

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

“PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD, COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA
PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
VESTUARIO DE LA CIUDAD DE LA UNION”.

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACION:
LIC. CARLOS TREJOS URQUILLA.

DIRECTOR ASESOR:
MSC. Y LIC. RAUL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS.

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:
BENITEZ ESCOBAR, YESENIA ISABEL.
DIAZ CABALLERO, MEYBEL ROSIBEL.
SALAZAR LOBO, FLOR DE MILAGRO.

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

SAN MIGUEL
FEBRERO 2005
EL SALVADOR, CENTRO AMERICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

HONORABLES AUTORIDADE UNIVERSITARIAS

RECTORA

LICDA. MARIA ISABEL RODRIGUEZ.

SECRETARIA GENERAL

LICDA. ALICIA MARGARITA RIVAS DE RECINO.

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DECANO INTERINO

ING. JUAN FRANCISCO MÁRMOL CONJURA.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ.

ASESOR METODOLOGICO

LIC. RODOLFO MARTINEZ.

TRIBUNAL EXAMINADOR

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACION

LIC. CARLOS TREJOS URQUILLA.

DIRECTOR ASESOR

MSC. Y LIC. RAUL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS.

FEBRERO 2005

SAN MIGUEL

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A DIOS NUESTRO REDENTOR

Por habernos iluminado el camino a seguir a lo largo de nuestra carrera.

A NUESTRO ASESOR

Lic. Raúl Antonio Quintanilla Palacios, por su esfuerzo, dedicación y sobre todo por brindarnos los conocimientos necesarios a realizar nuestro trabajo de graduación.

A NUESTRO JURADO

Carlos Trejos Urquilla y Lic. Raúl Antonio Quintanilla Palacios, por ayudarnos a vislumbrar la meta para hacernos profesionales.

A NUESTROS CATEDRATICOS

Al personal docente que nos formó para poder llegar a ser profesionales.

En especial a Lic. José Leonidas Morales, Ing. Herberth González y Lic. Jorge Ortez

Yesenia Isabel, Meybel Rosibel, Flor de Milagro

DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO

Por regalarme el tan preciado don de la vida y por permitirme realizar, lo que en el presente constituye una de mis mayores metas. ¡Gracias Dios!; por haberme indicado el camino a seguir y darme la sabiduría, el entendimiento y la suficiente fortaleza para vencer todas las dificultades demostradas durante el proceso que hoy concluye.

A MIS PADRES

José Mauro Benítez e Isabel Escobar de Benítez, por su apoyo incondicional, por inculcarme los grandes valores de la vida, por todos sus consejos, por animarme ante la adversidad a seguir a delante y no desistir, por su cariño, comprensión, dedicación e innumerables esfuerzos que hicieron, para que mi persona pudiese alcanzar la meta propuesta; por lo que este triunfo va dedicado especialmente a ellos.

A MIS HERMANOS

Por su apoyo, paciencia y comprensión en cada etapa de mi vida, gracias Elsa Verónica Benítez de Ventura, Reynaldo Mauricio Benítez Escobar e Iris Odalis Benítez Escobar.

A MIS TIOS

A todos mis tíos, que de una u otra forma estuvieron conmigo apoyándome en cada etapa de mi preparación, ¡gracias!, en especial a Pedro Ángel Benítez Andrade y José Antonio Alvarado, quienes me brindaron su ayuda incondicional en todo momento.

A MI CUÑADO

Ángel Enrique Ventura, por su inmensa colaboración y por su ayuda en la búsqueda de una solución viable a mis problemas de índole académico.

A MIS ABUELAS

Maria Eva Escobar y Mercedes Benítez, por todos sus consejos, cariño y el apoyo moral que me supieron brindar.

A MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS DE TESIS

Flor de Milagro Salazar Lobo y Meybel Rosibel Díaz Caballero, por sus consejos, tolerancia y comprensión, ¡muchísimas gracias queridas amigas!, fue una experiencia agradable e inolvidable haber trabajado en su compañía.

A MIS GRANDES AMIGOS

Flor de Maria González, José Walter Medina, José Alberto Torres, Eduardo Alexander Montesinos, Ruth Noemí Maradiaga, con quienes he tenido la dicha de compartir tantos momentos especiales en la vida, ¡Muchísimas gracias! por los ánimos que me proporcionaron, sobre todo en los momentos mas difíciles.

YESENIA ISABEL BENÍTEZ ESCOBAR

DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO

Por darme la vida y la oportunidad de alcanzar mi meta, muchas gracias por brindarme compañía, fuerza y esperanza en los momentos más difíciles, cuando sentía que no podía seguir, tú estuviste conmigo tu mano me guió y me guardo siempre, señor este triunfo lo dedico especialmente a ti. Gracias por tu amor.

A MIS PADRES

José Bruno Díaz y Martha Lidia Caballero, por el esfuerzo y sacrificio que hacen por mi, para que pueda alcanzar mis sueños, muchas gracias por brindarme siempre su amor, consejos, comprensión y confianza.

A MIS HERMANOS

Melvin Ernesto y Martha Lisseth, por brindarme su apoyo y comprensión en todo momento.

A MI ABUELA

Teresa Ponce, por estar siempre presente en sus oraciones, muchas gracias por sus consejos, cariño y comprensión.

A MIS TIAS

Elsa Marina Caballero y Miriam Maribel Ponce, por brindarme su cariño y apoyo incondicional durante mi vida. Muchas gracias.

A MIS PRIMOS

Yanira, por brindarme su amistad, cariño, consejos, comprensión y animo en los momentos más difíciles de mi carrera y de mi vida. Armando, Joel y Wilson, por su cariño y apoyo incondicional. A mi niña querida Jenifer, por todo su cariño.

A TODA MI FAMILIA Y AMIGOS

Aunque no menciono nombres son personas muy importantes en mi vida, muchas gracias por sus oraciones, consejos y cariño.

A MIS COMPAÑERAS Y AMIGAS DE TESIS

Flor de Milagro Salazar y Yesenia Isabel Benítez, por brindarme su confianza, apoyo y aceptación al equipo de trabajo, pero sobre todo por su cariño y amistad. Muchas gracias por su paciencia y tolerancia. Dios las bendiga.

MEYBEL ROSIBEL DIAZ CABALLERO

DEDICATORIA

Quiero agradecer al que todo lo puede y lo da.

AL ALTÍSIMO OMNIPOTENTE

Que me ayudo y me dio cada día sabiduría para adquirir el triunfo obtenido, a él sea la gloria.

A MIS PADRES

Leonel Salazar y M^a del Rosario De Salazar, por haberme dado ánimo y brindarme fuerza para no desfallecer y por apoyarme incondicionalmente en los momentos más difíciles de mi carrera. Gracias por este triunfo, esto es producto de sus esfuerzos.

A MIS HERMANAS

Brenda Salazar, por apoyarme y haberme aconsejado para seguir adelante.

Berenice Salazar, por haber creído en mí y darme fuerzas para alcanzar mi meta.

A MIS TIOS Y ABUELOS

Quienes indirectamente se mantuvieron a mi lado para darme fuerzas y brindarme apoyo, en especial a mi Tío Rogelio al cual le quiero mucho, tía Blanqui (Q.E.P.D) que la recuerdo con cariño, tía Gladis que supo ser mi amiga, y a mi Tía Libni que me dio ánimos a seguir adelante, Dios los bendiga.

A MIS AMIGOS

A quienes les agradezco por su amistad incondicional y por haber estado conmigo dándome fuerzas y apoyo moral para alcanzar mis metas. Jazmín Cárdenas, Sullin Muñoz, Flor de Maria González y Walter Medina.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS

Yesenia Isabel Benítez por haber sido más que mi amiga y por que siempre supo aconsejarme, apoyarme y darme un buen ejemplo a seguir.

A Meybel Rosibel Díaz Caballero por demostrar ser una persona llena de paciencia sinceridad y trabajadora. Que Dios este siempre con ellas.

FLOR DE MILAGRO SALAZAR

INDICE

INTRODUCCIÓN-----xv

RESUMEN EJECUTIVO-----xvii

CAPITULO I

1.0	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA -----	19
1.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA -----	19
1.2	ENUNCIADO DEL PROBLEMA-----	22
1.3	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN-----	22
1.4	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN-----	23
	1.4.1 ALCANCES-----	23
	1.4.2 LIMITACIONES-----	24
1.5	OBJETIVOS-----	25
	1.5.1 OBJETIVO GENERAL-----	25
	1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS-----	26
1.6	SISTEMA DE HIPOTESIS-----	26
	1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL-----	26
	1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS-----	26
	1.6.3 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPOTESIS-----	27
1.7	PROCEDIMIENTO-----	29

CAPITULO II

2.0	ASPECTOS GENERALES SOBRE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO, ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD-----	31
2.1	MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO-----	31
	2.1.1 ANTECEDENTES-----	31
	2.1.2 DEFINICIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA-----	32

2.1.3	CLASIFICACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA -----	32
2.1.4	CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA----	33
2.1.5	IMPORTANCIA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS----	34
2.2	ASOCIATIVIDAD-----	35
2.2.1	ANTECEDENTES-----	35
2.2.2	DEFINICIÓN DE ASOCIATIVIDAD-----	38
2.2.3	OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD-----	39
2.2.4	IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD-----	39
2.2.5	MARCO JURÍDICO PARA LA ASOCIATIVIDAD-----	41
2.2.6	MODELOS ASOCIATIVOS-----	41
2.2.6.1	REDES EMPRESARIALES-----	42
2.2.6.1.1	TIPOLOGÍAS DE REDES EMPRESARIALES-----	42
2.2.6.1.2	CLASIFICACIÓN DE LAS REDES EMPRESARIALES---	44
2.2.6.1.3	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS REDES EMPRESARIALES-----	45
2.2.6.1.4	CICLO ASOCIATIVO DE REDES EMPRESARIALES---	46
2.2.6.1.4.1	PERIODO DE GESTACIÓN-----	47
2.2.6.1.4.2	PERIODO DE ESTRUCTURACIÓN-----	47
2.2.6.1.4.3	PERIODO DE MADUREZ-----	48
2.2.6.1.4.4	PERIODO DE CAMBIO O DECLIVE-----	49
2.2.6.2	CLUSTER-----	50
2.2.6.3	ESLABONAMIENTOS PRODUCTIVOS-----	50
2.2.6.4	ENCUBADORAS-----	52
2.2.6.5	PARQUES INDUSTRIALES-----	52
2.2.6.6	CONSORCIOS-----	52
2.2.6.7	JOINT VENTURE (AVENTURARSE EN UN NEGOCIO) -----	53
2.2.6.8	ALIANZAS ESTRATÉGICAS-----	53

2.3	COMPETITIVIDAD-----	54
2.3.1	DEFINICIÓN-----	54
2.3.2	IMPORTANCIA-----	55
2.3.3.	CARACTERÍSTICAS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS-----	55
2.3.4	LAS CINCO FUERZAS QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD---	57
2.3.5	ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA-----	58
2.3.6	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA-----	59
2.3.7	ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS-----	59
 CAPITULO III		
3.0	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO-----	61
3.1	ESTRATEGIA METODOLÓGICO-----	61
3.1.1	DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN-----	61
3.1.2	CLASE DE INVESTIGACIÓN-----	61
3.1.3	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN-----	62
3.1.4	TÉCNICA DE MUESTREO-----	62
3.1.5	UNIDADES DE ESTUDIO, POBLACIÓN Y MUESTRA-----	62
3.1.6	UNIVERSO O POBLACIÓN-----	62
3.1.7	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA-----	63
3.2	TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS-----	64
3.3	DIAGNOSTICO-----	95
3.3.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL FODA----	95
3.3.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ASOCIATIVIDAD-----	100

CAPITULO IV

4.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	102
4.1 CONCLUSIONES-----	102
4.2 RECOMENDACIONES-----	105

CAPITULO V

5.0 PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD PARA LOS MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS COMERCIALIZADORES DE VESTUARIO DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN.-----	107
5.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA-----	108
5.2 JUSTIFICACION-----	109
5.3 GENERALIDADES DE PROPUESTA-----	110
5.3.1 TIFICACION DE LA RED EMPRESARIAL-----	111
5.3.2 CLASIFICACION DE LA RED EMPRESARIAL-----	112
5.4 PRORAMA ESTRATEGICO DE ASOCIATIVIDAD-----	113
5.4.1 PERIODO DE GESTACION-----	114
5.4.1.1 REALIZACION DE REUNIONES DE LA RED-----	114
5.4.1.2 CARTA COMPROMISO-----	117
5.4.1.3 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL-----	117
5.4.2 PERIODO DE ESTRUCTURACION-----	118
5.4.2.1 CONSTITUCION JURIDICA-----	118
5.4.2.2 DEMANDA DE SERVICIOS ESPECÍFICOS -----	120
5.4.2.3 DISEÑO DE PROYECTOS COLECTIVOS-----	121
5.4.2.4 ACCIONES DE DESARROLLO EMPRESARIAL-----	123
5.4.2.5 ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS-----	125
5.4.3 PERIODO DE MADUREZ-----	126

5.4.3.1 CREACION DE UNA ESTRUCTURA DE APOYO-----	126
5.4.3.2 DESARROLLO DEL PROGRAMA ASOCIATIVO-----	130
5.4.3.3 SERVICIOS ESTRATEGICOS-----	131
5.4.4 PERIODO DE DECLIVE-----	132
5.5 PLAN DE IMPLEMENTACION-----	134
 BIBLIOGRAFIA-----	 137
 ANEXOS -----	 140
ANEXO N° 1. PAPELES DE LOS ACTORES CLAVES DEL PROCESO ASOCIATIVO---	141
ANEXO N° 2. CRITERIOS BASICOS PARA LA SELECCIÓN DE LAS FORMAS JURIDICAS PARA LA ASOCIATIVIDAD.-----	142
ANEXO N° 3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FORMAS LEGALES ASOCIATIVAS. -----	143
ANEXO N° 4. CENSO DE PUESTOS DE EL MERCADO MUNICIPAL.-----	144
ANEXO N° 5. CUESTIONARIO.-----	146
ANEXO N° 6. RESUMEN FODA.-----	149
ANEXO N° 7. DATOS INSTITUCIONALES DE ORGANIZACIONES PRESTADORAS DE SERVICIO A GRUPOS ASOCIATIVOS.-----	150
ANEXO N° 8. CARTA COMPROMISO.-----	152

INTRODUCCION

Las Micro y pequeñas empresa de El Salvador se ven envueltas en muchos problemas en cuanto a eficiencia y competitividad. Ya que estamos en un mercado de libre comercio además para los comerciantes de la ciudad de La Unión se presentan nuevas oportunidad de como lo es la reapertura del puerto Cutuco. Es por estas razones que las empresas deben responder de manera eficiente a los cambios políticos y económicos; modernizando las estrategias de realizar negocios con el objetivo de estar debidamente preparados ante la llegada de grandes empresas internacionales y de esta forma lograr un buen posicionamiento en el mercado.

De lo anterior se desprende la importancia y la necesidad de realizar un estudio orientado a los micro y pequeños empresarios comercializadores de vestuario de la ciudad de La Unión. Y de acuerdo a los resultados, plantear una propuesta de asociatividad que conlleve a la integración, cooperación y competitividad de cada una de las empresas que deseen participar en dicha alianza estratégica.

El estudio se desarrolla en cinco capítulos cuyo contenido se describe a continuación.

CAPITULO I: Como introducción se establecen los lineamientos básicos como lo son la situación problemática, la justificación del estudio, los alcances y limitaciones de la investigación, los objetivos y la matriz de operacionalización de las variables. Todos estos elementos describen y dan a conocer los fenómenos tal y como se encuentran en la actualidad, así como también justificar el porque y para que se lleva a cabo el estudio.

CAPITULOII: Este apartado contiene los aspectos generales sobre las micro y pequeñas empresas, del sector comercio tales como: antecedentes, clasificación, características e importancia. También se encuentra el marco teórico de asociatividad contiene los siguientes puntos: antecedentes, definición, objetivos importancia, marco jurídico; los diferentes modelos de asociatividad y se describe el ciclo asociativo.

Además se encuentra la teoría sobre competitividad, su importancia, características y las estrategias que las empresas deben optar para lograr la competitividad.

CAPITULO III: En este capítulo se describe la situación actual de las micro y pequeñas empresas comercializadoras de vestuario de la ciudad de La Unión, se determina la metodología empleada en la investigación el instrumento para la recopilación de datos los cuales son tabulados, analizados e interpretados de forma individual cada pregunta. Teniendo los resultados se elaboró un diagnóstico de las empresas en estudio señalando las fortalezas, oportunidades que estos deben aprovechar, debilidades y amenazas que enfrentan dichas empresas, también se realiza un análisis sobre los resultados de la aceptación de la estrategia de la asociatividad.

CAPITULO IV: Este capítulo contiene las conclusiones y respectivas recomendaciones que se determinan mediante los resultados de la investigación, para su elaboración se toma como base el diagnóstico realizado en el capítulo III.

CAPITULO V: Este último capítulo contiene la propuesta de asociatividad para las micro y pequeñas empresas comercializadoras de vestuario de la ciudad de La Unión, Este contiene el programa necesario para llevar a cabo la asociatividad, se especifican las fases a seguir en dicho proceso señalando las actividades comprendidas en los periodos de gestión, estructuración, madurez y declive. Al final se elabora el plan de implementación detallando las actividades secuencialmente, su duración en tiempo y el responsable en ejecutarlo.

RESUMEN EJECUTIVO.

La Micro y Pequeña empresa en El Salvador, ha enfrentado muchas dificultades imposibilitándole obtener las armas necesarias para competir en el mercado. Por esta razón es necesario plantear una alternativa de solución que permita a dichos empresarios hacer frente a los nuevos retos que trae consigo la economía globalizante.

Considerando la problemática y con el objetivo de brindar una estrategia competitiva se desarrolla el presente trabajo titulado “Propuesta de Asociatividad como estrategia Competitiva para los micro y pequeños empresarios comercializadores de vestuario de la Ciudad de La Unión.”

La asociatividad representa una estrategia poderosa para que los empresarios en estudio logren la competitividad. La mayor parte de estos consideran que el asociarse les traería muchas ventajas que no tienen si trabajan en forma individual, pero sienten temor a lo desconocido y la cultura individualista representa unas de las dificultades que no les permiten apropiarse por completo de esta estrategia.

Sin embargo manifiestan estar dispuestos a asociarse y enfrentar la competencia nacional y extranjera de forma conjunta, ya que la mayor parte de los comerciantes enfrentan los mismos problemas tales como: falta de conocimientos administrativos, falta de recursos financieros, no son sujetos a créditos bancarios, falta de innovación tecnológica, ausencia de establecimientos que sean atractivos al gusto del cliente, falta de infraestructura adecuada para este tipo de negocio.

También cuentan con objetivos en común tales como: adquirir productos de calidad a buen precio, recibir capacitación en las siguientes áreas: administrativa, mercadeo y finanzas, buscan mejorar la infraestructura de sus locales y adquirir la tecnología moderna y necesaria para brindar un mejor servicio a sus clientes. Estos objetivos se pueden lograr con eficiencia si se trabaja en forma conjunta y de esta misma manera, erradicar los problemas que afrontan.

Con la ayuda de los empresarios se elaboro un diagnostico que identifica las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas que poseen los empresas en estudio. De acuerdo con este diagnostico, se propone la conformación de una red empresarial de comercializadores de vestuario en la ciudad de la Unión, con un programa de asociatividad que detalla las actividades necesarias, para su desarrollo, con proyectos específicos que responden a las necesidades comunes de las empresas, con el objetivo de lograr la competitividad en el mercado local y sus alrededores.

CAPITULO I

1.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANALISIS DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA

En el año 1900 se fundó el mercado municipal de la ciudad de La Unión, el cual inicio con 100 puestos de los cuales 20 comercializaban con productos de vestir. Este mercado se fundó con la idea de establecer un orden en el comercio de la ciudad ya que para esta época se comenzaba a incrementar el movimiento comercial, con el surgimiento de puestos de ropa, calzado, verduras, granos básicos, diversas carnes y lácteos.

En los primeros cinco años de la década de los 70's la situación económica de la ciudad era considerada buena debido al cultivo del algodón, ya que los habitantes de los caseríos, cantones, pueblos y los mismos habitantes de la ciudad que trabajaban en el cultivo del algodón recibían pagos semanalmente los días sábado, estos asistían al mercado para adquirir la variedad de productos de consumo, calzado y ropa de acuerdo a sus necesidades demandadas.

Acercándose la década de los 80's el cultivo fue desapareciendo debido a la reforma agraria desarrollada en el periodo de gobierno del presidente Molina y posteriormente al conflicto armado generado en el país; el comercio disminuye en gran medida, se presentaban problemas como los siguientes: escasez de ingresos familiares, temor de los proveedores de movilizarse y distribuir libremente su mercancía entre otros.

En la década de los 90's el comercio mejoró notablemente para todos los sectores a causa de las remesas familiares, debido al elevado nivel de emigración de personas a los Estados Unidos de Norteamérica, y después de la firma de los acuerdos de paz, la situación económica de los habitantes mejoró aun más, al

aumentar las remesas que estos recibían. En esta época los comerciantes, tenían la oportunidad de adquirir mayor margen de ganancia por cada producto vendido; ya que no existía mucha competencia.

En el año 1,996 el mercado municipal sufrió un siniestro que dejó inhabilitado una parte, pero a pesar de ello los comerciantes se recuperaron de la crisis ocurrida y se fortaleció el comercio en la ciudad especialmente de ropa fina y de marcas reconocidas tanto nacionales como extranjeras por ejemplo: ST. Jack's, Branson, Renso, Pierre cardin, Levis, Calvin Klein, Docker, Wilson, Reina, Lee, etc.

Posteriormente cuando la comercialización del vestuario se encontraba en su pleno apogeo surgió un nuevo siniestro en Julio del año 2000 que destruyó completamente el mercado y por ende todos los empresarios sufrieron la pérdida total, ya que la mercadería no estaba asegurada.

Es por tal razón que la propuesta de asociatividad, nació por la necesidad que los comerciantes de dicho rubro presentaban y que les impedía ser competitivos en el mercado local; ya que éstos, en forma individual se enfrentaban a muchos problemas como:

- Falta de conocimientos administrativos
- Falta de recursos financieros
- No son sujetos a crédito bancario
- Falta de innovación tecnológica
- Ausencia de establecimientos que sean atractivos al gusto del cliente
- Falta de infraestructura adecuada para este tipo de negocio.

Además, en la ciudad de La Unión, no existe un mercado municipal, ni un centro comercial que albergue a estos empresarios, debido al incendio que ocurrió hace 4 años que dejó inhabilitado el mercado municipal; razón por la cual, muchos empresarios quebraron y hoy tratan de sobrevivir, es por esto que la asociatividad es

una estrategia muy poderosa para que los comerciantes puedan progresar y ser competitivos.

También la Micro y Pequeña Empresa de nuestro país actualmente tienen baja capacidad competitiva por lo que se hace necesario apoyar su desarrollo y consentizando sobre los beneficios de la cooperación para fortalecer y solventar de manera eficaz los problemas que enfrentan; para alcanzar estos objetivos es necesario contar con una estrategia de asociatividad que permita generar mayor competitividad y obtener las siguientes ventajas:

- Mayor poder de negociación
- Gestionar proyectos ante organizaciones nacionales e internacionales
- Mejoramiento de la gestión a través del intercambio de experiencias
- Acceso a capacitaciones y consultorías especializadas etc.

También se obtendrán los siguientes beneficios:

- Reducción en los costos de adquisición de materiales o productos
- Incremento en las ventas
- Mejora los niveles de rentabilidad
- Incremento en el número de clientes
- Empresas más productivas
- Empresas más competitivas
- Mejora en la calidad de los servicios o productos que ofrece
- Incrementa sus habilidades empresariales.

Dada la situación problemática en la que se encuentran los Empresarios partiendo del año 2000 hasta la fecha es necesario buscar una solución inmediata a dichos problemas.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿En que medida la asociatividad contribuirá en la solución de los problemas de la Micro y Pequeña Empresa comercializadoras del vestuario en la Ciudad de La Unión?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La razón por la cual se diseña un modelo de Asociatividad para los micro y pequeños empresarios comercializadores de vestuario de la Ciudad de La Unión, es porque existen muchas desventajas tanto cuantitativas como cualitativas, en la comercialización de este tipo de producto, es decir; que en la ciudad de La Unión es muy difícil encontrar ropa de calidad además, no hay variedad en estilos y tallas; lo que obliga a gran parte de la población desplazarse a realizar sus compras a ciudades vecinas como San Miguel y Santa Rosa de Lima.

Estos comerciantes no tienen la capacidad financiera de liquidar simultáneamente deudas pasadas, que adquirieron con sus proveedores antes del incendio ocurrido en Julio del año 2000, y a la vez invertir en la adquisición y ampliación de productos de calidad y de marcas reconocidas en la actualidad; pues anteriormente algunos comerciantes lo han intentado adquiriendo mayores deudas con los proveedores, pero pese a ello no han logrado solventar sus obligaciones y han sido víctimas de embargo.

Es por esto que la Asociatividad representa una estrategia muy poderosa y oportuna para los comerciantes de esta ciudad y del país entero al igual que en otras naciones del mundo, ya que a través de esta estrategia se pueden enfrentar problemas individuales, cambios en la economía del país como lo son los Tratados de Libre Comercio entre otros.

Esto ayuda a sobrevivir en una competencia desigual entre países, empresas grandes y pequeñas, ricos y pobres, ya que la Asociatividad significa el mejor camino posible que le queda en especial a este tipo de empresas de los países con menores niveles de ingresos como el nuestro y no solamente para lograr la sobrevivencia en los mercados, cada vez más regionales y abiertos a la competencia de las empresas del mundo entero, sino que permite rescatar formas alternativas de generación de riquezas y equidad.

Por lo tanto la realización de proyectos de esta naturaleza no solamente beneficia a los micro y pequeños empresarios, sino también a la población en general, porque estos tendrían la posibilidad de gozar de mejores servicios comerciales, encontrando los productos de acuerdo a sus necesidades, gustos y preferencias, sin tener que desplazarse a otras ciudades, logrando así reducir costos en tiempo y dinero; a la vez, se abre la posibilidad de que estas empresas demanden mayor fuerza laboral, lo que permitirá la generación de nuevas fuentes de empleos.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 ALCANCES

El área que comprende el estudio, parte de la zona urbana de la ciudad de La Unión, el periodo en que se enmarca el estudio es: periodo año 2004.

La asociatividad de los Micro y Pequeños Empresarios tendrá un impacto en diferentes sectores entre los más relevantes podemos mencionar:

- Las Micro y Pequeñas Empresas comercializadoras de vestuario; son beneficiadas, porque se les presenta, una alternativa viable para la solución de sus problemas en el sentido que la asociatividad representa una estrategia poderosa para lograr la competitividad de las mismas.

- Proveedores; en ellos también se verá reflejado el impacto de la asociatividad, debido al incremento en la demanda de sus productos.
- Clientes; tendrán la oportunidad de adquirir productos de mejor calidad, variedad, y a menor precio, sin tener que desplazarse a otras ciudades, logrando reducir tiempo y dinero.
- Población; también será beneficiado, ya que tendrán la posibilidad de gozar de mejores servicios comerciales; y a la vez, se abre la oportunidad de que estas empresas demanden mayor fuerza laboral que permita la generación de nuevas fuentes de empleo.

1.4.2 LIMITACIONES

Las limitaciones que enfrentó el equipo investigador en el desarrollo de la investigación fueron las siguientes:

- Económicas: Es una de las principales limitantes que enfrentó el grupo, ya que ninguna de las integrantes devenga un salario, que les permitiera cubrir en su totalidad los costos y gastos en que se incurrieron, para desarrollar el proyecto.
- Bibliográfica: En este sentido la limitante es que en la ciudad de San Miguel, no se contaba con la suficiente información sobre el tema en estudio; por lo que fue necesario desplazarse hacia la ciudad de San Salvador.
- Técnicas: En la ciudad de La Unión y San Miguel existen muy pocas instituciones que colaboren con el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Por lo que para cubrir las necesidades de asesoría e información sobre asociatividad fue necesario desplazarse a San Salvador.

- Población en Estudio: La apatía y desconfianza de los Micro y Pequeños Empresarios al momento de contestar las encuestas.
- Tiempo: El periodo temporal disponible, para realizar la investigación es relativamente corto, y dada la problemática existente es necesario plantear una alternativa en el menor tiempo posible.
- Grupos asociativos: En la ciudad de La Unión no se encontraron estudios que reflejen la experiencia de grupos asociativos que se hayan integrado en algún sector económico determinado.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL.

- Proponer un modelo de Asociatividad que impulse la competitividad de la Micro y Pequeña Empresa comercializadora de vestuario de la Ciudad de La Unión.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar los principales problemas que enfrentan la Micro y Pequeña Empresa comercializadora de vestuario de la Ciudad de La Unión.
- Identificar las teorías de Asociatividad existentes para determinar que modelo asociativo es conveniente para la Micro y Pequeña empresa.

- Diseñar un programa de asociatividad que permita ser más competitivas a la Micro y Pequeña Empresa comercializadora de vestuario de la Ciudad de La Unión.

1.6 SISTEMA DE HIPOTESIS

1.6.1 HIPOTESIS GENERAL

- El modelo de Asociatividad permitirá que la Micro y Pequeña empresa comercializadora de vestuario puedan ser competitivas en el mercado.

1.6.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- La realización de un diagnostico permitirá conocer los problemas que enfrentan las Micro y Pequeña empresa.
- Las teorías asociativas permitirán identificar el modelo asociativo que necesita la micro y pequeña empresa
- Un programa de asociatividad contribuirá a la competitividad de la Micro y Pequeña Empresa.

1.6.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE	INDICADORES
<p>GENERAL Proponer un modelo de asociatividad que impulse la competitividad de la Micro y Pequeña empresa comercializadora de vestuario de la ciudad de La Unión.</p>	<p>GENERAL. El modelo de asociatividad permitirá que la Micro y Pequeña empresa, comercializadora de vestuario puedan ser competitivas en el mercado.</p>	<p>V(x). Modelo de Asociatividad</p>	<p>Modelo de Asociatividad: Es un sistema teórico de relaciones que trata sobre las diversas formas de agrupamiento que las empresas utilizan para asegurar una mayor posición en el mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cluster • Eslabonamientos productivos • Redes empresariales. • Parques industriales • Incubadoras • Consorcios • Joint Venture (Aventurarse en un negocio)
<p>ESPECIFICOS : 1. Determinar los principales problemas que enfrentan las micro y pequeñas empresas comercializadoras de vestuario de la ciudad de La Unión.</p>	<p>ESPECIFICOS : La realización de un diagnostico permitirá conocer los problemas que enfrentan la Micro y Pequeña empresa.</p>	<p>V(y) Competitividad de la Micro y pequeña empresa</p>	<p>Competitividad de las Micro y Pequeña empresa: Capacidad de las Micro y Pequeña empresa, publicas o privadas, lucrativas o no de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que les permita alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Precios más bajos. • Surtido más amplio. • Mercadería más reciente. • Mejor calidad • Mejor servicio al cliente
<p>ESPECIFICOS : 1. Determinar los principales problemas que enfrentan las micro y pequeñas empresas comercializadoras de vestuario de la ciudad de La Unión.</p>	<p>ESPECIFICOS : La realización de un diagnostico permitirá conocer los problemas que enfrentan la Micro y Pequeña empresa.</p>	<p>V(x) Diagnostico</p>	<p>Diagnostico: Conjunto de signos que sirven para determinar la situación problemática real de una empresa tanto de su ambiente interno como externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza • Oportunidades • Debilidades • Amenazas
		<p>V(y) Problemas de la Micro y Pequeña empresa.</p>	<p>Problemas de la Micro y Pequeña empresa: Conjunto de hechos y circunstancias que dificultad a la Micro y Pequeña empresa, la consecución de proyectos orientados al fortalecimiento y desarrollo de las mismas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimientos administrativos • Falta innovación tecnológica • Falta de recursos financieros • Poca accesibilidad a créditos bancarios • Falta de infraestructura adecuada • Falta de cultura de cooperación.

<p>2. Identificar las teorías de asociatividad existentes para determinar que modelo asociativo es más conveniente para la Micro y Pequeña empresa.</p>	<p>Las teorías asociativas permitirán identificar el modelo asociativo que necesitan la Micro y Pequeña empresa.</p>	<p>V(x) Teorías de asociatividad</p>	<p>Teorías de asociatividad: Serie de conocimientos que expresan las diferentes formas existentes de asociatividad.</p> <p>Modelo asociativo: Son sistemas teóricos de relaciones que captan los elementos esenciales de la asociatividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo asociativo • Objetivos asociativos • Principios • Razones cuantitativos y cualitativos • Ventajas • Beneficios • T. Alianzas estratégicas • T. Cluster • T. Eslabonamiento productivo • T. Redes empresariales • T. de consorcios • T. Incubado • T. de parques industriales • T. de Joint Venture (Aventurarse en un negocio).
<p>3. Diseñar un programa de asociatividad que permita ser más competitivo a la Micro y Pequeña empresa comercializadoras de vestuario de la ciudad de La Unión.</p>	<p>Un programa de asociatividad contribuirá a la competitividad de la Micro y Pequeña empresa.</p>	<p>V(x) Programa de asociatividad</p>	<p>Programa de asociatividad: Conjunto organizado de medios que permitirá que el micro y pequeñas empresas logren sus objetivos mediante la asociatividad.</p> <p>Competitividad: Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sustancialmente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio económico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia • Misión • Visión • Objetivo • Metas • Políticas • Estrategias • Implementación de Autosostenibilidad. • Acciones de fortalecimiento institucional • Precios mas bajos • Surtido más amplio • Mercadería mas reciente • Exclusividad de producto

1.7 PROCEDIMIENTO

El procedimiento que se realizó para la elaboración del proyecto de estudio se describe a continuación de acuerdo a cada capítulo.

CAPITULO I

Para la elaboración del capítulo I fue necesario hacer un estudio preliminar con el objetivo de conocer la situación de los comerciantes de la ciudad, a través de una encuesta piloto y la observación. De acuerdo a este estudio, se detectó la situación problemática que enfrentan dichos empresarios. Posteriormente, se procedió a la formulación de objetivos y metas que se persiguen con la investigación también se plantearon las hipótesis, ya teniendo lo anterior definido, se procedió con la elaboración del instrumento (encuesta) posteriormente se aplicó a los propietarios de las empresas en estudio, con el objetivo de obtener mayor información y de esta manera, ofrecer una mejor propuesta, acerca del tipo de Asociatividad que estas empresas necesitan para dar solución a sus problemas.

CAPITULO II

Para la elaboración del capítulo II fue necesario recurrir a la información bibliográfica sobre Asociatividad, para ello se acudió a bibliotecas de las siguientes Universidades: Universidad de El Salvador, Universidad de Oriente y Universidad General Gerardo Barrios. También se buscó información en Internet, además fue necesario desplazarse hasta la ciudad de San Salvador, las Instituciones que se visitaron fueron las siguientes: Comisión Nacional para la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE) y Asociación de medianos y pequeños empresarios Salvadoreños (AMPES) con el objetivo de adquirir mayor información sobre el tema de estudio. Posteriormente se procedió a leer la información recopilada; luego, se clasificó el material y a continuación se analizó y se procede al desarrollo y redacción del capítulo.

CAPITULO III

Para el desarrollo de este capítulo fue necesario abordar a los propietarios de las micro y pequeñas empresas en estudio para aplicarles el Instrumento (encuesta), con el propósito de conocer los principales problemas que enfrentan para lograr ser competitivos y conocer si requieren de ayuda para solucionarlos; además, si se encuentran con la disposición de aceptarla para mejorar y lograr ser competitivos en el mercado. Después se procedió a tabular, graficar, analizar e interpretar los resultados que arrojó la encuesta.

CAPITULO IV

Para el desarrollo de este capítulo fue necesario analizar los resultados de la investigación, agrupando las preguntas según el orden de los indicadores que corresponde a cada variable, posteriormente se procedió a elaborar una o más conclusiones por cada variable y consecutivamente se determina la recomendación correspondiente con la cual se pretende dar solución a la problemática.

CAPITULO V

Para el desarrollo de este capítulo, en primer lugar se tomaron en cuenta los resultados de la investigación de campo y por ende las conclusiones y recomendaciones que se hacen en el capítulo IV. Después de analizar estos resultados se continúa con la propuesta de Asociatividad de Redes Empresariales tipo horizontal y para dar un seguimiento adecuado, se refuerza con el programa de Asociatividad que maneja (CONAMYPE) ya que esta es una de las Instituciones que ofrecen este tipo de servicio empresarial en nuestro país, con experiencia y buenos resultados obtenidos en las empresas que ya adoptaron esta estrategia competitiva.

CAPITULO II

2.0 ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO, ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.

2.1 MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO

2.1.1 ANTECEDENTES

La Micro y Pequeña empresa en El Salvador constantemente ha buscado lograr mayores niveles de competitividad ampliando los escenarios para invertir esfuerzos propios, del Estado y de los organismos de apoyo. La mayoría de las empresas se encuentran trabajando en el sector informal. El motivo principal de esta circunstancia se basa en la creencia que los costos y los requisitos exigidos para operar legalmente como empresa no están al alcance, sobre todo de la Micro empresa. No obstante, la forma de trabajo informal genera marginalidad y pocas posibilidades de desarrollo empresarial. En algunos casos se observa que la posibilidad de poder crecer en el sector informal, se encuentra condicionada a adoptar una forma jurídica para continuar operando.

En los últimos años se ha venido observando que una de las estrategias que utilizan las empresas para poder crecer, es la asociatividad competitiva. Este tipo de iniciativa también requiere de un proceso de formalización legal que responda a los objetivos de conformación de los grupos empresariales.

“La importancia de este esfuerzo es vital para el sector de la Micro y Pequeña Empresa, no solo por razones de carácter económico, sino también por las implicaciones sociales y culturales. El desarrollo de la capacidad empresarial se vería potenciado al buscar formas de organización que les permita acceso a bienes y servicios a corto y mediano plazo solucionando problemas como: limitado acceso al

crédito, calidad de la demanda, acceso a servicios de capacitación y asistencia técnica, abastecimiento de materias primas, producción y comercialización”.¹

2.1.2 DEFINICION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Según La Comisión Nacional para la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE)

Microempresa:

Toda actividad económica que tiene hasta diez ocupados y ventas anuales hasta el equivalente de 476.2 salarios mínimos urbanos. Se excluyen actividades agropecuarias.

Pequeña Empresa:

Toda unidad económica que tiene hasta cien ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 31,746 salarios mínimos urbanos, excluyendo aquellas que tiene ventas anuales menores al equivalente de 476.2 salarios mínimos con cincuenta o menos ocupados. Se excluyen actividades agropecuarias.

2.1.3 CLASIFICACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

En El Salvador, aún no se tiene una única definición de la micro y pequeña empresa. Es así que cada institución utiliza una clasificación diferente para las empresas. Dentro de los criterios más utilizados, se encuentra el número de empleados con los que cuenta la empresa, el cual mostraremos a continuación:

¹ Samuel Abarca, José David Grimaldi. Formas legales de asociación de personas u organizaciones. Editorial proyecto emprende CONAMYPE. Edición diciembre de 2001

CLASIFICACIÓN DE ACUERDO AL NUMERO DE EMPLEADOS

TAMAÑO DE LA EMPRESA SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS		
	Microempresa	Pequeña Empresa
Clasificación	4 y menos	10 a 49
Comercio	748,989.48	341,333.71

CRITERIOS CUANTITATIVOS DE CLASIFICACIÓN SEGÚN ALGUNAS INSTITUCIONES

INSTITUCION	PEQUEÑA EMPRESA		
	ACTIVOS	VENTAS	# DE EMPLEADOS
CONAMYPE		El equivalente hasta 4,762 salarios mínimos urbanos	Hasta 50
BMI		Desde \$68,571.54 hasta \$685,714.29 millones	Desde 11 hasta 49
SWISS CONTACT			Entre 5 y 50
ANEP/GTZ			Entre 11 y 49
AMPES	\$2,857.26 a \$22,857.14		Entre 6 y 20
PROPEMI		Hasta \$685,714.29 millones	

2.1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

En su actividad la micro y pequeña empresa logra beneficios económicos y sociales para las personas que se desarrollan en ellas. Su actividad promueve mejores

niveles de vida, plenitud de empleo, condiciones de progreso, desarrollo económico y social.

CARACTERISTICAS

- Son empresas que trabajan de manera informal.
- Son empresas familiares.
- Sus actividades son centralizadas.
- Escasa exigencia de capital.
- Operan con un nivel bajo o muy bajo de productividad del trabajo.
- Poseen escaso nivel de complejidad tecnológica.
- La división tecnológica del trabajo es incipiente.
- El nivel de calificación del trabajo requerido es bajo.
- Su tamaño suele ser pequeño, no más de diez trabajadores en la micro empresa y no más de cuarenta y nueve trabajadores en la pequeña empresa, predominan las Actividades unipersonales (por cuenta propia).
- El desarrollo de relaciones salariales es muy bajo.
- Operan en muchos casos fuera de las reglas de juego Institucionales y Jurídicas que regulan la actividad empresarial del sector formalizado de la economía.
- Carecen de capacidad de garantía para acceder al sistema crediticio formal.²

2.1.5 IMPORTANCIA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Históricamente la micro y pequeña empresa ha jugado un papel relevante para el desarrollo económico y social en El Salvador. Durante la década de los ochentas, la importancia de este sector aumento considerablemente, debido al cierre masivo de empresas grandes y medianas, provocado por el conflicto y la crisis económica que se experimento en esa época. De esta manera, el sector de la micro y pequeña

² J.B Consultores S.A. de C.V. Identificación de las vinculaciones entre el nivel educativo, el ingreso y la situación económica de las micro empresas. El Salvador, Marzo de 2002. Pág. 11.

empresa se convirtió en uno de los baluartes principales que evitaron que la economía colapsara y fue el principal generador de la economía.

Este tipo de empresas, es de gran importancia social, porque es el motor productivo y generador de empleos que contribuye de manera significativa, al desarrollo económico y estabilidad social. En lo económico, su ayuda se ve reflejada en una mayor demanda de sus productos y servicios; también se considera centro de capacitación de las personas que allí trabajan, volviéndola generadora de mano de obra calificada, permitiendo que el personal pueda obtener mayores oportunidades de mejorar económicamente al tener posibilidades de ser contratada por empresas más grandes, permitiéndoles obtener ingresos y un mejor nivel de vida.

2.2 ASOCIATIVIDAD

2.2.1 ANTECEDENTES

La Asociatividad como estrategia para competir, ha estado presente desde la concepción misma del ser humano. La conquista de la naturaleza se inicia cuando nuestros ancestros se agrupan en clanes y se distribuyen tareas para cazar grandes animales y para defenderse de los mismos; sin embargo, esto ha sido en parte olvidado.

En el mundo empresarial actual, en América Latina, existe resistencia a unirse e iniciar procesos de desarrollo que generen impactos en las economías. En El Salvador, desde hace varios años se viene hablando de la importancia del tema y se puede decir que se ha elevado la conciencia de los beneficios de la Asociatividad, pero aun persiste en ciertos sectores la falta de visión o ceguera empresarial, la desconfianza y el desconocimiento de los beneficios de participar en estos procesos. Según la opinión de expertos, esto se debe al individualismo y al aislamiento tecnológico en el que se encuentran las empresas MIPYMES, no solamente en El Salvador, sino en toda América Latina.

Es importante reconocer, que a pesar de la promoción de la Asociatividad empresarial, aun no se ha desarrollado una estrategia orientada a romper las barreras del individualismo y a generar, desde el Sistema Educativo, acciones que lleven a las personas a desenvolverse con naturalidad en un ambiente de alianzas, que les permitan ser cada día mas competitivas como profesionales y entrar en la dinámica empresarial Asociativa como algo natural después de un proceso de formación.

Al revisar teóricamente las diferentes experiencias de Asociatividad empresarial que se han desarrollado en Italia, España, Brasil, etc. y compararlas con El Salvador, podemos afirmar que existen grandes retos y muchas formas de incrementar la productividad y competitividad de las empresas, con el fin de que estas logren mejorar su posición en los mercados. De igual manera, existe una constante búsqueda por desarrollar instrumentos y estrategias que impacten cuantitativa y cualitativamente en el desarrollo del sector MIPYME.

Uno de los grandes retos que se plantean, a partir del desarrollo de estas experiencias, es la búsqueda de la sostenibilidad en el tiempo y que puedan ser de fácil apropiación entre las personas involucradas en el proceso asociativo.

Al inicio de un proceso Asociativo, es importante identificar quienes son los actores participantes y cuales son sus roles, ya que esto facilita la apropiación de los procesos y el cumplimiento de los objetivos buscados; a la vez, permite generar las sinergias necesarias para la búsqueda de la competitividad en los productos de los sectores o de una región en particular, según sean los objetivos a alcanzar.³

En nuestro país los actores claves para que se de una asociatividad son los siguientes: El Estado, Las Instituciones Los Gremios y Empresarios (Ver anexos N°1).

³ Villatoro, Isabel “La Asociatividad Competitiva: Plataforma para el desarrollo de la MIPYME.” Colección Emprendedor, Editorial AGA&Asociados, Consultores en Comunicación, Edición El Salvador, Mayo de 2004.

La asociatividad en El Salvador no es nueva en términos sociales y económicos existen una serie de organizaciones que han sido fundadas con diversas figuras que se han desgastado en el tiempo. Ejem. Cooperativas. El marco legal incluye varias figuras asociativas con fines de lucro y sin fines de lucro que han sido utilizadas con diversos fines y objetivos, no obstante la flexibilidad de estas es limitada (Ej. Consorcios.) Para entender proceso de asociatividad progresiva.

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

El Salvador ha decidido estimular a que las empresas sean más y con mayor competitividad, el programa de competitividad y la amplia gama de escenarios donde se analiza las posibilidades y se deciden acciones es una muestra en la que se están invirtiendo esfuerzos tanto del Estado como del Sector Privado.⁴

Desde el año 2002, la Fundación para el auto desarrollo de la micro y pequeña empresa (FUNDAPYME) ha acompañado la consolidación de dieciséis grupos asociativos en sectores como: calzado, agricultura, añil, turismo, fabricación de dulces, pesca, entre otros.⁵

⁴ Gastón Méndez y Franklin Vásquez, Asociatividad en El Salvador. Editorial Omicrón Consultores, Enero 2000. Pág.19.

⁵ www.fundapyme.com/sv.

2.2.2 DEFINICION DE ASOCIATIVIDAD

ASOCIATIVIDAD:

“Agrupamiento de empresas que se forman para asegurar una mayor posición en el mercado que la alcanzarán las empresas actuando individualmente.”⁶

“Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen materia prima, o general una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y el desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por cada uno de los participantes.”⁷

“Es la unión de dos empresas que de forma particular mantienen su independencia; sin embargo, se orientan a formar un grupo limitado y claramente definido, colaborando entre si para alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazo, buscando alcanzar mayores niveles de productividad de cada uno sus integrantes.”⁸

⁶ Villegas Zoilo Pallares. “La asociatividad empresarial: una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías.” Colombia 200 Pág.4

⁷ “Help Desk” hdesk@docusal.com Cluster. Junio del 2004 Pág. 7

⁸ Revista “Nueva Época.”

2.2.3 OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD

- Mejorar la productividad de las empresas:
 - Aumentar la cantidad y calidad de la producción al menor costo
 - Acceder y optimizar el uso del capital, mano de obra calificada, tecnológica y capacidad de gestión, con esfuerzos compartidos en espacios de aprendizaje empresarial.

- Aumentar su posicionamiento en el mercado interno y externo:
 - Acceso a la tecnología de información conociendo oportunidades y capturando nuevos clientes.
 - Acceso a nuevos procesos de aprendizaje.

2.2.4 IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD

La asociatividad es una estrategia en donde se unen dos o más empresas con el fin de lograr objetivos de interés común, la asociatividad es muy importante porque contribuye a lograr entre varios, lo que sería difícil alcanzar de manera individual; promueve el desarrollo integral de las empresas que la conforman, generando ventajas competitivas de esta manera enfrentar los desafíos en la apertura de mercados.

Valores que se dan dentro de la asociatividad para que esta funcione de manera efectiva y eficaz generando así una mayor competitividad son:

- Confianza
- Compromiso
- Cooperación

Los beneficios que obtienen los micro y pequeños empresarios a través de la asociatividad son los siguientes:

- Reducción en los costos de adquisición de materiales o productos.
- Incremento en las ventas.
- Mejora los niveles de rentabilidad.
- Incremento en el número de clientes.
- Empresas más productivas.
- Empresas más competitivas.
- Mejora en la calidad de los servicios que ofrece.
- Incrementa sus habilidades empresariales.

Los empresarios deben enfrentar muchos retos, los cuales tienen que saber afrontar y estudiar para lograr una efectividad dentro de la asociatividad, estos retos son los siguientes:

- Precios competitivos.
- Mejor servicio al cliente.
- Mejorar la gestión.
- Mejorar la calidad de productos y servicios.
- Mercado eficaz a nivel nacional e internacional.
- Innovación.
- Diversificación permanente de la oferta.

Las grandes empresas enfrentan estos retos en forma individual, pero la Micro y Pequeña empresa carecen de capacidad y recursos para enfrentarlo de esta manera. Por lo tanto, la opción es asociarse para hacerle frente a los nuevos desafíos del entorno económico.

2.2.5 MARCO JURIDICO PARA LA ASOCIATIVIDAD.

Uno de los factores identificados por los empresarios como “cuello de botella” al realizar el proceso asociativo es el marco legal, aunque al revisar y analizar el actual marco jurídico legal que propicia la asociatividad se determinó que hay una variedad de formas jurídicas, pero las mas difundidas han sido las figuras de cooperativas y la de sociedades anónimas de capital variable. (Ver anexo N° 2). Criterios básicos para la selección de las formas jurídicas de asociación, Ventajas y Desventajas de las formas legales de asociarse. (Ver anexo N° 3)

Este proceso se impulsa en dos etapas. En la primera se recopilan las diferentes figuras legales existentes en El Salvador, con el propósito de hacer notar los alcances y limitaciones de cada una y difundirlos, tanto con empresarios como con técnicos en asociatividad para que, al existir interés por parte del grupo empresarial en legalizarse, este pueda ser debidamente asesorado y optar por la figura jurídica que menos problemas le ocasione.

La segunda etapa debe realizarse cuando la cantidad de grupos empresariales en funcionamiento sea mayor y se puedan analizar y proponer cambios en la normativa legal, con base en la realidad planteada para facilitar y viabilizar la realización de actividades de negocios en forma asociada tanto a nivel nacional como internacional.

2.2.6 MODELOS ASOCIATIVOS.

Para llevar acabo la aplicación de un determinado modelo de asociatividad, es necesario determinar la factibilidad, para poder ser implantado en nuestro país, de acuerdo a las características de las empresas Salvadoreñas. La definición de factibilidad se determina con base en criterios tales como: sostenibilidad del modelo, facilidad de apropiación de los procesos definidos, resultados obtenidos y duración de los mismos.

Según Isabel Villatoro en su obra “La Asociatividad Competitiva: Plataforma para el desarrollo de la MIPYME”, entre los modelos asociativos que se presentan con un enfoque de competitividad se exponen los siguientes:

2.2.6.1 REDES EMPRESARIALES.

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

Características:

- Cada participante mantiene su independencia en el manejo de su empresa.
- La afiliación de sus participantes es voluntaria.
- El objetivo principal es obtener beneficios individuales mediante acciones conjuntas.
- No es necesario que pertenezca a una misma rama de actividad económica.

2.2.6.1.1 TIPOLOGIAS DE REDES EMPRESARIALES.

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

a) Por su estructura :

- **Redes Horizontales:** Es la alianza entre grupos de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio las cuales cooperan en algunas actividades, pero compiten entre si, en el mismo mercado. En las redes horizontales las empresas ocupan el mismo lugar en la cadena productiva y a través de ellas,

las empresas pueden alcanzar economías de escala superiores a las que pueden alcanzar las empresas individuales, obtener mejores condiciones en la compra de insumos, alcanzar una escala óptima en el uso de maquinaria y conjuntar sus capacidades de producción, para satisfacer pedidos de gran escala.

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

b) Por su objetivo :

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

- Proyectos de aprovisionamientos de insumos y/o servicios.
- Proyectos de promoción.
- Proyectos de venta y/o exportación de productos y/o servicios.
- Proyectos de especialización productiva.
- Proyectos integrales (es decir, incluye una combinación de los anteriores).

c) Por su nivel de agregación :

- Redes sencillas: Es una alianza entre un grupo de empresarios.
- Redes de redes: Es una alianza entre redes de primer, segundo y tercer nivel (pirámide de red).

2.2.6.1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS REDES EMPRESARIALES

a) Según su ramo de actividad:

- Eclécticas: diferente ramo de actividad.
- Especializadas: mismo ramo de actividad.

b) Según su localización:

- En origen: instaladas en el propio país para comercializar sus productos al resto del mundo.
- En destino: instaladas en el mercado a desarrollar

c) Según sus integrantes:

- Naturales: sus integrantes son empresas individuales
- Compuestas: sus integrantes lo pueden componer empresas y consorcios

d) Según su procedencia:

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

e) Según su zona de destino:

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

f) Según el sector productivo:

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

g) Según su estrategia comercial – productiva:

- Complementarios: procesos productivos complementarios.
- Competitivos: son Monosectoriales.

2.2.6.1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS REDES EMPRESARIALES.

a) VENTAJAS

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

b) DESVENTAJAS

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

Asociatividad, no puede ser tomada unilateralmente, debiendo participar la totalidad de los integrantes.

- Posible heterogeneidad de sus integrantes. Cuando las empresas presentan una diferencia importante en su solvencia económica, no se facilita el desarrollo sostenible, como por ejemplo en el caso de que deban realizarse inversiones importantes, para lograr competitividad en el mercado.
- Posibles diferencias en “tamaño, criterios e intereses”. Son problemas importantes que no ayudan a que el grupo se mantenga en el tiempo, pero que pueden ser subsanados dejándolos en claro, en un reglamento interno en el grupo, previamente a su formulación”.⁹

2.2.6.1.4 CICLO ASOCIATIVO DE REDES EMPRESARIALES.

CONAMYPE, plantea el proceso Asociativo de la siguiente manera:

Los grupos de desarrollo empresarial constituyen un conjunto de empresarios de una misma rama industrial, pertenecientes a una dimensión económica, que buscan mejorar sus niveles de competitividad en el mercado; a través de la sinergia y el establecimiento de intereses comunes.

Se constituirá, además, como agentes de desarrollo que solucionan de manera conjunta sus problemas y establecen una línea de acción y trabajo, basada en la cooperación y en la cohesión para la producción compartida. El ciclo asociativo comprende cuatro periodos.

⁹ Barrera Henríquez, Milagro del Rosario. “Diseño de un Modelo Administrativo de Asociatividad de la Pequeña industria de la Confección de Ropa de la Ciudad de San Miguel, Como una estrategia para lograr la competitividad del sub sector” 15 - 20

2.2.6.1.4.1 PERIODO DE GESTACIÓN.

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

A su vez, este periodo comprende una serie de pasos, los cuales es necesario seguir a fin de posibilitar, que el Grupo Asociativo pase a una fase superior de crecimiento .Estos pasos han sido definidos a partir de la identificación de un proceso lógico de desarrollo empresarial:

- Planificación del proceso Asociativo; se planifica la ruta critica que deberá seguir el grupo en el proceso de crecimiento y desarrollo organizacional.
- Diagnostico Sectorial; constituye el punto de partida del proceso Asociativo. El diagnostico ha de ser preciso, y deberá especificar el aporte del sector a la economía productivas (ramas) relacionadas y cantidad de empleos que genera.
- Identificación de la rama; se especificara la rama industrial o comercial en la cual se formaran los grupos asociativos.

2.2.6.1.4.2 PERIODO DE ESTRUCTURACIÓN.

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

- Definición de personería jurídica, pueden ser: Sociedades Anónimas, Cooperativas Empresariales, Gremios, Consorcios, Cluster, Franquicias.
- Desarrollo de una Visión Estratégica y de una Misión de compromiso.
- Demanda de servicios específicos.
- Acciones de desarrollo organizacional.
- Establecimientos de alianzas estratégicas.

2.2.6.1.4.3 PERIODO DE MADUREZ

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

Dentro de este periodo se encuentran las siguientes fases:

- Creación de infraestructura de apoyo, los empresarios alquilan un local y contratan personal de apoyo con la finalidad de facilitar la realización de las diferentes actividades que se ha propuesto el grupo.
- Desarrollo de planes operativos y mecanismos de seguimiento, se establecen responsabilidades para los miembros del grupo, de modo que estos se identifiquen con las acciones que realizan.
- Acciones de fortalecimiento institucional, ejemplos de estas acciones son: diseño de procesos y procedimientos, definición de funciones para el personal de apoyo, establecimiento de un sistema de contabilidad, diseño de mecanismos de promoción de grupos, diseño de estatutos acorde con la personería jurídica.
- Establecimiento de sólidas alianzas estratégicas.
- Dotación de servicios estratégicos.

- Desarrollo de proyectos colectivos.
- Tiempo de duración del periodo de madurez, tendrá una duración promedio de 4 años. Sin embargo, dependiendo de las características del grupo asociativo, este periodo puede ser mas largo.

2.2.6.1.4.4 PERIODO DE CAMBIO O DECLIVE.

El periodo de cambio constituye aquella etapa en donde el GDE muestra rendimientos decrecientes, y donde las acciones que realiza, tiene un costo promedio mas elevado que los beneficios funcionales generados. En este punto, el costo marginal de llevar a cabo una acción determinada es más alto que el ingreso marginal que esta acción provoca.

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

No obstante, finalizado el periodo de madurez, el GDE puede decidir, por razones coyunturales, desintegrarse, por lo que en este caso, hablaremos que se ha producido una “desintegración Positiva”.

Esta etapa incluye las siguientes acciones:

- Elaboración de un plan de contingencia.
- Implementación Acciones de Contingencia.
- Revisión e inicio del ciclo asociativo.
- Declive o desintegración positiva.
- Tiempo o duración del periodo de cambio o declive.

2.2.6.2 CLUSTER.

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

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

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

2.2.6.3 ESLABONAMIENTOS PRODUCTIVOS.

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

Características:

- La participación de las empresas no se da voluntariamente, si no que responde a exigencias específicas de mercado; por ejemplo, cuando una empresa requiere que se le prevea de cierta cantidad de materia prima.

- Las actividades económicas que desarrollan las empresas participantes, deben ser complementarias entre si.

FORMAS DE ESLABONAMIENTOS:

1. Eslabonamientos verticales, horizontales y diagonales. Estos se dan de acuerdo al tipo de relación existente entre las empresas participantes.
 - Es de forma vertical, cuando la relación se da entre proveedores y clientes de una misma cadena productiva.
 - Es horizontal, cuando las empresas participantes son de una misma actividad económica y la producción de una de ellas, no alcanza a abastecer la demanda y se dan entonces las relaciones de subcontratación.
 - Es diagonal, cuando una empresa de menor envergadura, presta servicios a otra mayor.
2. Eslabonamientos hacia atrás y adelante.
 - “Hacia atrás, se da cuando la producción de insumos en algún sector es insuficiente o nula. Esto puede dar origen a inversiones, para cubrir una determinada demanda de mercado.
 - Hacia adelante, se da cuando algún sector no alcanza para procesar la cantidad que otro pueda generar”.¹⁰

¹⁰ Proyecto Emprende (CONAMYPE/GTZ), “Directorio de instituciones prestadoras de servicios a grupos Asociativos”, Primera Edición. Mayo 2001. Pág. 11

2.2.6.4 ENCUBADORAS.

Las incubadoras tienen como objetivo facilitar la creación y consolidación de las MYPES en su fase de nacimiento. Normalmente, proporcionan servicios de asesoría legal, empresarial, infraestructura, servicios generales, apoyo técnico, productivo, capacitación y comercialización. El problema del modelo de incubadoras es la sostenibilidad y la rotación de empresas.

2.2.6.5 PARQUES INDUSTRIALES.

Los parques tienen como objetivo proporcionar una adecuada infraestructura física a las MYPES. Normalmente proporcionan, entre otros servicios, los de: local físico para la empresa, facilidad de acceso y servicios en común.

La ventaja de los parques industriales es que bajan costos y facilitan o permiten acceso a subsidios. El problema para aplicar este modelo es cuando se necesita que sean empresas homogéneas; lo cual, dadas las características de ubicación geográficas del empresariado MIPYME salvadoreño es difícil de encontrar, a excepción de las artesanías que están concentradas geográficamente en lugares como: La Palma, Ilobasco, San Sebastián, Nauhisalco, Guatajiagua, etc.

2.2.6.6 CONSORCIOS.

Los consorcios están conformados por empresas que se asocian con el objetivo de proporcionarse un servicio en común, el cual puede ser de: información, capacitación, desarrollo tecnológico, exportación, créditos, difusión de tecnología, compra y comercialización conjunta, etc. Entre las ventajas de los consorcios está la reducción en los costos y la posibilidad de lograr economías de escala.

2.2.6.7 JOINT VENTURE (Aventurarse en un negocio).

Es un asocio que normalmente se da para la realización de un negocio determinado, entre dos o más empresas, que esta acotado en el tiempo y en la determinación del asunto u objeto del negocio.

2.2.6.8 ALIANZAS ESTRATEGICAS.

“Una alianza es un acuerdo de dos o mas personas, una empresa con otra, grupos de empresas, organizaciones de diverso tipo, para buscar algún objetivo común y obtener algunas ventajas por el hecho de trabajar de común acuerdo.

En El Salvador, existen muchos casos de esta nueva forma de alianzas, por ejemplo entre grupos financieros y empresas comerciales, entre bancos nacionales con bancos extranjeros, entre la empresa cervecera y sus similares de varios países, etc.

Las alianzas se pueden establecer entre personas, grupos, empresas o instituciones con un mismo poder económico o de niveles económicos diferentes; de una misma actividad económica o de distintas. Entre las formas de alianzas estratégicas se pueden citar las siguientes:

- Las cooperativas de cualquier tipo.
- Los consorcios.
- Las sociedades Anónimas.
- Los acuerdos que se impulsan entre empresas nacionales y extranjeras.
- La asociación entre empresas transnacionales o multinacionales, para impulsar investigaciones u otras actividades, etc.

Una alianza estratégica, genera las siguientes ventajas:

- Fortalecimiento financiero
- Generación de encadenamientos; es decir, que lo que una empresa produce, puede servir de materia prima para la producción de otras.
- Reducción de costos a través de :
 - a. Unificación de los procesos, evitando doble gasto en el transporte de mercaderías, seguridad, etc.
 - b. Aprovechamiento de descuentos al realizar compras conjuntas.
 - c. Generación de canales de distribución directos, apropiándose de una mayor parte de ganancias, al evitar la intermediación.
 - d. Poder para enfrentar la competencia de otras empresas o grupos más poderosos”.¹¹

2.3 COMPETITIVIDAD.

2.3.1 DEFINICIÓN.

- “Capacidad para competir especialmente en los mercados exteriores.”¹²
- Capacidad demostrada por un individuo, organización, gobierno o región para destacar o salir airoso de la prueba en que se encuentra antes otros sobre el cumplimiento de su misión”.¹³
- “Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”.¹⁴

¹¹ Aguilar, José Víctor, “Clavos de la Globalización”. Equipo Maíz. El Salvador 1998. Pág.10

¹² TAMANES Ramón Y Otros. “Diccionario de Economía y Finanzas”. Primera Edición, Limusa Noriega Editoriales México. Pág.132.

¹³ Pelayo, Carmen Elena. “Monografía sobre la Competitividad”. Pág.1.

¹⁴ Proyecto Nacional de Competitividad. El Salvador 2001.

2.3.2 IMPORTANCIA.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios; por lo tanto, es importante que las empresas aprovechen al máximo cada uno de los recursos con que cuentan, ya que en la actualidad enfrentan retos de un nuevo entorno económico por la llegada de empresas más competitivas al mercado nacional y los clientes se vuelven más exigentes; por lo tanto, es sumamente necesario invertir en el mejoramiento del ambiente competitivo.

2.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Michael E. Porter, en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, plantea cinco características generales de la ventaja competitiva:

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

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

La innovación, en términos estratégicos, se define en su sentido más general. Incluye no solamente las nuevas tecnologías sino también nuevos métodos o formas de hacer las cosas, que algunas veces pueden parecer bastante corrientes. La innovación se puede manifestar en el diseño de un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, un nuevo enfoque del marketing o una nueva manera de formar u organizar. Puede englobar virtualmente cualquier actividad de la cadena del valor.

- La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valor.

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

- La ventaja competitiva se mantiene solamente gracias a mejores incentivos.

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

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

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

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

- Para mantener la ventaja competitiva se requiere un planteamiento mundial de la estrategia.

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

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

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

2.3.4 LAS CINCO FUERZAS QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD.

Según Michael Porter, la competitividad de una industria se ve influida por factores, que él ha llamado “Las Cinco Fuerzas”, estas son:

- Entrada de nuevos competidores: en la medida que un negocio está preparado a través de innovaciones que permitan una mayor capacidad competitiva, será menos vulnerable al ataque de nuevos inversionistas.
- La amenaza de bienes sustitutos: es otra fuerza que conforma la estructura competitiva de las organizaciones. Como se sabe los productos sustitutos son aquellos que pueden desplazar a otros, sin ser exactamente iguales, pero que ofrecen al consumidor un producto equivalente. En el terreno de los bienes que ofrecen las panaderías existe una gran variedad de productos que

pueden ser sustitutos. como por ejemplo las galletas; puede que exista gran variedad de estas, en donde la necesidad de los clientes se satisface a través de estos productos sustitutos, aunque en menos cuantía que la que cubre el verdadero producto.

- El poder negociador de los proveedores: creciente necesidad de acceso a insumos para la producción y mano de obra calificada, nuevas tecnologías de proveedores. En este sentido, los proveedores se aprovechan cobrando precios excesivos y no cumplen con los compromisos; debido al efecto de las inversiones que han realizado, efectuando las actividades planeadas por la empresa.
- La competencia: esta es una de las cinco fuerzas más poderosas, es la que consiste en lograr una posición y la preferencia del comprador entre las empresas rivales. A veces la rivalidad esta centrada en la competencia de precios, dando por resultado precios inferiores al costo de producción por unidad, lo que impone perdidas a la mayoría de los rivales.
- Poder de negociador de los consumidores: mayor poder y sofisticación de clientes, significa que las empresas deben tomar en cuenta los gustos y preferencias del consumidor para tener una mayor aceptación del producto en el mercado meta. Para ello se necesita calidad en productos y servicios.

2.3.5 ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

“Las empresas triunfadoras se basan en la ventaja competitiva duradera. Una compañía tiene ventaja competitiva, cuando cuenta con una mayor posición que los rivales para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existen muchas fuentes de ventaja competitiva: elaborar el producto con la mas alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geografía, diseñar un producto que tenga un

mejor rendimiento que las marcas de la competencia, hacer un producto mas confiable y duradero, y proporcionar los compradores un menor valor por su dinero (una combinación de buena calidad, buen servicio y precio aceptable)”¹⁵

2.3.6 DEFINICION DE ESTRATEGIA COMPETITIVA.

“Consiste en todos los movimientos y enfoques que ha puesto y esta poniendo en practica una compañía para atraer compradores, aguantar las presiones competitivas y mejorar su posición en el mercado.”¹⁶

2.3.7 ESTRATEGIAS GENERICAS COMPETITIVAS.

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

1. Estrategia de liderazgo en costos.

“El objetivo es lograr una ventaja duradera en costos sobre los competidores y después usar el costo mas bajo como base para ganar a un competidor rebajando los precios y tener participación en el mercado a su costo, u obtener un mayor margen de beneficio vendiendo al precio corriente.”¹⁷

¹⁵ Thomson, A. Artur Jr. Y J. Strickland III. “Dirección y Administración Estratégica”, Primera Edición, Mc Graw Hill, México. 1998. Pág. 113.

¹⁶ Thomson, A. Artur Jr. Y J. Strickland III, Ob. CIT. Pág. 114

¹⁷ Thomson, A. Artur Jr. Y J. Strickland III, Ob. CIT. Pág. 114

2. Estrategia de diferenciación.

“Con esta estrategia, la base para la ventaja competitiva es un producto cuyos atributos difieren de manera importante de los productos de los rivales para que las preferencias de los compradores se inclinen por su marca”.¹⁸

3. Estrategia de enfoque.

“Consiste en concentrar la atención en una parte limitada del mercado total, ya sea con costos menores que los competidores u ofrecer algo diferente de los costos de los competidores”.¹⁹

¹⁸ Thomson, A. Artur Jr. Y J. Strickland III, Ob. CIT. Pág. 119

¹⁹ Thomson, A. Artur Jr. Y J. Strickland III, Ob. CIT. Pág. 123

CAPITULO III

3.0. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

3.1 ESTRATEGIA METODOLÓGICA.

3.1.1 DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se realizo para abordar el tema en estudio es de tipo descriptiva y explicativa.

Descriptiva: por que a través de este estudio se obtuvo un panorama optimo y preciso de la situación problemática que enfrenta los Micro y Pequeños Empresarios, así como también se buscará medir las características y realidades del tema en estudio.

Explicativa: por que se estudiaron las causas que originan los problemas de los Micro y Pequeños Empresarios y a la vez se propone un modelo de asociatividad como estrategia competitiva.

3.1.2 CLASE DE INVESTIGACIÓN:

La clase de investigación que se utiliza es la investigación cuantitativa, con el objetivo de obtener información objetiva medible y la muestra permita efectuar inferencias representativas de la población sujeta de análisis, por lo que los resultados obtenidos puedan generalizarse a toda la población o universo.

3.1.3 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN:

La técnica de investigación utilizada es la encuesta y el instrumento es el cuestionario, ya que se encuestó los sujetos de estudio para profundizar sobre el tema de investigación.

3.1.4 TÉCNICA DE MUESTREO:

La técnica de muestreo que se utilizó en la investigación, es el muestreo aleatorio simple, puesto que está definida la población y muestra, esto permitió que cada comerciante tenga la misma probabilidad de ser encuestado.

3.1.5 UNIDADES DE ESTUDIO, POBLACIÓN Y MUESTRA:

La población objeto de estudio, son todos los Micro y Pequeños Empresarios comercializadores de vestuario residentes en la zona urbana de la Ciudad de La Unión.

3.1.6 UNIVERSO O POBLACIÓN:

Para efectos de esta investigación el universo está constituido por personas naturales de ambos sexos, propietarios de Micro ó Pequeñas Empresas comercializadoras de vestuario.

El universo se considera de naturaleza finita, ya que se cuenta con la información sobre el número de personas y negocios registrados en la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión. Donde la población registrada es de 57 negocios.

3.1.7 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA:

Donde:

Z= Nivel de confianza

N= Universo

P= Probabilidad a favor

Q= Probabilidad en contra

E= Error de estimación

n= Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{(N-1) E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Datos

E=0.07

Z=1.96

P=0.5

Q=0.5

N=57*

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{(N-1) E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (57)}{(57-1) (0.07)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 44.33 \approx \text{tamaño muestral.}$$

$$n \approx 44 \text{ micros y pequeños empresarios.}$$

*Fuente: Alcaldía Municipal de La Unión

Ver listado en anexo N° 4

3.2 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En esta sección se hizo el procesamiento de los datos obtenidos durante la investigación, la metodología a seguir fue por medio de cuadros y graficas donde se presentaron las diferentes alternativas de cada pregunta y sus respectivas respuestas, el porcentaje correspondiente, la interpretación y análisis de cada una de ellas el cual sirvió de parámetro importante para las respectivas conclusiones y recomendaciones. El instrumento utilizado es la encuesta (Ver anexo N° 5).

Los datos obtenidos se tabularon y graficaron manteniendo el orden que establece el cuestionario.

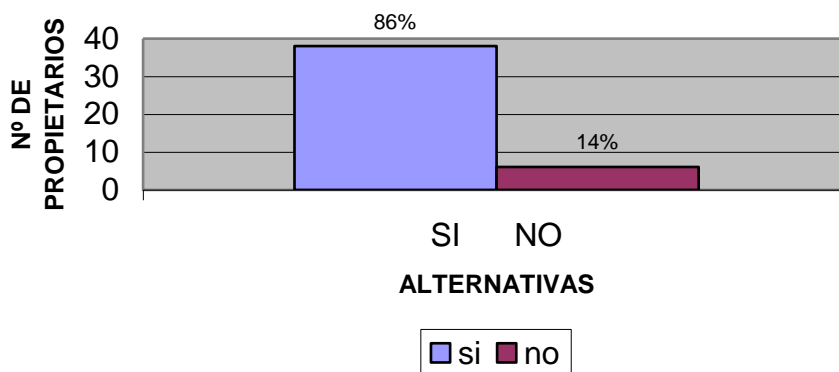
A continuación se presenta la tabulación respectiva:

1.- ¿Cree usted, necesario aumentar las operaciones de su empresa (nivel competitivo de su negocio)?

OBJETIVO: Conocer la necesidad que tienen los empresarios de incrementar su nivel competitivo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	86%
NO	6	14%
TOTAL	44	100%

Grafico 1



ANALISIS: Los datos de la grafica anterior indican que el 86% de los micro y pequeños comerciantes, desean aumentar el nivel de sus operaciones (nivel competitivo) y el 14% de estos dicen estar satisfechos con el movimiento de sus negocios.

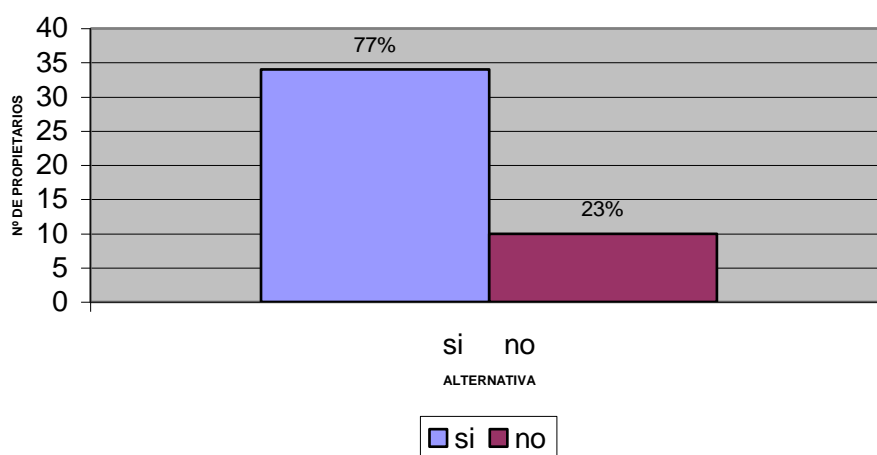
INTERPRETACION: La mayor parte de los empresarios consideran necesario aumentar el nivel competitivo de su empresa, por la razón de que todos se enfrentan a una serie de problemas que los mantienen sumergidos en una recesión, es por tal motivo que estos empresarios deben valerse de nuevas estrategias que les permita salir adelante con sus negocios, incrementando su posicionamiento y por ende su rentabilidad.

2.- ¿considera usted que tiene necesidad de mayor capacitación técnica administrativa para mejorar su negocio?

OBJETIVO: Conocer la necesidad existente en los micro y pequeños empresarios de recibir asistencia técnica administrativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	77%
NO	10	23%
TOTAL	44	100%

Gráfico 2



ANALISIS: Los datos de la grafica anterior indican que el 77% de los empresarios tienen necesidad de asistencia técnica administrativa, mientras que el 23% considera que no es necesario.

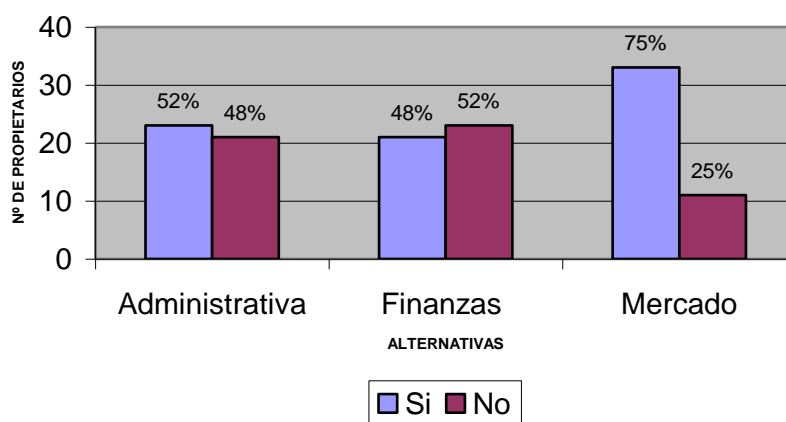
INTERPRETACION: Un alto porcentaje de empresarios consideran necesario recibir asistencia técnica administrativa, donde se les pueda brindar conocimientos referentes a los distintos cambios económicos, políticos, tributarios, etc. y sus incidencias en la micro y pequeña empresa del país y no menos importante es la capacitación sobre el mejor manejo del ambiente interno que conforman la empresa.

¿En que áreas?

OBJETIVO: Conocer en que áreas tienen mayor necesidad de capacitación técnica administrativa, los micro y pequeños empresarios.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADMINISTRATIVA	SI	23	52%
	NO	21	48%
	TOTALES	44	100%
FINANZAS	SI	21	48%
	NO	23	52%
	TOTALES	44	100%
MERCADO	SI	33	75%
	NO	11	25%
	TOTALES	44	100%

¿En que áreas?



ANALISIS: Los datos de la grafica indican que el 52% de los empresarios necesitan ayuda en el área administrativa. Asimismo un 48% dicen tener necesidad de capacitación en el área financiera. Mientras que un alto porcentaje, el 75% considera tener necesidad de capacitación en el área de mercado.

INTERPRETACION: El área empresarial que más preocupa y es donde mayor dificultades consideran tener los micro y pequeños empresarios es el área de mercadeo, enfrentando problemas para adquirir vestuario de calidad, marcas reconocidas y a menor costo. El hecho de conocer y emplear nuevas estrategias administrativas, representa para los empresarios, el instrumento seguro que les ayudará a salir adelante con sus empresas; por último, el área que poco preocupa a estos, es el área financiera, debido a que gozan de créditos con proveedores aunque a plazos muy cortos. Los empresarios se interesan por conocer sobre las tres áreas, para mejorar el nivel competitivo de sus empresas.

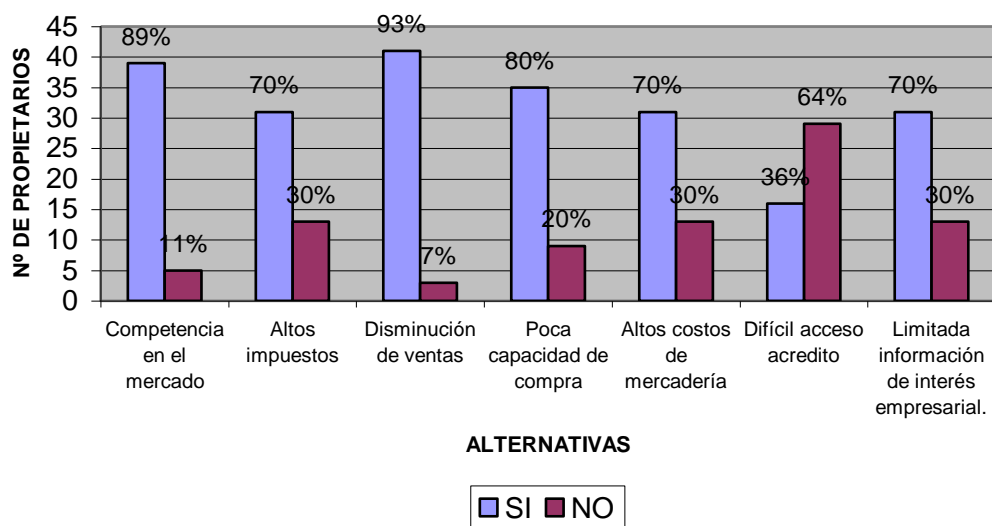
3. ¿Cuáles de los siguientes obstáculos le impiden ser competitivo?

OBJETIVO: Conocer los obstáculos que enfrentan los micros y pequeños empresarios para lograr ser competitivos.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Competencia en el mercado	SI	39	89%
	NO	5	11%
	TOTAL	44	100%
Altos impuestos	SI	31	70%
	NO	13	30%
	TOTAL	44	100%
Disminución de ventas	SI	41	93%
	NO	3	7%
	TOTAL	44	100%

Poca capacidad de compra	SI	35	80%
	NO	9	20%
	TOTAL	44	100%
Altos costos de mercadería	SI	31	70%
	NO	13	30%
	TOTAL	44	100%
Difícil acceso a crédito	SI	16	36%
	NO	28	64%
	TOTAL	44	100%
Limitada información de interés empresarial.	SI	31	70%
	NO	13	30%
	TOTAL	44	100%

GRAFICO Nº 3



ANALISIS: Según los datos de la gráfica anterior reflejan que el 89% de la micro y pequeña empresa no son competitivos por la excesiva competencia que existe en el mercado. Mientras el 30% opina que es por los altos impuestos. Un 93% dice que es por la disminución en las ventas, así también un 80% considera que tienen poca capacidad de compra de mercadería. El 70% dice que es por el alto costo de la mercadería, otro 36% expresa que es por la dificultad de adquirir créditos y un 70% considera que la incompetividad se debe a la limitada información de interés empresarial.

INTERPRETACION: Todas las alternativas de la gráfica anterior representan dificultades que impiden a los empresarios ser competitivos, pero entre ellas, las que más afectan son la disminución en las ventas y la ardua competencia en el mercado. La primera podría deberse a varios factores como, a la elevada tasa inflacionaria, o al alto nivel de desempleo existente en el país, motivos que conllevan a reducir la cantidad de dinero en circulación y a la vez disminuir el poder adquisitivo del público. El segundo mayor obstáculo se debe a que las personas se ven en la necesidad de auto emplearse, ubicándose en determinados negocios, generándose competencia en una parte entre ellos y otra parte la generan las grandes empresas ya sean nacionales o transnacionales. Para la mayoría de empresarios el acceso al crédito no representa obstáculo alguno, si no más bien es la elevada tasa de interés a la que están sujetos los créditos.

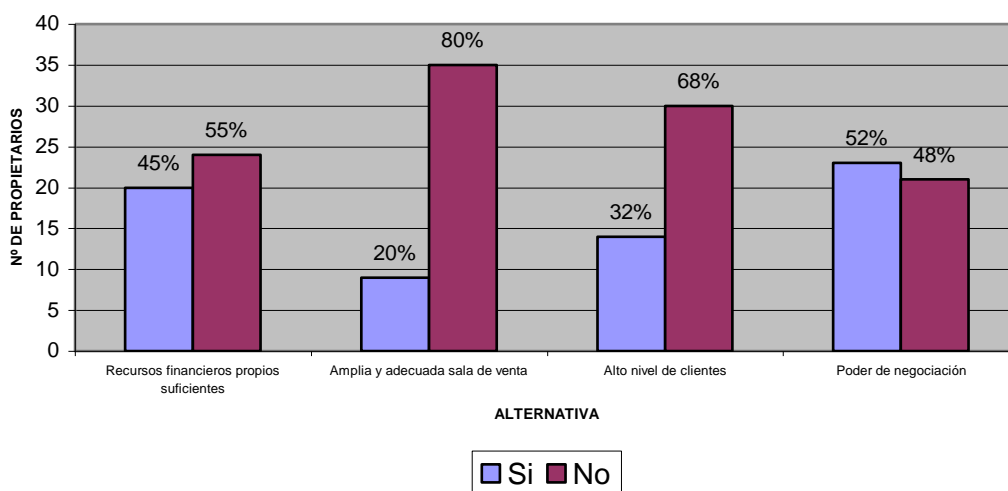
4.- ¿Con cuales de las siguientes fortalezas cuenta su empresa?

OBJETIVO: Conocer las fortalezas con las que cuenta la empresa para hacer frente a la competencia y ganar un mayor mercado.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recursos financieros propios suficientes	SI	20	45%
	NO	24	55%
	TOTALES	44	100%

Amplia y adecuada sala de venta	SI	9	20%
	NO	35	80%
	TOTALES	44	100%
Alto nivel de clientes	SI	14	32%
	NO	30	68%
	TOTALES	44	100%
Poder de negociación	SI	23	52%
	NO	21	48%
	TOTALES	44	100%

GRAFICO N° 4



ANALISIS: Los datos de la gráfica anterior muestran que el 45% de las fortalezas de la micro y pequeña empresa es contar con los recursos financieros propios. El 20% cuenta con amplia y adecuada sala de ventas. Un 32% considera que tiene un alto nivel de clientes. El 52% tienen poder de negociación con los proveedores, el resto dice que no gozan de esta fortaleza.

INTERPRETACION: Las micro y pequeñas empresas, poseen muy pocas fortalezas, lo que representa incompetitividad para las mismas, ya que no cuentan con capital propio y suficiente para solventar las demandas de nuevos y mejores productos existentes en el mercado, procuran contrarrestar dicho problema solicitando financiamiento externo. Esto significa reducción de utilidades e incremento en los costos de la empresa. Otro problema es el no disponer de una sala de ventas adecuada para comercializar y exhibir el tipo de productos que ofrecen. Por razones de desconocer estrategias de mercadeo los empresarios no poseen un alto nivel de clientes. Pese a todas las desventajas que poseen el poder de negociación con proveedores es la única fortaleza que estos empresarios mantienen.

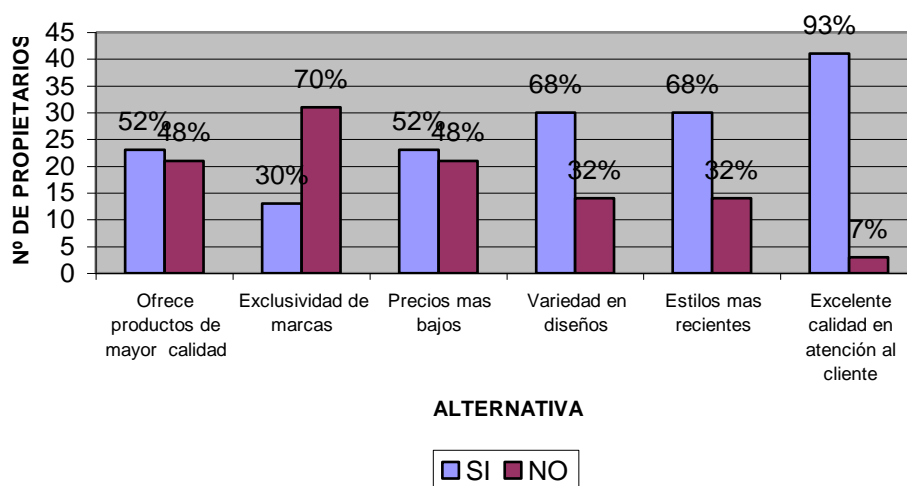
5- ¿Con cuales de las siguientes características cuentan sus productos a diferencia de sus competidores?

OBJETIVO: Conocer las características o diferencia que tienen los productos en comparación con la competencia en el mercado local.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ofrece productos de mayor calidad	SI	23	52%
	NO	21	48%
	TOTALES	44	100%
Exclusividad de marcas	SI	13	30%
	NO	31	70%
	TOTALES	44	100%
Precios mas bajos	SI	23	52%
	NO	21	48%
	TOTALES	44	100%
Variedad en diseños	SI	30	68%
	NO	14	32%
	TOTALES	44	100%

Estilos mas recientes	SI	30	68%
	NO	14	32%
	TOTALES	44	100%
Excelente calidad en atención al cliente	SI	41	93%
	NO	3	7%
	TOTALES	44	100%

GRAFICO Nº 5



ANALISIS: Los datos de la gráfica anterior indican las características que tienen los productos de las micro y pequeñas empresas con relación a la competencia. El 52% de los encuestados respondieron que ofrecen productos de mayor calidad. El 30% cuenta con la exclusividad de algunas marcas. El 52% considera tener los precios más bajos. El 68% cuenta con variedad de diseños y estilos mas reciente en el mercado. Y el 93% considera tener excelente calidad en atención al cliente.

INTERPRETACION: La calidad, los precios, la variedad de diseños, estilos más recientes según la moda actual de los productos, están regidos por la competencia misma y por ello se mantienen uniformemente. Los comerciantes tratan de surtir y

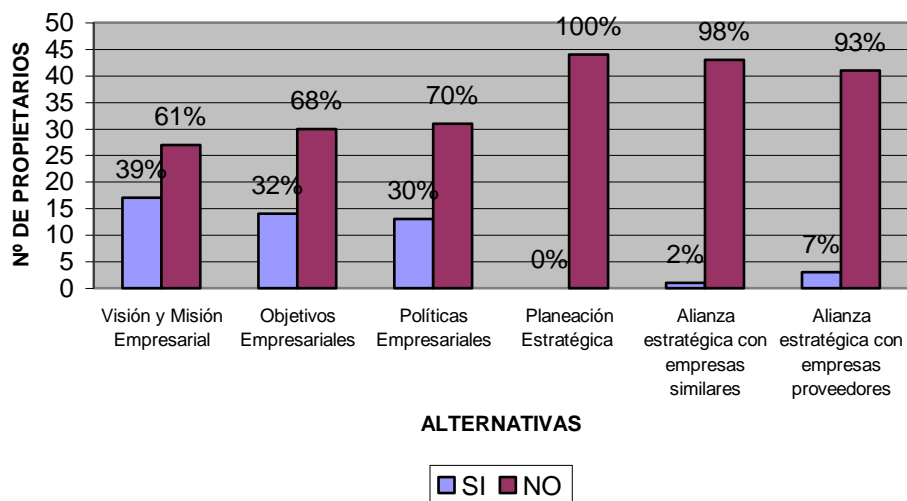
ampliar las líneas de productos según la demanda existente y aparte de ello, la gran mayoría expresa brindar una excelente calidad en atención al cliente. Pese a las bondades y atributos de sus productos la gran mayoría considera no tener capacidad para ofrecer exclusividad en marcas, ya que estas necesitan una mayor inversión de capital.

6.- ¿Con cuales de los siguientes elementos estratégicos cuenta su empresa?

OBJETIVO: Conocer si los empresarios cuenta con una planeacion estratégica para dirigir eficientemente las actividades administrativas de sus empresas.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Visión y Misión Empresarial	SI	17	39%
	NO	27	61%
	TOTALES	44	100%
Objetivos Empresariales	SI	14	32%
	NO	30	68%
	TOTALES	44	100%
Políticas Empresariales	SI	13	30%
	NO	31	70%
	TOTALES	44	100%
Planeación Estratégica	SI	0	0%
	NO	44	100%
	TOTALES	44	100%
Alianza estratégica con empresas similares	SI	1	2%
	NO	44	98%
	TOTALES	44	100%
Alianza estratégica con empresas proveedores	SI	3	7%
	NO	41	93%
	TOTALES	44	100%

GRAFICO N° 6



ANALISIS: Los datos anteriores muestran los elementos estratégicos con los que cuentan las empresas. El 39% cuenta con visión y misión empresarial. El 32% cuenta con objetivos empresariales. El 30% tiene políticas empresariales, en cuanto a alianzas estratégicas 2% y planeación estratégica el porcentaje es 0%. Un 7% tiene alianzas estratégicas con proveedores. La administración se aplica de forma empírica.

INTERPRETACION: Los micro y pequeños empresarios en su mayoría carecen de conocimientos administrativos es por tal razón que desconocen sobre los elementos estratégicos como lo son misión, visión, metas, políticas y las estrategias que se deben utilizar para lograr una buena administración de las empresas. Es aquí donde se puede observar la debilidad existente y la necesidad de cada uno de estos empresarios de recibir asistencia técnica administrativa.

7- ¿Con cuales de las siguientes estrategias cuenta su empresa?

OBJETIVO: conocer el tipo de estrategias que aplican los empresarios para lograr incrementar el nivel de sus operaciones.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Publicidad	SI	9	20%
	NO	35	80%
	TOTAL	44	100%
Promociones de venta	SI	9	20%
	NO	35	80%
	TOTAL	44	100%
Ambiente adecuado y agradable	SI	12	27%
	NO	32	73%
	TOTAL	44	100%
Aceptación de pagos electrónicos (tarjetas de crédito y débito)	SI	1	2%
	NO	43	98%
	TOTAL	44	100%

ANÁLISIS: Del total de los propietarios encuestados un 20% respondió que si emplean publicidad. Así mismo un 20% afirmo emplear promociones de venta. El 27% de los propietarios dijeron que si se posee un ambiente adecuado y agradable, en cuanto a la aceptación de tarjetas de crédito y débito para efectuar pagos electrónicos el 2% contesto que si empleaban la estrategia.

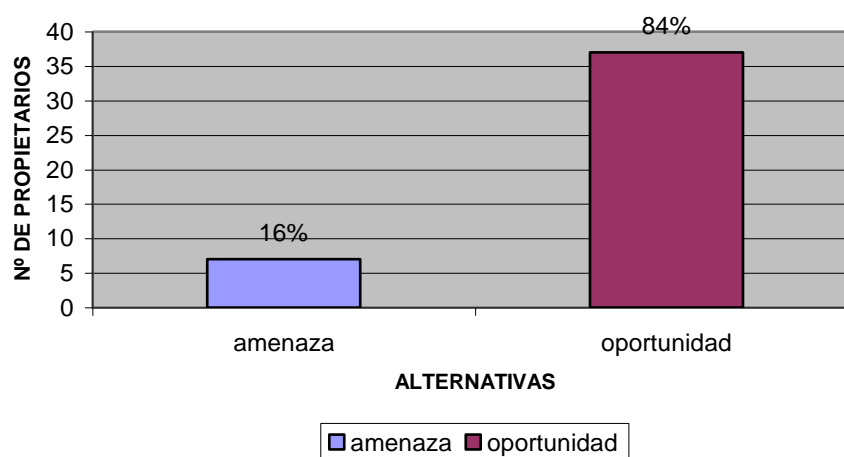
INTERPRETACIÓN: La mayoría de empresarios no cuentan con la capacidad económica para poder aplicar este tipo de estrategias las cuales elevarían el nivel de operaciones de sus empresas, incrementando su clientela por medio de la publicidad, promociones de venta, ofreciendo un ambiente adecuado y agradable, y adquiriendo moderna tecnología para brindar un mejor servicio al cliente , ya que por medio de estas estrategias se puede lograr incrementar las ventas y generar un mayor posicionamiento en el mercado local.

8- ¿Cómo considera la reapertura del Puerto Cutuco?

OBJETIVO: Conocer si los empresarios consideran la reapertura del Puerto Cutuco una amenaza o una oportunidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AMENAZA	7	16%
OPORTUNIDAD	37	84%
TOTAL	44	100%

GRAFICA N° 8



ANÁLISIS: De los propietarios encuestados el 16% contestó que para ellos era una amenaza la reapertura y el 84% contestaron que significaba todo lo contrario.

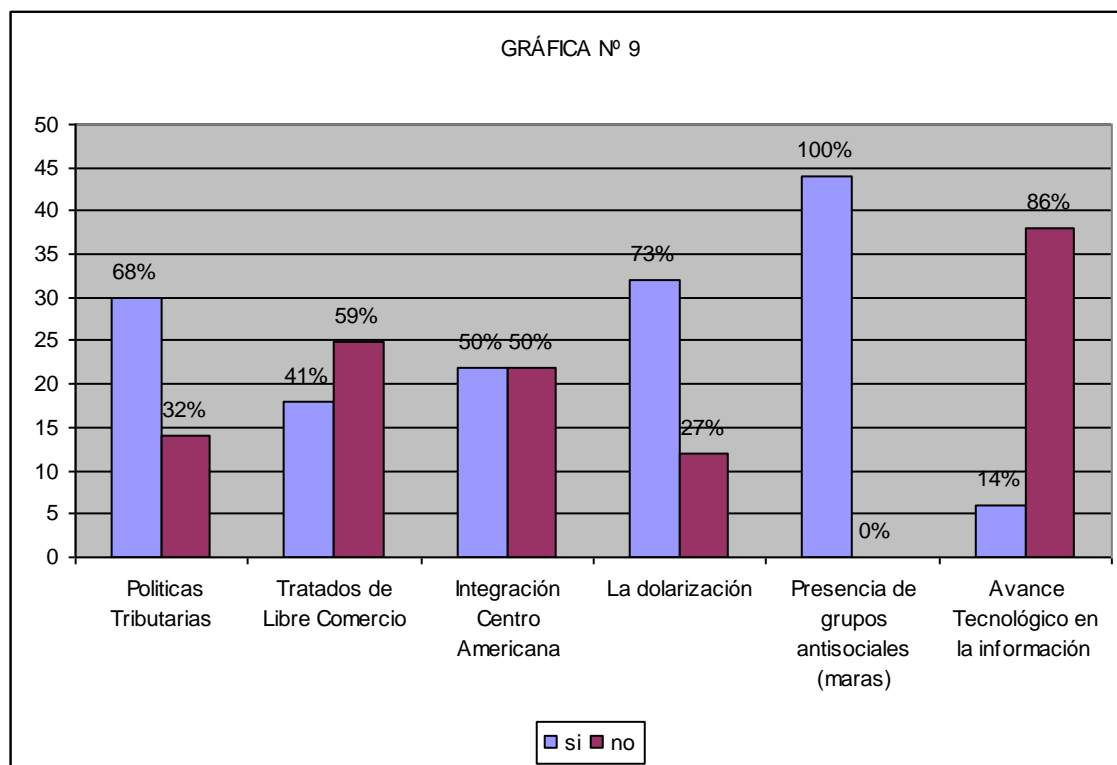
INTERPRETACIÓN: La reapertura del Puerto Cutuco representa para los empresarios una oportunidad ya que lo ven con mente positiva; opinan que mejoraría sus ventas, por lo tanto ellos deben optar por asociarse para lograr ser más competitivos y aprovechar al máximo las oportunidades que trae consigo la reapertura del puerto; deben de aprovecharlas en conjunto y de esta manera crear barreras que les impidan el crecimiento y competitividad. En cambio otros empresarios opinaron distinto que eso sería una amenaza porque vendrían grandes empresas a poner negocios más grandes y con mayor calidad de productos.

9- ¿Cuáles de los siguientes factores cree usted que representan amenazas para su negocio?

OBJETIVO: Conocer cuales de los factores que se mencionan, representan una amenaza para su negocio.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Política tributarias	SI	30	68%
	NO	14	32%
	TOTAL	44	100%
Tratados de Libre Comercio	SI	18	41%
	NO	26	59%
	TOTAL	44	100%
Integración Centro Americana	SI	22	50%
	NO	22	50%
	TOTAL	44	100%

La dolarización	SI	32	73%
	NO	12	27%
	TOTAL	44	100%
Presencia de grupos antisociales (maras)	SI	44	100%
	NO	0	0
	TOTAL	44	100%
Avance Tecnológico en la información (Internet)	SI	6	14%
	NO	38	86%
	TOTAL	44	100%



ANÁLISIS: Los datos anteriores indican que el 68% de los encuestados dicen que las políticas tributarias representan una amenaza. Un 41% expreso que los tratados de libre comercio si representan una amenaza .También el 50% afirman que la integración Centro Americana es una amenaza. Otro 73% de los propietarios manifestaron que la dolarización si es una gran amenaza par ellos. Donde todos los encuestados estuvieron de total acuerdo es que la presencia de grupos antisociales (Maras) representa una amenaza .El 14% contesto que el Internet si representa una amenaza y que puede bloquear el crecimiento de sus empresas.

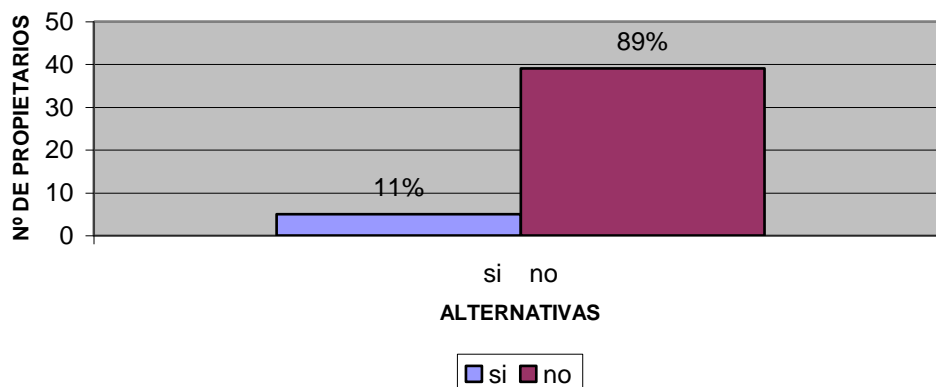
INTERPRETACIÓN: La mayor amenaza que tienen los micro y pequeños empresarios es la existencia de grupos antisociales (maras) por lo tanto es de suma necesidad que cuenten con locales que garanticen la seguridad de sus productos, por lo que opinan que es importante gestionar proyectos para la obtención de infraestructura adecuada y confiable. Otra fuerte amenaza la constituye el efecto de la dolarización pues manifiestan que existe una combinación de devaluación monetaria e inflación económica en el país. La tercera gran amenaza la constituye las políticas tributarias, pagando altos impuestos y no recibir un buen apoyo del gobierno. El 50% de los empresarios, consideran que serán afectados negativamente con la integración Centro Americana, por que no cuentan con la capacidad de competir en forma individual, también en un bajo porcentaje del total de encuestados consideran el avance tecnológico como una amenaza .

10.- ¿Considera usted estar preparado para enfrentar la competencia de empresas extranjeras?

OBJETIVO: Conocer la opinión que tienen los micro y pequeños empresarios sobre su preparación para enfrentar la competencia extranjera.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	11%
NO	39	89%
TOTAL	44	100%

Gráfico 10



ANÁLISIS: Los datos de la gráfica anterior reflejan que el 11% si están preparados para enfrentar la competencia extranjera, en cambio el 89% de los propietarios dijeron que no están preparados, ya que cuentan con muy pocos recursos.

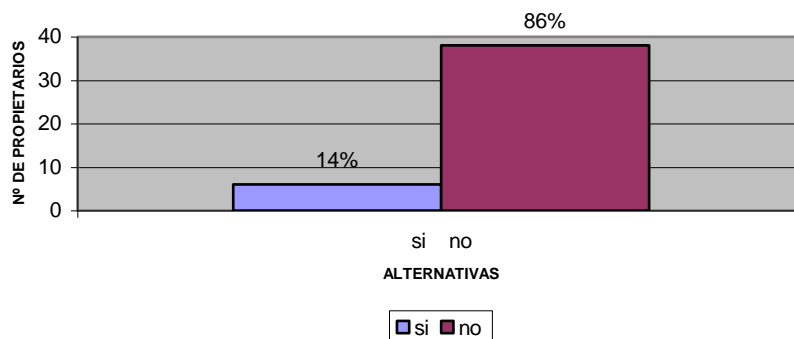
INTERPRETACIÓN: La mayoría de los micro y pequeños empresarios expresan no estar preparados para enfrentarse a la competencia extranjera, ya que no cuentan con los suficientes recursos materiales, económicos y de desarrollo empresarial consiste en la capacitación técnica y administrativa, para hacerle frente a la competencia de forma individual por lo que consideran la asociatividad como una estrategia ideal que les permita sobrevivir y lograr la competitividad; Una minoría, considera estar preparada para enfrentarla.

11-¿Pertenece a alguna asociación, cooperativa u otra organización empresarial?

OBJETIVO: Conocer si los empresarios pertenecen algún tipo de asociación, cooperativa u organización empresarial.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	14%
NO	38	86%
TOTAL	44	100%

Gráfica N° 11



ANALISIS: Los datos de la gráfica anterior reflejan que el 14% de los encuestados pertenecen a algún tipo de asociación, mientras que el 86% expreso no pertenecer a alguna asociación.

INTERPRETACIÓN: La gráfica refleja que un alto porcentaje de micro y pequeños empresarios no pertenecen a ningún tipo de Asociación y consideran que se debe a la falta de cultura y al desconocimiento de los beneficios de trabajar en equipo. Una minoría si pertenece a una Asociación.

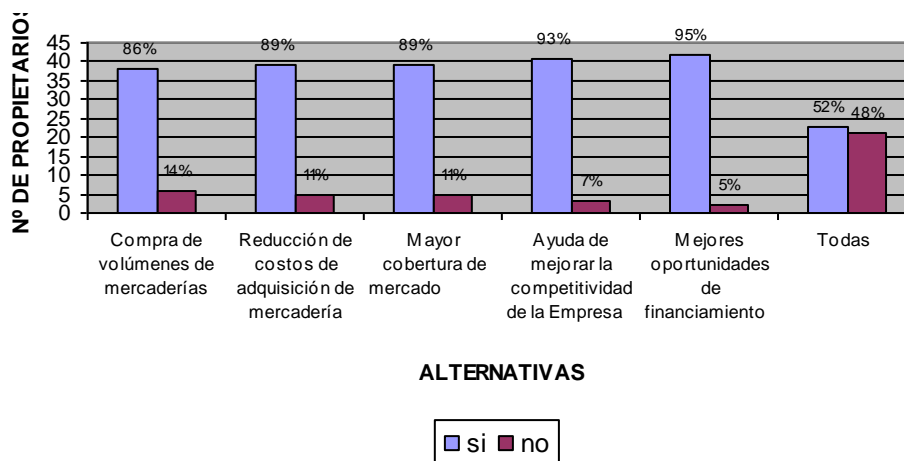
12- ¿Considera que al asociarse tendría las siguientes oportunidades?

OBJETIVO: Determinar el grado de conocimiento que poseen los empresarios sobre las oportunidades que trae consigo la asociatividad.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Compra de volúmenes de mercaderías	SI	38	86%
	NO	6	14%
	TOTAL	44	100%
Reducción de costos de adquisición de mercadería	SI	39	89%
	NO	5	11%
	TOTAL	44	100%

Mayor cobertura de mercado	SI	39	89%
	NO	5	11%
	TOTAL	44	100%
Ayuda de mejorar la competitividad de la Empresa	SI	41	93%
	NO	3	7%
	TOTAL	44	100%
Mejores oportunidades de financiamiento	SI	42	95%
	NO	2	5%
	TOTAL	44	100%
Todas	SI	23	52%
	NO	21	48%
	TOTAL	44	100%

GRAFICO N° 12



ANALISIS: El 86% expresó que habrá mayor oportunidad en compra de mercaderías, el 89% en reducción de costos de adquisición de mercadería y de igual porcentaje consideran que lograra una mayor cobertura de mercado, el 93% considera que contribuirá a mejorar la competitividad de la empresa, el 95% opinan

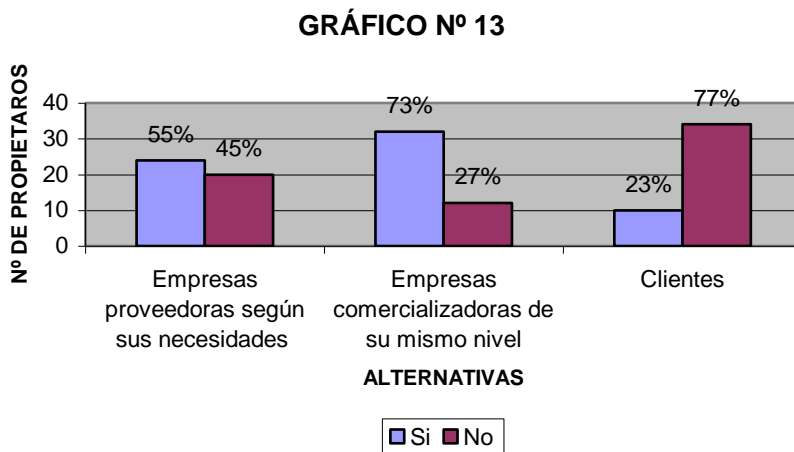
que tendrán mayores oportunidades de financiamiento y un 52% considera que todas las alternativas representan oportunidades.

INTERPRETACION: Un porcentaje arriba del 86% de los empresarios expresan estar consientes de los beneficios que gozarían al formar parte de un grupo asociativo; es decir, que perciben la estrategia de asociatividad como una táctica para lograr concretamente la competitividad de sus empresas, a través de la realización de proyectos en común, orientados primordialmente a la reducción de costos de la mercancía; además, podrán ofrecer nuevas líneas de productos, mejorar sustancialmente el servicio en atención al cliente, brindar mas variedad y calidad de productos. A través de la asociatividad, no solo se espera el desarrollo y crecimiento de las micro y pequeñas empresas, sino también, el desarrollo de nuevos empresarios visionarios, proactivos y con capacidad emprendedora, pues ellos constituyen la pieza clave de las empresas.

13.- ¿Con que tipo de empresa le gustaría asociarse?

OBJETIVO: Identificar el tipo de empresa que prefieren los micro y pequeños empresarios para llevar a cabo la asociatividad y de esta manera determinar el modelo asociativo que mas conviene aplicar.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Empresas proveedoras según sus necesidades	SI	24	55%
	NO	20	45%
	TOTAL	44	100%
Empresas comercializadoras de su mismo nivel	SI	32	73%
	NO	12	27%
	TOTAL	44	100%
Clientes	SI	10	23%
	NO	34	77%
	TOTAL	44	100%



ANALISIS: La gráfica refleja que el 73% del total de los empresarios encuestados prefieren asociarse con empresas comercializadoras del mismo nivel, mientras que el 55% de empresarios prefieren asociarse con empresas proveedoras de productos o servicios, según sean sus necesidades y un menor porcentaje de 23% manifiestan deseo de asociarse con sus clientes.

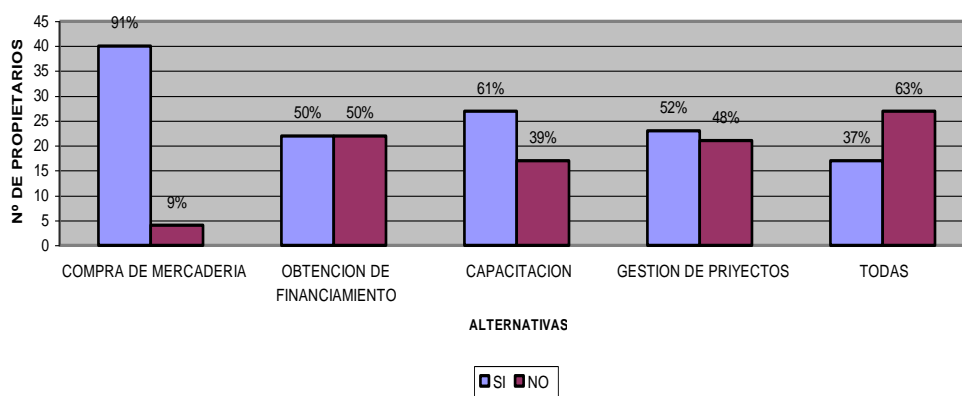
INTERPRETACION: Los resultados muestran que los empresarios tienen una alta preferencia de asociarse con empresas de su mismo nivel, es decir con sus competidores lo que conlleva a plantear el modelo de redes empresariales, como el modelo asociativo más conveniente para dichos empresarios. También se muestra arriba de la mitad la preferencia de asociarse con proveedores, ya que ello permitirá reducir costos; tal y como se puede observar en ambos casos los empresarios tiene una amplia disponibilidad de asociarse, pero no prefieren asociarse con los clientes, ello puede deberse a la poca cultura empresarial o a la falta de conocimientos sobre la importancia del poder que tienen los clientes para lograr el desarrollo de los negocios.

¿En que rubro?

Objetivo: Identificar el área empresarial que mas preocupa a los comerciantes superar para lograr ser competitivos.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Compra de mercaderías	SI	40	91%
	NO	4	9%
	TOTAL	44	100%
Obtención de financiamiento	SI	22	50%
	NO	22	50%
	TOTAL	44	100%
Capacitación	SI	27	61%
	NO	17	39%
	TOTAL	44	100%
Gestión de proyectos	SI	23	52%
	NO	21	48%
	TOTAL	44	100%
Todas	SI	17	37%
	NO	27	63%
	TOTAL	44	100%

¿En que rubro le gustaria asociarse?



ANALISIS: Los datos de la gráfica anterior indican que el 91% de los empresarios quieren Asociarse para la compra de mercadería. El 50% para obtener financiamiento, el 61% para solicitar capacitación empresarial. El 52% para la gestión de proyectos y 37% consideran que deben asociarse en todas los rubros.

INTERPRETACION: Los empresarios manifiestan tener mayor interés de asociarse en los siguientes rubros: para la compra de mercadería en forma conjunta ya que esto les permitirá adquirir mercadería en mayor volumen a menor costo; para recibir capacitaciones en las deferentes áreas que se requiere y para gestionar proyectos orientados a satisfacer las necesidades y vencer los obstáculos empleando estrategias en unidad que generen beneficios para todos.

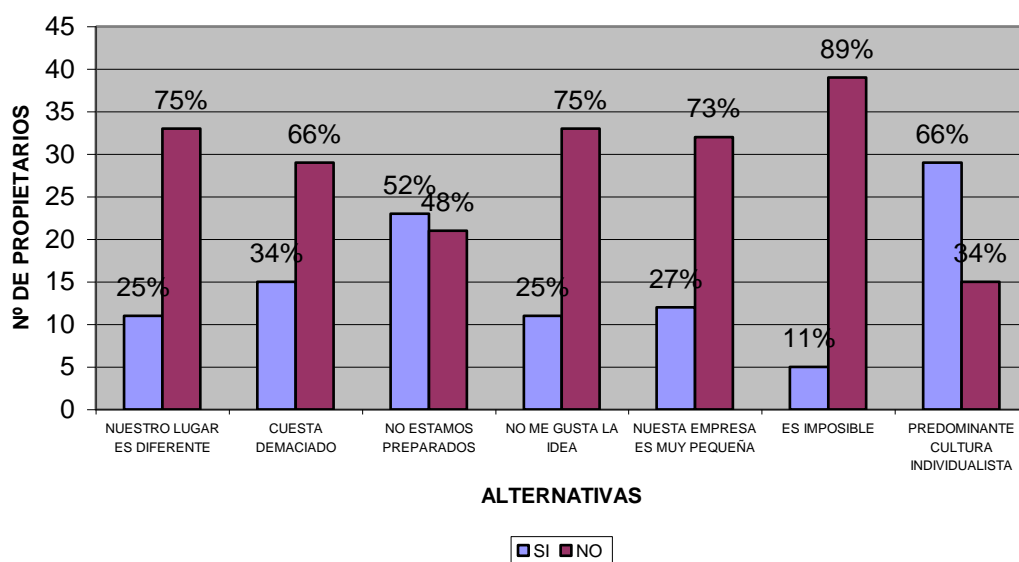
14 ¿Cual de las siguientes dificultades culturales no le permiten asociarse?

OBJETIVO: Conocer las dificultades culturales que podrían impedir a los micro y pequeños empresarios, llevar a cabo la asociatividad.

DIFICULTADES	RESPUESTA	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Nuestro lugar es diferente	SI	11	25%
	NO	33	75%
	TOTAL	44	100%
Cuesta demasiado	SI	15	34%
	NO	29	66%
	TOTAL	44	100%
No estamos preparados	SI	23	52%
	NO	21	48%
	TOTAL	44	100%
No me gusta la idea	SI	11	25%
	NO	33	75%
	TOTAL	44	100%

Nuestra empresa es muy pequeña	SI	12	27%
	NO	32	73%
	TOTAL	44	100%
Es imposible	SI	5	11%
	NO	39	89%
	TOTAL	44	100%
Predominante cultura individualista	SI	29	66%
	NO	15	34%
	TOTAL	44	100%

Grafico N° 14



ANALISIS: Los datos de la gráfica anterior muestran las dificultades culturales que no permiten al empresario Asociarse. El 25% considera que el lugar es diferente , el 34% dice que cuesta demasiado , el 52% no se encuentra preparado para realizar este proyecto, el 25% dice que no le gusta la idea. El 27% considera que su negocio es muy pequeño, el 11% considera imposible una Asociatividad, y el 66% considera que no es apropiado por la cultura individualista de los empresarios.

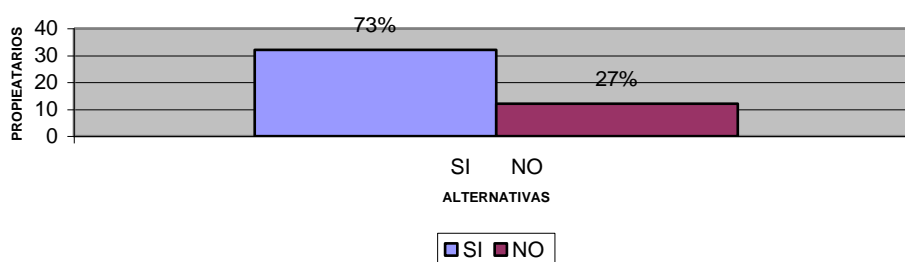
INTERPRETACION: La mayor dificultad existente es la predominante cultura individualista y es por esta razón que la mayoría de los comerciantes están acostumbrados a trabajar; es decir, a comprar y vender individualmente desconociendo los beneficios de realizar dichas actividades en conjunto. La segunda dificultad de considerable magnitud es que piensan no estar preparados debido a que desconocen el proceso para llevar a cabo la asociatividad. Pero no todo es negativo para estos comerciantes, ya que un porcentaje considerablemente alto opina que asociarse con otras empresas no es imposible, a su vez otro porcentaje arriba de la mitad considera que si le gusta la idea de asociarse y estarían dispuestos a formar parte de una Asociatividad. De igual manera acerca de la alternativa nuestro lugar es diferente no representa inconveniente alguno.

15- ¿Usted como miembro de un grupo asociativo gestionaría un proyecto para la apertura de un centro comercial que albergue a cada uno de los asociados?

OBJETIVO: Conocer las necesidades que tienen los micro y pequeños empresarios sobre la apertura de un centro comercial adecuado para que estos puedan desarrollar sus actividades mercantiles de manera competitiva.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	73%
NO	12	27%
TOTAL	44	100%

GRAFICO Nº 15



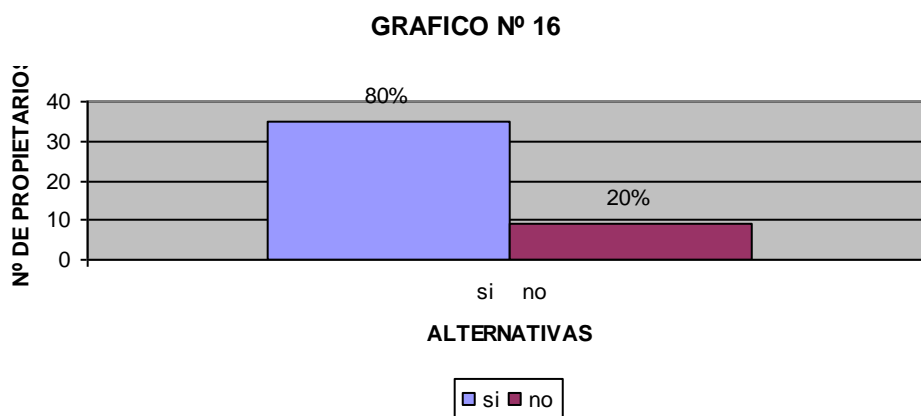
ANALISIS: Los datos de la gráfica anterior indican que el 73% de los empresarios gestionarían el proyecto para la apertura de un centro comercial, mientras que el 27% respondieron que no.

INTERPRETACION: Los empresarios consideran necesario la apertura de un centro comercial en la ciudad; que albergue a cada uno de los socios por lo tanto, están dispuestos a gestionar un proyecto para la apertura de un centro comercial si formaran parte de una Asociatividad y una minoría considera que no es necesario y que no lo gestionaría.

16- ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación y asistencia técnica, para involucrarse en el proceso de asociatividad?

OBJETIVO: Determinar la disponibilidad que los empresarios tienen para recibir la asistencia técnica necesaria para involucrarse en el proceso asociativo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	80%
NO	9	20%
TOTAL	44	100%



ANALISIS: La gráfica muestra que el 80% de los empresarios esta dispuesto a recibir capacitación y asistencia técnica para involucrarse en el proceso de Asociativo, el 20% dice no tener tiempo para asistir a las reuniones.

INTERPRETACION: Los empresarios están interesados en la Asociatividad pues la mayor parte de los encuestados están dispuestos a participar en el proceso de asociatividad, dedicando tiempo para las reuniones y aceptando la asistencia técnica pertinente para integrarse en el proceso.

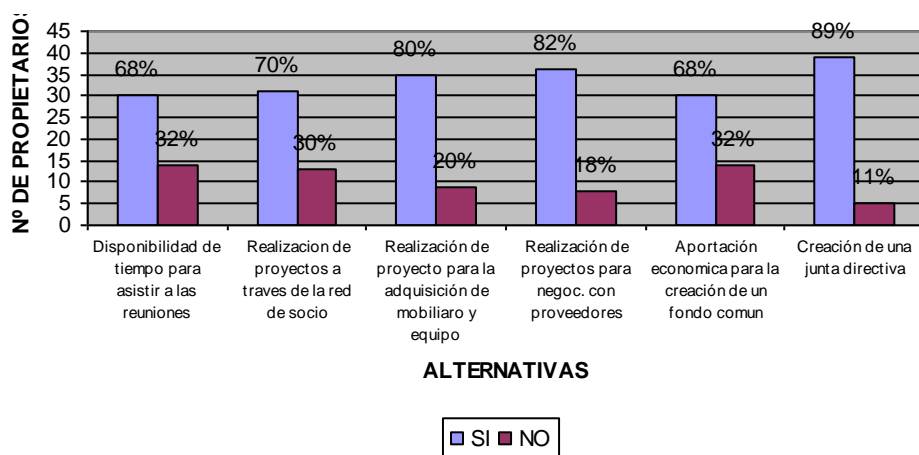
17- ¿Al integrarse en el proceso asociativo estaría dispuesto a desarrollar las siguientes actividades?

OBJETIVO: Determinar el grado de disponibilidad que los empresario tienen para desarrollar las actividades del proceso asociativo.

ACTIVIDADES	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Disponibilidad de tiempo para asistir a las reuniones	SI	30	68%
	NO	14	32%
	TOTAL	44	100%
Realización de proyectos a través de la red de socios	SI	31	70%
	NO	13	30%
	TOTAL	44	100%
Realización de proyecto para la adquisición de mobiliario y equipo	SI	35	80%
	NO	9	20%
	TOTAL	44	100%
Realización de proyectos para negoc. Con proveedores	SI	36	82%
	NO	8	18%
	TOTAL	44	100%
Aportación económica para la creación de un fondo común	SI	30	68%
	NO	14	32%
	TOTAL	44	100%

Creación de una junta directiva	SI	39	89%
	NO	5	11%
	TOTAL	44	100%

GRAFICO Nº 17



ANALISIS: En la grafica se muestra que el 68% de los empresarios están dispuestos a asistir a las reuniones para conformar la red empresarial, el 70% esta dispuesto a realizar proyectos en común, el 80% a realizar proyectos para la negociación con proveedores, 68% están dispuestos a dar un aporte económico para la creación de un fondo común con el objetivo de formalizar la Asociatividad, y 89% de los empresarios consideran importante la creación de una junta directiva.

INTERPRETACION: La mayoría de los empresarios, con el objetivo de darle un sentido de organización, consideran importante la creación de una junta directiva capaz de velar por los intereses de todos y cada uno de los integrantes. Una de las mayores motivaciones que tienen los empresarios para asociarse es llevar a cabo proyectos de negociación con proveedores, está alternativa la consideran primordial para lograr reducir significativamente costos y a su vez incrementar el nivel y calidad de sus productos. Otra considerable mayoría piensa que la realización de proyectos para la adquisición de mobiliario y equipo es sumamente necesaria para brindarle una mejor imagen a sus negocios. Un porcentaje arriba de la mitad de los empresarios manifiestan tener otras inquietudes o proyectos que consideran

asociándose se podrían discutir y llevar a cabo. Finalmente el 68% del total expresó tener disponibilidad de tiempo para asistir a las reuniones que conlleven al proceso de asociatividad. Igual porcentaje respondió que estarían dispuestos a aportar económicamente para la creación de un fondo común con el objetivo de formalizar la asociatividad.

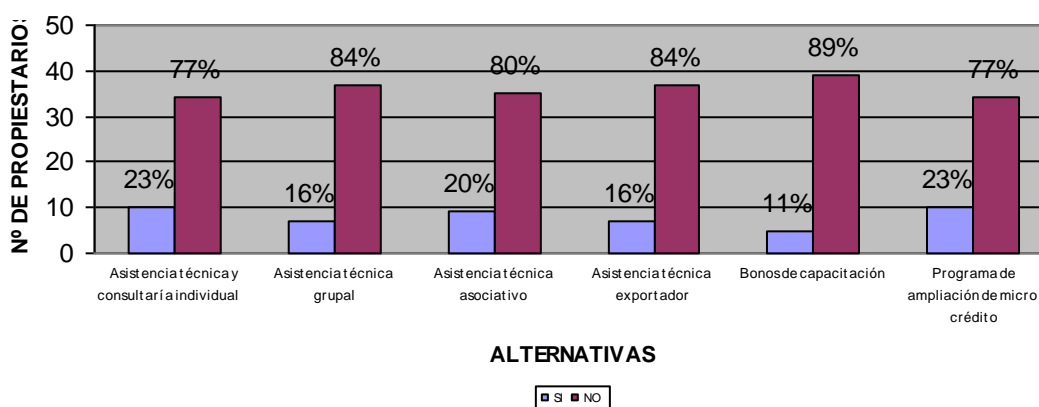
18- ¿Tiene algún tipo de conocimiento sobre los siguientes proyectos, que promueven el gobierno para impulsar la competitividad de las micro y pequeñas empresas?

OBJETIVO: Conocer el grado de información que tienen empresarios acerca de los diferentes proyectos que promueve el gobierno para impulsar la competitividad de las micro y pequeñas empresas del país.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Asistencia técnica y consultaría individual	SI	10	23%
	NO	34	77%
	TOTAL	44	100%
Asistencia técnica grupal	SI	7	16%
	NO	37	84%
	TOTAL	44	100%
Asistencia técnica asociativo	SI	9	20%
	NO	35	80%
	TOTAL	44	100%
Asistencia técnica exportador	SI	7	16%
	NO	37	84%
	TOTAL	44	100%
Bonos de capacitación	SI	5	11%
	NO	39	89%
	TOTAL	44	100%

Programa de ampliación de micro crédito	SI	10	23%
	NO	34	77%
	TOTAL	44	100%

GRÁFICO Nº 18



ANALISIS: Los resultados de la encuesta indican que el 23% de los empresarios tienen algún conocimiento sobre el proyecto de Asistencia técnica y consultoría individual, el 16% de Asistencia técnica grupal, el 20% Asistencia técnica Asociativa, el 11% Asistencia técnica exportador, el 11% de bonos de capacitación, el 23% programas de ampliación de micro crédito, el resto no tiene conocimiento alguno de dichos programas.

INTERPRETACION: Los empresarios desconocen de estos proyectos solamente arriba del 20% encuestado tienen conocimiento alguno sobre asistencia técnica y consultoría individual, asistencia técnica asociativa y sobre los programas de ampliación de micro créditos; estos son los niveles más elevados sobre el conocimiento que tiene los empresarios sobre los programas que apoya el gobierno dirigido a las micro y pequeñas empresas para brindarle capacitación y asistencia técnica en cuanto a la administración, asociatividad, exportación y ampliación de micro créditos se refiere.

3.3 DIAGNOSTICO.

3.3.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL FODA.

Para analizar el ambiente interno y externo de las micro y pequeñas empresas comercializadoras de vestuario de la ciudad de La Unión, se hizo necesario realizar un análisis utilizando la técnica “Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas” (FODA) con el propósito de conocer las debilidades y fortalezas que determinan el funcionamiento interno de cada empresa así mismo las oportunidades y riesgos que poseen como consecuencia de los distintos factores externos.

El propósito de dicho análisis es para determinar la situación actual de los empresarios y de acuerdo a ello analizar y establecer las estrategias que les permitan ser más eficientes y lograr ventajas competitivas a través de la formación de una Red Empresarial.

Para aplicar la técnica del FODA se procedió a la utilización de métodos como: la observación y el cuestionario los cuales estuvieron dirigidos a los propietarios de las empresas de la ciudad de La Unión.

Las fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las micro y pequeñas empresas identificadas en el análisis, se presentan a continuación.

Dentro de las Fortalezas se identificaron:

- Ofrecen productos de calidad.
- Ofrecen productos a precios más bajos.
- Ofrecen variedad de diseños.
- Ofrecen estilos mas recientes.
- Brindan excelente calidad al cliente.
- Tienen poder de negociación con proveedores.

Dentro de las Debilidades se identificaron:

- No cuentan con amplia y adecuada sala de ventas.
- Bajo nivel de clientes.
- No cuentan con los recursos financieros propios suficientes para hacer frente a las obligaciones.
- No cuentan con exclusividad en marcas de productos de alta calidad y reconocidas.
- No tienen Visión y Misión empresarial bien definida.
- Carecen de objetivos empresariales.
- No cuentan con políticas definidas sobre el manejo de la empresa.
- No cuentan con alianzas estratégicas con empresas similares, y/o proveedores.
- No utilizan medios de publicidad para dar a conocer sus productos
- No realizan promociones de venta.
- No cuentan con un ambiente adecuado y agradable para comercializar sus productos.
- Carecen de tecnología en la aceptación de pagos electrónicos.
- Poca capacidad de compra.
- Limitada información de interés empresarial.

FORTALEZAS/DEBILIDADES

Dentro de ellas se enmarcaron tres áreas estratégicas: Administrativa, Mercadeo y Finanzas.

Área Administrativa.

Dentro de los resultados obtenidos se encuentra una deficiente administración en las micro y pequeñas empresas ya que estos carecen de información básica sobre el manejo de los negocios y no tienen una idea bien definida de lo que contiene un

plan estratégico, sin embargo una minoría cuenta con los elementos estratégicos como visión, misión, políticas, y estrategias pero de forma empírica, únicamente aprovechan el momento, no tienen una planeación formal a largo plazo que les permitan crecer, enfrentarse a nuevos retos y mejorar sus negocios a través de las oportunidades y desafíos que se les presentan.

Área Financiera

El análisis realizado en el área financiera de las empresas reflejan que no cuentan con suficiente recursos financieros propios para hacer frente a las obligaciones que contraen por lo tanto se les dificulta la adquisición de mercadería en altos volúmenes, mejorar sus salas de venta, ya sea ampliándolas o adquiriendo maquinaria y equipo para que puedan exhibir sus productos adecuadamente e introducir nuevos productos, tecnología moderna como por ejemplo: aceptación de tarjetas de crédito y débito, sistematización de inventario, compras y ventas etc.

A pesar de no contar con el capital propio suficiente, los propietarios aseguran tener acceso a créditos con empresas financieras; por lo tanto, no representa esto un obstáculo para mejorar su negocio sin embargo temen adquirir mayores obligaciones a las que están acostumbrados y prefieren trabajar con el poco capital que poseen.

Área de Mercado

En el área de mercadeo las micro y pequeñas empresas presentan las siguientes ventajas: ofrecen productos de calidad, variedad de diseños y estilos más resistentes en el mercado, precios más bajos y cuentan con poder de negociación con sus proveedores, excelente calidad en atención al cliente, Por lo tanto esta área es la única en la que se reflejan las fortalezas con las que cuenta los negocios y son estos

factores lo que hacen que estas empresas se mantengan y no desaparezcan del mercado. Es por ello que deben aprovechar al máximo dicho potencial.

Las desventajas que se encuentran en esta área son: Falta de publicidad, promociones de venta, y no cuentan con salas de venta amplias y adecuadas que permitan una mejor exhibición de sus productos y un ambiente adecuado y agradable en donde el cliente se sienta a gusto al momento de realizar la compra.

Por otra parte, el análisis realizado hace referencia de las oportunidades y amenazas que presentan los diferentes factores externos que influyen en el desarrollo operacional y administrativo de la empresa.

Dentro de las Oportunidades se determinaron:

- La reapertura del Puerto Cutuco.
- Tratados de Libre Comercio.
- Avance tecnológico en la información (Internet).
- Integración Centro Americana.

Dentro de las Amenazas se encuentran:

- Alta competencia en el mercado.
- Altos impuestos.
- Bajas ventas.
- Altos costos de mercadería.
- Políticas Tributarias.
- La dolarización.
- Competencia extranjera.
- Presencia de grupos antisociales (maras).

OPORTUNIDADES/ AMENAZAS

Dentro de las oportunidades y amenazas se enmarcaron lo factores: político, social y económico que a continuación se determinan.

- Factor Político

Dentro de este factor se encuentran las políticas del gobierno tales como: Política tributaria y la dolarización los empresarios consideran que estos factores representan una amenaza para sus negocios, puesto que los impuestos que pagan son altos y los servicios que reciben son muy pocos, también manifiestan que la dolarización, los afectó debido a que estos no tenían conocimientos de la moneda extranjera y aseguran que su negocio, en un inicio les ha ocasiono perdidas en sus negocios pero en la actualidad dicen estar acomodados al cambio.

Otros factores políticos son los Tratados de Libre Comercio e Integración Centro Americana, para los empresarios estos factores representan oportunidades, consideran que estas los beneficiaran por que habrá variedad de productos de mejorar calidad, que podrán adquirir a mejores precios, ya que estos productos estarán exentos de impuestos.

- Factor Social.

Dentro de este factor se encuentra la existencia de grupos antisociales en la Ciudad por tanto significa una amenaza para sus negocios debido a que estos están siempre causando problemas en la sociedad.

- Factor Económico

Dentro de este factor se encuentra La reapertura del puerto Cutuco, para los empresarios este factor representa oportunidades, si se llevara a cabo, consideran que habrá fuentes de empleo y por lo tanto las personas de dicha ciudad y sus alrededores obtendrán una mejor calidad de vida y podrán satisfacer sus necesidades; por lo tanto, se espera que consuman en esta misma ciudad.

También el avance tecnológico en la información (Internet) representa oportunidades para los empresarios ya que a través de este medio pueden obtener con facilidad información que les ayude en las diferentes necesidades que estos tengan. Por ejemplo: contactos con nuevos proveedores, políticas del gobierno e instituciones que apoyan el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, etc. Ver cuadro resumen del FODA en (Anexo N° 6).

3.3.2 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ASOCIATIVIDAD.

Los resultados obtenidos reflejan que la mayor parte de los micro y pequeños empresarios no son parte de asociaciones, cooperativa u otra organización empresarial, solamente una minoría se encuentran asociados con familiares.

Los empresarios consideran que una Asociatividad les traería ventajas como las siguientes: capacidad de compra de mercadería en volúmenes mas grandes a un menor costo, lo cual dará la oportunidad de ofrecer mejor calidad y variedad de productos que ayudará a mejorar la competitividad de las empresas y una mayor cobertura de mercado. También consideran que podrán obtener mejores oportunidades de financiamiento.

La mayoría de empresarios les gustaría Asociarse con empresas de su mismo nivel y con empresas proveedoras; Por tanto, se identifica con Asociatividad de Redes Empresariales, ya que estas empresas ofrecen el mismo producto y compiten entre si en el mercado. El rubro para el cual les gustaría Asociarse, la mayoría considera que para la compra de mercadería, para recibir capacitaciones, gestionar proyectos y obtener financiamiento.

Los empresarios al integrarse en el proceso Asociativo, están dispuestos a involucrarse en las siguientes actividades: dedicar tiempo para las reuniones, para la conformación de la Red Empresarial, la mayoría esta dispuesto a gestionar el proyecto de un centro comercial que albergue a cada uno de los asociados, realizarían proyectos para la negociación con proveedores y la adquisición de maquinaria y equipo para mejorar el servicio y la infraestructura de su negocios. También están dispuestos a dar un aporte económico para la creación de un fondo común con el objetivo de formalizar la Asociatividad, y formar parte de una junta directiva si fuera necesario.

Para los empresarios, el mayor obstáculo que enfrentan, para que se de la asociatividad es la cultura individualista (egoísmo), otro problema que expresan, es que son empresas muy pequeñas. Pero tienen el deseo de crecer y buscar mejores oportunidades para desarrollarse y aumentar su nivel competitivo, manifiestan tener necesidad de capacitación técnica administrativa en las siguientes área : área de mercado, es aquí donde los negocios necesitan una mayor capacitación, siguiéndole a esta el área de finanzas y en ultimo lugar el área administrativa, aunque estos no tienen conocimientos administrativos formales, ellos tienen la capacidad de poderlos manejar muy bien pues la experiencia es la que los respalda . Esto esta muy bien, pero necesitan asesoría para aprovechar al máximo los recursos y fortalezas que tienen para lograr obtener mejores resultados y una mejor posición en el mercado local.

CAPITULO IV

4.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Ver anexo N° 6

Con respecto al diagnostico empresarial, obtenido mediante la aplicación del análisis FODA, se determino lo siguiente:

- En el área administrativa, los comerciantes no cuentan con un programa estratégico, que les permita aprovechar al máximo las oportunidades y vencer los nuevos retos que se les presentan. Existe una elevada carencia de información en lo relacionado a capacitación administrativa, lo que genera como consecuencia, que los comerciantes apliquen procesos administrativos de forma empírica, sin detenerse a meditar sobre la forma de contrarrestar los diferentes conflictos que le generaran los cambios en las políticas económicas, tributarias, fiscales, monetarias, crediticias, etc.
- En el área financiera, los empresarios trabajan con capital propio, pero es insuficiente, para lograr el abastecimiento de mercadería y mejorar la infraestructura de sus negocios, aunque manifiestan no tener ningún tipo de problemas a la hora de solicitar financiamiento, pero debido a las elevadas tasas de interés, prefieren abstenerse de recibir tales beneficios.
- En el área de mercadeo, se ven reflejados una serie de problemas tales como: reducida sala de ventas, deficiente mobiliario para exhibir los productos, bajo nivel de clientes, limitado poder de negociación con proveedores, no ofrecen exclusividad de marcas, es decir prendas de alta calidad y prestigio, no hacen

uso de publicidad, no realizan promociones de venta y tampoco tienen capacidad en aceptación de pagos electrónicos (tarjetas de crédito o débito).

A esta situación, se le suman una serie de obstáculos, con los cuales a diario luchan estos comerciantes como por ejemplo: presencia de grupos antisociales, disminución en las ventas, excesiva competencia en el mercado, poca capacidad de compra para surtir adecuadamente los negocios, elevado costo de las mercaderías, altos impuestos, y falta de una amplia y adecuada sala de ventas.

- La mayoría de los empresarios manifiestan no pertenecer a ninguna asociación, cooperativa u otra organización empresarial, si no que operan en forma individual.
- Los empresarios manifestaron la aceptación y disponibilidad de formar parte de una asociatividad como estrategia para lograr la competitividad en sus empresas, también la mayoría expresó que no es obstáculo que sus empresas sean pequeñas o que no estén preparados, o que de ninguna manera es difícil hacerlo, ya que a ellos les gustaría asociarse con empresas de su mismo nivel, es decir con empresas competidoras.
- Para los empresarios la reapertura del puerto Cutuco, los tratados de libre comercio la integración Centroamericana y el avance tecnológico de la información representan una oportunidad. Por lo que están dispuestos a aprovechar al máximo esta situación.

Los empresarios están interesados en la apertura de un centro comercial que albergue a cada uno de los asociados; también, al formar parte de una asociatividad les gustaría gestionar proyectos en beneficio de la colectividad tales como: negociaciones con los proveedores, adquisición de mobiliario y equipo entre otros, con el objetivo de brindar una mejor imagen

a sus negocios individuales. Por lo consiguiente consideran que es necesaria la creación de un fondo común, con el propósito de formalizar la asociatividad y están dispuestos a colaborar con una cuota mensual.

- En cuanto a la competitividad de las micro y pequeñas empresas, se observa que tienen una gran necesidad de mejorar, pues estos no cuentan con un alto nivel de clientes; por lo tanto, tienen que buscar estrategias que les permita aumentar las operaciones de sus negocios y de esta forma, lograr un mayor posicionamiento del mercado local, pero no creen poder conseguirlo trabajando de forma individual, sin embargo consideran que ofrecen productos de alta calidad, variedad en estilos y precios bajos; pero la mayoría de negocios no ofrece productos exclusivos es decir no cuentan con la exclusividad de algunas marcas reconocidas en el mercado nacional e internacional.

Los empresarios, expresan no estar preparados para enfrentar la competencia extranjera y no tienen conocimientos referente a los proyectos que promueve el gobierno para impulsar la competitividad de estas empresas. Sin embargo consideran que la asociatividad brinda muchos beneficios tales como reducción de costos de adquisición de mercadería, podrán ofrecer mayor calidad y variedad de productos, logrando así la competitividad de sus empresas.

4.2 RECOMENDACIONES

- Con el objeto de mejorar la solidez financiera, las empresas necesitan recurrir a la asociatividad, para lograr reunir las garantías exigidas y de esta forma ofrecer el respaldo financiero con un capital común, formándose así, empresas más estables financieramente.
- Es necesario, que las micro y pequeñas empresas se den a conocer en el mercado; para lo cual, deben hacer uso de publicidad, con el objetivo de atraer nuevos clientes, aumentar las ventas y la cobertura, por lo que se recomienda aplicar publicidad de forma conjunta con la finalidad de reducir costos.
- Los empresarios necesitan organizarse y aplicar estrategias para que puedan mejorar su nivel competitivo; esto será posible, si existe cooperación entre ellos, solicitando conjuntamente asistencia técnica administrativa. La asistencia técnica administrativa permitirá a los empresarios, tener un panorama claro sobre como enfrentar los problemas; a la vez podrá realizar planeaciones estratégicas, que serán útiles tanto para sacar el máximo provecho de las nuevas oportunidades, como para prever nuevos obstáculos.
- Es necesario que los empresarios se asocien para aprovechar al máximo, las oportunidades que trae consigo la reapertura del puerto Cutuco, creando para ello ventajas competitivas.
- Los comerciantes deben buscar nuevas alternativas de crecimiento y desarrollo de sus empresas por lo que la alternativa más viable es la asociatividad, donde cada empresa podrá realizar las transacciones de forma conjunta; pero a la vez, cada empresa mantendrá su independencia administrativa.

- Las empresas deben optar por la asociatividad para realizar negocios juntos, mejorar, crecer y ser más competitivos. De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, el tipo de asociatividad que los micros y pequeños empresarios necesitan es de Redes empresariales, tipo horizontal. Ya que este modelo es el que más se adecua a las necesidades; permitiéndoles alcanzar objetivos comunes que solventen los problemas y obstáculos que enfrentan.
- Es preciso que los empresarios cuenten con un programa de asociatividad que contengan los siguientes elementos: misión, visión, objetivos, metas, políticas, estrategias, definición de proyectos, entre otras, que permitan a las empresas, alcanzar estabilidad y desarrollo empresarial.
- Es necesario que los micro y pequeños empresarios se asocien para lograr mejorar, crecer y ser más competitivos en el mercado local, evitando la fuga de capital hacia otras ciudades, y a la vez impedir que la competencia extranjera represente una amenaza, si no mas bien, una oportunidad.

CAPITULO V

5.0 PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD PARA LOS MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS COMERCIALIZADORES DE VESTUARIO DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN.

INTRODUCCIÓN DE PROPUESTA

Con el propósito de llevar a la práctica los conceptos teóricos planteados en el capítulo II y brindar una solución a la problemática, a través del estudio realizado con el objetivo de investigar los problemas que enfrentan actualmente los micro y pequeños empresarios comercializadores de vestuario de La Ciudad de La Unión.

Se desarrolla a continuación la propuesta de asociatividad, como una estrategia competitiva para dichos empresarios.

En el desarrollo de la propuesta se describen primeramente, los objetivos y la justificación del por que, se debe llevar a cabo la asociatividad de redes empresariales tipo horizontal. Posteriormente se describen la tipología y la clasificación de la red empresarial propuesta; finalmente se describe el ciclo asociativo, el cual contiene los cuatro periodos: gestación, estructuración, madurez y declive o cambio.

5.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL

- Plantear a los micro y pequeños empresarios comercializadores de vestuario de la ciudad de La Unión, los lineamientos del programa de asociatividad que les permita mejorar la competitividad de sus negocios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- presentar a los micro y pequeños empresarios el modelo asociativo de redes empresariales tipo horizontal, el cual contribuirá a mejorar su competitividad.
- Brindar los lineamientos necesarios para llevar a cabo la integración de la red empresarial
- Plantear proyectos conjuntos para ser ejecutados por la Red, de acuerdo a las necesidades que tiene cada uno de los empresarios.

5.2 JUSTIFICACIÓN

Los micro y pequeños empresarios comercializadores de vestuario de la ciudad de La Unión, actualmente enfrentan muchas limitaciones y necesidades; las cuales no les permiten un crecimiento de sus negocios, ante los retos que trae consigo los tratados de libre comercio y la reapertura del puerto Cutuco; los empresarios de forma individual, no están preparados para competir con las empresas extranjeras de su misma naturaleza.

Es por esta razón que la asociatividad representa una estrategia empresarial importante para lograr mantenerse y ser más competitivos en el mercado. Es necesario que estos empresarios rompan las barreras de individualismo que les impide asociarse, y como consecuencia no poseer las armas necesarias para competir.

Por lo tanto la propuesta está orientada para que los empresarios superen la conducta individualista y lograr una cultura de solidaridad y cooperación. Ya que a través de la red empresarial, serán empresarios más eficientes que les permitirá obtener y aprovechar los beneficios del trabajo grupal y de esta forma resolver los problemas que cada uno de ellos enfrentan, logrando así la competitividad de los comerciantes asociados.

5.3 GENERALIDADES DE PROPUESTA

De acuerdo a la investigación de campo realizada con los comerciantes de vestuario de la ciudad de La Unión, se identificaron los problemas y necesidades que enfrentan actualmente dichos comerciantes; se determinó que es necesario la asociatividad de redes empresariales tipo horizontal, ya que sus características concuerdan con las condiciones siguientes:

- Todos los empresarios mostraron agrado por la asociatividad; sin embargo, no quieren perder la independencia administrativa de su negocio.
- Los comerciantes están consientes de los beneficios y ventajas que brinda la asociatividad a lo cual respondieron positivamente, manifestando su aceptación y voluntad de asociarse.
- Los empresarios identificaron necesidades comunes e individuales que solamente trabajando en forma conjunta, se pueden lograr; como el proyecto de un centro comercial (a largo plazo), que satisfaga las necesidades de los empresarios y brinde un ambiente agradable y adecuado para los clientes.

5.3.1 TIPIFICACIÓN DE LA RED EMPRESARIAL

La Red empresarial puede optar diversos enfoques de acuerdo a las necesidades del sector comercio, dichos enfoques varían según su estructura, objetivo y nivel de agregación.

Por tratarse de una alianza entre un grupo de empresas que ofrecen un mismo tipo de producto su estructura es una red horizontal, ya que todos los miembros se dedican a la comercialización de vestuario. También tienen los mismos objetivos, por lo tanto las áreas donde se identifican las necesidades son las siguientes:

- Negociar con los proveedores la calidad y precios de los productos a través de realizar grandes pedidos.
- Realizar proyectos de adquisición de mobiliario y equipo adecuado en forma conjunta para la reducción de costos
- Gestionar el proyecto de un centro comercial ante instituciones pertinentes, que albergue a cada uno de los comerciantes.

También desean realizar los siguientes proyectos:

- Adquisición de mercadería en forma conjunta.
- Proyecto adquisición de mobiliario y equipo adecuado para sala de ventas.
- Proyecto de un centro comercial.
- Capacitación en las siguientes áreas: administrativas, mercado y finanzas.

5.3.2 CLASIFICACIÓN DE LA RED EMPRESARIAL

En base a los criterios de clasificación planteados en el capítulo II la red empresarial se clasifica de la siguiente manera:

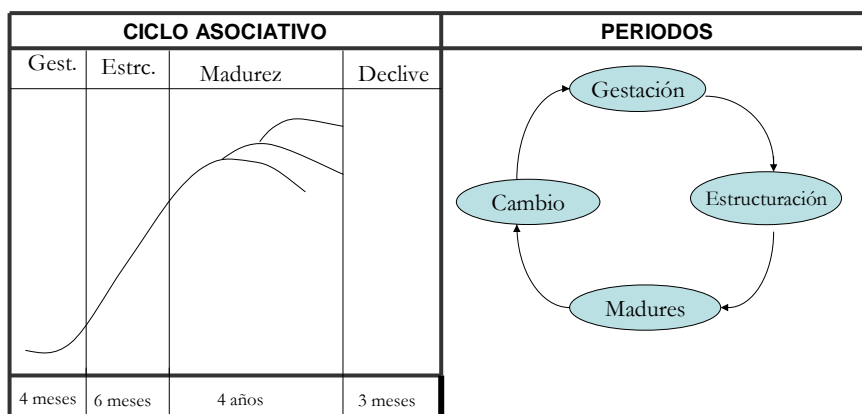
- a) Según su ramo de actividad.
Las empresas que componen la red pertenecen al mismo ramo de actividad, ya que ambos comercializan con vestuario
- b) Según su localización.
Las empresas se encuentran instaladas en el país de origen El Salvador.
- c) Según sus integrantes.
Por que sus integrantes son empresas individuales y naturales.
- d) Por su procedencia.
La red esta compuesta por empresas salvadoreñas.
- e) Según su zona de destino.
Por que únicamente quieren posicionarse del mercado local y sus alrededores.

5.4 PROGRAMA ESTRATEGICO DE ASOCIATIVIDAD.

Para llevar a cabo la asociatividad de redes empresariales de los comerciantes de vestuario de la ciudad de La Unión es necesario seguir un proceso de conformación de la red, la cual consta de cuatro periodos que contienen una serie de actividades en donde intervienen los empresarios interesados, una institución asesora un consultor y un grupo gestor, que esta integrado por los comerciantes asociados; este toma el control y liderazgo del grupo. A continuación se desarrolla cada uno de los periodos.

FIGURA N° 1 CICLO ASOCIATIVO DE REDES EMPRESARIALES.

CICLO ASOCIATIVO



5.4.1 PERIODO DE GESTACIÓN

En esta fase los empresarios ya han identificado los problemas que enfrentan y requieren solución; y uno o un grupo de empresarios se ha decidido a buscar ayuda, para ello acuden a instituciones prestadoras de servicios de asesoría empresarial.

En nuestro país existen muchas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales disponibles para dar asistencia a los micro y pequeños empresarios entre estas encontramos algunas que dan asistencia en el proceso de formar redes empresariales (Ver anexos N° 7).

Para dar seguimiento a la integración de la Red de empresarios comercializadores de vestuario, se sugiere a los empresarios, solicitar los servicios de La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMIPE) ya que ésta, es una institución especializada en la formación de Redes Empresariales, cuenta con mucha experiencia y conoce los resultados exitosos de las redes en nuestro país.

El periodo de Gestación de la Red de empresarios comercializadores de vestuario comprende las siguientes actividades:

5.4.1.1 REALIZACION DE REUNIONES DE LA RED.

Una vez concientizados los empresarios de que una Red Empresarial es conveniente, y seleccionada la institución por los mismos, se procede a citar personalmente a los empresarios a través de una carta de invitación, a todos los empresarios que potencialmente formaran parte de la Red. Estas acciones serán realizadas por un consultor o promotor de Asociatividad, designado por la institución seleccionada para el proceso.

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

a) Primera Reunión.

Objetivo:

Exponer a los empresarios la importancia de la Asociatividad como estrategia competitiva, para despertar el interés y mostrar la oportunidad y beneficios de hacer negocios conjuntos.

Participantes:

Propietarios de las Micro y Pequeñas empresas potenciales a ser miembros de la Red, el consultor y un representante de la Institución prestadora del servicio de Asesoría.

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

Actividades Sugeridas:

- Presentación de la Institución.
- Presentación de los Empresarios.
- Presentar el objetivo de la reunión
- Exponer la importancia de la Asociatividad como estrategia competitiva.

b) Segunda Reunión:

Objetivo:

Crear un comité gestor de la Red de Empresarios, involucrando a los comerciantes en el proceso de organización y posteriormente dar seguimiento al periodo de gestación.

Participantes:

Consultor y empresarios.

Las Actividades que se sugieren en esta reunión son las siguientes:

- Realizar dinámicas de grupo, para identificar líderes entre los propietarios
- Organización del grupo gestor, estará integrado por tres personas.
- Invitar a uno o más empresarios conocedores de las redes empresariales y miembros de una red para compartir experiencias y logros alcanzados.

c) Tercera Reunión:

Objetivo:

Elaborar una guía de las próximas actividades a realizar, por el grupo, estableciendo responsabilidades y compromisos entre los miembros, para crear una cultura organizacional en el grupo.

Participantes:

El comité gestor, el consultor y los empresarios. En esta reunión, el comité gestor ya debe estar en condiciones de presidir la reunión, sin embargo el consultor seguirá brindando asesoría.

Actividades:

- Elaborar un diagnóstico de cada empresa participante, que permita al empresario evaluar la situación de su empresa.
- Con la ayuda del consultor realizar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas), para identificar las necesidades de las empresas.
- Formular proyectos que les ayuden a solventar problemas.

5.4.1.2 CARTA DE COMPROMISO

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

Con el fin de formalizar el compromiso entre la institución y los empresarios, es necesario elaborar un documento que defina las acciones que la institución asesora dará en el proceso y el tiempo durante el cual dará seguimiento a la Red. Ya que con el tiempo, la Red debe lograr independencia en la realización de sus actividades. Todos estos elementos se detallan en la carta de compromiso firmada por los directivos de la Red y el representante de la institución asesora. (Ver anexo 8)

5.4.1.3 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

Es necesario elaborar un diagnostico de las empresas con el objetivo de conocer los problemas y las necesidades que tienen los comerciantes y que requieren solución.

Para ello, es necesario que estos empresarios elaboren un instrumento (cuestionario), ya que este es una de las herramientas mas utilizadas para la recopilación de información necesaria y además, es fácil de aplicar y de entender. En dicho instrumento se cuestionarán las condiciones actuales en las que se encuentran cada una de las empresas, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en cada área que constituye la empresa.

Después de aplicar el instrumento, se procede a la tabulación, análisis e interpretación de los resultados, teniendo estos elementos se prosigue a la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la empresa. Este diagnóstico se hace con el objetivo conocer los beneficios que esta generando la asociatividad.

Para tener mayor claridad sobre la situación se deben elaborar las respectivas conclusiones y de acuerdo a estas se elaborarán y aplicarán las estrategias que contrarresten las debilidades y amenazas y que además se aprovechen al máximo las fortalezas y oportunidades que poseen. Tomar como referencia el estudio realizado en el capítulo III.

5.4.2 PERIODO DE ESTRUCTURACION.

En este periodo los empresarios inician el proceso de acercamiento y están plenamente seguros que desean realizar la Asociatividad (Red Empresarial) como una estrategia competitiva, que beneficiara al grupo; es este el momento de dejar atrás la cultura individualista y empezar a trabajar en beneficio de todos.

5.4.2.1 CONSTITUCIÓN JURÍDICA

La definición de la personería jurídica es un requisito para poder realizar negocios enmarcados en las leyes nacionales e internacionales; es importante mencionar que para poder realizar negocios a nivel internacional, la organización debe poseer un estatus legal que le facilite la negociación con proveedores extranjeros. Existe una variedad de figuras legales que los empresarios pueden adoptar para asociarse; para ello deberán recibir asesoría especial para evaluar y analizar la personería jurídica más conveniente a los intereses de grupo.

La forma jurídica que se propone es Sociedad Anónima de Capital Variable, ya que posee las siguientes ventajas: acceso a mercados potenciales por su representación jurídica, podrán participar el licitaciones, mayor credibilidad en el sistema financiero, deducción de impuestos a través de donaciones.

Para que las actividades se realicen con la mayor eficiencia posible, es necesario crear una unidad organizacional tomando en cuenta los elementos principales que toda empresa formal debe poseer, estos elementos son: Misión, Visión y Objetivos.

CREACION DE MISIÓN, VISIÓN, Y OBJETIVOS

MISION

“Desarrollar una estructura organizativa como red de empresarios comercializadores de vestuario con la finalidad de proveer soluciones confiables, que contribuya a mejorar y fortalecer el comercio de la Zona, a través del esfuerzo conjunto, velando por los intereses individuales y grupales de los empresarios para alcanzar la competitividad y lograr el posicionamiento del mercado.”

VISIÓN

“Ser líderes en la comercialización de vestuario de la región y lograr el posicionamiento total del mercado local y sus alrededores ofreciendo productos de alta calidad y de actualidad capaz de satisfacer las exigencias del mercado.”

OBJETIVOS

General:

- Crear una organización capaz de llevar a cabo la estrategia. Ejecutar proyectos individuales y grupales en forma conjunta a través de la Red, para solucionar los problemas que impiden, que los empresarios logren ser competitivos.

Específicos:

- Realizar negociaciones con proveedores de mercadería para mejorar la calidad de los productos, bajos precios y mejores condiciones de compra.
- Adquirir mobiliario y equipo necesario que contribuya a mejorar la calidad de servicio al cliente.
- Gestionar el proyecto de un centro comercial para ofrecer mejores salas de venta atractivas a los clientes.
- Recibir capacitaciones en las áreas que necesitan ayuda.

5.4.2.2 DEMANDA DE SERVICIOS ESPECÍFICOS.

Según el análisis realizado a los empresarios, se determinó que tienen necesidad de capacitación en las siguientes áreas: administrativa, finanzas y mercado. Por lo tanto la Red puede disponer de servicios específicos como la capacitación de asistencia técnica brindada por instituciones que proporcionan diversos servicios de asesoría a grupos asociativos en nuestro país.

La demanda de servicios ira, en tres direcciones: capacitación, asistencia técnica y crédito. Es necesario que las primeras capacitaciones se encaminen al logro de la misión y objetivos de la Red Empresarial.

5.4.2.3 DISEÑO DE PROYECTOS COLECTIVOS.

Es necesario que antes de ejecutar los proyectos se analicen por expertos, de esta manera se garantizara el éxito.

La Red de empresarios comercializadores de vestuario tienen los siguientes proyectos:

a) Proyecto de adquisición de mercadería en forma conjunta.

Este proyecto consiste en que los empresarios realicen las compras de mercaderías de forma conjunta, con el objetivo de obtener mejores precios, facilidades de pago y excelente calidad de productos entre otros.

Para lograr lo establecido, es necesario que la Red realice un análisis sobre los proveedores potenciales, algunos aspectos a considerar son los siguientes:

- Calidad
- Variedad.
- Costo.
- Disponibilidad en el mercado.
- Tiempo de entrega.
- Condiciones de pago.
- País de origen (local o importada).
- Proceso de negociación.

b) Proyecto de Adquisición de mobiliario y equipo.

Se adquirirá mobiliario y equipo con el objetivo de mejorar la exhibición de los productos y brindar un mejor servicio al cliente.

Mobiliario y equipo que se desea adquirir:

- Computadoras.
- Cajas registradoras.
- Contómetros.
- POS.
- Vitrinas.
- Estantes.
- Maniquís.
- Exhibidores.
- Aire acondicionado.

c) Proyecto de un Centro Comercial para los empresarios que conforman la Red.

Este proyecto se pretende realizar con el objetivo de brindar un mejor servicio al cliente ofreciendo salas de venta adecuadas para comercializar los productos, que además garantice la comodidad de las personas al momento de realizar la compra en un ambiente agradable y familiar. Un lugar donde se encuentre todo lo relacionado al vestuario ya sea para hombre, mujeres y niños en un mismo lugar.

Alternativas para llevar a cabo el proyecto del centro comercial:

- Negociar con la Alcaldía Municipal de la Ciudad de La Unión, la construcción de locales adecuados para la comercialización de vestuario.
- Negociar con propietarios de plazas comerciales el alquiler de locales.
- Compra de terreno y contratación de una empresa constructora para la edificación del centro comercial; donde los miembros de la red serán los propietarios. Se estima, que esta alternativa será realizable a largo plazo.

Características del centro comercial:

- Atractivo al cliente.
- Seguro.
- Ambiente agradable.
- Amplias salas de venta.

Para realizar estos proyectos la Red requerirá de financiamiento aspecto muy importante que debe ser considerado en el estudio previo a la ejecución, al conocer el monto de la inversión, los empresarios tendrán que buscar financiamiento externo.

Por lo tanto el crédito debe ser concebido dentro del grupo asociativo como un instrumento para el desarrollo de la Red, y no como demanda particular del empresario. Es por eso que desde el inicio de la Red, se debe propiciar la creación de un fondo común con los aportes de los empresarios que conforman el grupo y de esta manera, promover su auto sostenimiento. Algunas alternativas para construir este fondo de ahorro común son las siguientes:

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

5.4.2.4 ACCIONES DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

Una vez realizados los primeros negocios como grupo Asociativo, la red empresarial ya esta en condiciones de desarrollar las actividades del proceso de desarrollo organizacional por lo tanto es necesario que se conforme una estructura organizativa, que posteriormente se detalla.

CREACION DE JUNTA DIRECTIVA.

La creación de esta junta directiva, no solo le da un carácter de institución a la Red empresarial, sino que le permite establecer responsabilidades (deberes y derechos) a los miembros del grupo.

La junta directiva estará integrada de la siguiente manera:

- Un presidente.
- Un secretario.
- Un tesorero.
- Tres vocales.

DEFINICION DE FUNCIONES.

Funciones de la Junta Directiva:

- Constitución de ética que constituyan una serie de derechos y deberes que rijan el comportamiento de los miembros del grupo.
- Desarrollar las actividades necesarias para el logro de la Misión y los objetivos de la Red empresarial.
- Velar por el buen funcionamiento de las actividades que se realizan a través de la Red.
- Administrar adecuadamente los diferentes recursos con los que cuenta la Red.
- Velar por el cumplimiento de los estatutos, reglamento interno, acuerdos y resoluciones de la junta directiva.
- Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias a todos los miembros de la red.
- Otras

Funciones de los Socios.

- Aportar el ____ % del costo de la consultaría.
- Colaborar y participar en las diferentes actividades de la Red
- Asistir a las reuniones que convoque la junta directiva.
- Aportar ideas positivas para la realización del plan de trabajo.
- Respetar los estatutos, reglamento interno, acuerdos y resoluciones de la junta directiva.
- Otras actividades que sean de beneficio para el grupo asociativo.

5.4.2.5 ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS

El establecimiento de alianzas es la última fase del periodo de estructuración, en este momento los miembros del grupo inician el proceso de establecimiento de las alianzas estratégicas, tanto internas como externas.

En este punto los empresarios tratan de identificar nuevos mercados y nuevos proveedores nacionales y extranjeros, asisten a diferentes eventos en donde se exponen los productos (Ferias) de esta manera se inicia una nueva visión comercial.

La Red de empresarios comercializadores de vestuario establecerá alianzas estratégicas con:

- a) Entre los miembros del grupo:

Cada uno de los socios estará comprometido con el logro de objetivos comunes que de la Red, colaborando mutuamente en el desarrollo de los proyectos antes mencionados, sin perder su independencia empresarial.

b) Con los proveedores:

Esta alianza se establece principalmente con el fin de lograr reducir costos ya que los pedidos se harán de forma conjunta.

5.4.3 PERIODO DE MADUREZ.

El periodo de madurez comprende una serie de acciones que permiten a la Red alcanzar un mayor nivel de organización, optar por una identidad propia y extenderse a desarrollar operaciones que requieren mayor solidez empresarial. Al llegar a este periodo los empresarios tienen mayor claridad sobre su futuro empresarial, después de haber elaborado los proyectos, se procede a la ejecución de estos. Este periodo incluye las siguientes actividades:

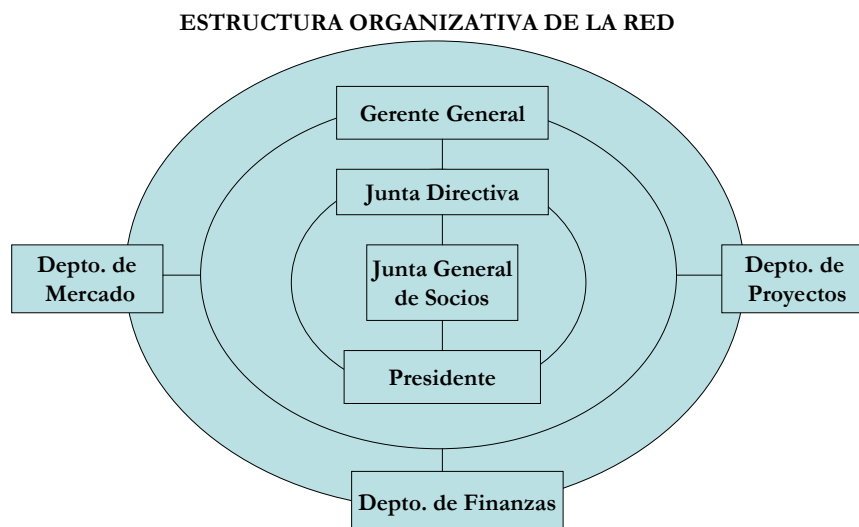
5.4.3.1 CREACION DE UNA ESTRUCTURA DE APOYO.

Es muy importante contar con una estructura que facilite la realización de actividades administrativas; para ello, se debe disponer de recurso humano, material y financiero capaz de satisfacer las necesidades de la Red de empresarios.

A continuación se presenta la estructura organizativa propuesta para la Red de empresarios. Es una estructura circular debido a la naturaleza de la organización ya que cada miembro de la Red tiene los mismos derechos y obligaciones.

FIGURA N° 2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA RED DE EMPRESARIOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA



Definición de Funciones.

Funciones del Gerente General.

- Gestionar recursos financieros.
- Realizar contactos de negocios nacionales e internacionales.
- Velar por la innovación y desarrollo tecnológico.
- Otras actividades.

Funciones del Departamento de Contabilidad y Finanzas.

- Identificar las instituciones financieras que ofrecen la mejor tasa de interés en crédito en el mercado.
- Gestionar el financiamiento necesario para llevar a cabo los diferentes proyectos.
- Recopilar la aportación que darán los socios para el fondo común.
- Llevar el control contable de la red empresarial.
- Asesorar a los departamentos de administración y proyectos para la toma de decisiones.
- Otros.

Funciones del Departamento de Proyectos

- Gestionar proyectos en diferentes áreas.
- Evaluar y analizar los proyectos.
- Otros.

Funciones del Departamento de Mercado.

- Realizar estudios de mercado.
- Promover los productos que ofrece la red.
- Realizar publicidad.
- Involucrarse en las ferias industriales y comerciales.
- Otras.

Presupuesto Para la Creación de la estructura de Apoyo de la Red de
Comercializadores de Vestuario

N°	RECURSOS	CANT.	MENSUAL	ANUAL	TOTAL
1.0	<u>Recurso Humano</u>				
1.1	Gerente	1	\$600	\$7,200	
1.2	Jefe de Departamentos	3	\$450	\$16,200	
1.3	Secretaria	1	\$200	\$2,400	
1.4	Ordenanza	1	\$120	\$1440	\$27,240
	Total de Recurso Humano			\$ 85.00	
2.0	<u>Recursos Materiales</u>			\$ 60.00	
2.1	Equipo de Oficina	1		\$120.00	
	Escritorio	5		\$815.00	\$1,628.52
	Sillas	1		<u>\$548.52</u>	
	Archivo	1			
2.2	Equipo de Computadora		\$45.71		
2.3	Papelería			\$1,371.43	
	Total de Recurso Material			\$ 732.00	
3.0	<u>Recursos Financieros</u>		\$114.29		
3.1	Alquiler de Local		\$ 61.00	\$ 500.00	\$2,688.43
3.2	Servicios Básicos (agua, luz, teléfono)			\$ 85.00	
3.3	Costos de Constitución Honorarios Notariales Matriculas de Comercio Total de Recursos Financieros				
SUB-TOTAL					\$31,556.95
MÁS 5% DE IMPREVISTOS					\$157.85
TOTAL					\$33,134.79

El costo anual asciende a \$33,134.79 incluyendo gastos de operación mensuales e inversión inicial, este costo será absorbido por los 30 empresarios que en primera instancia respondieron que si disponen de tiempo para asistir a las reuniones con el objetivo de formar parte de la Red de socios lo cual implica un aporte de \$ 705.49 anual para cada empresario. Es importante mencionar que los empresarios contarán con un porcentaje de financiamiento por parte de organismo de apoyo a la micro y pequeña empresa para iniciar sus operaciones.

5.4.3.2 DESARROLLO DEL PROGRAMA ASOCIATIVO.

Una vez obtenida la personería jurídica, y creada una infraestructura de apoyo, es necesario que se realice un Programa Asociativo que defina las metas, actividades y tareas que son importantes para alcanzar los objetivos que han sido establecidos como grupo y demás lograr el desenvolvimiento de la Red.

El Programa Asociativo debe someterse a las estrategias que adopte la Red en esta fase ya que ha medida el grupo se consolide irá desarrollando nuevos negocios; que dependerán de los resultados que se obtengan en el proceso de la Red. Con el objetivo de asegurar el funcionamiento de estas nuevas estrategias, se proporciona una guía de los elementos que deben obtener los Programas Asociativos.

- Un programa: que cubre una serie de actividades, sub-actividades y tareas que son necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo responsabilidades para el logro de los mismos y el tiempo requerido.
- Los proyectos: los distintos proyectos antes mencionados, que serán ejecutados por la Red.
- Presupuestos: donde se detallen los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos.
- Las políticas: facilitarán los lineamientos generales para la toma de decisiones.
- Procedimientos: que describan las instrucciones para ejecutar las actividades.
- Reglas: que definan las disposiciones a seguir en una situación específica.

5.4.3.3 SERVICIOS ESTRATEGICOS.

Una vez que la Red a alcanzado independencia y autosostenibilidad organizativa, es necesario crear una unidad técnica dentro de la infraestructura de apoyo para la Red, se activará en función de las necesidades y con capacidad de ofrecer servicios estratégicos en beneficios de las empresas que forman parte de la Red. Sus integrantes serán consultores especializados que se contratarán por proyectos.

Algunos de los servicios que podría desarrollar la Red atreves de una unidad técnica especializada son:

SERVICIOS	OBJETIVO	PERSONAL REQUERIDO
Gestión De proyectos	Apoyar, diseñar y gestionar proyectos específicos basados en las necesidades de las empresas.	Consultor
Capacitación continua	Capacitar, de forma continua la preparación permanente de lo micro y pequeños empresarios, en las áreas donde muestren mayores dificultades.	Consultor
Asistencia técnica	Solventar, problemas comunes en las empresas, logrando así reducir costos en la contratación de estos servicios.	Técnico especializado
Gestión de Recursos Financieros	Tramitar, la obtención de recursos financieros para llevar a cabo los proyectos de mayor prioridad para los empresarios	Gerente de la Red
Contacto de Negocios Internacionales	Establecer relaciones comerciales con proveedores a través de diversos medios de comunicación, para adquirir mercaderías de marcas extranjeras.	Gerente de la Red
Innovación y desarrollo tecnológico	Desarrollar proyectos de innovación y desarrollo tecnológico, para generar una mejor imagen y calidad en el servicio.	Gerente de la Red

EJECUCIÓN DE PROYECTOS

PROYECTOS	TIEMPO
Adquisición de mercadería en forma conjunta	Corto plazo: 6 meses después de conformada la Red.
Adquisición de mobiliario y equipo	Corto plazo: 1 año después de conformada la Red.
Construcción del centro comercial	Largo plazo: 4 años después de conformada la Red.

5.4.4 PERIODO DE DECLIVE.

Al llegar a este periodo, la Red muestra rendimientos decrecientes, y es aquí donde las actividades que estos realizan tienen unos costos más elevados que sus beneficios; los empresarios podrán optar por las siguientes alternativas:

1. Elaboración de un plan de contingencias: El plan ayudará a retomar y permanecer en crecimiento implementando nuevas estrategias.

El plan de contingencia debe contener:

- Nuevas Metas Organizacionales.
- Actividades de Relanzamiento del Grupo.
- Acciones de Capacitación Novedosas.
- Acciones para la Reintegración de los Empresarios.
- Capacitación de Nuevos Socios.
- Nuevos y más Prósperos Negocios.

Se recomienda cambiar el giro de los negocios por ejemplo:

- Comercializar con accesorios del vestir: calzado, carteras, etc.
- Producir los productos que comercializa.
- Exportar.

2. Implementación acciones de contingencia: La acción más importante que se debe realizar en una etapa de contingencia es el cambio de visión organizacional y a la vez definiendo nuevas estrategias. Es imprescindible en esta etapa buscar nuevos líderes, con el objetivo de relanzar al grupo hacia una nueva etapa de desarrollo organizacional.
3. Reiniciar el ciclo asociativo: En caso de que el plan de contingencia no fuese suficiente, se sugiere optar por revisar y reiniciar el ciclo asociativo, lo que permitirá sentar nuevas y más seguras bases, corregir los errores que pudieron ocasionar la disminución de los rendimientos y crecimiento de la Red.
4. Declive o desintegración positiva: Si la Red de socios continuase con la situación problemática, estos pueden decidirse por desintegrar la Red de forma voluntaria y consientes de haber logrado su punto máximo de crecimiento organizacional.

3.5 PLAN DE IMPLEMENTACION.

En el plan de implementación se detalla en orden sucesivo las actividades incluidas en el desarrollo de la propuesta en cada etapa del proceso de conformación de la Red así como el responsable y su periodo de duración.

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN
1.0	<u>Periodo de Gestación</u>		
1.1	Reconocer e informarse sobre las instituciones prestadoras de servicios de asesoría en asociatividad.	Grupos de empresarios interesados.	1 Semana
1.2	Elección de la institución que facilitará el proceso de asociatividad.	Grupos de empresarios interesados.	1 Semana
1.3	Invitar a empresarios potenciales a ser miembros de la Red.	Consultor.	1 Semana
1.4	Primera reunión: Incentivar a los empresarios y exponer la importancia de la asociatividad.	Consultor.	1 Semana
1.5	Segunda reunión: Creación de un comité gestor.	Consultor.	1 Semana
1.6	Tercera Reunión: Elaboración de un plan de trabajo.	Consultor y comité gestor.	1 Semana
1.7	Firma de la carta de compromiso entre los empresarios y la institución asesora.	Institución asesora y empresarios.	1 Semana
1.8	Elaboración de un diagnóstico de las empresas que constituirán la Red.	Consultor.	2 Semanas
1.9	Realización de un análisis FODA.	Consultor.	

1.10	Identificación de necesidades existentes en las empresas a partir del análisis FODA.	Consultor empresarios.	y	2 Semanas
				1 Semana
2.0	<u>Periodo de Estructuración</u>			
2.1	Evaluación de análisis de formas legales de asociación.	Asesor legal y empresarios		6 Semanas
2.2	Constitución jurídica.	Junta Directiva.		1 Semanas
2.3	Creación de misión, visión y objetivos de la Red.	Consultor Empresarios.		5 Semanas
2.4	Diseño de proyectos colectivos a ser ejecutados por la Red.	Empresarios.		5 Semanas
2.5	Creación de ahorro de un fondo común.	Empresarios.		1 Semana
3.6	Creación de una junta directiva y determinación de funciones.	Empresarios.		2 Semanas
3.0	<u>Periodo de Madurez</u>			
3.1	Alquiler de local para las instalaciones de la Red.	Junta Directiva.		2 semanas
3.2	Compra de equipo de cómputo y papelería.	Junta directiva.		1 Semana
3.3	Contratación de recursos humanos	Junta directiva.		4 Semanas
3.4	Desarrollo de planes operativos	Junta directiva.		4 Semana
3.5	Creación de la unidad de apoyo técnico.	Gerente y Junta directiva.		4 Semanas
3.6	Ejecución de proyecto: "Adquisición de mercaderías "	Empresarios.		4 Semanas
3.7	Ejecución de proyecto: "Adquisición de mobiliario y equipo".	Empresarios.		4 Semanas

3.8	Ejecución de proyecto: “Apertura de un centro comercial”	Empresarios.	3 años
4.0	<u>Periodo de Cambio.</u>		
4.1	Se detecta que las utilidades son menores que los gastos que implica la existencia de la Red.	Junta directiva Y socios.	1 mes
4.2	Elaboración de un plan de contingencia que supere aquellas debilidades que provocan la pérdida de capacidad de actuación del grupo.	Junta directiva Y socios.	2 meses
4.3	Implementación de acciones de contingencia.	Junta directiva Y socios.	3 meses

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Brand, Salvador Osvaldo. “Diccionario de Ciencias Económicas y Administración” edición 1994, editoriales Jurídica Salvadoreña.
- Editorial Océano. “Diccionario Enciclopédico Océano Uno Color” edición 1995.
- Fischer Rossi, Konred. “Diccionario de Mercado, Dictionary of Marketing Terms” 2ª edición, editorial LIMUSA.
- Gomez Ceja, Guillermo. “Sistemas Administrativos, Análisis y Diseños” Editorial Mac Graw- Hill.
- Koontz, Harold. “Administración una perspectiva Global” 11ª Edición. editorial Mac Graw- Hill.
- Paulet, Jean-Pierre. “Diccionario de Economía y Empresa” 1ª edición febrero 1997, ediciones 2000 S.A. Barcelona.
- Rosemberg, J.M. “Diccionario de Administración y Finanzas” edición 1995, editorial océano, grupo editorial.
- Suárez Suárez, Andrés S. “Diccionario de Economía y Administración” 1ª edición, editorial Mac Graw- Hill / Interamericana de España S.A.
- Stanton, William J. “Fundamentos de Marketing” 11ª Edición. Editorial Mac Graw- Hill.
- Thompson Estrickland. “Administracion Estrategica” 11ª Edición. editorial Mac Graw- Hill.
- Villatoro, Isabel. “La asociatividad Competitiva: Plataforma para el desarrollo de la MIPYME”.

OTROS DOCUMENTOS:

- CERDÁN RIPOLL, Carlos y Antonio César Maeso Ruiz. “Guía para la Promoción y Operación de Redes Empresariales en El Salvador”. Junio de 1999.
- “Memoria del Foro Nacional de Gremialización y Asociatividad”. Autores Corporativos: FOMMI, AMPES y GTZ. Editor: FOMMI. San Salvador, marzo 1996.
- Pelayo, Carmen Maria. “Monografía sobre la Competitividad”.
- Revista “Nueva Época”

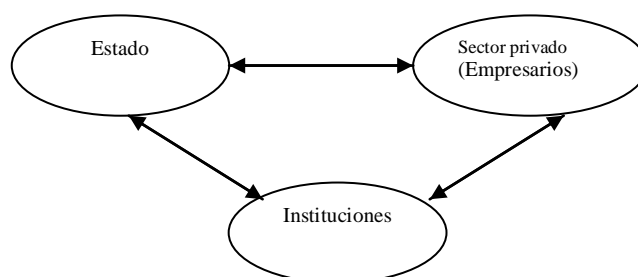
TESIS:

- Galeas Meléndez, Salvador. “Diagnostico Área Aspectos Legales de la Pequeña Empresa Salvadoreña Productora de Vestuario”. Universidad de El Salvador (UES) San Salvador 1986.
- “Diagnostico de un Modelo de Posicionamiento Estratégico de Mercado Aplicable a las Pequeñas Empresas Comerciales de la ciudad de La Unión”. Universidad de Oriente (UNIVO).
- “Diseño de un Modelo de Capacitación y Asistencia Técnica para las Empresas Afiliadas a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Filial San Miguel”. Universidad de Oriente (UNIVO). San Miguel.
- Serrano Rodas, Manuel Adrián. “Propuesta de un Programa de Financiamiento Aplicado a la Micro Empresa Sector Comercio e Industria de Zacatecolucas”. Universidad de El Salvador (UES), San Salvador 1996.

ANEXOS

ANEXO N° 1

PAPELES DE LOS ACTORES CLAVES DEL PROCESO ASOCIATIVO



EL ESTADO	LAS INSTITUCIONES	LOS GREMIOS Y EMPRESARIOS
<p>-Proveer un marco legal apropiado y políticas de apoyo a la asociatividad.</p> <p>-Promover plataformas sectoriales de apoyo a la asociatividad, en el nivel nacional, regional o local.</p> <p>-Promover y desarrollar proyectos que beneficien e incentiven la asociatividad.</p> <p>-Propiciar investigaciones orientadas a identificar las potencialidades sectoriales como país.</p> <p>-Sensibilizar a empresarios, cooperantes e instituciones sobre la importancia de la asociatividad para el desarrollo competitivo.</p> <p>-Sistematizar y compartir experiencias exitosas y de beneficio para los demandantes de servicios de asociatividad.</p> <p>-Desarrollar y propiciar mecanismos de incentivo para la asociatividad empresarial.</p> <p>-Fomentar la participación del sector privado en el diseño de las estrategias, en la gestión de recursos si es necesario, en la promoción y en la ejecución de las estrategias y procesos, definiendo reglas del juego claras, para estimular la oferta de servicios en asociatividad.</p> <p>-Generar espacios, con competencias descentralizadas, de facilitador y articulador de políticas públicas, en torno a las estrategias empresariales asociativas.</p>	<p>-Desarrollar procesos asociativos viables que faciliten el acceso a una mayor cantidad de empresarios.</p> <p>-Desarrollar modelos asociativos flexibles, adaptados a las condiciones sectoriales y locales en que se desenvuelven los empresarios.</p> <p>-Involucrarse en alianzas estratégicas en acciones de riesgo compartido con los demandantes de servicios y los cooperantes de proyectos asociativos.</p> <p>-Desarrollar acciones orientadas a promover la competitividad de las empresas asociadas.</p> <p>-Incentivar en las empresas las alianzas estratégicas, como un medio para incrementar la competitividad sectorial.</p> <p>-Promover y desarrollar la especialización sectorial, a fin de garantizar una oferta de servicios asociativos de calidad.</p>	<p>-Impulsar alianzas con otros gremios sectoriales, regionales y locales.</p> <p>-Promover niveles de integración sectorial en el ámbito local y regional.</p> <p>-Generar propuestas grupales orientadas a mejorar los niveles de crecimiento, estabilización y modernización del sector y las empresas como tales.</p> <p>-Promover y desarrollar actitudes que generen un cambio de conducta en los empresarios y empresarias, orientada a la innovación tecnológica, el compartir experiencias que faciliten el desarrollo de competencias y que generen mayor competitividad empresarial.</p> <p>-Fortalecer su capacidad emprendedora que facilite desarrollar nuevas habilidades y crear competencia.</p>

ANEXO N° 2

CRITERIOS BASICOS PARA LA SELECCIÓN DE LAS FOFMAS
JURIDICAS PARA LA ASOCIATIVIDAD.

1) INTERES DE ASOCIACIÓN:

Lo primero que se debe tomar en cuenta a la hora de definir la figura jurídica que satisfaga las necesidades de un grupo, es analizar el interés que motiva esta unión.

El interés puede definirse en dos aspectos:

- a) Si existe animo de lucro, se deberá escoger una sociedad mercantil y en determinados casos una asociación cooperativa;
- b) Si el interés es particular, ya sea de ayuda social, religioso, científico u otro o para destinar un patrimonio o un fin permanente, se deberá escoger una asociación.

2) LAS PERSONAS Y EL CAPITAL :

El capital debe entenderse en tres sentidos:

- a) El capital en efectivo;
- b) El capital en bienes muebles e inmuebles;
- c) El capital como trabajo a aportar, o capital industrial.

Si no se tienen las dos primeras especies de capital se esta en el caso de personas que se reúnen precariamente y lo que tienen para aportar es su trabajo. En estas circunstancias se puede pensar en una sociedad de personas.

ANEXOS N° 3

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FORMAS LEGALES ASOCIATIVAS.

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

ANEXO N° 4

CENSO DE PUESTOS DE EL MERCADO MUNICIPAL No. UNO DE			
FECHA. 12-01-2001/ INCLUIDOS PARA LA CONSTRUCCION.			
ROPA			
No.	No.PTO.	NOMBRE	AREA
1	2	Mercedes Benítez de Corvera	
2	3Bis	Gladis Isabel Fuentes de Méndez	
3	7	Reyna Isabel Andrade	
4	17	Guadalupe Reyes de Viera	
5	18	Reyna Esperanza Bonilla Fuentes	
6	19	Miguel Ángel Espinal	
7	20	Paula Espinal	
8	22	Vilma Alicia Sarmiento de Fuentes	
9	23	Bety Concepción Blanco	
10	25	Concepción Mejía de Cornejo	
11	26	María Magdalena Fuentes de C	
12	49	Rudis Grismery Hernández de Bonilla	
13	50	Idalia Elizabeth Escobar	
14	51	Juana Escobar	
15	74 Bis	Zulma Reyes González	
16	123	Evelin María Hernández	
17	124	Rosario Del Carmen Blanco de Aviles	
18	133	Rafael Rubio	
19	137	Gloria de Lizama	
20	141 B:A	Lorena Elizabeth Merlos	
21	144 B	Ana Esther Reyes	
22	151	Sonia Maritza Álvarez	
23	157	Victor Manuel Reyes	
24	160	Yaneth Elizabeth Marengo	
25	70 F	Matías Molina	
26	174 Bis	Dinora Rubio Orellana	
27	178	María Emperatriz Sosa	
28	176	Abel Orlando Mejía Romero	



ANEXO N° 5

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
 DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

Universidad de El Salvador*Hacia la libertad por la cultura***CUESTIONARIO**

Dirigido a: Propietarios de la micro y pequeña empresa comercializadora de vestuario de la Ciudad de La Unión.

Objetivo: Recopilar información para llevar a cabo la “Propuesta de Asociatividad, como estrategia competitiva para las micro y pequeñas empresas comercializadoras de vestuario de la Ciudad de La Unión”.

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

1.- ¿Cree usted, necesario aumentar las operaciones de su Empresa (nivel competitivo de su negocio)?
 Si _____ No _____

2.- ¿considera usted que tiene necesidad de mayor capacidad técnica administrativa para mejorar su negocio?
 Si _____ No _____

¿En que áreas?

- Administrativa Si _____ No _____
- Finanzas Si _____ No _____
- Mercado Si _____ No _____

3.- ¿Cuáles de los siguientes obstáculos le impiden ser competitivo?

- Competencia en el mercado Si _____ No _____
- Altos impuestos Si _____ No _____
- Disminución de ventas Si _____ No _____
- Poca capacidad de compra Si _____ No _____
- Altos costos de mercadería Si _____ No _____
- Difícil acceso al crédito Si _____ No _____
- Limitada información de interés empresarial Si _____ No _____
- Predominante cultura individualista Si _____ No _____

4.- ¿Con cuales de las siguientes fortalezas cuenta su empresa?

- Recursos financieros propios suficientes Si _____ No _____
- Amplia y adecuada sala de venta Si _____ No _____
- Alto nivel de clientes Si _____ No _____
- Poder de negociación Si _____ No _____

5- ¿Con cuales de las siguientes características cuentan sus productos a diferencia de sus competidores?

- Ofrece productos de mayor calidad Si _____ No _____
- Exclusividad de marcas Si _____ No _____
- Precios mas bajos Si _____ No _____
- Variedad en diseños Si _____ No _____
- Estilos mas recientes Si _____ No _____
- Excelente calidad en atención al cliente Si _____ No _____

6.- ¿Con cuales de los siguientes elementos estratégicos cuenta su empresa?

- Visión y Misión Empresarial Si _____ No _____
- Objetivos Empresariales Si _____ No _____
- Políticas Empresariales Si _____ No _____
- Plantación Estratégica a largo plazo Si _____ No _____
- Alianza estratégica con empresas similares Si _____ No _____
- Alianza estratégica con empresas proveedores Si _____ No _____

7.- ¿con cales de las siguientes estrategias cuenta su empresa

- Publicidad Si _____ No _____
- Promociones de venta Si _____ No _____
- Ambiente adecuado y agradable Si _____ No _____
- Aceptación de Pagos electrónicos Si _____ No _____
 (Tarjetas de crédito y debito)

8- ¿Como considera la reapertura del puerto de Cutuco?

- Una amenaza _____
- Una oportunidad _____

9.- ¿Cuáles de los siguientes factores cree usted que representan amenazas para su negocio?

- Políticas Tributarias Si _____ No _____
- Tratados de libre comercio Si _____ No _____
- Integración Centro Americana Si _____ No _____
- La Dolarización Si _____ No _____
- Presencia de grupos antisociales (maras) Si _____ No _____
- Avance Tecnológico en la información (Internet) Si _____ No _____

10. ¿Considera usted estar preparados para enfrentar la competencia de empresas extranjeras? Si _____ No _____

11- ¿Pertenece a alguna Asociación, Cooperativa u otra organización empresarial Si _____ No _____

12.- ¿Considera que el asociarse tendría las siguientes Oportunidades?

- Compra de volúmenes de mercaderías. Si _____ No _____
- Reducción de costos de adquisición de mercadería Si _____ No _____
- Mayor cobertura de mercado Si _____ No _____
- Ayuda de mejorar la competitividad de la Empresa Si _____ No _____
- Mejores oportunidades de financiamiento Si _____ No _____
- Todas Si _____ No _____

13.- ¿Con que tipo de empresa le gustaría Asociarse?

- Empresas proveedoras según necesidad Si _____ No _____
- Empresas comercializadoras de su misma nivel Si _____ No _____
- Vendedores de sus productos Si _____ No _____
- Clientes Si _____ No _____

¿En que rubro?

- Compra de mercadería Si _____ No _____
- Obtención de financiamiento Si _____ No _____
- Capacitación Si _____ No _____
- Gestión de Proyectos Si _____ No _____
- Todas Si _____ No _____

14 ¿Cuales de las siguientes dificultades culturales no le permiten Asociarse?

- Nuestro lugar es diferente Si _____ No _____
- Cuesta demasiado Si _____ No _____
- No estamos preparados Si _____ No _____
- No me gusta la idea Si _____ No _____
- Nuestra empresa es muy pequeña Si _____ No _____
- Es imposible Si _____ No _____

15- ¿Usted como miembro de un grupo Asociativo gestionaría un proyecto para un Centro Comercial que albergue a cada uno de los Asociados?

Si _____ No _____

16- ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación y asistencia técnica para involucrarse en el proceso de Asociatividad?

Si _____ No _____

17. ¿Al integrarse en el proceso Asociativo, estaría dispuesto a desarrollar las siguientes actividades y/o proyectos?

- Disponibilidad de tiempo para asistir a las reuniones para llevar a cabo la conformación de la Red Empresarial.
Si _____ No _____
- Realización de algún tipo de proyecto que usted considere se pueda desarrollar en común a través de la red de socio
Si _____ No _____
- Realización de proyectos para la adquisición de mobiliario y equipo y/o mejora en la infraestructura de su negocio
Si _____ No _____
- Realización de proyectos para la negociación con proveedores de mercaderías
Si _____ No _____
- Aportación económica para la creación de un fondo común con el objetivo de formalizar la asociatividad
Si _____ No _____
- Creación de una junta directiva
Si _____ No _____

18- ¿Tiene algún tipo de conocimiento sobre los siguientes proyectos, que promueve el gobierno para impulsar la competitividad de las micro y pequeña empresa?

- | | | |
|---|----------|----------|
| ▪ Asistencia técnica y consultaría individual | Si _____ | No _____ |
| ▪ Asistencia técnica grupal | Si _____ | No _____ |
| ▪ Asistencia técnica asociativo | Si _____ | No _____ |
| ▪ Asistencia técnica exportador | Si _____ | No _____ |
| ▪ Bonos de capacitación | Si _____ | No _____ |
| ▪ Programa de ampliación de micro crédito | Si _____ | No _____ |

ANEXOS N° 6

RESUMEN: FODA

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
F	O	D	A
FORTALEZAS (Internas)	OPORTUNIDADES (Externas)	DEBILIDADES (Internas)	AMENAZAS (Externas)
ASPECTOS	FACTORES	ASPECTOS	FACTORES
<p><u>Área administrativa</u></p> <p>Ninguna.</p> <p><u>Área Financiera</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad propia. <p><u>Área de Mercado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecen productos de calidad. - Precios bajos - Variedad de diseños. - Estilos más recientes. - Excelente calidad al cliente. 	<p><u>Política</u></p> <p>Políticas gubernamentales de apoyo a la Micro y Pequeña empresa.</p> <p><u>Económico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reapertura del Puerto Cutuco. - Tratados de Libre Comercio. <p><u>Tecnológico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Avance tecnológico de la información (Internet). 	<p><u>Área administrativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - No realizan planeación. - Cuentan con visión, misión, objetivos y políticas empresariales no bien definidas. - No cuentan con alianzas estratégicas con empresas similares, ni con proveedores. - Limitada información de interés empresarial. <p><u>Área Financiera</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los recursos propios no son suficientes. - No tienen la capacitación de pagos electrónicos, <p><u>Área de Mercado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducida sala de ventas. - Bajo nivel de clientes. - Poco poder de negociación. - No ofrecen exclusividad de marcas (Calidad y prestigio) - No hacen uso de publicidad. - No realizan promociones. - Ambiente inadecuado y poco agradable. 	<p><u>Política</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas tributarias a través de los altos impuestos. <p><u>Económico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplia competencia en el mercado. - Bajas ventas. - Altos costos de la mercadería. - Competencia extranjera. - La dolarización. - La integración Centroamericana. <p><u>Social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Presencia de grupos antisociales (maras)

ANEXO N° 7

DATOS INSTITUCIONALES DE ORGANIZACIONES PRESTADORAS DE SERVICIO A GRUPOS ASOCIATIVOS

1. Fundación empresarial para el desarrollo sostenible de la pequeña y micro empresa (FUNDAPYME).

Tipo de organización: Institución sin fines de lucro.
Dirección: 1era. Calle Pte. Y 71 Av., Norte #204, Col. Escalón, San Salvador
Teléfono: (503) 298-5353
Fax: (503) 298-5392
e-mail: cvelez@fundes.org

2. Cámara salvadoreña de artesanos (CASART)

Tipo de organización: Institución sin fines de lucro.
Dirección: 67 Av. Norte y pasaje los pinos # 241, Col. Escalón, San Salvador
Teléfono: (503) 263-2400
Fax: (503) 263-5350
e-mail: casart@fes.com.sv

3. Asociación de medianos y pequeños empresarios salvadoreños (AMPES)

Tipo de organización: Organización gremial sin fines de lucro.
Dirección: 15 Av. Norte # 313 San Salvador.
Teléfono: (503) 222- 7779 y 222-0478
Fax: (503) 281-6551
e-mail: ampes@syt.net

4. Fundación para el auto desarrollo de la micro y pequeña empresa (FUNDAMYPE).

Tipo de organización: Fundación sin fines de lucro.
Dirección: Calle Gabriela Mistral # 209, San Salvador
Teléfono: (503) 225-9415
Fax: (503) 225-9415
e-mail: fundamype@.com.sv

5. Fundación Salvadoreña para la promoción social y el desarrollo económico (FUNSALPRODESE)

Tipo de organización: Institución privada sin fines de lucro.

Dirección: 27 calle pte. Y 17 Av. Norte, # 1434, Col. Laico, San Salvador

Teléfono: (503) 225-0414 y 225-0416

Fax: (503) 225-5261

e-mail: funsal@navegante.com.sv

6. Ministerio de Economía – Programa nacional de competitividad (PNCES).

Tipo de organización: Organismo de gobierno

Dirección: Alameda Juan Pablo II y calle Guadalupe. Centro de gobierno, edificio C-1, tercera planta. San Salvador.

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

Fax: (503) 281-1152

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

7. Polígono Industrial don Bosco.

Tipo de organización: Institución no gubernamental sin fines de lucro.

Dirección: Av. Peralta y final calle renovación comunidad iberia, San Salvador

Teléfono: (503) 293-1504, 293-1505 y 293-1506

Fax: (503) 293-1507

e-mail: editar@es.com.sv

8. SWISSCONTAC Programa pro empresa.

Tipo de organización: organización de cooperación internacional.

Dirección: 89 Av. Norte # 350, Col. Escalón, San Salvador

Teléfono: (503) 264-3662

Fax: (503) 264-2872

e-mail: scproemp@es.com.sv

ANEXO N° 8

CONAMYPE, FUNDAMIPE Y EMPRESARIOS

La presente carta convenio se realiza en el marco del proyecto de Consultaría y apoyo al proceso Asociativo de la pequeña y mediana empresa CONAMYPE, por medio del cual FUNDAPYME, proporcionara los servicios de Consultaría Grupal, Asistencia Técnica y Formación empresarial a los señores (as) representantes de los Micro y Pequeños empresarios comercializadores de vestuario de la Ciudad de La Unión.

1. PROPÓSITO DEL CONVENIO.

En el presente convenio se establecen los acuerdos entre los acuerdos entre FUNDAMYPE, y el (la) señor(a) del grupo asociativo: Red de Micros y Pequeñas empresas comercializadoras de vestuario, para la contratación al servicios al grupo asociativo, en lo que respecta a la asesoría y acompañamiento que se proporcionara durante un periodo de 9 meses.

2. COMPROMISOS DE FUNDAPYME

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

- a) Elaboración de un Diagnostico Individual (visitas a cada empresa).
- b) Elaboración de un diagnostico grupal, para identificar las fuerzas competitivas (Oportunidades, Amenazas, cadena de valores, Fortalezas y Debilidades).
- c) Facilitar las reuniones de trabajo semanales.
- d) Brindar asesoría en la elaboración de proyectos puntuales.
- e) Construcción de un reglamento interno.
- f) Apoyo en negociaciones con (instituciones , proveedores)

- g) Elaboración del plan individual
- h) Apoyo actividades y promoción para la Red de los empresarios comercializadores de vestuario.
- i) Formación empresarial (capacitaciones)
- j) Talleres de construcción de la Misión, visión, objetivos estratégicos y medición de indicadores.
- k) Construcción y elaboración del plan de negocio.

3. COMPROMISO DE LOS EMPRESAS E INTEGRANTES DEL GRUPO EN RED DE LA CONFECCIÓN

- a) Aportar el _____% del costo de la consultoría
- b) Participar y colaborar en las actividades planificadas y coordinadas con los mismos.
- c) Asistir a las convocatorias que se les haga a través de la junta directiva y de la institución asesora seleccionada.
- d) Proporcionar información necesaria para efectos del diagnóstico y desarrollo de los talleres para construcción del plan de negocio.
- e) Apoyar y coordinar con otros empresarios afines con su actividad.
- f) Apoyar y colaborar en las actividades grupales en las diferentes áreas de trabajo grupal.
- g) Comprometerse en acompañar las actividades de manera conjunta entre las empresas, con el objetivo de encontrar conjuntamente alternativas de solución a problemas empresariales.
- h) Fortalecer el grupo con ideas prepositivas que sean de beneficio para todos.
- i) Otras actividades que sean de beneficios para los participantes en el grupo.

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

_____ A los _____ del mes de _____ de _____

Nombre del Empresario (a)
Presidente (a)

Gerente de Negocios
FUNDAMYPE

Nombre y firma del Empresario
Tesorero