo de funcionamiento (2000/2001), se proyectó la formación de 80 empresas, correspondiendo a la asistencia técnica para asociatividad un total de \$1,250.00, de los cuales la CONAMYPE cofinanció el 80% de los fondos, y el resto lo aportaron las empresas

B) LAS METAS DEL CONVENIO 2

Las proyecciones para el 2001/2002 fueron:

A.T. Individual.....	100	empresas
A.T. colectiva.....	40	"
A.T. Asociativa Conformación Grupos (Fase I) ...	85	"
A.T. Asociativa Desarrollo Proyecto (Fase II) ..	75	"
Diagnósticos individuales.....	185	"
Diagnósticos grupales.....	40	"

CUADRO # 12**LA PROYECCIÓN DE LOS DESEMBOLSOS PARA EL CONVENIO 2
(2001/2002)**

MODALIDAD	CONAMYPE	%	EMPRESA	%	TOTAL
Diagnostico Individual	\$ 125.00	100	-----	---	\$ 125.00
Diagnostico colectivo (caracterización)	\$ 60.00	100	-----	---	\$ 60.00
A.T. Individual	\$ 550.00	80	\$ 137.50	20	\$ 687.60
A.T. Colectiva	\$ 500.00	80	\$125.00	80	\$ 625.50
A.T. Asociativa Fase I	\$ 900.00	80	\$ 125.00	20	\$ 1,125.00
A.T. Asociativa Fase II	\$3,000.00	80	\$ 1,000.00	20	\$ 4,000.00

Fuente: CONAMYPE

En la fase de conformación, se proponía atender 85 empresas con un desembolso estimado de \$ 76,500 y en la Fase de desarrollo se pretendía atender 75 empresas con un gasto de \$ 225,000.00. El convenio señalaba que las metas eran un aspecto sugerido y se priorizaban las regiones devastadas por los sismos.⁽¹³⁾

¹³ En San Salvador no hubo daños significativos a la capacidad instalada de las MYPES:

C) LAS METAS DEL CONVENIO 3

Las proyecciones para el 2002/2003

A.T. Individual.....	95	empresas
A.T colectiva.....	25	"
A.T. Asociativa Conformación (Fase I).....	30	"
A.T Asociativa Desarrollo (Fase II).....	20	"
A.T. para exportadores.....	20	"
Diagnósticos individuales.....	125	"
Diagósticos grupales (caracterización).....	25	"

CUADRO # 13

**CÁLCULO PARA ESTABLECER LOS MONTOS A PAGAR EN CONVENIO 3
(2002/2003)**

Modalidad	CONAMYPE	%	Empresa	%	Costo
Diag.indiv	\$ 125.00	100	-----	---	\$ 125.00
Diag.colect	\$ 60.00	100	-----	---	\$ 60.00
A.T. indiv	\$ 550.00	80	\$ 137.50	20	\$ 687.50
A.T colectiva	\$ 500.00	80	\$ 125.00	20	\$ 625.00
A.T.asociat Fase I	\$ 900.00	80	\$ 225.00	20	\$ 1,125.00
A.T asociat FaseII	\$ 3,000,00	80	\$1,000.00	20	\$ 4,000.00
A.T p exportac	\$ 3,000.00	80	\$1,000.00	20	\$ 4,000.00

Fuente: CONAMYPE

En el convenio 2002/2003, se ampliaron las metas respecto a las empresas beneficiadas; cabe resaltar que para este período aparece contemplada la Asistencia Técnica para la Exportación, fin último que se quiere lograr para facilitar la inserción de las MYPES dentro del proceso de globalización.

3.2.2 Duración de los servicios profesionales.

Se planificó trabajar para 12 meses con las siguientes actividades:

- a) Elaboración diagnósticos: 3 días máximo por diagnóstico.
- b) Formación de Grupos asociativos: hasta 9 meses.
- c) Desarrollo de proyectos asociativos: hasta 12 meses, y
- d) Desarrollo de asistencias técnicas: por grupo: 20 horas promedio por consultor.

3.2.3 Forma de pago

Para el inicio de operaciones, según el Convenio, CONAMYPE anticiparía hasta un 30% de los montos ofrecidos, previo a la firma el contratista debería presentar garantía del 100% restante.

3.3 EXAMEN DE RESULTADOS

3.3.1 En relación a la disponibilidad de las MYPES para asociarse (Hipótesis 1):

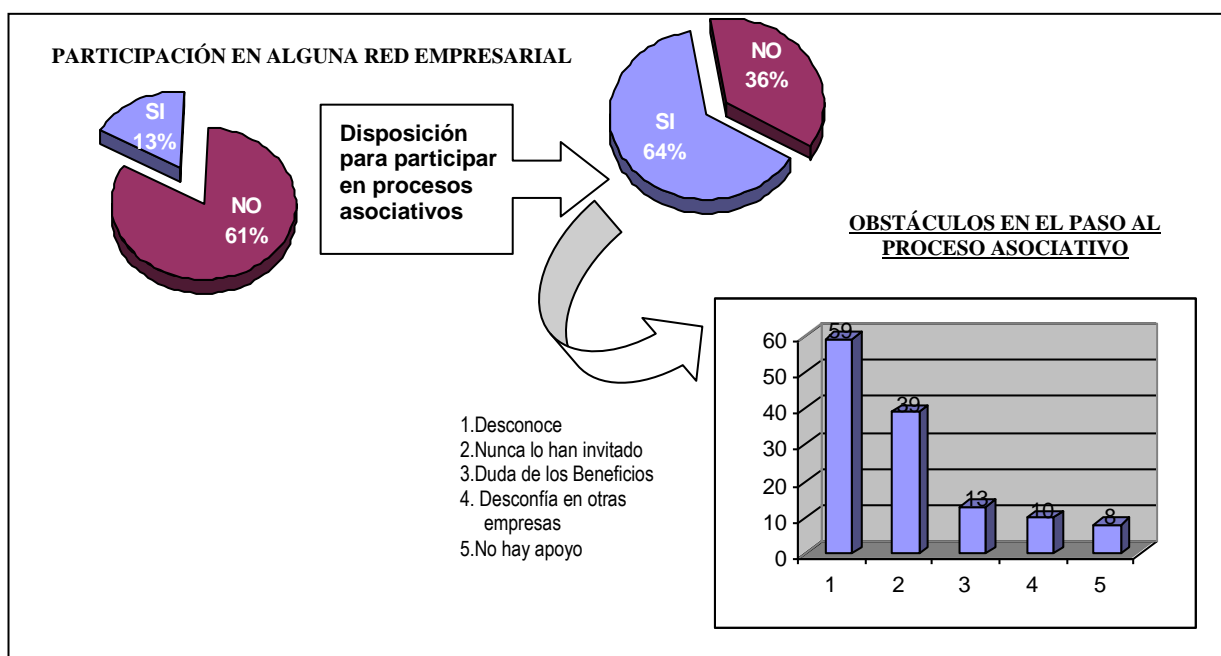
El cuadro # 13, que se presenta a continuación, confirma lo que se planteó en relación a la voluntad que tienen las

MYPES en la conformación de grupos. Los resultados reflejan que existe una tendencia a la participación en redes empresariales muy baja, aunque por el contrario, la disposición a participar en procesos asociativos esta en el 64%, algo que alienta a continuar trabajando en ese sentido.

CUADRO # 14

LIMITANTES A LA FORMACIÓN DE GRUPOS ASOCIATIVOS

SEGUNDA ENCUESTA EMPRESARIAL DE FUNDAPYME. 2002



Fuente: Martínez y Beltrán.

Pero el éxito puede ser más significativo si se corrigen los errores del presente, para que esta estrategia arroje buenos resultados, ya que la asociatividad puede ser un valioso instrumento para el desarrollo de la competitividad de las MYPES, en la medida que reduce costos de transacción de las empresas y que añade valor a los productos o servicios que la empresa ofrece a los consumidores, usuarios o clientes.

3.3.2 Grado de conocimiento que tiene la CONAMYPE respecto a las empresas del sector (Hipótesis 2):

Los datos obtenidos sobre la percepción que tienen los micro y pequeños empresarios sobre asociatividad, demuestran que ésta no es todavía una práctica común entre ellos, según las encuestas realizadas y pese a los esfuerzos desarrollados por la CONAMYPE y la empresa privada, aún no se logran los resultados esperados, tal como se refleja a continuación:

CUADRO # 15

**TIPO DE APOYO QUE REQUIERE O HABRÍA REQUERIDO LA EMPRESA
PARA EL ÉXITO DEL GRUPO ASOCIATIVO. OPINIÓN DE LOS
EMPRESARIOS:**

Tipo de apoyo requerido	Pequeñas empresas	Medianas empresas	Total general (*)
Apoyo a la comercialización	5 36%	5 63%	10 45%
Capacitación	6 43%	2 25%	8 36%
Crédito	5 36%	3 38%	8 36%
Charlas informativas	4 29%	2 25%	6 27%
Consultorías	3 21%	1 13%	4 18%
Asesoría legal	2 14%	1 13%	3 14%
Intercambios (pasantías, viajes de estudio, etc.)	1 7%	1 13%	2 9%

(*) Debido a que la pregunta admitía respuestas múltiples, los totales de respuesta difieren del 100% de empresas que participan o han participado en un proceso asociativo.

Fuente: Encuesta empresarial FUNDAMYPE, 2002

En relación a los limitantes para que las empresas participen en procesos asociativos, sobresalen: el desconocimiento de iniciativas sobre asociatividad (59%), así como la falta de convocatoria para agruparse, lo que se comprende mejor en el siguiente cuadro:

CUADRO # 16
TIPO DE APOYO QUE REQUIERE O HABRÍA REQUERIDO LA EMPRESA
PARA EL ÉXITO DEL GRUPO ASOCIATIVO. OPINIÓN DE LAS
INSTITUCIONES DE APOYO.

Tipo de apoyo requerido	Tipo de Institución					Total General (*)
	ONG	Gobierno	Gremial	Académica	Cooperación Externa	
Capacitación	5	4	3	3	3	18
Apoyo a la comercialización	3	4	4	4	2	17
Consultorías	2	4	3	4	3	16
Asesoría legal	4	0	2	4	2	12
Crédito	1	2	4	3	2	12
Charlas informativas	5	1	1	0	1	8
Intercambios (pasantías, viajes de estudio)	2	1	2	2	1	8

(*) Debido a que la pregunta admitía respuestas múltiples, los totales de respuesta difieren del 100% de instituciones que fueron entrevistadas.

Fuente: Encuesta institucional de FUNDAMYPE, 2002

El grado de conocimiento que tiene la CONAMYPE sobre las necesidades de los microempresarios respecto a agruparse es limitado, como lo demostró la encuesta realizada en este trabajo y los cuadros recién presentados. El motivo de lo anterior se debe al interés real que se presta a dicho sector, lo cual queda evidenciado al escuchar la presentación ante la Asamblea Legislativa del Ministro de Economía, respecto a la Memoria de Labores 2002, donde

decía que: "el Gobierno le apuesta a la mediana empresa y a su inserción en un mundo globalizado", de lo que se deduce claramente que el sector micro no es de vital importancia para los planes actuales.

3.3.3 Sobre la capacidad de conformar asociamientos competitivos bajo la nueva gestión. (Hipótesis 3)

De acuerdo a la Memoria de Labores de 2002, los datos respecto al número de grupos asociativos conformados era de 34, posteriormente el Boletín del MINEC de julio 2003, hace referencia a las declaraciones del Señor Ministro de la Cartera afirmando que: "hasta la fecha contamos con 40 grupos asociativos en todo el país, los cuales ya están comprando de manera conjunta y ahorrando en la compra de insumos, otros están comercializando y en vías de exportar".

Al recopilar información el equipo de trabajo, tanto en FUSADES, FEDISAL y la CONAMYPE, se obtuvieron los siguientes resultados:

CUADRO # 17**GRUPOS ASOCIATIVOS CONFORMADOS AL 30 DE JUNIO DE 2003**

INSTITUCIÓN	ACTIVIDAD ECONÓMICA	UBICACIÓN	
FADEMYPE	Carpintería	1	La Paz
	Turismo	1	Usulután
	Metal Mecánica	1	Usulután
	Calzado	1	Santa Ana
	Servicios	1	Santa Ana
	Panadería	2	Usulután y San Salv.
	Agroindustria	1	La Paz
	Artesanías	1	San Salvador
	Confección	1	San Salvador
	Cuero y Calzado	<u>1</u>	Mercado externo (*)
	11		
FUNDAPYME	Turismo	3	La Libertad, Chalate. y
	Agrindustria	1	San Vicente
	Ornamentales	1	San Salvador
	Alfareros	1	La Libertad
	Producción de Muebles	1	Chalatenango
	No determinados	<u>2</u>	Mercado externo (*)
	9	N/d	
ASI	Imprentas	1	San Salvador
	Carpintería	1	La Libertad
	Multindustrias	<u>1</u>	San Salvador
	3		
AMPES	Servicios	<u>1</u>	San Salvador
		1	
ICADE	Metal mecánica	1	San Salvador
	Industria	1	San Miguel
	Panaderías	<u>2</u>	Santa Ana y San Miguel
	4		
FUNDESTUR	Turismo	9	La Paz
	Carpintería	1	La Paz
	Citricultores	<u>1</u>	La Paz
	11		
Consultores independiente	Apicultura	<u>1</u>	San Salvador
		1	
TOTALES	GRUPOS	40	DEPARTAMENTOS 6

Fuente: Elaboración propia en base datos MINEC e informes FUSADES y FEDISAL. n.d : no determinado: Son grupos nuevos en la Fase I

Según el informe antes mencionado, para junio de 2003, se habían conformado 40 grupos asociativos. Si se considera un

promedio de 10 empresas por grupo, eso significa que se han atendido 400 empresas.

Lo anterior es un porcentaje muy bajo en relación al total de MYPES existentes en el país, ya que como se explicó en el Capítulo I de este trabajo y según datos del Libro Blanco de la Microempresa, para 1998 existían en El Salvador 472.487 MYPES, un 17.9% más que en 1996; dato que al ser extrapolado para el año 2003 arroja un estimado de 656,776 MYPES.

Se puede visualizar entonces, el impacto de los esfuerzos que se han realizado sobre Asociatividad Competitiva, respecto al total de las MYPES existentes, así:

$$\frac{\text{Total de Empresas Asociadas}}{\text{Total de MYPES}} = \frac{400}{656,776} = 0.06\%$$

Esto significa que del total de MYPES estimadas para 2003, solamente están asociadas el 0.06%, o sea que no llega al uno por ciento; pero es de tomar en cuenta el esfuerzo que realizan las diferentes instancias para apoyarlas, cuando antes prácticamente no existía ningún sustento al respecto.

Grupos Conformados por Ventanillas Operadoras

Los financiamientos de los grupos conformados tanto en la Fase I como en la de consolidación, han corrido por cuenta de FUSADES y la FEDISAL como instancias de segundo piso en la operativización del programa de asociatividad competitiva.

Según información obtenida mediante trabajo de campo, el número de grupos conformados con asistencia técnica proporcionada por las ventanillas operadoras del FAT/PAC, son los siguientes:

CUADRO # 18

GRUPOS CONFORMADOS POR LAS VENTANILLAS OPERADORAS DE SEGUNDO PISO.

VENTANILLAS	AÑO 2002	AÑO 2003	TOTAL
FEDISAL	11 Grupos	1 Grupo	12 Grupos
FUSADES	8 Grupos	4 Grupos	12 Grupos
GRUPOS APOYADOS POR FAT/PAC	19	5	24 Grupos

Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo.

CUADRO # 19**PORCENTAJE DE GRUPOS ASOCIATIVOS CONFORMADOS A TRAVES DE
LAS VENTANILLAS PARA LA PRESTACIÓN DEL FAT/PAC**

GRUPOS CONFORMADOS A TRAVES DE FEDISAL Y FUSADES		GRUPOS CONFORMADOS ATRAVES DE OTRAS INSTANCIAS		TOTAL DE GRUPOS CONFORMADOS
24	+	16	=	40
60%	+	40%	=	100%

Fuente: Elaboración propia, con datos de trabajo de campo.

Del total de 40 grupos asociativos existentes a junio de 2003, 24 han sido conformados por medio de las Ventanillas del Fondo de Asistencia Técnica para Programas de Asociatividad Competitiva (FAT/PAC), por lo que se puede concluir que el 60% de los resultados son esfuerzos realizados por la CONAMYPE a través de las operadoras de segundo piso (FEDISAL y FUSADES), a quienes se les adjudicó las licitaciones ofertadas por la CONAMYPE.

De acuerdo a las licitaciones adjudicadas a las operadoras, los desembolsos estimados para el FAT/PAC, en el **Convenio 1**, proyectaban trabajar 80 empresas en la Conformación de los Grupos, (Fase I)

Posteriormente en el **Convenio 2**, se fijaron como meta dar Asistencia Técnica a 85 empresas (Fase I), y atender las primeras 75 en el Desarrollo del Proyecto (Fase II).

Y para el **Convenio 3**, solamente se atenderían 30 en la Fase II y 20 empresas que pasarían a Exportación.

Se puede observar que en Asistencia Técnica Asociativa para la Conformación de Grupos (Fase I), proyectaron atender en los tres Convenios un total de 195 empresas entre los años 2000 y 2003.

Al haberse obtenido 24 grupos asociativos a través de los esfuerzos de FEDISAL y FUSADES, y considerando un promedio de 10 empresas por grupo, se deduce que se atendieron 240 empresas con los fondos otorgados en las licitaciones ofertadas por la CONAMYPE, lo que representa un 23% más que las 195 empresas que se proyectó atender.

Financiamiento a Grupos Asociativos Conformados

CUADRO # 20

DESEMBOLSOS POR TOTAL DE GRUPOS ASOCIATIVOS:

Grupos conformados	38	Desembolso \$ 3,000.00	Monto \$114,000.00	\$114,000.00
Grupos conformados Exportando	2	Desembolso \$ 800.00 + \$3,000.00	Desembolso \$1,600.00 * \$6,000.00	\$ 7,600.00
Totales	40			\$121,600.00

Fuente: elaboración propia.

Además, se ha considerado que la CONAMYPE a través de FUSADES y la FEDISAL incurren con las operadoras, en gastos de promoción de los grupos, apoyo en actividades como ferias y consultorías y/o cursos de apoyo complementario, en cuyo caso el desembolso por grupo podría estimarse por los \$ 5,000.00

3.4 ALCANCES DE LA ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD COMPETITIVA

Con la aplicación de esta estrategia se ha logrado obtener importantes resultados, como son:

a) Que los propietarios de las MYPES estén concientes de la importancia de asociarse y de las ventajas que esto conlleva.

b) Se experimentó la capacidad que tienen entre ellos para organizarse y así hacer frente a los problemas económicos que se les presenten.

c) Romper el esquema individualista y cultural de valerse por sí mismos, sin tomar en cuenta a los demás.

d) Permite ordenar y diferenciar en categorías a las MYPES para saber cuales son sus demandas reales y poder darles una mejor solución a sus problemas en forma de grupos asociativos, y

e) En la medida que las MYPES se preparan como grupos asociativos, por los diferentes programas que impulsa la CONAMYPE, así pueden hacer frente a los Tratados de Libre Comercio, por lo que no serán fácilmente desplazados del mercado.

3.5 LIMITACIONES DE LA ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD COMPETITIVA

En la parte:

- 1) Crediticia:** Ausencia de definición de los sujetos de crédito, existen muchos requisitos y trámites excesivos, altas tasas de interés y plazos restringidos, existencia de modalidades ilimitadas, así como de oferentes que operan con normas particulares (mucha dispersión de esfuerzos).
- 2) Comercialización:** Acceso restringido al comercio externo, así como falta de información de precios y condiciones para exportar.
- 3) Regulatoria y de Competencia:** Barreras de entrada al comercio interno y excesivos trámites generales de funcionamiento.
- 4) Organización y Cooperación:** Encadenamientos productivos ineficaces, ausencia de una cultura empresarial.
- 5) Otros:** Alto costo de los servicios públicos, poca eficacia de las políticas de promoción y fomento, insuficiente red de apoyo.

3.6 OPINIONES SOBRE EL ÉXITO O FRACASO DE LA ESTRATEGIA

La opinión de algunos microempresarios y de técnicos de instituciones vinculadas a la promoción y fomento de las MYPES, consultados al respecto, exponen que existe varias razones por las cuales la estrategia de la asociatividad competitiva que impulsa y ejecuta la CONAMYPE, no ha alcanzado mejores resultados como los que relativamente se han obtenido en otros países como Chile.

Coinciden en que los logros y fracasos, están vinculados al entorno de quienes realmente deciden en materia de Política Económica y lógicamente los responsables de administrar ese poder. Creen que el proceso es caro (con un promedio de US \$ 200.00 por empresa), que el programa que la CONAMYPE promueve es con fines políticos y sólo el GOES la enmarca como una institución facilitadora, además consideran que:

- a) No se usan los canales adecuados para ellos.
- b) Faltan técnicas en el área de la asociatividad, ya que, se ve el asunto con una perspectiva muy academicista por parte de los capacitadores, que no parecen ambientarse a

las formas de trabajar y entender de los dueños de las MYPES (falta de técnica especializada).

- c) Creen que la idea de la asociatividad se ha vendido bien, pero en cuanto a la promoción no es la adecuada.
- d) Se exigen muchos requisitos para formar los grupos.
- e) El proceso de gestión es muy lento.

En opinión de los mismos técnicos, la CONAMYPE debiera:

- a) Ser cuidadosa en los sectores o rubros en que es justificable invertir, y
- b) El programa FAT debería ser más subsidiario para incentivar a los micro y pequeños empresarios a asociarse.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

La falta de un marco legal e institucional de apoyo a las micro y pequeñas empresas, así como la ausencia de una verdadera voluntad política de apostarle de lleno a éstos sectores, hace que en El Salvador la estrategia de apoyo encuentre dificultades para desarrollarse plenamente.

A diferencia de lo que ha ocurrido en Chile donde el programa de los CORFOS funciona, exista o no, una banca con líneas especializadas, ya que se trata de una institución estatal dedicada a orientar a los empresarios mediante la asesoría, capacitación en gestión empresarial y educación técnica. El programa de bonos está debidamente regulado y si bien no es perfecto, está siendo crucial en estos momentos de bonanza económica en ese país.

El objetivo de la investigación fue evaluar la política de Asociatividad Competitiva que está desarrollando la CONAMYPE, para ello se realizó una entrevista abierta con 10 instituciones involucradas en dicha gestión, formulando para ello doce preguntas, cuatro por cada hipótesis que se

pretendía comprobar, por lo que la máxima medición que se podría obtener por cada una de las tres opciones de respuestas que se plantearon era de ciento veinte, (equivalente al 100%), con los resultados siguientes:

1) El 32.50% de las instancias entrevistadas consideran en su totalidad que la Política de Apoyo que brinda la CONAMYPE hacia la Asociatividad Competitiva contribuye en gran medida al logro de dicho fin, dándole la mayor ponderación la importancia que representa para las MYPES la cooperación entre ellas.

2) Por otra parte el 45% estima que la Estrategia Asociativa ayuda medianamente a encauzar al sector para hacer frente al nuevo contexto económico. Es de hacer notar que este fue el mayor porcentaje en promedio obtenido, razón por lo que se comenta lo siguiente:

Si bien existen esfuerzos por cubrir sus necesidades, todavía les hace falta satisfacer las mismas, en vista de que parten de su propia concepción de identificar los procesos y oportunidades para crear los grupos asociativos, y no de los requerimientos para asociarse por parte de los propietarios de las MYPES, donde solo

se toman en cuenta las iniciativas verticales de arriba hacia abajo.

3) En el mismo trabajo se observa que el 22.50% de los entrevistados consideran que la Política de Asociatividad Competitiva no logra cubrir a plenitud las expectativas de ellos, en vista de que no existe un conocimiento objetivo por parte de la CONAMYPE de la verdadera situación en que se desenvuelven las MYPES.

A lo anterior se puede agregar que la situación se dificulta aún más cuando se observa que, por el momento, no existe una Ley de Fomento y Apoyo a las MYPES, ya sea por la institucionalidad que trabaja de "forma pasiva", respondiendo a los estímulos que se reciben por parte de los empresarios que buscan servicios de desarrollo empresarial o por otras razones no determinadas.

El entorno de las instancias que operan la estrategia es adverso por no funcionar de forma integrada, oportuna y eficaz para garantizar que, a mediano y largo plazo, los

grupos conformados puedan ser sostenibles de cara a las demandas internas y de los retos de la globalización.

Entre esas instancias e instrumentos se tienen:

a) El Programa Nacional de Competitividad va más encaminado hacia las PYMES, (EDH, 16 enero 2002; 44) cuando señala que 32 grupos asociativos se han formado para exportar con "éxito".

b) En vista que el FAT es un instrumento que incentiva entre las MYPES la capacidad exportadora de ellas, se debe tomar en cuenta el papel que el FOEX desempeña, el cual ha atendido en alguna medidas a empresas ubicadas en la zona Occidental y Paracentral del país, que son propiedad de agricultores independientes, dedicados a la exportación de piña, conservas, flor de izote, carne de conejo, carne de garrobo, etc. El problema son los requisitos para acceder al recursos, (Ventas entre \$70.000.00 y \$ 2.000.000) lo que deja por fuera a las MYPES.

c) El Trade Point, como centro de promoción de las exportaciones, ha colaborado con más de 300 empresas de

exportación, de ellas ninguna es micro o pequeña empresa. Esta unidad debiera proporcionar a las MYPES información mercadológica, realizarle estudios de factibilidad a los demandantes, hacer cursos sobre los perfiles de producción y de mercados, sobre normas de higiene y empaque, normas ambientales, etc.

d) Los INFOCENTROS, no ofrecen capacitaciones a los propietarios de las MYPES, ya que, no están diseñados para ellos. Estos pueden servir de apoyo al empresario, como es el de encontrar sitios de interés para hacer negocios, aunque a veces se les dificulta hacer una verdadera búsqueda de oportunidades de mercado, ya que en la práctica dichos Centros han desviado el fin por el cual fueron creados.

Comentarios Finales.

- En cuanto al uso del FAT que promueve la CONAMYPE como mecanismo de financiamiento en la línea de Asociatividad, se menciona que es instrumento de utilidad para incentivar a los micro y pequeños empresarios para formar grupos asociativos, pese a que debe ser reorientado con miras a

obtener mayor conocimiento de las necesidades de las MYPES, en vista que es un esfuerzo que puede ser aprovechado mientras surjan otras alternativas para que dicho sector logre desarrollarse.

Como resultado de este análisis es posible concluir que el desafío ha comenzado y que las MYPES deben realizar un profundo ejercicio de autodiagnóstico y de replanteamiento de escenarios alternativos, acompañado de una mayor orientación hacia el entorno.

El poner atención únicamente a actividades operativas basadas en la acción sin reflexión, no permitirá a las MYPES su transformación y adecuación a la Estrategia que les facilite posesionarse del mercado e incrementar su productividad. No podrán recorrer este camino solas, necesitan que se les apoye, oriente y acompañe en su proceso de transformación.

BIBLIOGRAFÍA

- Artavia, Roberto,
2000 Dinámica de los Cluster: Una nueva inquietud de los Gerentes en Comercio e Industria. Cámara de Comercio. Rev. Comercio e Industria, San Salvador.
- CEPAL-FUNDES,
Zevallos, V.,
Emilio, 2003 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. CEPAL. Rev. Abril, Santiago de Chile.
- Cheng, Martha A.
y Elizabeth Dunn,
1999. Householders Economic Portafolios Assesing the Impact of Microeinterprise Service (AIMS) _ june, Washington.
- CONAMYPE, 1999 La Microempresa en El Salvador, Cuaderno de Trabajo. Mimeo. San Salvador,
- CONAMYPE/GTZ,
2000. Asociatividad en El Salvador _ Informe final de consultoría, Omicron Consultores San Salvador, enero, San Salvador.
- CONAMYPE, 2002 MEMORIA DE LABORES, MINEC. Enero, San Salvador.

- Duke, Joaquín y Ernesto Pastrana 1976. Estrategias de Supervivencia Económica de las Unidades Familiares del Sector Popular Urbano. Investigación Exploratoria. ELADES/CELADE, Mimeo. Santiago
- Emmeríj, Louis, 1997. La Paradoja por Competir. Extracto del Trabajo "Development thinking and practice: Introductory essay and policy conclusion" published in: Economic and Social Development into the 21st Century", John Hopkins University, Philadelphia.
- FOMMI, 1998 Libro Blanco de la Microempresa, Mimeo, San Salvador.
- Grupo de Lisboa, 1995 Limits to Competition. Cambridge MIT Press, Cambridge.
- Hernández, Pedro Juan, 1996 La Situación Actual del Cooperativismo en El Salvador. CSUCA/INVE-UES/COACES, San Salvador.

- Martínez, Julia
Evelyn, y
Beltrán, 2002
- Desafíos y Oportunidades de las PYMES Salvadoreñas, FUNDAPYME, San Salvador
- Mayoux, Linda,
1995
- From Vicious to Virtuous Circles? Gender and Micro Enterprises Development. Ocassional Papper 03, UNSRID, Geneva, may.
- Moreno, Raúl
- La Competitividad en el Desarrollo sustentable. Alternativa para el desarrollo. FUNDE. Abril-Mayo, San Salvador.
- Pallares
Villegas, Zoilo,
1998
- La Asociatividad Empresarial, una respuesta a los pequeños productores en la internacionalización de las economías.Pag.4
www.sipromicro.org/biblioteca/sipromicro/pdf/1127.
- Perego, Luis
2000
- Competitividad a Partir de los Agrupamientos Industriales. Un modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos.
Trabajo para la obtención del grado de Magíster en Dirección de Empresas.

Facultad de Ciencias Económicas.
Universidad Nacional de la Plata,
Argentina.

- Pereira,
Humberto, 1988 Cooperativismo, organizaciones
populares. Informalidad: elementos de
una economía social. La evidencia de un
tercer sector. Seminario: Elementos
para una estrategia de desarrollo.
Instituto Venezolano de Economía
Social.
- Porter,
Michael, 1990 Ventaja competitiva. Creación y
Sostenimiento de un Desempeño Superior.
Compañía Editorial Continental, México
DF.
- Rosales Ramón,
1997. La Asociatividad como Estrategia de
Fortalecimiento de las PYMES. En SELA
Cap. Julio-Septiembre. Pag.97 Caracas.

LISTADO DE CUADROS

CUADRO	TÍTULO	PÁGINA
1	CLASIFICACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	16
2	EMPLEADOS EN LA GRANDE, MEDIANA, PEQUEÑA Y MICROEMPRESA EN EL SALVADOR	19
3	MICROEMPRESAS ATENDIENDO SU PARTICIPACIÓN	21
4	AMERICA LATINA (8 PAÍSES) NÚMERO DE REGIONES (ESTADOS O DEPARTAMENTOS) QUE CONCENTRAN EL 50% DE LAS MIPYMES	25
5	AMÉRICA LATINA (7 PAÍSES) PARTICIPACIÓN DE LAS MIPYMES EN LOS SETORES DE LA ECONOMÍA (EN PORCENTAJES)	25
6	PRESUPUESTO DESTINADO A LA CONAMYPE	39
7	DISPONIBILIDAD QUE TIENEN LOS MICROEMPRESARIOS DE ASOCIARSE	65
8	GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR A ATENDER	66
9	CAPACIDAD DE CONFORMAR AGRUPAMIENTOS ASOCIATIVOS CON LA NUEVA GESTIÓN	67

10	ANÁLISIS GENERAL DE LOS INDICADORES	68
11	MONTOS MÁXIMOS A COFINANCIAR PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL CONVENIO 1 (2000/2001) ...	71
12	LA PROYECCIÓN DE LOS DESEMBOLSOS PARA EL CONVENIO 2 (2001/2002)	72
13	CÁLCULO PARA ESTABLECER LOS MONTOS A PAGAR EN CONVENIO 3 (2002/2003)	73
14	LIMITANTES A LA FORMACIÓN DE GRUPOS ASOCIATIVOS SEGÚN ENCUESTA EMPRESARIAL FUNDAPYME, 2002	75
15	TIPO DE APOYO QUE REQUIERE O HABRÍA REQUERIDO LA EMPRESA PARA EL ÉXITO DEL GRUPO ASOCIATIVO. OPINIÓN DE LOS EMPRESARIOS	77
16	TIPO DE APOYO QUE REQUIERE O HABRÍA REQUERIDO LA EMPRESA PARA EL ÉXITO DEL GRUPO ASOCIATIVO. OPINIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE APOYO	78
17	GRUPOS ASOCIATIVOS CONFORMADOS AL 30 DE JUNIO DE 2003	80
18	GRUPOS CONFORMADOS POR LAS VENTANILLAS OPERADORAS DE SEGUNDO PISO	82

19	PORCENTAJE DE GRUPOS ASOCIATIVOS CONFORMADOS A TRAVES DE LAS VENTANILLAS PARA LA PRESTACIÓN DEL FAT/PAC	83
20	DESEMBOLSOS POR TOTAL DE GRUPOS ASOCIATIVOS ...	85

A N E X O S

ANEXO 1

Agentes Prestadores de Apoyo a la Asociatividad.

Para esa fecha se identificaban las siguientes instancias:

INSTITUCIÓN	OBJETIVO EN ASOCIATIVIDAD	GRUPOS META
Agencia de Desarrollo Local ADEL Morazán	Impulsar el desarrollo económico auto sostenible.	Microempresas de comercio, industria y servicio. Rural.
Asesoría, Asistencia Técnica y Capacitación, S.A. de C.V. (CYTA S.A. de C.V.)	Facilitar el proceso de integración, gremialización y cluster empresarial.	Micro, pequeña y mediana empresa del comercio, industria y servicio. Urbano-rural
Asociación CLUSA de El Salvador	Formar grupos o empresa con fines de hacer negocios.	Cooperativas de producción agropecuaria, PYMES, MYPES, de comercio, industria y servicio. Área Rural.
Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios (AMPES)	Promover el desarrollo integral de micros, pequeños y medianos empresarios en un marco de economía social de mercado.	MYPES en comercio, industria y servicios. Áreas Urbanas.
Asociación de Promotores Comunales Salvadoreños (APROCSAL)	Organizar microempresas rurales y urbanas en grupos productores de plantas medicinales para fortalecer su economía familiar.	Microempresas agro-industriales. Urbano-rurales.
Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral (ASDI)	Fortalecer las organizaciones empresariales para que puedan resolver problemas y aprovechar capacidades.	Microempresas del comercio, industria y servicio de transporte. Urbano-rural

INSTITUCIÓN	OBJETIVO EN ASOCIATIVIDAD	GRUPOS META
Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)	Promover la formación de grupos empresariales del sector industrial mediante asesoría.	Micro, pequeña y mediana empresa en industria y pesca. Urbano-rural.
Asociación Salvadoreña para el Desarrollo Integral (ASALDI)	Formación de cluster con visión de desarrollo local.	MIPYMEs Comercio-industria-servicio. A nivel nacional.
Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART)	Fomentar la organización empresarial y la autogestión.	PYMES comercio, servicio y agroindustria. Urbano-rural.
CARE de El Salvador Proyectos MICROS.	Facilitar proceso de autogestión logrando eficiencia colectiva.	Microempresas del Comercio, industria y servicios. Urbano-rural.
Fundación CRECER de El Salvador	Mejorar la capacidad de gestión para enfrentar las fuerzas de mercado.	MYPES comercio, industria y servicio. Urbano-rural.
Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la PYME (FUNDAPYME)	Concienciar a los empresarios a trabajar en forma conjunta, aumentando la calidad y competitividad de sus productos.	PYME Comercio, industria, servicio y agroindustria. Urbano-rural.
Fundación Ignacio Ellacuría Proyecto Morazán	Promover la comercialización interna y externa de los productores.	Microempresas agrícolas. Rural
Fundación para el auto desarrollo de la MYPE (FADEMYPE)	Fortalecer la organización de redes grupales con visión empresarial.	Microempresas del Comercio, Industrias y servicios. Urbano.
Fundación para la Promoción de la Competitividad de las MYPES (CENTROMYPE)	Promover el fomento de la cooperación interempresarial para promover competitividad.	MYPES varias ramas. Urbano-rural.

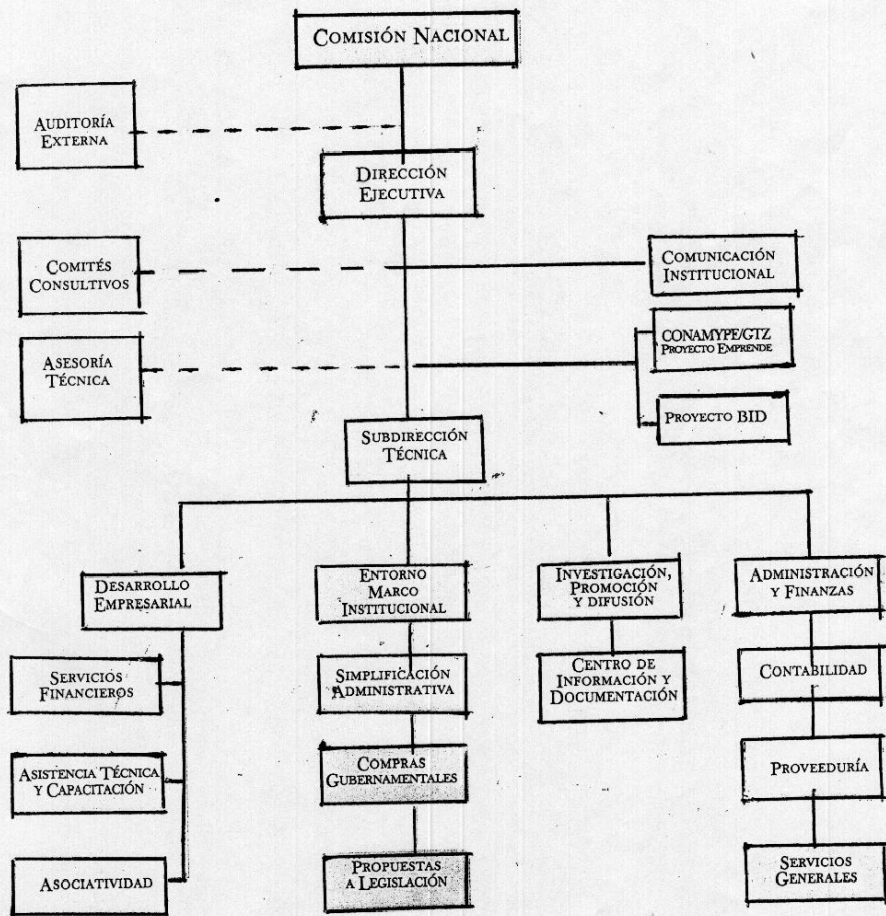
INSTITUCIÓN	OBJETIVO EN ASOCIATIVIDAD	GRUPOS META
Fundación Promotora de productores y empresarios salvadoreños (PROESA)	Potenciar la capacidad de articulación gestión y acción de los microempresarios.	Microempresas de Comercio, servicio y medioambiente. Urbano-rural.
Fundación Salvadoreña de Desarrollo Integrar (FUSAI)	Fomentar iniciativas frente a los desafíos de producción, compras y comercialización, integrando esfuerzos de los distintos autores,	Microempresa de Comercio, industria, servicios y producción. Urbano-rural.
Fundación Salvadoreña Para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES-Programa PROPEMI)	Promover competitividad, productividad y sostenibilidad de la MYPE a través de alianzas estratégicas.	Pequeña y mediana empresa, sector comercio, industria y servicios. Urbana.
Fundación Salvadoreña Para la Promoción Social y el Desarrollo Económico (FUNSALPRODECE)	Incursionar mercados con mejores condiciones competitivas.	MYPES de la Industria, comercio y producción. Urbano-rural.
Fundación Salvadoreña Para la Reconstrucción y el Desarrollo (REDES)	Desarrollar la asociatividad como forma de trabajo práctica y estratégica, sobre la base de la productividad y calidad de empleo.	Microempresas de comercios, industria, Servicios y Agricultura. Urbano-rural.
Fundación Segundo Montes Proyecto Morazán	Fomentar la creación y desarrollo de instancias comunales productivas de consumo y comercialización.	Microempresas de comercio, e industria. Urbano rural.

INSTITUCIÓN	OBJETIVO EN ASOCIATIVIDAD	GRUPOS META
Instituto Interamericano de Cooperación Para la Agricultura (IICA-Proyectos frutales)	Organizar gremios de productores en relación al cultivo de frutas.	Microempresas de la producción. Rural.
Ministerio de Economía-Programa Nacional de Competitividad (PNCES)	Asegurar el asociamiento entre productores, comercializadores y proveedores de insumos para generar la ventaja competitiva.	MYPES de comercio, industria y servicios. Urbano rural.
Patronato Para el Desarrollo de las comunidades de Morazán (PADECOMSM-Proyecto Morazán)	Desarrollar grupos productivos y de comercialización que contribuyan al desarrollo de las comunidades.	Microempresas de comercio, industria y servicios. Rural.
Polígono Industrial Don Bosco	Crear tres polos de desarrollo (norte, occidente y oriente del país) mediante formación de cluster y asociatividad, generando niveles de producción y calidad competitivos.	Micro, pequeñas y medianas empresas de los distintos sectores productivos. Urbano-rural,
SWISSCONTACT Programa PRO Empresa	Fomentar formación de alianzas empresariales. Facilitar conformación de consorcios y empresas comunes para compra, comercialización de productos y contratación de servicios externos.	PYMES de comercio, industria y servicios. Urbana.

FUENTE: Directorio Instituciones Prestadoras de Servicios a Grupos Asociativos. CONAMYPE.

ANEXO 2

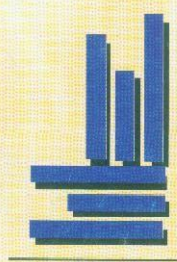
ORGANIGRAMA DE LA CONAMYPE



¿Cómo tener acceso al FAT?

Pasos:

1. Identifica la necesidad de apoyo en tu empresa.
2. Solicita información en CONAMYPE.
3. Aprobada la solicitud te visitarán para pedirte más información sobre tu empresa la que servirá para realizar un diagnóstico.
4. Luego, se te facilitará una lista de expertos profesionales para que selecciones al consultor o empresa consultora que te prestará el servicio de asistencia técnica.
5. Brinda toda la información necesaria sobre tu empresa al consultor.
6. Posteriormente, se procederá a la firma de un contrato para la ejecución del servicio, conforme a la asistencia técnica solicitada y a la cancelación del 20% correspondiente a tu aporte.
7. Participa con el consultor en la ejecución del servicio que solicitaste.
8. Se evaluará la efectividad del servicio de asistencia técnica realizado.
9. Recibe a entera satisfacción el servicio.



MINISTERIO DE ECONOMÍA



Por el impulso que tú buscas.

CONAMYPE: 41 Avenida Norte o Avenida Scouts de El Salvador No. 115, Edificio Roosevelt Cuscatlán, San Salvador, El Salvador. C.A.
Tel. (503) 260-9260, Fax: (503) 260-6590,
e-mail: conamype@conamype.org
Página web: www.conamype.gob.sv

FAT mype Fondo de Asistencia Técnica

ANEXO 3

para la micro y pequeña empresa

¿Qué es el Fondo de Asistencia Técnica, FAT?

El FAT es una oportunidad que tienen los empresarios para recibir el apoyo técnico que les permita mejorar la administración de sus negocios y obtener mayores ventas y ganancias.

Está constituido con el respaldo de la Organización de Estados Americanos, OEA, y aportes del Gobierno por medio de CONAMYPE.



El FAT ha sido creado para que usted, empresario, reciba un apoyo económico directo en el pago de servicios de consultoría para la adquisición de técnicas modernas que mejoren su actividad empresarial y sus procesos productivos. Con ese propósito, el FAT paga el 80% de los costos de la consultoría o asistencia técnica requerida.

Los beneficios del FAT

- Por medio de este Fondo, usted, empresario, tendrá la facilidad de adquirir asistencia técnica o asesoría especializada en el área que más necesite su empresa, lo cual se reflejará en mayores ganancias.
- De igual forma, esperamos que por medio de estos servicios especializados, usted mejore la calidad de sus productos o servicios y de esta forma ser más competitivos.
- Asimismo, tendrá a su disposición nuevas técnicas de gestión, de producción y comercialización de los productos y servicios.



Requisitos para tener acceso al FAT



- Tener una micro o pequeña empresa, con un mínimo de seis meses de operación en el mercado.
- Tener ventas anuales que no sobrepasen de seis millones de colones.
- Tener un número de trabajadores no mayor de 50.
- Tener la disposición de aportar el 20% del costo total de la asistencia técnica que solicitará.

Usted puede solicitar el FAT para una sola empresa (FAT individual), o puede unirse con varias empresas para gestionar este Fondo (FAT colectivo).

¿Qué es lo que financia el FAT?

- Los fondos están destinados para financiar asistencia técnica, asesorías, capacitación y consultorías para su empresa.

Áreas de atención:


Usted puede solicitar la asesoría o asistencia técnica en cualquiera de las siguientes áreas:

- Administración
- Producción
- Finanzas
- Recursos humanos
- Mercadeo








Beneficios que tienen nuestros socios

- Acceso a los servicios del Programa Frutales del IICA/MAG y FUNDAPYME.
- Oportunidades de Capacitación técnica y empresarial.
- Compras Asociativas de insumos para bajar costos.
- Gestionar proyectos de beneficio al sector viverista.
- Fortalecimiento Agro-Empresarial.
- Participación en las políticas relacionadas con el sector.
- Representatividad en el sector.
- Competitividad en el mercado frutícola Salvadoreño.
- Participación en foros, conferencias y otras actividades relacionadas con el sector.





Requisitos para ser socio fundador de AVIVERSAL

-  Ser empresarios en funciones
-  Tener Vivero y que este funcionando
-  Ser productor de plantas de frutales
-  Tener deseos de superación y de trabajar en equipo.
-  Pagar la membresía que es de \$50.00 dólares y una cuota mensual de \$10.00

Actualmente la sede de la Asociación es en la oficina del Programa Frutales - IICA ubicadas en la Avenida Manuel Gallardo y final 1a. Avenida, Nueva San Salvador.

Teléfono: 288-1491, 288-1492 y 288-2083
Fax: 228-2061
Correo: aceisalvador@iica.org.sv

AVIVERSAL, cuenta con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería, del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, a través del Programa Nacional de Frutas de El Salvador y de la Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa.

FUNDAPYME
Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la PYME

FRUTAL ES
PROGRAMA NACIONAL DE FRUTAS

Esta es una inversión social realizada con los recursos provenientes de la privatización de ANTEL

Asociación de Viveristas de El Salvador • AVIVERSAL •



ANEXO 4



GARANTIZANDO LA CALIDAD DE LA FRUTICULTURA SALVADOREÑA

Para mayor información comunicarse con
Sra. Maricela de Carrillo
Secretaría AVIVERSAL
al Teléfono: 226-5654, Fax: 225-3436
Email: aviversal@telemovil.net

¿Quiénes somos?

Somos un grupo de empresarios/as unidos/as para buscar mejores oportunidades de desarrollo sostenible como sector viverista, para la producción de plantas en vivero, buscando la competitividad en el actual mundo globalizante que nos impulsa a mejorar nuestros productos y servicios, para ser parte del contexto del comercio nacional e internacional.

Nuestra visión es constituirmos en una Asociación líder en la producción de plantas frutales a nivel nacional, aportando materiales genéticos de calidad, los que permitan a los productores nacionales incrementar la calidad y niveles de producción de frutas, colaborando así con el desarrollo económico nacional.

Nuestra organización cuenta con una Junta Directiva, que en la actualidad trabaja para lograr convertirnos en una Asociación legalmente constituida, lo que nos permitirá funcionar dentro del marco legal nacional.

JUNTA DIRECTIVA

- Manuel Rodríguez CedillosPresidente
- Jorge Adalberto CriolloVicepresidente
- Marcela de CarrilloSecretaría
- Raúl Escobar VillaltaTesorero
- Miguel Ernesto MenéndezSindicó
- Gustavo Denys1er. Vocal
- Juan Carlos Sermeño2do. Vocal
- Godofredo Hernández3er. Vocal
- Marta Gloria de Hernández4a. Vocal
- Verónica Henríquez5a. Vocal

Empresarios Fundadores

- Godofredo Hernández**
-Vivero Monte Lindo-
Km. 23 Carretera a Santa Ana, zona del Poliedro, Lourdes Colón, contiguo a Mullersal. Tels.: 338-4022, 338-5922, Fax: 319-3586, Cel.: 874-8572
- Mariano Villatoro**
-Vivero San Andrés-
Km 34, Carretera a Santa Ana, San Andrés, Ciudad Arce, La Libertad. Tel.: 338-4852, Telex: 345-8699 vivero_sanandres@hotmail.com
- Manuel Rodríguez Cedillos**
-Viveros Tropicales-
Cantón Sitio del Nino, San Juan Opico, La Libertad. Telex: 274-0123, Cel.: 859-3324
- Jorge Adalberto Criollo**
-Vivero Madre Selva-
Cantón Ateos, Km. 32, Carretera a Sonsonate, Municipio de Sacacoya. Tel.: 288-7438, Cel.: 853-6558
- Raúl Escobar Villalta**
-Vivero La Nueva Creación-
Cantón Sitio del Nino, Calle Damilo, No. 5-B, San Juan Opico. Tel.: 319-3404, Cel.: 852-8533
- Juan Carlos Sermeño**
-Vivero Zapotitán "Los Cerritos"-
Cantón Veracruz, Zapotitán, Municipio de Ciudad Arce, La Libertad. Telex: 271-2908, Cel.: 881-7000 Email: vzapotitan@telemovil.net
- Gustavo Denys**
-Vivero Entre Rios-
Km 68.5, Carretera del Litoral hacia Usulután/Zacatecoluca, Caserio La Lucha, La Paz. Tel.: 263-1809 Celular: 820-4570
- Amada Marcicela de Carrillo**
-Vivero Las Mercedes-
Calle a San Juan Tepezontes, La Paz Tels.: 226-5654, 225-3436 y 362-2085, Cel.: 779-8242
- Miguel Ernesto Menéndez**
-Vivero El Coco-
Km. 38 1/4, Carretera San Salvador a Sonsonate. Tel.: 289-4561 Cel.: 764-1899
- Carlos Miguel Polanco**
-Vivero El Fruto de la Vida-
Colonia San Antonio, Cantón Zapotitán, Ciudad Arce, La Libertad. Tel. 272-9291, Celular 742-3975
- Edwin Marlon Arévalo**
-Vivero Los Arévalo-
Km. 80 1/2, Carretera a Ahuchapán, Chatichuapa. Tel.: 408-0592, Cel.: 841-9630
- Gustavo del Valle**
-Vivero del Valle-
Km. 61, Cantón Taquillo, Chitiupán, La Libertad. Celular: 700-0421
- José Mario Carias**
-Vivero San José-
Caserio Talcomunca, Sonsonate. Tel.: 451-6484
- Francisco Herrera Riba**
-Vivero Tec-pán-
Km. 31, Carretera a Santa Ana. Tel.: 221-0628, 221-5582 Fax: 221-5582, Celular 730-5991
- Daniel Meléndez Portillo**
-Viveros de Plantas Frutales Tropicales-
Colonia Oscar Osorio, Cantón Sitio del Nino, San Juan Opico, La Libertad Tel.: 288-4640, 319-3535, Cel.: 898-0738
- Luis Orlando Díaz**
-Vivero El Pedregal-
Km. 48 1/2, Carretera a San Luis La Herradura, La Paz Tel.: 272-0489, Cel.: 732-2075
- Mario García Belismelis**
-Vivero El Renacimiento-
Km. 10 1/2 entre Apaneca y San Pedro Puxtla, Ahuchapán, Tel.: 221-3158, Fax: 221-3160, Cel.: 856-3627 Email: mariogarciabelismelis@yahoo.com
- Marta Gloria de Hernández**
-Vivero Arcangel San Rafael-
2a. Av. Sur No. 2 Barrio El Centro, Alegría, Usulután. Tel.: 628-1142



- DESCUENTO EN COMPRAS DE ARTICULOS

Brindamos la oportunidad para que miembros de la gremial efectúen compras a más bajo precio, con el fin de dinamizar la comercialización de los productos entre los empresarios y empresas colaboradoras de la Asociación

- ACCESO A LINEAS DE CREDITO

AMPES, no otorga créditos, pero tiene convenios paralelos con varias instituciones financieras y organizaciones otorgantes de crédito fácil, a efecto de que el solicitante, después de haber cumplido con los requisitos exigidos por la institución financiera al presentar la carta de respaldo de AMPES, le contribuye a su viabilidad y agilización, ya que garantiza a la institución financiera la existencia de la empresa y la responsabilidad del solicitante.

- PROMOCION DE BIENES Y SERVICIOS

Con el objetivo de que nuestros socios incrementen sus ventas ofrecemos la facilidad de que los asociados promocionen sus servicios, bienes y/o productos a través de:

- a) Participación en ferias y exposiciones a nivel local (en la Asociación), Nacional (Univer-

sidades, Plazas y Estadio, etc); y Regionales

- b) Directorio Empresarial;
- c) Anuncios en Boletín trimesstral,
- d) Hojas volantes en correspondencia.

- SERVICIOS DE COMUNICACION

A través de nuestro comunicativo mensual "RPIAMPES", mantenemos periódicamente la comunicación de las actividades relevantes efectuadas, así como las actividades de la gremial a realizar en cada mes. De igual manera informamos sobre las comunicaciones recibidas de las diferentes instituciones relacionadas con el sector, tales como Ministerio de Economía, Ministerio de Relaciones Exteriores, Banco Multisectorial de Inversiones, Banco Central de Reserva (contamos con el acceso a la página del BCR en internet para introducir datos de importación y exportación de nuestros asociados.

- OTROS SERVICIOS DE APOYO

Acceso a nuestro centro de documentación; arrendamiento a un costo simbólico de las instalaciones de AMPES, para que los asociados puedan desarrollar reuniones de su empresa, asambleas o actividades similares.



Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños

15 Av. Nte. 313, Apdo. Postal 3280, Tels.: 222-0478, 222-7779
Fax: (503) 28 1-8551 E-Mail: ampes@cyl.net
San Salvador, El Salvador, C.A.

¿QUE ES AMPES?

AMPES, es una asociación, gremial no religiosa, apolítica sin fines de lucro, cuya

MISIÓN

es la siguiente:

ANEXO 5

Representar y defender los intereses de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la ejecución de proyectos y programas dirigidos al fortalecimiento y desarrollo del sector, así como a la formación integral de los empresarios, a fin de que sus empresas estén diseñadas para la contribución positiva de los cambios económicos, sociales y del medio ambiente en nuestro país, orientados éstos hacia una cultura de calidad como valor fundamental, basados en:

- * *Calidad de la formación Empresarial.*
- * *Calidad en los Servicios*
- * *Calidad en el Desempeño gremial*
- * *Calidad en el uso de tecnologías limpias*

OBJETIVOS:

- a) *Representar los intereses de la micro, pequeña y mediana empresa Salvadoreña.*
- b) *Promover el desarrollo integral de los micro, pequeños y medianos empresarios dentro de un marco de la economía social de mercado.*
- c) *Aumentar la participación del sector micro, pequeño y mediano empresario dentro del proceso de desarrollo económico y social del país.*

QUE SERVICIOS OFRECEMOS:

- **PROGRAMA DE CAPACITACION**
 Contamos con un amplio programa de capacitación que esta diseñado desde Cursos Básicos y Avanzados de Gestión Empresarial (comprende: Registros básicos, Costos, mercadeo, Administración de la Producción, Administración del Crédito, Administración de Personal, Legalización y Organización de las Empresas y Técnicas de Ventas); de actualidad nacional (globalización, modificación del IVA, etc); de mercadeo (Servicio y Atención al cliente, Estrategias de Comercialización, etc); Planificación Estratégica; Reingeniería, Calidad Total, etc.
 Así también algunos vocacionales tales como: Inyección Electrónica, Clorimetría en artesanías, punto de

Paris y bordado en panal en textil, etc. Este programa es actualizado permanentemente de acuerdo a las necesidades de los socios y sus empresas con el fin de fortalecer sus conocimientos administrativos, gerenciales y puedan optimizar efectivamente los recursos con que cuentan.

- **ASESORIA LEGAL, CONTABLE-TRIBUTARIA, EMPRESARIAL y DE PERSONAL.**

Mantenemos el programa de asesoría completamente gratuita para nuestros socios, con el objetivo de mejorar su proceso de desarrollo empresarial.

- **DESARROLLO DE AGRUPAMIENTOS EMPRESARIALES.**

A través de nuestros agrupamientos empresariales, ofrecemos capacitación y/o asesorías en las áreas de administración, finanzas, comercialización, planificación estratégica, costos de producción, legal y crediticia. Así también la asistencia técnica puntual en su empresa en el área de producción

- **ASESORIA ADMINISTRATIVA PUNTUAL**

De acuerdo a las necesidades específicas de nuestros socios, brindamos asesorías administrativas (análisis y controles financieros, controles internos, registros contables, etc) en el lugar de su empresa.

- **REPRESENTACION GREMIAL**

A nivel nacional, a través de la elaboración de propuestas concretas ante los diferentes medios e instancias que conllevan a la solución de los diferentes problemas generales y comunes que enfrentan los socios.

A nivel internacional coordina mecanismos de acción entre organismos e instituciones internacionales que tengan por objetivo propiciar el desarrollo y representación del sector.

- **SEGURO DE VIDA COLECTIVO**

Propiciamos las facilidades para que en forma opcional, previo requerimiento de sus asociados, puedan obtener el seguro que la gremial ofrece para el socio, su grupo familiar y/o trabajadores.

- **CAPACITACION ESPECIFICA PARA EMPRESAS**

Tenemos a disposición de los asociados de AMPES, la ventana abierta para capacitar en áreas específicas a su personal a un costo relativamente simbólico, ya sea a través de capacitaciones largas (cursos con duración de 12-20 sesiones) o eventos de una sola jornada. Siempre que el personal sea igual o mayor de 15 personas a capacitar. Si la necesidad de personas a capacitar es menor pueden unirse 2 ó 3 empresas que deseen capacitar al personal bajo el mismo tema o área.

- ANEXO no. 6

BOLETA

1.- Disponibilidad que tienen los microempresarios de asociarse

- a) Que grado de conocimiento tienen los Microempresarios de la Asociatividad?
- b) Es importante para las MYPES la Asociatividad?
- c) Participan las MYPES en redes empresariales?
- d) Estarían las MYPES dispuestas a formar parte en Grupos Asociativos?

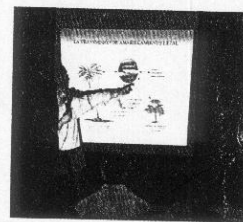
2.- Grado de conocimiento de la situación del sector a atender

- e) Conoce la CONAMYPE las necesidades reales de las MYPES?
- f) Los proyectos ofrecidos por CONAMYPE cubren las expectativas del sector?
- g) Está conforme con el servicio de Asociatividad que tiene CONAMYPE?
- h) Logra la CONAMYPE cubrir a todos los sectores de la economía en donde participan las MYPES?

3.- CAPACIDAD DE CONFORMAR AGRUPAMIENTOS ASOCIATIVOS BAJO LA NUEVA GESTION INNOVADORA.

- i) Que importancia le dan al proyecto asociativo?
- j) Considera que este proyecto debe ser mejorado?
- k) Los resultados son compatibles con los objetivos propuestos?
- l) Contribuye realmente la CONAMYPE a la Asociatividad?.

ANEXO 7



ASOCIACION DE VIVEROS DE EL SALVADOR, AVIVERSAL



Viveristas apoyados por el programa FRUTALES y FUNDAPYME durante Asamblea General

Junta Directiva integrada por las siguientes personas:

- Presidente: Manuel Rodríguez Zedillos (Vivero Tropical)
- Vicepresidente: Jorge Adalberto Criollo Ramírez (Vivero Madreselva)
- Secretaria: Amada Maricela de Carrillo (Vivero Las Mercedes)
- Tesorero: Raúl Escóbar Villalta (Vivero La Nueva Creación)
- Sindico: Miguel Ernesto Menéndez
- 1º Vocal: Gustavo Denis (Vivero Entre Rios)
- 2º Vocal: Juan Carlos Sermeño (Vivero Zapotitán, Cerritos)
- 3º Vocal: Godofredo Hernández (Vivero Montelindo)
- 4º Vocal: Jaime Paredes (Vivero San Francisco)