

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES



LOS CLUSTERS EN EL SALVADOR UNA ALTERNATIVA PARA  
REACTIVAR LA ECONOMIA ANTE EL PROCESO DE  
GLOBALIZACION, PERIODO DE 1997-2003

TRABAJO DE INVESTIGACION

PRESENTADO POR:

LAURA ARACELY ALVARADO ARREAGA

LILIAN BEATRIZ TEREZON

PARA OPTAR AL GRADO:

LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, SEPTIEMBRE 2004

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**RECTORA:**

Doctora Maria Isabel Rodríguez

**VICE RECTOR ACADEMICO:**

Ingeniero Joaquín Orlando Machuca

**VICE RECTORA ADMINISTRATIVA:**

Doctora Carmen Elizabeth de Rivas

**SECRETARIA GENERAL:**

Licenciada Alicia Margarita Rivas de Recinos

**FISCAL GENERAL:**

Licenciado Pedro Rosalío Escobar Castaneda

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**

**DECANA:**

Licenciada Morena Elizabeth Noches de Aldana

**VICE DECANO:**

Licenciado Oscar Mauricio Duarte Granados

**SECRETARIO:**

Licenciado Francisco Alberto Granados Hernández

**ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES**

**DIRECTORA DE ESCUELA:**

Licenciada Cecilia Segura de Dueñas

**COORDINADOR DE PROCESO DE GRADUACION:**

Licenciado Mauricio Guevara

**DIRECTOR DE EL PROCESO DE GRADUACION:**

Licenciado Carlos Gustavo Lucha Gonzáles

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS TODOPODEROSO**, por dame toda la sabiduría, inteligencia, salud y fortaleza para poder terminar mis estudios en el transcurso de estos seis años.

**A MI MADRE**, adorada Adela Arreaga, por estar presente en toda mi vida y darme amor, apoyo moral y económico en los estudios.

**A MI PADRE**, Oscar Alvarado, por brindarme su apoyo espiritual y económico en la carrera.

**A MIS ABUELAS**, queridas, por ayudarme en las diferentes dificultades presentadas en el transcurso de mi carrera.

**A MIS TIAS**, Aracely e Irma, por ofrecerme hospitalidad en sus casas y de esta forma contribuyeron a mi formación profesional.

**A MI TIO Y MI TIA**, Carlos y Haydee, por manifestarme siempre su apoyo incondicional en mis estudios.

**Y A MI FAMILIA EN GENERAL**, GRACIAS.

**A MI COMPAÑERA**, por ser una excelente compañera de trabajo y amiga en todo momento, gracias.

**A MI ASEROR**, por ser guía para finalizar mi trabajo de investigación.

**Y MIS COMPAÑEROS/AS Y AMIGAS/OS**, que me acompañaron a lo largo de mi carrera.

**Laura Aracely Alvarado Arreaga**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS**, por brindarme fortaleza, sabiduría, salud y toda su bendición en aquellos momentos alegres y difíciles de la carrera.

**A MI MAMÁ FINA**, por ser mi ejemplo a seguir y la persona más importante, la cual me ha guiado cada día de mi vida, gracias por todo su amor, sin ella no hubiera podido finalizar mis estudios.

**A MIS ABUELOS**, Salome y Julián, por todo su apoyo espiritual y económico.

**A MIS HERMANOS**, Jorge y Fernando, por ser la alegría de mi vida.

**A TODA MI FAMILIA**, tíos, tías, primos, primas por su incondicional apoyo.

**A MI COMPAÑERA**, Laura, gracias por brindarme tu amistad tan especial, fue un placer haber hecho este trabajo y disfrutar muchos momentos en tu compañía.

**A TODAS MIS DEMAS AMIGAS Y COMPAÑERAS**, que siempre me brindaron su apoyo en todos los momentos, con aquellas que compartimos momentos tan únicos y especiales que nunca olvidare.

**A MI ASEROR**, por su comprensión en la realización de este trabajo.

**Y A TODAS LAS PERSONAS**, que me aprecian mucho, que directa o indirectamente colaboraron y me apoyaron para que yo lograra mi objetivo.

**Lilian Beatriz Terezon.**

## Índice

	Página
<b>Introducción</b> .....	i
 <b>Capítulo I: Los Cluster y la Ventaja Competitiva y su importancia en las políticas económicas ante el proceso de globalización</b>	
<b>1.1 Generalidades de los Clusters</b> .....	1
1.1.1 ¿Qué es un cluster? .....	1
1.1.2 Diferencia entre un Cluster, Cooperativa y Grupo Estratégico .....	8
1.1.3 Ventajas de los Clusters .....	10
<b>1.2 La Ventaja Competitiva</b> .....	13
1.2.1 Que es Competitividad .....	13
1.2.2 Ventajas Competitivas .....	16
1.2.3. Las Ventajas Competitivas y su influencia en los Clusters .....	19
<b>1.3 Políticas económicas de El Salvador 1997-2003</b> .....	21
1.3.1 Política económica del ex – Presidente Armando Calderón Sol ...	21
1.3.2 Política económica del Presidente Francisco Flores 1999-2004 ...	25
1.3.3 Política Comercial propuesta por el Presidente Francisco Flores para el periodo 1999-2004 .....	30
 <b>Capítulo II: El Programa Nacional de Competitividad de El Salvador (PNCES) y los Clusters en El Salvador</b>	
<b>2.1 Programa Nacional de Competitividad de El Salvador (PNCES)</b> .....	33
2.1.1 Fundación del Programa Nacional de Competitividad de El Salvador (PNCES) .....	33
2.1.2 Objetivos y alcances del PNCES .....	34
2.1.3 Estrategias y áreas de acción del PNCES .....	35
2.1.4 Metas del PNCES .....	36

<b>2.2 Mecanismos impulsados por el Ministerio de Economía</b>	
<b>a través del PNCES para el desarrollo de los Clusters</b> .....	40
2.2.1 Estudio realizado por Monitor Company para el	
Programa Nacional de Competitividad .....	40
2.2.2 Programas adjuntos al PNCES para el desarrollo	
de los Clusters .....	46
2.2.3 Marco legal en el fomento de los Clusters .....	49
<b>2.3 Clusters vinculados al Programa Nacional de</b>	
<b>Competitividad de El Salvador (PNCES)</b> .....	50
2.3.1 Cluster de Agroindustria .....	50
2.3.2 Cluster de Apicultura .....	53
2.3.3 Cluster de Artesanías .....	55
2.3.4 Cluster de Café .....	57
2.3.5 Cluster de la Comunidad Emigrante .....	59
2.3.6 Cluster de Metalmecánica .....	61
2.3.7 Cluster de Pesca .....	63
2.3.8 Cluster de Plantas Flores y Follajes .....	64
2.3.9 Cluster de Reciclaje .....	66
2.3.10 Cluster Grupo Asociativo de Tecnología de Información .....	68
2.3.11 Cluster El Salvador Trading Group .....	71
2.3.12 Cluster de Turismo .....	73

**Capítulo III: Desempeño de los Clusters en el incremento de las exportaciones salvadoreñas periodo 1997- 2003**

<b>3.1 Desempeño de los Clusters durante 1997-2003</b> .....	75
3.1.1 Logros del Cluster de Agroindustria .....	75
3.1.2 Logros del Cluster de Apicultura .....	76

31.3 Logros del Cluster Artesanías .....	77
3.1.4 Logros del Cluster de Café .....	77
3.1.5 Logros del Cluster Metalmecánica .....	78
3.1.6 Logros del Cluster de Pesca .....	81
3.1.7 Logros de Cluster Plantas, Flores y Follajes .....	82
3.1.8 Logros del Cluster Reciclaje .....	83
3.1.9 Logros del Cluster de Tecnologías de Información .....	84
3.1.10 Logros del Cluster Trading Group .....	85
3.1.11 Logros del Cluster de Turismo .....	86
<b>3.2 Comportamiento de las exportaciones de 1997-1999 .....</b>	<b>87</b>
3.2.1 Las exportaciones en El Salvador 1997-1999 .....	87
3.2.2 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Agroindustria en el periodo 1997-1999 .....	88
3.2.3 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Apicultura en el periodo 1997-1999 .....	91
3.2.4 Comportamiento y análisis de las exportaciones en el Cluster de Artesanías 1997-1999 .....	93
3.2.5 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Café en el periodo de 1997-1999 .....	95
3.2.6 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Plantas, Flores y Follajes en el periodo de 1997-1999.....	97
3.2.7 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Metalmecánica en el periodo de 1997-1999 .....	99
3.2.8 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Pesca en el periodo de 1997- 1999 .....	101
3.2.9 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Reciclaje en el periodo de 1997-1999 .....	103
3.2.10 Comportamiento y análisis del Cluster de Turismo	

en el periodo de 1997-1999 .....	105
<b>3.3 Comportamiento de las exportaciones del 2000-2003</b>	
3.3.1 Las exportaciones en El Salvador 2000-2003 .....	106
3.3.2 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Agroindustria en el periodo de 2000-2003.....	108
3.3.3 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Apicultura en el periodo de 2000-2003.....	111
3.3.4 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Artesanías en el periodo de 2000-2003.....	113
3.3.5 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Café en el periodo de 2000-2003 .....	115
3.3.6 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Metalmecánica en el periodo de 2000-2003 .....	117
3.3.7 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Plantas, Flores y Follaje en el periodo de 2000-2003 .....	119
3.3.8 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Pesca en el periodo de 2000-2003.....	121
3.3.9 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Reciclaje en el periodo de 2000-2003.....	123
3.3.10 Comportamiento y análisis del Cluster de Turismo en el periodo de 2000-2003 .....	125
3.3.11 Perspectivas de los Clusters en El Salvador.....	127
<b>Conclusiones</b> .....	130
<b>Recomendaciones</b> .....	133
<b>Bibliografía</b> .....	135
<b>Anexos</b> .....	140



## **Introducción**

El sistema internacional en el cual se está viviendo exige una serie de libertades en el ámbito económico entre ellas tenemos la libre competencia en los mercados; que facilitó la creación de empresas transnacionales que a su vez han dado origen a la conformación de monopolios ya que estas centralizan la producción y formación de capital y no dan oportunidades a otras empresas pequeñas.

Una de las situaciones que ha propiciado el apareamiento de las alianzas estratégicas es la globalización, la cual se refiere a la internacionalización de los mercados y los gustos del consumidor, en el contexto de un mercado mundial sin aranceles, donde la producción y distribución de bienes y servicios son de tipo y calidad homogéneos.<sup>1</sup>

En el presente trabajo de investigación se abordará el papel de los Clusters como una alternativa para reactivar la economía en El Salvador ante la globalización debido a la competencia que existe actualmente en el ámbito mundial. El Salvador se ha visto en la necesidad de conformar alianzas estratégicas o clusters con el objetivo de promover las ventajas competitivas en el país. En dicho trabajo se abordará desde el año 1997 hasta el 2003 porque en ese periodo se han desarrollado más los clusters en El Salvador.

Los cambios experimentados por la sociedad mundial frente al proceso de interdependencia de las naciones se desarrolló gracias a un ambiente favorable de estabilidad en muchas regiones del mundo, los países desarrollados adoptaron el modelo neoliberal y poco a poco lo implementaron en los países en desarrollo, algunos de estos países se fueron insertando de forma más lenta ya que existían problemas internos, pero con el apoyo internacional introdujeron cambios y así lograron incorporarse a los modelos liberales predominantes.

---

<sup>1</sup> Campos Romero, Claudia María, “Alianzas estratégicas como alternativa para hacer frente al proceso de globalización”. Tesis, UCA, mayo 2001.

El Salvador como muchos otros países en desarrollo se encontraban en crisis internas que les implicaban contar con una economía frágil, infraestructura dañada y una sociedad con problemas de inseguridad, donde su presupuesto estaba orientado a mantener una guerra, este factor era negativo para las inversiones y la reactivación de la economía. Frente a este problema la comunidad internacional apoya la concertación en que se pueda lograr un ambiente más favorable.

Con la Firma de los Acuerdos de Paz en 1992 se iniciaba una nueva etapa en El Salvador, donde los postulados económicos propuestos por el Presidente Alfredo Cristiani se desarrollarían con mayor impulso, dejando atrás la prioridad del conflicto bélico vivido en el país en la década de los ochenta y dando paso a una estabilidad política y social que permitiría el desarrollo del área económica, debido a la exigencia de los cambios mundiales en el marco del desarrollo social, económico, científico-técnico y comunicacional.

Es importante mencionar que uno de los mecanismos implementados por el gobierno de El Salvador en el inicio de la década de los noventa fue la participación en el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en mayo de 1991 y la participación en las negociaciones de la denominada Ronda de Uruguay, las cuales culminaron con la creación de la actual Organización Mundial del Comercio (OMC), en abril de 1994 de igual forma, se iniciaron negociaciones en el ámbito regional orientadas a la firma de TLCs con Colombia, Venezuela y México.<sup>2</sup>

Esto permitió que El Salvador tuviera mayor actuación en las negociaciones comerciales externas obteniendo como resultado más optimismo en el fortalecimiento de está.

Los compromisos asumidos por el país ante la Organización Mundial del Comercio (OMC) como órgano internacional que se ocupa de las normas que rige el comercio entre los países, establece las diferentes normas jurídicas fundamentales del comercio

---

<sup>2</sup> FUSADES, Boletín Económico y Social, No 194, San Salvador, enero 2002, Pág. 5.

internacional las cuales, son esencialmente contratos que obligan a los gobiernos a mantener sus políticas comerciales dentro de los límites convenidos.<sup>3</sup>

Es necesario mencionar, a pesar que El Salvador se incorporó en la OMC no daba la garantía a participar en el mercado mundial, ya que a la vez debía cumplir con ciertos requisitos entre ellos mejorar la calidad de las empresas salvadoreñas en sus bienes y servicios para obtener la competitividad en el mercado internacional.

El Salvador se vio obligado a enfrentar nuevos retos con el objetivo de convertirse comercialmente en un país competitivo, pero por sí solo no puede realizar este proceso debido a que las empresas son las encargadas de competir a través de sus productos a nivel internacional.

A la llegada del Presidente Armando Calderón Sol el 1 de Junio de 1994; El Salvador enfrenta un proceso de transformación y modernización específicamente en el ámbito económico llevando a cabo los distintos desafíos como la privatización de los servicios públicos, el aumento de la política comercial, es decir, “reducción de aranceles, negociación de tratados comerciales internacionales, promover las exportaciones, eliminar las cuotas de importación, entre otros”.<sup>4</sup> Estos cambios permitieron que El Salvador se acoplara al modelo neoliberal que está imperando en el mundo.

Durante el periodo del Presidente Francisco Flores en 1999-2004 se impulsó un programa de gobierno denominado: La Nueva Alianza, que engloba la Alianza por el Trabajo, Alianza Solidaria, Alianza por el Futuro y Alianza por la Seguridad. Este gobierno ha orientado su papel a la consolidación económica, donde manifiestan que es indispensable lograr un aumento de la productividad y la inserción del país en la economía mundial.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.omc.org/index.HTML>. 30/04/03. Pág. 2/5

<sup>4</sup> Plan de Gobierno de la República de El Salvador 1994-1999

<sup>5</sup> Programa de Gobierno 1999-2004. La Nueva Alianza.

En este sentido se puede mencionar que este gobierno ha logrado mayor apertura en el mercado internacional ya que entraron en vigor los tratados de libre comercio con México, República Dominicana, Chile, Panamá y con Estados Unidos de Norteamérica. De igual manera, para obtener mayor estabilidad monetaria en el mercado de divisas, exportación e importación de bienes y servicios se creó la Ley de Integración Monetaria (entrada en vigencia el 1 de Enero del 2001).

La reestructuración que experimentó el país a través de la modernización del Estado: privatización de servicios públicos, cambios políticos, fomento del sector exportador entre otros. Es así, que se crean oportunidades para el crecimiento económico del país, abriendo espacios a sectores productivos los cuales tenían poca participación en el mercado exterior.

En los últimos tres periodos presidenciales se han impulsado en gran medida el sector económico, el cual es considerado de mayor importancia lo que permite obtener un relativo mejoramiento del nivel de vida de la población; a través de cambios en las políticas comerciales haciendo que el país sea más atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros. Estas disposiciones conllevan a eliminar el proteccionismo del mercado nacional facilitando el acceso al inversionista y/o empresas multinacionales en el país.

El Salvador ha evolucionado positivamente en la última década, gracias a la apertura que ha tenido en el mercado nacional e internacional para dar paso a la libre competencia, la cual es un requisito de gran importancia para integrarse al fenómeno de la globalización. El desempeño económico ha llevado a El Salvador a convertirse en uno de los países con mayor apertura comercial en Latinoamérica. Para llegar a esto, el país ha transformado modernizando su estructura, específicamente en su ámbito político, comercial, social y económico, adoptando un modelo neoliberal que le permite incursionar al mercado mundial, para así obtener una mayor participación y competitividad no solo nacional y regional sino a la vez internacional.

Dicha medida motivo a los exportadores e importadores a comercializar en mayor cantidad los productos, creando así una nueva generación de empresarios con visiones más liberales y dispuestos a adoptar cambios que les permitan aumentar su productividad y su desempeño en el mercado nacional e internacional. El Salvador se ha caracterizado por ser un país monoexportador debido a que se especializaba en la producción de un único cultivo: café; anteriormente con el cultivo de añil, algodón y caña de azúcar. Poco a poco los productores agrícolas fueron perdiendo importancia en el mercado dando paso al auge del sector servicio y manufacturero que fue determinado por la instalación de empresas multinacionales en el país.

Con ello, El Salvador tenía la oportunidad de diversificar el sector de las exportaciones, ante esto las empresas privadas nacionales tuvieron que prepararse adecuadamente para competir en el mercado internacional, dicho mercado exige mayor competitividad por lo tanto debieron mejorar su calidad en los productos, hacer cambios en la regulación de precios, mayor disponibilidad del producto y tener estándares de calidad.

Un aspecto importante a mencionar es que ante este mundo competitivo a los empresarios locales por si solos les es difícil entrar a él, es por ello la necesidad de crear alianzas grupos o asociaciones de empresas afines permitiendo un mejor desenvolvimiento en el mercado.

Estas alianzas conformadas tienen como objetivo enfrentarse a grandes mercados más especializados y con mayores oportunidades para obtener mejores ventajas ante un mercado lleno de exigencias.

Además de lo expuesto, se tiene que cambiar la actitud de competir a nivel nacional; sino más bien a nivel internacional porque estas alianzas se enfocan en la elaboración de productos no tradicionales es decir aquellos bienes y servicios no acostumbrados a producir por El Salvador.

Tanto los organismos gubernamentales como no gubernamentales se dirigen al fomento de alianzas estratégicas en el país con el fin de ofrecer diversidad en los productos de exportación.

Los párrafos anteriores han expuesto la situación en la que se encuentra El Salvador actualmente referente a como se ha desarrollado la competitividad. Por lo tanto el país ha incentivado el programa de la creación de alianzas estratégicas o clusters con el objetivo de ofrecer una mayor rentabilidad en los productos de exportación.

Con lo antes planteado se puede establecer el siguiente problema general: En que medida la creación de Clusters o Alianzas Estratégicas inciden en el desarrollo del sector exportador de El Salvador orientándose a fortalecer las ventajas competitivas del país en el periodo de 1997 hasta 2003 ante el fenómeno de la globalización.

De este problema se derivan los siguientes problemas específicos: a) De que forma los Clusters y las ventajas competitivas influyen en las políticas económicas de El Salvador debido a la globalización; el segundo problema específico se tiene: b) En que medida el Programa Nacional de Competitividad de El Salvador (PNCES) ha contribuido a la creación y conformación de Clusters; y como tercer problema específico: c) De que manera los productos ofertados por los Clusters en El Salvador contribuyen en el incremento de las exportaciones nacionales.

Para poder desarrollar dichos problemas es necesario establecer los siguientes objetivos: como objetivo general: Dar a conocer de que forma la creación de Clusters o Alianzas Estratégicas inciden en el desarrollo del sector exportador de El Salvador orientando a fortalecer las ventajas competitivas del país ante la globalización en el periodo 1997-2003.

Los Objetivos Específicos son: a) Identificar de que forma los Clusters y las ventajas competitivas influyen en las políticas económicas de El Salvador debido a la globalización; b) Estudiar en que medida el Programa Nacional de Competitividad de El Salvador ha

contribuido a la consolidación de Clusters y c) Demostrar la forma en que los productos ofrecidos por los Clusters o Alianzas Estratégicas ayudan en el incremento de las exportaciones.

La teoría a utilizar en este trabajo de investigación es la teoría de la interdependencia que surge a partir de la necesidad de explicar los cambios que se dieron en la sociedad internacional en la década de los años setenta, debido a que la teoría estatocéntrica era insuficiente en exponer la realidad internacional que se estaba viviendo en esos momentos de cambio mundial.

Los cambios implicaban el surgimiento de nuevos actores en el ámbito internacional como corporaciones multinacionales, organizaciones internacionales, entre otros, con lo cual la agenda internacional tenía que incluir nuevos temas de carácter internacional que abarcaran a estos nuevos actores, los cuales no estaban contemplados en la teoría realista hasta ese momento vigente.

Los principales precursores de la teoría son Keohane y Nye, “ellos parten primero de una crítica bien construida al modelo estatocéntrico, señalando que dicho enfoque ignora las relaciones intersociales y otros actores de protagonismo cada vez más creciente en la sociedad internacional”.<sup>6</sup> Estos fueron los mayores exponentes de dicha teoría, ya que trataron de explicar el porqué del surgimiento de nuevos actores, problemas y la forma en que se deberían abordar y la importancia de priorizar otros temas para dejar de lado el tema del Estado.

#### Características de la interdependencia

1. Canales múltiples conectan las sociedades; los mismos incluyen tanto nexos informales entre élites gubernamentales como acuerdos formales entre agencias de

---

<sup>6</sup> Keohane, Robert, Nye Joseph. “La política mundial en transición”. Grupo Colectar Latino. 1988. Buenos Aires.

servicio exterior, nexos informales entre elites no gubernamentales (cara a cara y mediante telecomunicaciones) y organizaciones transnacionales (tales como bancos o corporaciones multinacionales).

2. La agenda de las relaciones interestatales consiste en múltiples temas que no están colocados en una jerarquía clara o sólida. Esta ausencia de jerarquía en los temas significa, entre otras cosas, que la seguridad militar no domina consistentemente la agenda.
3. La fuerza militar no es empleada por los gobiernos contra otros gobiernos de la región cuando predomina la interdependencia compleja.<sup>7</sup>

Es necesario plantear supuestos en una investigación con el fin de hacerla validar, para ello se presenta la siguiente hipótesis general: La formación de Clusters o alianzas estratégicas influyen en el crecimiento del sector exportador de El Salvador; fortaleciendo las ventajas competitivas que ofrece el país durante el periodo 1997-2003.

Al mismo tiempo se diseñan hipótesis específicas: a) Los Clusters o Alianzas Estratégicas contribuyen a desarrollar las ventajas competitivas, las cuales son importantes para competir en el exterior, por ello El Salvador a través de sus gobiernos (Dr. Armando Calderón Sol y Lic. Francisco Flores) opta en establecer políticas económicas tomando en cuenta la formación de clusters; b) El Programa Nacional de Competitividad de El Salvador por medio de sus estudios, mecanismos y programas adjuntos han consolidado la formación del esquema asociativo de Clusters y c) El desempeño obtenido por los clusters ha dado como resultado el incremento de las exportaciones a nivel internacional.

Para poder comprobar las hipótesis antes mencionadas se hará un desarrollo capitular dividido en tres partes. Capítulo I se abordarán los Clusters en si estableciendo su definición y ventajas; también se toma en cuenta el tema de las ventajas competitivas y su importancia para los Clusters y por ultimo las distintas políticas económicas tanto del ex –

---

<sup>7</sup> Palomares Lerma, Gustavo. “Teoría y concepto de las Relaciones Internacionales”. Facultad de Ciencias Políticas y de la Administración



Presidente Armando Calderón Sol quien consolidó el fenómeno de la globalización en El Salvador como la del ex Presidente Francisco Flores; con lo cual se podrá identificar el desarrollo de los clusters desde su surgimiento en el periodo de Calderón Sol hasta su consolidación con el Presidente Francisco Flores.

En el Capítulo II, se establecerán los mecanismos y estrategias del Ministerio de Economía para fortalecer los clusters y reactivar la economía salvadoreña como el Programa Nacional de Competitividad definiendo así sus objetivos, estrategias, etc., que son de importancia conocerlos para comprender el tema de los clusters. Así mismo se describen los once clusters existentes en El Salvador manejados a través del Programa Nacional de Competitividad.

En el capítulo III, se exponen los logros obtenidos por los once clusters y seguido por el comportamiento de los clusters en los años 1997-2003 que se presentará con tablas, gráficos y sus respectivos análisis. Para finalizar se establecen una serie de conclusiones y recomendaciones.

## **Capítulo I: Los Cluster y la Ventaja Competitiva y su importancia en las políticas económicas de El Salvador ante el proceso de globalización**

### **1.1 Generalidades de los Clusters**

#### **1.1.1 ¿Qué es un Cluster?**

Los clusters son una nueva forma de concebir las economías nacionales y regionales, en las cuales se necesita que compañías, gobiernos y otras instituciones jueguen papeles innovadores para mejorar la competitividad. Los clusters sugieren que una buena parte de la ventaja competitiva se deposita fuera de las empresas y hasta de sus sectores industriales tradicionales, y reside en las localidades donde se establece.

De acuerdo a Michael Porter un Cluster esta integrado por una empresa líder en su actividad económica y con capacidad de exportación, además un conjunto de empresas proveedoras de material para ese líder. La empresa líder funciona como la cabeza visible de un quehacer económico, comercializa los productos y servicios dentro y fuera del país; mientras los proveedores la abastecen de materias primas, servicios y productos intermedios. Dicha relación es de interdependencia entre proveedores y el líder en el que cada uno aprovecha las capacidades existentes: infraestructura de producción, mano de obra, tecnología, recursos financieros, capacidad de comercialización y de exportación, para impulsar el desarrollo del sector y alcanzar competitividad.<sup>8</sup>

Un cluster es una agrupación de empresas, compañías, organizaciones e instituciones interconectadas, asociadas dentro de una región o área geográfica determinada, unidas por

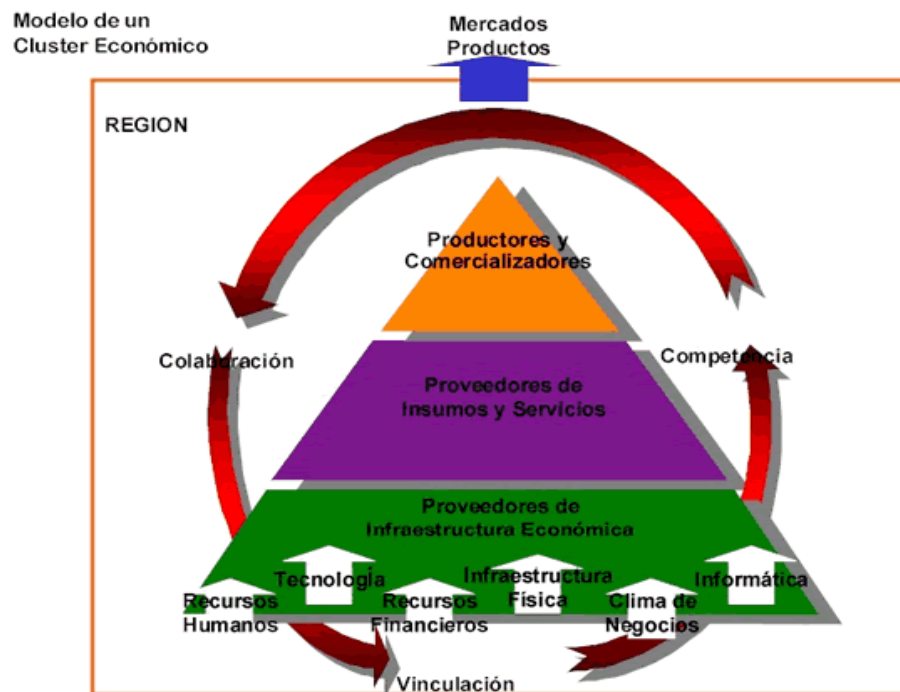
---

<sup>8</sup> La Prensa Grafica. Panorama Económico. Menjivar Cristian. “Próxima semana inician estudios de clusters”. Jueves 9 de enero de 1997. Pág. 15<sup>a</sup>.

prácticas comunes y complementarias, asegurando la formación de esquemas de asociatividad entre:

- Proveedores de productos finales o servicios: proveedores de materiales, componentes, maquinaria, servicios de información.
- Proveedores de servicios financieros: proveedores de infraestructura, industrias de elaboración secundaria.
- Productores de productos o servicios complementarios.
- Instituciones (educación, capacitación, investigación, fijación de normas, laboratorios de pruebas)
- Asociaciones comerciales o entidades colectivas.<sup>9</sup>

#### Modelo de un Cluster Económico



Fuente: [www.competi.gob.sv](http://www.competi.gob.sv)

<sup>9</sup> Ministerio de Economía. Programa Nacional de Competitividad. Boletín informativo de los Clusters

Un cluster esta integrado por los productores y comercializadores los cuales se identifican con potencial de exportación y se dedican a desarrollarlas y a las que les proveen productos intermedios y servicios. Todas se sustentan en organizaciones que ofrecen:

- Profesionales calificados
- Tecnología de punta desarrollada específicamente para la industria.
- Recursos financieros, por ejemplo productos financieros que apoyan las importaciones de las empresas.
- Ambiente propicio para los negocios que garantice la propiedad privada y la propiedad intelectual y sobre todo, que sea simple.
- Infraestructura física que incluya transportes y servicios de aduana que tengan tiempo, costos y frecuencia de clase mundial. No se puede competir con costos altos, con carreteras malas y con comunicaciones deficientes.

Existen diferentes definiciones de clusters los cuales se adaptan a las necesidades de cada región donde serán implementados, en El Salvador se definen los clusters de acuerdo al PNCES como un “club de negocios” de líderes de una región que se tiene la confianza suficiente como para compartir la responsabilidad de realizar con liderazgo emprendedor y acciones coordinadas, proyectos de negocios, que obtienen ganancias económicas para ellos y sus empresas, generando a la vez factores de ventaja competitiva para el sector económico donde opera.

Con ello, se propicia el asociamiento, colaboración y sana competencia entre productores y comercializadores, así como también vínculos e interrelaciones con proveedores de insumos, servicios e infraestructura económica.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Arias Galán, Soraida Ivette; “El cluster como una alternativa para el desarrollo del sector turístico en El Salvador, propuesta de mejoramiento”. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Trabajo de graduación preparado para la facultad de ciencias económicas y sociales para optar al grado de licenciado en administración de empresas. San Salvador, marzo de 2003. Pág. 36.

Dentro de un cluster hay un único tema de afinidad, con un objetivo primordial de reunir diferentes actores que aporten al grupo sus experiencias, ideas y talentos, buscando así ofrecer servicios y productos que sean competitivos.

Los miembros de un cluster buscan provocar y obtener beneficios en las áreas: diseño de productos o servicios, reputación e imagen, tecnología de proceso de producción, acceso ventajoso a insumos, información sobre el mercado, logística del movimiento de los bienes o servicios y educación y entrenamiento.

Los clusters requieren un proceso de integración que les permita su buen funcionamiento es así como se detallan a continuación los siguientes pasos:

Paso 1. Identificando los productos competitivos (bienes de consumo y/o servicios) del cluster como sus mercados y sus clientes.

Paso 2. Decidiendo alrededor de que producto se integrara el cluster, y delimitando la región geográfica en donde estará localizado.

Paso 3. Planeación NEO (Normativa, Estratégica y Operativa) para clusters, es un proceso que involucra a un grupo de personas, de una organización interesada en identificar los elementos relevantes a situaciones futuras deseadas, sometándose a un auto análisis que debe culminar con un plan de acción completo que asegure el movimiento de la organización de su situación actual deseada.

La planeación NEO esta dividida en tres partes:

Planeación Normativa: es la etapa donde se define la identidad del cluster, es decir se definen los siguientes puntos: objetivos generales, políticas generales, valores, misión, visión, estrategias generales.

Planeación Estratégica: en esta etapa se determina la vinculación del cluster con su entorno, es decir se determinan los siguientes puntos: fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas, problemas críticos, estrategias competitivas.

Planeación Operativa: en esta etapa se determinan los proyectos y acciones específicas a realizar para cada cluster y el plan de acción a corto, mediano y largo plazo: Acciones específicas a realizar: objetivos a corto plazo, resultados esperados, proyectos específicos y su seguimiento y control.<sup>11</sup>

Además es preciso establecer los requisitos mínimos para la formación de los clusters en el ámbito de la competitividad, también se requiere un apoyo sólido de infraestructura económica la cual representa un conjunto de factores que facilitan la actividad económica y la prosperidad de una región o país: dicha infraestructuras consta de seis factores:

1. Los recursos humanos (capacitación y entrenamiento)
2. Tecnología (investigación de desarrollo, transferencia y capacitación tecnológica)
3. Recursos financieros y de capital (financiamiento con garantía y tasas accesibles)
4. Infraestructura física (caminos, carreteras, agua, energía eléctrica, drenaje, parques industriales, etc.), la infraestructura física debe incluir transporte y servicio de aduna que tenga tiempo, costos y frecuencia de clase mundial.
5. Clima de negocios (clima laboral sano, transparencia institucional, seguridad pública, etc.). Ambiente propicio para los negocios que garantice la propiedad privada y la propiedad intelectual.
6. Informática (sistemas de información, hardware, software, etc.)

---

<sup>11</sup> Polanco Santamaría, Gustavo Adalberto; “Factibilidad para la implementación para la micro y pequeña empresa productora de jugo de fruta natural. Caso específico jugo de naranja”. 2001.

Para dar viabilidad y desarrollo a un cluster y facilitar su coordinación se establecen los clusters acotados, cuyo plan estratégico es el siguiente:

1. Integración del grupo constituyente del cluster.
2. Definición y delimitación de los productos, mercados y región geográfica del cluster.
3. definición de la estructura del cluster (productores, comercializadores y proveedores de insumos, servicios e infraestructura económica).
4. Identificación de los beneficios a obtener por las organizaciones que constituyen el cluster (productores y comercializadores, proveedores de insumos, servicios de infraestructura económica).
5. Diagnostico de la posición competitiva actual del cluster con referencia a los elementos definidos en los procesos 2 y 3, sobre la base de “Diamante de Michael Porter”.
6. Definición de la misión, visión, estrategias generales, proyectos específicos, código de ética y políticas generales del cluster.
7. Análisis estratégico de las fuerzas a favor y en contra “FODAPs” para la integración y desarrollo de los clusters en lo referente a su posición competitiva y especialmente a su capacidad de asociacionismo.
8. Definición de los proyectos específicos que aprovechan las fuerzas a favor y contrarresten las fuerzas en contra para la integración y desarrollo del cluster.
9. Identificación de los factores claves de infraestructura económica (recursos humanos, tecnología, recursos financieros y de capital, recursos naturales, infraestructura física, informática y clima de negocios) que requiere el cluster para integrarse y desarrollarse.
10. Definición de clusters específicos para desarrollar y fortalecer la estructura económica clave que se requiere para integrar y desarrollar el cluster. La infraestructura económica a desarrollar es de tres tipos:

- Infraestructura económica requerida por un cluster específico.
  - Infraestructura económica común a varios clusters (Cross-Cutting).
  - Infraestructura económica de impacto global al desarrollo económico del país.
11. Identificación de otros aspectos claves son requeridos para la integración y desarrollo de clusters como:
    - Promoción de inversiones.
    - Promoción de exportaciones.
    - Programa salvadoreño de calidad y productividad.
    - Clima de negocios (aspectos legales y normatividad).
  12. Definición de proyectos específicos para instrumentar los factores detectados en el punto 11.
  13. Integración de los grupos de trabajos de proyectos específicos definidos en el proceso 6, 8, 10, y 12\* para su realización.
  14. Integración de un plan a corto, mediano y largo plazo con los proyectos específicos definidos en el proceso 6, 8, 10 y 12.
  15. Definición e implantación de la estructura y procesos organizacionales requeridos.
  16. Seguimiento y control del plan de acción.<sup>12</sup>

El desarrollo de clusters se da cuando firmas individuales invierten de forma agresiva en la construcción de bases fuertes de proveedores y compradores, e invierten fuertemente en la creación de estrategias innovadoras. En los países en vías de desarrollo, las compañías competitivas son el motor principal para el desarrollo de los clusters.

Es importante mencionar que los nexos de los Clusters se pueden fortalecer a través de iniciativas de transferencia de tecnología, relaciones entre proveedores y compradores que apoyen e incentiven hacia la innovación y al mejoramiento y otras estrategias. Una falta de cooperación y confianza en estas relaciones pueden impedir el desarrollo del cluster y llevar a la creación de productos o servicios no competitivos.

---

\* Ver página 6.

<sup>12</sup> Op. Cit. Pág. 37-41.



La cooperación o los nexos a través de un cluster ofrece muchas oportunidades de crecimiento. Los nexos de los clusters pueden beneficiar potencialmente a una industria en las siguientes áreas:

- Diseño del producto: incluye el compartir ideas específicamente el Know How tecnológico en el desarrollo y fabricación de productos.
- Reputación: proporciona una reputación mejorada de los participantes del cluster a través de asociaciones con otros participantes o vía certificación y acreditación.
- Tecnología del proceso: incluye compartir ideas específicamente el Know How tecnológico y el desarrollo de tecnología de procesos.
- Acceso: depende de la cooperación la cual se da al obtener acceso temprano, seguro y/o preferencial o distribución de bienes y servicios.
- Información sobre el mercado: incluye el compartir información sobre la demografía del comprador, necesidades de los compradores y tendencias de los mercados.
- Logística: incluye la cooperación en el movimiento de bienes o información entre los participantes del cluster.
- Educación y entrenamiento: incluye mejorar los recursos humanos con las habilidades y el conocimiento para satisfacer las necesidades del cluster, por ejemplo, el conocimiento del cluster tecnológico especializado.<sup>13</sup>

### **1.1.2 Diferencia entre un Cluster, Cooperativa y Grupo Estratégico**

Es importante mencionar que existen diversas formas de asociación encaminadas a la conformación de alianzas, estas pueden ser en aspectos económicos y sociales; dichos grupos tienen diferentes objetivos a alcanzar entre los cuales están: financieros, comerciales, de producción. La formación de estas asociaciones no siempre implica una

---

<sup>13</sup> Fairbanks, Michael; “Nutriendo las fuentes escondidas del crecimiento”. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press, 1997. Pág. 80.

alianza estratégica o clusters; es por ello que a continuación se presentan otros tipos de alianzas relacionados al ámbito económico.

La Cooperativa es una asociación de personas que busca representatividad ante un grupo, con una responsabilidad limitada, sus miembros hacen una aportación de trabajo y capital, además tiene objetivos financieros individuales y cada persona tiene su propio objetivo.

El Grupo Estratégico es una asociación de empresas de un mismo sector, busca representatividad ante un grupo responsabilidad grupal, sus miembros dan una aportación de capital para un fondo común, es una organización con objetivos financieros, operativos y técnicos y también se esfuerzan por un objetivo común siguiendo una visión similar y estrategias similares.

Este grupo se encarga de determinar aquellos proveedores de materias primas que sean más convenientes buscando aprovechar las economías de escala para los talleres que pertenecen al grupo. En cuanto a las funciones de producción, calidad de productos, finanzas y administración en general, la llevaran a cabo cada uno de los talleres en forma individual. Por lo tanto, la institución gestora en coordinación con el grupo estratégico definirá el plan de capacitaciones y establecen sus necesidades y prioridades.

Es necesario mencionar que no se pueden denominar alianzas estratégicas:

- Las fusiones, las absorciones y las adquisiciones en las que una empresa asume el control de una nueva entidad.
- Las relaciones entre las empresas matrices y las filiales no constituyen alianzas estratégicas porque no se trata de empresas independientes con objetivos distintos.
- Los acuerdos para conceder licencias y franquicias, no son alianzas estratégicas puesto que no exigen la transferencia de unos socios a otros; tampoco lo son los acuerdos para la concesión bilateral de licencias que implican el intercambio

continuo de tecnología, pero no el reparto del control de las tareas relacionadas con la tecnología.

- Tampoco los acuerdos de compraventa de mercancías o materias primas, ya que estos tipos de acuerdos no implican una dependencia mutua a largo plazo, el reparto del control de la gestión a la aportación continua de tecnología de productos.

Los clusters buscan la multisectorialidad se crea una responsabilidad individual, se da una asociación de empresas de diversos sectores, los cuales hacen una aportación de capital y de capacidad gerencial. Todos se esfuerzan por un objetivo común en áreas financieras, operativas y técnicas, siguiendo visiones diferentes.<sup>14</sup>

### **1.1.3 Ventajas de los Clusters**

Los requerimientos que la demanda mundial impone a cada producto de bienes y servicios van siendo cada vez más elevados y sofisticados. Los clientes o consumidores tienen lugares donde más escoger; los competidores ya no se limitan a empresarios de la misma densidad, con la misma cultura, nivel económico, educativo y ni siquiera con el mismo idioma.

Es por ello, se crean los clusters con el fin de trabajar en grupo que ofrezca mejores productos y/o servicios, y obtener beneficios para todos los participantes. Los clusters fuertes ayudan a las firmas ha ser más competitivas, además proveen una ventaja para aumentar la productividad, pues promueve la eficiencia, hacen arrancar la frontera de la tecnología, estimulan el uso eficiente de los recursos naturales y mejoran el valor de los productores.

---

<sup>14</sup> Galdamez Campos, Carlos Roberto “Diseño de una estrategia competitiva para el sector artesanías de el Salvador ante lo diferentes tratados de libre comercio”. Universidad de el Salvador, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Escuela de Ingeniería Industrial. Trabajo de graduación para optar al título de Ingeniero Industrial. Mayo 2003.

El esquema de producción basado en los clusters es importante porque busca incrementar la productividad, competitividad en los mercados nacionales y extranjeros, solicitando a los empresarios reunirse con otros que se encuentran en la misma industria y voluntariamente compartir información y conocimientos, para ganar en conjunto y en forma individual.

Las ventajas de los clusters pueden ser percibidas tanto para los empresarios como el país mismo. Entre las ventajas para estos se pueden mencionar: los clusters impulsan una filosofía de calidad volviendo más competitivas a las compañías a través de la implementación de ventajas competitivas y el desarrollo de una cultura de cooperación y dialogo entre los miembros que conforman un cluster determinado.

La segmentación de mercados (nuevos nichos de mercado) contribuye a la identificar los tipos de consumidores que se les ofrecerán los bienes y servicios producidos por los clusters, descubriendo a su vez nuevos nichos que hasta ese momento no habían sido explotados por el mercado.<sup>15</sup>

Los beneficios económicos y sociales para los involucrados en el Cluster se dan a través de la reducción de costos y mayores ingresos en la productividad, es decir que la asociatividad contribuye a disminuir los costos de la producción de los bienes y servicios, se tiene más acceso a la tecnología en materia de producción dando como resultado mayor calidad e innovación haciendo más competitivos los productos en los mercados, también se incrementa el valor agregado. La generación de nuevos empleos incentiva un incremento del poder adquisitivo, mejorando los niveles de vida para las participantes del grupo.

La negociación con nuevos mercados con lleva al incremento de las exportaciones, mayor inversión nacional y extranjera, mejor posicionamiento a nivel internacional en cuanto a apertura comercial, certificaciones de calidad de los productos a exportar.

---

<sup>15</sup> La Prensa Grafica, Economía; “Sin fronteras Clusters invaden el mundo”. Falconi Francesca. Miércoles 27 de agosto de 2003. Pág. 31.

Otras de las ventajas que se pueden obtener a través de los clusters son:

- Escala: la formación de cadenas de compra mejora la capacidad de negociación y permite obtener descuentos tanto en mercadería como en instalaciones y servicios.
- Financiamiento: los clusters permiten una mayor probabilidad de acceder a créditos, tanto bancarios como comerciales; a través de la financiación interna del grupo y/o al aumento de los avales a presentar.
- Asesoramiento: el trabajo en grupo permite disminuir costos entre todos los comercios integrantes además permite el acceso a servicios específicos que son inaccesibles individualmente, tales como asesores en ambiente, marketing, etc.
- Capacitación: en este caso, el agrupamiento posibilita la contratación de facilitadores, para que dicten cursos y también solventar los gastos de enviar algún integrante a seminarios y talleres dictados en el país o en el exterior.
- Promoción: la constitución de cadenas permite realizar una mejor promoción de las mismas o de las zonas comerciales donde se encuentren instaladas.
- Gestión: el gerenciamiento en común de diferentes negocios permite bajar costos, realizar promociones, concursos y publicidad, mejorar la ambientación, manejar tarjetas de crédito y de descuentos propios, etc.
- Transporte: permite reducir el costo y el tiempo del mismo cuando se realiza una compra conjunta además posibilita organizar un servicio de entrega a domicilio a los clientes.
- Servicios a clientes: mediante la asociación se puede asegurar un cierto nivel de servicios al cliente, como por ejemplo la emisión de una tarjeta de crédito, el financiamiento de las compras, la modalidad de compra telefónica, el envío de la mercadería a domicilio y el sistema de devolución del dinero a clientes insatisfechos.
- Integración vertical: la asociación permite aumentar la escala, el respaldo económico y con ello el poder de transacción. Con esta estrategia es posible acortar y efficientizar la cadena comercial, eliminando eslabones y llegando directamente a la industria o a los grandes acopiadores. De esta forma, la ventaja

final es la de poder apropiarse de aquellos márgenes de comercialización que antes permanecían en manos de intermediarios.<sup>16</sup>

## **1.2 La Ventaja Competitiva**

### **1.2.1 Que es Competitividad**

El Salvador ha ingresado al tercer milenio con el reto de convertirse en una nación comercialmente competitiva. Dentro de este contexto las empresas salvadoreñas deben identificar cuales son las ventajas competitivas que poseen y puedan explotarse en el mercado. Sin embargo, es importante que los empresarios no sólo identifiquen las fortalezas internas del país en un mercado en constante cambio, sino también buscar las debilidades y errores del pasado, con el fin de no caer nuevamente en ellos.

Es notable que el mercado crece con mayor rapidez, esto conlleva a un ambiente más competitivo, por lo tanto la permanencia de una empresa en un sector determinado depende en seleccionar la estrategia correcta, la cual debe de ser congruente con la posición competitiva de la organización y el sector industrial perteneciente. Esto obliga a los ejecutivos ha ser más creativos y buscar herramientas adecuadas para crear una estrategia competitiva que permita a dicha empresa desarrollarse y mantenerse en un sector industrial.

En este sentido, se define por competitividad la productividad con que se utilizan los recursos humanos, tecnológicos, económicos y activos; es decir es la forma en que aprovechan estos recursos para producir. Además es un medio que permite a las empresas competir exitosamente en un mercado globalizado porque son las empresas, no los países,

---

<sup>16</sup> Calderón Vides, Ana Lissette. "El papel del Cluster de Turismo en el desarrollo de una nueva alternativa económica, basada en la industria turística en El Salvador, 1997-2000". Universidad de El Salvador. Facultad de jurisprudencia y ciencias sociales, escuela de relaciones internacionales. Trabajo de gradación para optar al grado de licenciado en relaciones internacionales. San Salvador, diciembre de 2000. Pág. 152-153.

los que compiten. Si las empresas de un país son competitivas, la nación se vuelve más competitiva también.<sup>17</sup>

Es importante mencionar que competitividad es la 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. La competitividad es muy utilizada en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general, debido a la ampliación del marco de referencia de los agentes económicos que han pasados de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que ha provocado obviamente una evaluación en el modelo de empresa y empresarios. Por otra parte la competitividad hace pensar en la idea “excelencia” es decir, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente se crea y se logra a través de un largo proceso que configura la dinámica organizativa, tomando en cuenta a los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, competencia, mercado, gobierno y sociedad en general.

Para explicar mejor la eficiencia de la competitividad se deben de considerar los niveles de competitividad los cuales son: la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, materiales de capital, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de competitividad interna se tiene la idea de que la empresa ha de competir contra si misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

---

<sup>17</sup> Programa Nacional de Competitividad; “Qué es competitividad”. Pág. 14.

La competitividad externa esta orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado o el sector al que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, esta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica para estimar su competitividad a corto plazo. La empresa una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura basado en generar nuevas ideas y productos y buscar nuevas oportunidades de mercado.<sup>18</sup>

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio; es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación además esta relacionada fuertemente a la productividad: para ser productivo las inversiones en capital y los recursos humanos tiene que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Es importante recalcar que existe estrategia competitiva la cual busca una posición competitiva favorable en un sector industrial, es la herramienta fundamental en la que ocurre la competencia. También trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determina el sector industrial.

La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determina lo atractivo de un sector industrial. La intención última de la estrategia competitiva es el tratar e idealmente cambiar esas reglas a favor de la empresa. En cualquier sector industrial ya sea domestico o internacional o que produzca un producto o servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas.

- La entrada de nuevos competidores.
- La amenaza de sustitutos.
- El poder de negociación de los compradores.

---

<sup>18</sup> Estrada González, Ana Verónica; “Calidad total: estrategia clave de la competitividad de las empresas salvadoreñas”. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Trabajo de graduación preparado para la facultad de ciencias económicas y sociales para optar al grado de licenciado en administración de empresas. San Salvador, septiembre de 2001. Pág. 3-4.



- El poder de negociación de los proveedores.
- La rivalidad entre los competidores externos.

El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas (Anexo 1) que determinan la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital.<sup>19</sup>

### **1.2.2 Ventajas Competitivas**

La ventaja competitiva es “cualquier característica de la empresa que la aísla de la competencia directa dentro del sector”.<sup>20</sup> La ventaja competitiva se obtiene del posicionamiento de una empresa en el mercado, lo que le hace sobresalir como líder.

La ventaja competitiva es el resultado de cómo las empresas organizan las diferentes actividades. De esta forma se crea el valor para los compradores, el cual se mide a partir del precio que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto o servicio.

Para que una empresa obtenga ventajas competitivas es necesario ofrecer al comprador un valor comparado al de la competencia y al mismo tiempo realizar las actividades con mayor eficiencia que las de sus competidores, o realizar las actividades de una forma especial con el objetivo de crear un mayor valor para el comprador y de esta forma obtener un sobre precio.

Dentro de la cadena de valores se agrupan por categorías todas las actividades necesarias para competir dentro de un sector determinado. Las empresas obtienen ventaja competitiva

---

<sup>19</sup> Op. Cit.

<sup>20</sup> Jarrillo, José Carlos, “Dirección estratégica”. Libros McGraw Hill/Interamericana de España, SA, Madrid, España, 1992.

al crear nuevas y mejores formas de realizar las actividades, utilizando nuevas tecnologías o insumos.

La cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades, conectado mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta al costo o a la eficacia de otras actividades. Al obtener una ventaja competitiva es necesario que se vea la cadena de valor como un sistema, y no como un conjunto de actividades separadas.

Además, la cadena de valor permite tener una visión más clara del ámbito competitivo. Esta es importante ya que conforma la naturaleza de las actividades de una empresa, la forma en que se desarrolla y como esta conformada la cadena de valor. Para que una empresa consiga ventaja competitiva, debe elegir un ámbito diferente al de sus competidores.

Se crea ventaja competitiva al descubrir mejores formas de competir en un sector determinado incentivando así la innovación. Las innovaciones hacen que la ventaja competitiva cambie, ya que los rivales no perciben la nueva forma de competir o no les interesa responder a esta.

Las causas más habituales de innovaciones que derivan ventaja competitiva son las siguientes:

- Nuevas tecnologías.
- Nuevas o cambiantes necesidades del consumidor.
- La aparición de un nuevo segmento sectorial.
- Cambio en los costes o disponibilidad de los insumos.
- Cambio en las disposiciones gubernamentales.

Los factores que caracterizan a la ventaja competitiva son:

- Globalización y competencia
- Enfoque microeconómico
- Productividad empresarial
- Capital humano y de conocimiento
- Organismos flexibles y meritocráticos
- Flexibilidad
- Estrategias de migración
- Proaccionismo
- Visión compartida y colaboración
- Creación de riqueza
- Innovación <sup>21</sup>

Los determinantes de las ventajas competitivas son cuatro, de acuerdo a las investigaciones de Michael Porter:

- Condiciones basadas en factores como por ejemplo la disponibilidad de recursos humanos capacitados y/o especializados, infraestructura tecnológica adecuada. Estos factores se pueden mejorar dependiendo del sector en el que sirve.
- Condiciones de la demanda, cuando se tiene en el país consumidores sensibles a la calidad de los productos, se tiene ventaja.
- Industrias relacionadas y de apoyo; estos son los proveedores y distribuidores que tiene objetivos compartidos para la reducción de costos o diferenciación de mercados.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, importantes en la creación de ventajas competitivas porque permiten el posicionamiento de las empresas y una sana competencia.

---

<sup>21</sup> Op. Cit. Pág. 19-20.

En países con industrias con sectores competitivos, estos cuatro determinantes cooperan con un sistema donde cada uno se refuerza produciendo una mejora continua de la competitividad, y permite crear un ambiente donde emergen nuevas alianzas competitivas en el entorno internacional.<sup>22</sup>

### **1.2.3. Las Ventajas competitivas y su influencia en los Clusters**

Las ventajas competitivas pueden ser: ofrecer un producto de las más alta calidad, brindar un mejor servicio, ser la empresa más grande del mercado, dominar una región geográfica en particular, tener el mejor producto para satisfacer las necesidades de un reducido grupo de compradores, garantizar un mayor grado de funcionalidad y confianza del producto y/o, ofrecer una excelente calidad, servicio y precios aceptables.

Cuando dos o más empresas unen sus recursos y establecen una alianza (cluster), estas pueden contribuir a fortalecer la actual ventaja competitiva de las empresas o a crear una nueva. Las diferentes formas en que la cooperación proporciona un aporte en la formación de la ventaja competitiva son:

- Perfeccionamiento de los productos. Esta consiste en la planificación conjunta para el diseño de un producto o la prestación de servicios, de tal manera que las empresas comparten los riesgos del nuevo lanzamiento y obtener como resultado, tanto una reducción en el costo como beneficios conjuntos.
- Facilitando el acceso a los recursos y ampliando el mercado. Las empresas tendrán un alcance más amplio y directo a los recursos humanos, productivos, tecnológicos y financieros. Y además el mercado es dinámico y las necesidades de los clientes son cambiantes y crecientes; por lo que las empresas deben realizar

---

<sup>22</sup> Altamirano, Sara. “Desarrollo de una metodología de diagnostico tecnológico”, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Trabajo de graduación para la Facultad de ingeniería y arquitectura para optar al grado de ingeniero industrial. San Salvador, Octubre 1999. Pág. 39.

una segmentación del mercado a las cuales una empresa por si sola no hubiera podido llegar.

- Haciendo eficiente las operaciones. Esto se da cuando las empresas practican nuevos procesos, lo cual puede lograrse combinando o intercambiando la tecnología de otros o compartiendo el riesgo del desarrollo.
- Promoviendo las habilidades técnicas. Es la cooperación del uso de una tecnología de otras empresas (socios) a través de crear o perfeccionar los productos o fortaleciendo las operaciones y mejorando las propias habilidades técnicas de la empresa.
- Fomento del desarrollo estratégico. Haciendo uso de las alianzas se puede ingresar con éxito a un mercado donde existen barreras de entrada ya que cooperar para entrar al mercado es menos costoso que actuar en forma independiente y facilita la salida, cuando los resultados no son favorables.
- Fortaleciendo la organización. Las alianzas pueden adicionar beneficios en una organización por medio del conocimiento compartido y la concentración en actividades claves.
- Desarrollo de la capacidad financiera. Todos los esfuerzos por mejorar la posición competitiva de una empresa inciden sobre los ingresos, los costos y la estructura financiera de la empresa; lo cual es importante para sostener la ventaja competitiva.

En definitiva, con el establecimiento de clusters las empresas pueden conseguir fortalecerse y obtener beneficios mutuos. Al compartir recurso y habilidades y al ser complemento las empresas entre si, se puede mejorar u obtener una ventaja competitiva.

### **1.3 Políticas económicas de El Salvador 1997-2003**

#### **1.3.1 Política económica del ex – Presidente Armando Calderón Sol**

En junio del año 1994 asumió el poder el Dr. Armando Calderón Sol en El Salvador, quien expuso que daría continuidad a la política económica enfocada a la consolidación del sector privado productivo, expuesta por el ex gobernante de la República. Lic. Alfredo Cristiani durante su periodo de gobierno (1989-1994). Considerando que dicho sector es un agente primordial de la modernización y promotor del progreso, siendo este de mucha importancia en el modelo de globalización; además del incremento de las exportaciones, la modernización de la infraestructura, la reactivación del agro, la inversión nacional y extranjera y la generación de empleos.

Por lo que, se propuso grandes retos en el área económica:

- Pagar el costo de los acuerdos de paz
- Destinar mejores recursos para la educación, salud, seguridad, infraestructura básica y el sistema judicial.
- Promover incentivos para aumentar la competitividad de los sectores productivos.
- Convertir las exportaciones en el motor del crecimiento económico, con sostenibilidad en el tiempo.
- Crear condiciones para estimular y financiar la inversión privada.
- Consolidar el prestigio del país como deudor responsable.
- Posicionar a El Salvador como un país atractivo para la inversión nacional y extranjera.
- Aumentar el empleo.

- Reducir: la tasa de inflación, el déficit fiscal, la dependencia de las donaciones externas para financiar los gastos del gobierno y el peso de la deuda pública.<sup>23</sup>

Con su llegada estableció las bases para el Plan de Nación, este documento planteaba las directrices que implementaría a lo largo de su periodo de gobierno, incluyendo el ámbito económico, social, político, medio ambiente y jurídico. Para complementarlo se crearon planes adjuntos reforzando el Plan de Nación tales como: Bases para el Plan de Nación, Temas Claves para el Plan de Nación, Consulta Especializada y Plan de Gobierno.

Entre los aspectos que destacaba el Plan de Nación referente al desarrollo económico se encuentran aquellos que servirían de base para la conformación de alianzas estratégicas entre los que se tienen: “impulsar la competitividad desde la base social, generando oportunidades para todos, ampliando el esquema productivo, desestimulando toda practica monopólica y generando incentivos para aquellas actividades o modos de producción que contribuya a la modernización del país; además vincular el Plan de Nación con una visión de economías sin fronteras, sobre la base de la integración centroamericana, para insertarse nacional y regionalmente en la dinámica económica mundial”.<sup>24</sup>

Referente al tema de una economía sin fronteras, integradora y competitiva mencionada en el párrafo anterior se exponen lo siguiente: se debe forjar una economía integradora en la que:

- Los distintos sectores productivos se articulen y potencien mutuamente;
- Los frutos del crecimiento se aprovechen de manera mas equitativa en el marco de los principios de libertad y responsabilidad, al tiempo que se vinculen a las dinámicas de inversión más convenientes para el desarrollo;

---

<sup>23</sup> Armando Calderón Sol, Presidente de la Republica 1994-1999, Cuatro años de gestión, junio 1994 junio 1998. Pág. 87.

<sup>24</sup> Bases para el Plan de Nación, Pág. 7.

- Las distintas zonas del país se encuentran articuladas a la actividad económica nacional;
- Funcionen sólidas cadenas productivas empresariales,
- Los flujos financieros, comerciales y tecnológicos incluyan de manera especial a los micro y pequeños empresarios;
- Las necesidades del mercado externo se conjuguen adecuadamente con las del mercado interno”.<sup>25</sup>

Así mismo competitiva, en este sentido, se debe conformar una estructura económica que contenga entre otras cosas, altos niveles de desarrollo tecnológico especialmente con amplio acceso y uso a la tecnología de información y conocimiento; abundante mano de obra calificada; infraestructura moderna; estrictos y efectivos sistemas de control de calidad; vigencias de normas y practicas de libre competencia. Todo esto contribuye al carácter integrador y competitivo de la economía que permitirá contar con una estructura económica mas sólida, menos dependientes de los flujos externos y menos vulnerables a los constantes vaivenes del mercado mundial.

Los cambios en el entorno mundial imponen una exigencia competitiva en el entorno nacional, que impulse y de retos a los sectores productivos con el objetivo de superarse, en un ambiente con reglas de juegos clara, transparencia y funcionamiento del sistema de mercado. Esto deberá impulsarse a través de acciones en varios campos:

- La adecuada apertura comercial y financiera, en términos de la orientación exportadora y el grado de libertad con que se maneja el comercio y a la inversión extranjera.
- El desempeño del gobierno de cara al apoyo de la competitividad, especialmente en la forma en que la política fiscal facilite recursos para la inversión privada y la calidad general de los servicios públicos.

---

<sup>25</sup> Ídem. Pág. 14.



- El desarrollo del mercado financiero particularmente en relación al crecimiento vigoroso y sostenido del ahorro, eficacia y eficiencia de los intermediarios financieros, y la forma en que proveen recursos al inversión productiva;
- Desarrollo de una moderna infraestructura que facilite la actividad productiva;
- El desarrollo de la ciencia y tecnología
- Calidad de la gestión empresarial y
- Calidad de las instituciones jurídicas y sociales, que sustenten la libre competencia, el imperio de la ley y la protección de los derechos de propiedad.<sup>26</sup>

Lo expuesto conlleva a obtener una sociedad abierta al mundo, con una población capaz de crear y aprovechar dentro o fuera del territorio nacional, porque tiene capacidad de desenvolverse y competir ventajosamente en otros mercados asimismo el proceso de globalización es insoslayable ya que se debe insertar en este proceso adecuadamente, con audacia pero con realismo debido a que el mercado mundial plantea grandes oportunidades y también grandes desafíos para el país. Ello exige organizar la producción sobre la base del conocimiento, la innovación y actitudes favorables al aprendizaje y la cooperación. Se necesitan recursos humanos de la mejor calidad, sistemas de comunicación, energía, transporte y redes informáticas los cuales permitan integrarse al mundo.

Además es conveniente potenciar al país como un espacio seguro y atractivo para la inversión extranjera, motor de desarrollo local y vehículo de competitividad en los mercados internacionales.

Las actividades realizadas en el área de política comercial durante el periodo de Armando Calderón Sol se enmarcaron en dos grandes sectores: Negociaciones Comerciales y Administración de los Tratados, Acuerdos y Convenios Suscritos y Vigentes.

---

<sup>26</sup> Ídem. Pág. 33-34.

Entre las negociaciones comerciales tenemos: Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Republica Dominicana, Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), Acuerdo Marco de Comercio e Inversión entre Centroamérica y MERCOSUR, Acuerdo entre los gobiernos de Estados Unidos, Centroamérica y Republica Dominicana, Memorándum de entendimiento sobre Comercio e Inversión entre los gobiernos de Centroamérica y Canadá, Avance de las negociaciones con Panamá, Avance de las negociaciones de la Comunidad Andina.

Respecto a la Administración de los Tratados, Acuerdos y Convenios suscritos y Vigentes se tiene: Tratado General de Integración Económica Centroamericana y, sus Protocolos e Instrumentos Derivados y el Acuerdo del Alcance Parcial de El Salvador con México.<sup>27</sup>

El Presidente Armando Calderón Sol, sentó las bases necesarias para el fortalecimiento de los clusters, debido a que impulso políticas y medidas relacionadas con la competitividad, exportaciones, inversión y el incremento en las negociaciones comerciales, los cuales son factores importantes en la consolidación de alianzas competitivas.

Durante su gobierno se dio un ambiente de más equilibrio mejorando la imagen del país a nivel internacional, a través de las exportaciones de productos no tradicionales, estimulando el sector de servicios en el país. Otro aspecto a mencionar fue el impulso al sector privado a través de las privatizaciones incentivando la inversión extranjera. Las áreas sociales no fueron de mucha prioridad.

---

<sup>27</sup> Ministerio de Economía, Memoria de Labores Junio 1998 a Mayo 1999. Pág. 12-15.

### **1.3.2 Política económica del Presidente Francisco Flores 1999-2004**

El primero de junio de 1999, asumió el poder el Lic. Francisco Flores continuando con los lineamientos propuestos por los anteriores presidentes. Proponiendo así “La Nueva Alianza” que comprendería un programa de gobierno destinado a ejecutarlo durante el periodo 1999-2004; en el cual se plasman las siguientes alianzas:

- Alianza por el Trabajo la cual incluía políticas sectoriales en el ámbito agropecuario, micro y pequeña empresa, exportaciones e inversiones; integración productiva y comercial con Centroamérica; salvadoreños en el exterior; nueva cultura de trabajo; infraestructura económica.
- Alianza Solidaria que expone participación local y descentralización de la gestión gubernamental; generación de oportunidades para progresar; acceso efectivo a servicios básicos y desarrollo personal e integración personal.
- Alianza por la seguridad comprende una seguridad pública efectiva, seguridad jurídica, seguridad y defensa nacional y seguridad en caso de desastres.
- Alianza por el Futuro encierra un desarrollo sostenible en armonía con el medio ambiente, que el gran San Salvador funcione y exista una integración con Centroamérica y el mundo.<sup>28</sup>

Las bases de gobierno antes mencionadas contribuirían al desarrollo y crecimiento del país en áreas económicas, sociales, medio ambiente, agrícolas, entre otras. El área económica y comercial es englobada por la Alianza por el Trabajo pretendiendo ofrecer oportunidades atractivas para la inversión nacional y extranjera, incrementando así sostenidamente las exportaciones, principalmente en productos agroindustriales y otros bienes y servicios de alto valor agregado. Para ello obtener un reconocimiento internacional por la capacidad de crear y desarrollar con calidad y competitividad los productos y servicios de El Salvador.

---

<sup>28</sup> Gobierno de El Salvador. La Nueva Alianza, junio 1999.

En dicho gobierno, el papel del Estado adquirió la función de fomentar la competitividad de la economía propiciando condiciones macroeconómicas estables entre las cuales esta la consolidación de la estabilidad monetaria, el fortalecimiento del sistema financiero y finanzas publicas.

La Alianza por el Trabajo se desarrollaría a partir de las siguientes áreas estratégicas de acción: desarrollo agropecuario, desarrollo de la micro y pequeña empresa, desarrollo de exportaciones, promoción y atracción de inversiones, salvadoreños en el exterior: socios del desarrollo, integración productiva y comercial con Centroamérica, desarrollo de una nueva cultura de trabajo y desarrollo y fortalecimiento de la infraestructura económica.

a) El desarrollo agropecuario consiste en desarrollar mecanismos que fortalezcan el sector y aseguren la sostenibilidad de crecimiento y productividad. Para ello contempla la siguiente estrategia: fomentar y facilitar alianzas estratégicas entre los actores del desarrollo agropecuario, que mejore su capacidad productiva, poder de compra de insumos y de comercialización de sus productos.

Destacando así las siguientes acciones:

- Consolidación del proyecto de clusters o alianzas estratégicas entre empresas y sectores del sector agropecuario y agroindustrial.
- Establecimiento y desarrollo del CENTROMYPE o Centro para la competitividad para el desarrollo y microempresa rural.
- Impulso al desarrollo de mercados regionales de productores (incluyendo agromercados) asociándolos también con el desarrollo turístico de la zona.

b) Con el desarrollo de la micro y pequeña empresa se pretende mejorar este sector a través de la siguiente línea estratégica: fomentar la asociatividad y gremialización de productores, proveedores y comercializadores propiciando la mejora en su capacidad de producción y comercialización.

De esto se establecen acciones como:

- Impulso a la formación de esquemas asociativos (incluyendo clusters o alianzas estratégicas) entre empresas de rubros similares o complementarios para el mejoramiento de la competitividad de la MYPE.
- Apoyo al fortalecimiento de la Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART) para facilitar el desarrollo del sector artesanal y la promoción de alianzas estratégicas entre artesanos y comercializadores locales y externos.
- Conversión de El Salvador como el Centro Tecnológico de Centroamérica, desarrollando alianzas estratégicas entre centros de formación académica del exterior y locales.

c) Desarrollo de las exportaciones implicando el impulso de la actividad exportadora. Teniendo como meta alcanzar un rápido y sostenido crecimiento unido al desarrollo y orientado a la capacidad productiva del país hacia mercados internacionales, cubriendo las exigencias de competitividad que demandan un mundo globalizado en donde no existen límites, lo que propicia la expansión de la oferta exportable y la generación de más empleos productivos y divisas.

Para lograr esta línea estratégica se definen las siguientes acciones:

- Impulso a la eficiencia y competitividad portuaria y aeroportuaria del país.
- Impulso del Programa Red Vial Competitiva.
- Desarrollo del seguro de crédito a las exportaciones.
- Impulso del Programa Salvadoreño de Calidad y Productividad.
- Diseño e implementación del Programa Nacional de Exportaciones.
- Institucionalización del Sistema Nacional de Promoción Integral de Exportaciones.

- Establecimiento de una oficina especializada y eficiente para la realización de trámites y la prestación de servicios para el desarrollo del comercio exterior (Trade Point).<sup>29</sup>

d) Promoción y atracción de inversiones esta área consiste en el incremento de la inversión extranjera como complemento del ahorro e inversión nacional, incremento y diversificación de la producción, exportaciones, asimilación del conocimiento y tecnología y generación de divisas. Para ello es necesario avanzar en el posicionamiento competitivo del país a nivel internacional y así poder competir exitosamente en la atracción de flujos de inversión y en el establecimiento y operación de nuevas empresas.

e) Los salvadoreños en el exterior: socios del desarrollo están incluidos en la Alianza por el Trabajo porque incorpora a los salvadoreños en el exterior, propiciando su participación como socios del desarrollo nacional, facilitando la construcción de redes solidarias que fortalezcan los vínculos comunitarios y promuevan los lazos culturales que refuercen la identidad nacional. Tales condiciones presentan oportunidades para incrementar la producción, exportación y empleo del país, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de los salvadoreños.

Se establece la siguiente estrategia: apoyar a migrantes salvadoreños y establecer mecanismos que faciliten contactos y experiencias de salvadoreños en el exterior, en apoyo a la penetración de mercados de exportación salvadoreña; y la transferencia de nuevas tecnologías y conocimientos adquiridos.

Las acciones propuestas son:

- Facilitar el incremento de inversiones en el país por parte de salvadoreños en el exterior.

---

<sup>29</sup> Ídem. Pág. 3-13.

- Facilitar las relaciones comerciales y el establecimiento de redes de negocios permanentes entre salvadoreños en ambos países.
- Promoción del desarrollo del clusters de la Comunidad Emigrante.

f) Integración productiva y regional con Centroamérica. La Alianza por el Trabajo expone que la integración centroamericana es un proceso inevitable en el que se debe insertar con efectividad, así como un valioso instrumento para superar el aislamiento y la pobreza de los países, al permitir la ampliación de mercados, el crecimiento de inversiones, producción, exportaciones y principalmente oportunidades de empleo para la población. Por lo tanto se impulsará el desarrollo y establecimiento de clusters o alianzas productivas regionales.

g) Desarrollo de una nueva cultura de trabajo. El nuevo modelo asigna al Estado un rol normativo, regulador y facilitador de las relaciones entre empresarios y trabajadores, propiciando la transparencia, confianza y productividad que lleven al mejoramiento de la competitividad productiva, y se traduzca en bienestar para empleadores y empleados.

h) Desarrollo y fortalecimiento de la infraestructura económica. La Alianza por el Trabajo persigue disminuir el costo de hacer negocios en el país, eliminando las barreras que restan competitividad a la economía y que frenan el desarrollo del país y bienestar de su población.

### **1.3.3 Política Comercial propuesta por el Presidente Francisco Flores para el periodo 1999-2004**

La política comercial es un mecanismo utilizado por los países para obtener negociaciones comerciales, acuerdos, tratados y convenios internacionales referentes a la comercialización de bienes y servicios.

El Salvador en esta área cuenta con la Dirección de Política Comercial que tiene como objetivo definir e impulsar estrategias que contribuyan a perfeccionar el proceso de integración centroamericana y a fortalecer los flujos de comercio e inversión entre El Salvador y el resto del mundo. Entre las políticas a destacar están: apoyo integral al desarrollo agropecuario y agroindustrial; desarrollo y promoción de exportaciones; integración productiva y comercial con Centroamérica; promoción y atracción de inversiones y desarrollo y fortalecimiento de infraestructura económica para la producción.

Las estrategias propuestas desde 1999 para la política comercial son: definir una política adecuada para los insumos agrícolas, establecer en conjunto con el MAG una política arancelaria adecuada, definir mecanismos legales que aseguren la transparencia y certidumbre del manejo de las cuotas en la bolsa de valores, coordinar con Centroamérica los trabajos necesarios para finalizar las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con Chile, coordinar con Guatemala y Honduras la finalización de las negociaciones para un TLC con México.

Así mismo se espera coordinar los trabajos nacionales con otras instituciones de gobierno en áreas comerciales de su competencia, que asegure la adecuada atención en los temas de negociación, coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores los esfuerzos realizados con otros países de Centroamérica para alcanzar la paridad de NAFTA, coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores los esfuerzos para la aprobación que otorgue la paridad NAFTA, asegurar la debida consulta con el sector privado, participar activamente en las negociaciones del ALCA.

Además es necesario coordinar con el Centro Nacional de Registros (CNR), la legislación complementaria en materia de propiedad intelectual en compatibilidad con las disposiciones de la Organización Mundial de Comercio (OMC), reorganizar y fortalecer institucionalmente la Dirección de Política Comercial, negociar con Centroamérica las medidas sanitarias y fitosanitarias, elaborar propuestas para la liberación del comercio de



los servicios con Centroamérica y asegurar la debida y correspondiente consulta con el sector privado para los temas relacionados con la política comercial.<sup>30</sup>

Entre las metas de la política comercial propuestas y alcanzadas se pueden mencionar: cerrar negociaciones de los tratados de libre comercio: Centroamérica – Chile, Guatemala, Honduras, El Salvador – México. Se obtuvo una legislación para ampliar los beneficios de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe. Se ha participado en las reuniones centroamericanas de las negociaciones del ALCA. Firma de un tratado entre Guatemala y El Salvador sobre servicios e inversión y consolidar la Unión Aduanera en el área centroamericana.

Entre las metas que aun se mantienen en proceso están la de prorrogar la firma del Acuerdo Alcance Parcial con México, elaboración de una política comercial agropecuaria, contar con leyes adecuadas en materia de propiedad intelectual, definición de medidas sanitarias, fitosanitarias y de normalización, eliminación de obstáculos de comercio.

La política comercial del Lic. Francisco Flores tuvo muchos éxitos en materia de negociaciones comerciales ya que alcanzo la firma de los Tratados de Libre Comercio con México, Chile, Panamá, Republica Dominicana y Estados Unidos. Se impulso la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, el Plan Puebla Panamá. En el último año su apuesta mayor fue el TLC con Estados Unidos, impulsando una gran campaña para promocionar la importancia y los beneficios que traería al país firmar este tratado, porque se daría impulso a la exportación de productos no tradicionales o étnicos, contribuyendo así a la expansión del comercio en dicho país norteamericano, las expectativas del gobierno son grandes.

No obstante la política comercial enfocada al sector agropecuario y agroindustrial tuvo un desempeño desfavorable debido al poco impulso en la reactivación de este rubro simultáneamente los aspectos coyunturales ocurridos durante este periodo de gobernación no beneficiaron el desarrollo de esta área.

---

<sup>30</sup> Ministerio de Economía, Memoria de Labores, junio 1999 – mayo 2000. Pág. 24-25.

## **Capítulo II El Programa Nacional de Competitividad de El Salvador (PNCES) y los Clusters en El Salvador**

### **2.1 Programa Nacional de Competitividad de El Salvador (PNCES)**

#### **2.1.1 Fundación del Programa Nacional de Competitividad de El Salvador (PNCES)**

El Programa Nacional de Competitividad es una iniciativa conjunta del gobierno salvadoreño a través del Ministerio de Economía y el sector privado creado en 1997, el cual está implementando acciones para que las empresas, sectores y regiones del país puedan crear ventajas competitivas y así crear el desarrollo sostenible, con equidad social y oportunidades para todos los salvadoreños. Además responde a la necesidad de aumentar la capacidad competitiva de El Salvador, su gente y sus empresas a fin de que puedan desempeñarse con éxito en un mundo cambiante. Más concretamente, el Programa responde a tres realidades específicas reflejadas en estudios de opinión:

- El Salvador quiere más y mejores oportunidades que le permitan mejorar su calidad de vida y alcanzar la prosperidad.
- El fenómeno de la globalización obliga a individuos y empresas a ser competitivos, tanto a nivel nacional como en el plano internacional.
- El Salvador ya posee características que se identifican con el concepto de competitividad. Sin embargo, individuos y empresas requieren de herramientas y programas concretos que les permitan sacar el mayor provecho posible a esas cualidades.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> <http://www.competi.gob.sv>. [www.competi.gob.sv/default.asp?id=35&mnu](http://www.competi.gob.sv/default.asp?id=35&mnu). Programa Nacional de Competitividad.

La misión del PNCES es promover las condiciones necesarias para el desarrollo económico sostenido que contribuya a generar una mejor calidad de vida para los salvadoreños, a través de alianzas estratégicas que promuevan acciones de responsabilidad compartida y coordinación de esfuerzos entre el gobierno y el sector privado.

La visión del PNCES plantea que El Salvador cuenta con una economía de las más competitivas y flexibles del mundo, con un desarrollo liberado por el sector privado y apoyado por el gobierno, ofreciendo en iguales términos a inversionistas nacionales y extranjeros, acceso a infraestructura económica y servicios de clase mundial.<sup>32</sup>

### **2.1.2 Objetivos y alcances del PNCES**

Como agente promotor del concepto de competitividad, el Programa Nacional de Competitividad busca:

- Fomentar la discusión del concepto de competitividad, subrayando su importancia y enfatizando los beneficios que ésta puede traer a todos los salvadoreños.
- Crear conciencia de los beneficios de la competitividad, los cuales conducen a la prosperidad permitiendo la creación de más y mejores empleos.
- Coordinar las actividades de diferentes entidades a fin de desarrollar programas específicos que permitan a los salvadoreños aumentar su competitividad.

#### Alcances del Programa Nacional de Competitividad

- El Programa abre las puertas a las oportunidades para aquellos que deseen incrementar o desarrollar sus ventajas competitivas.
- Identifica necesidades y establece prioridades ante los diversos sectores del país buscando que todos cuenten con herramientas que les permitan mejorar su competitividad.

---

<sup>32</sup> Ministerio de Economía. Programa Nacional de Competitividad. Boletín Abriendo Puertas.

- Asesora a otras entidades del gobierno y la iniciativa privada en la implementación de proyectos que puedan satisfacer las necesidades de ambos sectores.
- Actúa como promotor y coordinador en la ejecución de estos proyectos.<sup>33</sup>

### **2.1.3 Estrategias y áreas de acción del PNCES**

Entre las estrategias y áreas de acción que el PNCES busca desarrollar en este programa están:

- Integración y desarrollo de clusters para ello se realizó un estudio de cluster, se revisó y consolidó el proceso de cluster, desarrollar los clusters, regionalizarlos, impulsar la realización de proyectos de negocios (exportaciones e inversiones), coordinar apoyo de instituciones no gubernamentales a proyectos de clusters.
- Desarrollo y fortalecimiento de infraestructura económica: operativizar al comité de desarrollo de infraestructura económica, gestionar y coordinar actividades de apoyo al PNCES por parte de instituciones no gubernamentales relacionadas con infraestructura económica, impulsar la creación de bienes muebles incluyendo su normativa legal apoyar el fortalecimiento de la Dirección de Protección al Consumidor mediante la dotación de tecnología de información.
- Promoción de exportaciones: impulsar el Centro de Apoyo al Comercio Internacional (Trade Point), gestionar y coordinar actividades de apoyo al PNCES por parte de instituciones gubernamentales y no gubernamentales relacionadas con proyectos de exportación de los clusters, apoyar el desarrollo de una estrategia nacional de exportaciones.
- Promoción y atracción de inversiones: apoyar el proceso de mecanización de la Oficina Nacional de Inversiones, apoyar la diseminación del paquete de la Ley de Inversiones, apoyar el diseño e implementación de la Agencia de Promoción y

---

<sup>33</sup> Ministerio de Economía. Programa Nacional de Competitividad. Folleto: ¿Qué es Competitividad? Pág.15.

Atracción de Inversiones, gestionar y coordinar actividades de apoyo al PNCES por parte de instituciones gubernamentales y no gubernamentales relacionadas con proyectos de promoción y atracción de inversiones de los clusters.

- Mejoramiento de la calidad y productividad: impulsar el desarrollo de proyectos del mejoramiento de la calidad, gestionar y coordinar actividades de apoyo al PNCES por parte de instituciones gubernamentales y no gubernamentales relacionadas con proyectos de calidad y productividad de los clusters.
- Desarrollo tecnológico impulsar programas de capacitación que fomente el desarrollo tecnológico, impulsar alianzas estratégicas que propicia la transferencia, reconversión e innovación tecnológica.
- Generación y fortalecimiento de PYMES y MYPES: impulsar la creación y desarrollo de clusters en sectores de MYPES y PYMES, vincular las actividades de CENTROMYPE con los clusters existentes para el fortalecimiento de los mismos.
- Comunicación y consenso: fortalecer la comunicación y el consenso de los clusters y del programa en general con instituciones y público en general, implementar un plan de comunicación y promoción de las actividades de PNCES.<sup>34</sup>

#### **2.1.4 Metas del PNCES**

El PNCES como un programa gubernamental necesita establecer metas a corto, mediano y largo plazo para poder cumplir con los objetivos propuesto por dicho programa en el momento de su creación. Cabe destacar que no todas las metas propuestas se cumplen a un cien por ciento debido a los problemas coyunturales que surgen durante su periodo de ejecución, es así como las siguientes metas fueron propuestas:

---

<sup>34</sup> Op Cit. Pág. 34-35.

- Promover programas de asociatividad mediante la metodología clusters para sectores agroindustriales y facilitar en coordinación con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) la metodología para la formación de nuevos clusters en el sector agropecuario y agroindustrial e interacción con otros clusters.
- Identificar fuentes de asistencia técnica para el desarrollo de nuevas tecnologías en los cluster de agroindustria y pesca.
- Proveer información referente a las necesidades de capacitación planteados por los clusters.
- Apoyar actividades de clusters de artesanías.
- Consolidar la formación de cluster de la comunidad emigrante en Estados Unidos, promover entre la comunidad y la red de salvadoreños en el exterior esquemas de asociativismos y vincular los clusters existentes con la comunidad emigrante. Además promover la conectividad entre los salvadoreños con los residentes en el exterior a través de infocentros.
- Impulsar la integración y desarrollo de clusters orientados a la exportación.
- Identificar los esfuerzos de otros países en materias de clusters y promover intercambios de experiencias.
- Integrar los clusters de El Salvador con otros clusters de la región en agroindustria, turismo, y tecnologías de información.
- Consolidar el cluster de tecnologías de formación para su futura vinculación a iniciativas similares en la región.
- Integrar el cluster de agroindustria de El Salvador con iniciativas similares en los demás países de la región.
- Proporcionar información sobre los requerimientos de infraestructura productiva identificada por el cluster de pesca.
- Identificar y presentar a Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA), las necesidades de infraestructura portuaria y ferroviaria señaladas por los clusters.

- Identificar y proporcionar información proveniente de los clusters y empresas operando en zonas francas sobre la demanda profesional y laboral requerida en el país.
- Establecer contactos con entidades regionales, internacionales y centros de información para dar capacitación.
- Proveer información de los clusters relativa a la modernización de puertos, aeropuertos y ferrocarriles.
- Apoyar el diseño de la estrategia nacional de promoción de exportaciones.
- Finalizar el diseño del Trade Point.
- Apoyar la operatividad del Trade Point, proveyendo la información necesaria para su funcionamiento.
- Apoyar la elaboración de un estudio que dimensione las características competitivas del país en áreas de inversión.
- Apoyar la determinación de la demanda internacional de sectores potenciales de inversión que puedan ubicarse en el país.
- Apoyar la determinación de los sectores potenciales y de mayor valor agregado donde se enfocaran los recursos de promoción y atracción de inversiones.
- Apoyar la elaboración del plan estratégico y operativo de la Agencia de Promoción de Inversiones.
- Apoyar la formulación del proyecto legal de la Agencia de Promoción de Inversiones.
- Impulsar campañas para el desarrollo de una cultura de producción basada en la calidad, productividad y competitividad.
- Impulsar alianzas estratégicas con instituciones internacionales de capacitación, para que se establezcan en el país y desarrollen programas de capacitación tecnológica.
- Integrar y desarrollar nuevos clusters en sectores de la micro y pequeña empresa.
- Vincular las actividades de los clusters de comunidad emigrante con las actividades de los clusters de la micro y pequeña empresa.

- Vincular las actividades de CENTROMYPE con los cluster existentes, como mecanismos de apoyos a las MYPES.
- Fortalecer la comunicación y el consenso de los clusters y del PNCES con instituciones y público en general.<sup>35</sup>

Las metas anteriormente planteadas enfatizan el desarrollo de los clusters en El Salvador a través del apoyo y el impulso de otras entidades gubernamentales que se vincula de una u otra forma con la consolidación de las alianzas estratégicas.

El Programa Nacional de Competitividad de El S por sí solo no puede desarrollar todos aquellos aspectos que implican la conformación y funcionamiento de clusters, es por ello necesita de la asociatividad en el desarrollo de estas áreas.

El Ministerio de Economía a través del Programa Nacional de Competitividad orienta sus esfuerzos para promocionar el modelo de clusters que a su vez incorpora la promoción de exportaciones, inversiones, competitividad, asociatividad, la productividad, calidad y desarrollo de infraestructura.

---

<sup>35</sup> Ídem. Pág. 8-10



## **2.2 Mecanismos impulsados por el Ministerio de Economía a través del PNCES para el desarrollo de los Clusters**

### **2.2.1 Estudio realizado por Monitor Company para el Programa Nacional de Competitividad**

En 1995 el gobierno salvadoreño presidido por Armando Calderón Sol realizó un plan para mejorar el clima de negocios, capacidades tecnológicas y comunicaciones del país. Por lo tanto en 1996 se constituyó la junta directiva denominada El Salvador 2021 y con ello iniciar el Programa Nacional de Competitividad.

El primer paso que dio el Ministerio de Economía fue iniciar un estudio sobre la identificación de las principales actividades económicas que pudieran desarrollarse en El Salvador en el ámbito competitivo. El país al no contar con experiencia en el ramo de competitividad presento una licitación para firmas extranjeras especializadas en esta área; entre las cuales estuvieron “ICF Kaiser (norteamericana); Monitor Company (norteamericana); DRI/McGraw-Hill (canadiense); Nomisma (italiana) y Equinoccio (española).<sup>36</sup> Sin embargo la firma consultora norteamericana The Monitor Company dirigida por el economista Michael Porter ganó la licitación.

Monitor Company es una firma consultora de estrategia internacional fundada en 1983 por dos profesores de Harvard Business School, Marrk Fuller y Michael Porter. Desde su creación, la compañía ha surgido en la industria de la consultaría, con el propósitos de aplicar los conceptos desarrollados por miembros de la Facultad de Administración de Empresas de Harvard en área de estrategia de negocios.

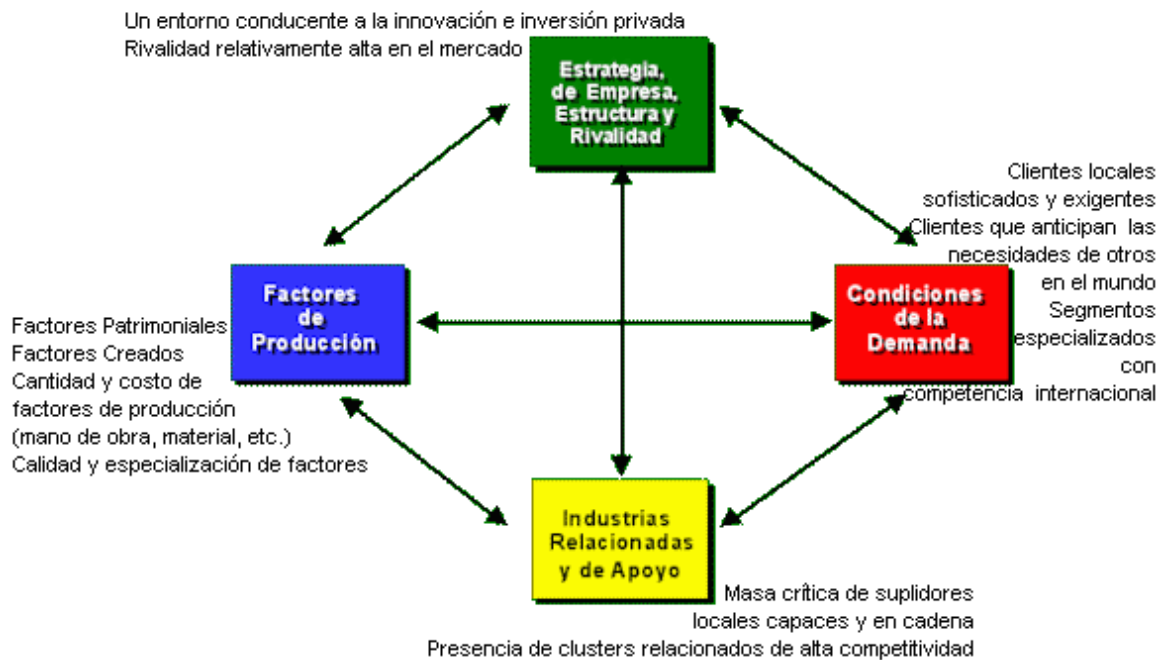
---

<sup>36</sup> La Prensa Grafica, Panorama Económico, Menjivar Cristian, “Monitor identificara clusters”. Pág. 18-A, Lunes 23 de diciembre de 1996.

Dicha empresa tiene como misión “asegurar que los clientes tomen las medidas necesarias para construir y sostener una ventaja competitiva y además tiene como función identificar los sectores de la economía con potencial de desarrollo y de exportación, con el objetivo de impulsar su desempeño”.<sup>37</sup> Su meta principal es transformar el país, a través del cambio de la forma de pensar de todas aquellas personas relacionadas con la producción, comercialización de bienes y servicios.

La metodología planteada por esta empresa consultora consiste en aplicar el diamante de la ventaja competitiva (ver ilustración 2-1) que se fundamenta en círculo virtuoso o del crecimiento a través de la equidad, en donde existe un crecimiento alto y sostenido para la nación, la cual requiere una distribución más equitativa de la riqueza en forma de capacitación y salarios para el ciudadano promedio.

Modelo de diamante de la ventaja competitiva



Fuente: [http://www.agenda21.org.ni/mc\\_clusters.html](http://www.agenda21.org.ni/mc_clusters.html) Ilustración 2.1

<sup>37</sup> Folleto. “Breve descripción de Monitor Company y su práctica de competitividad empresarial y nacional”.

El estudio realizado a partir de enero de 1997 por la empresa consultora Monitor Company consistía en ejecutar tres fases enfocadas a los sectores que contaran con mayores posibilidades en el área competitiva.

La primera fase: consistió en realizar un diagnóstico que defina cuáles son las actividades económicas de exportación o servicios y las empresas involucradas en ellas, que presenta una mayor capacidad competitiva en el mercado, con ella se pretende hacer un cambio de mentalidad en la gente, formar una fuerza a través de la cual se aglutine para impulsar nuevas estrategias, con opciones concretas y además crear alianzas competitivas. Para lograr ese cambio se efectuó un sondeo en Santa Ana, Sonsonate, San Miguel y San Salvador pretendiendo establecer los problemas económicos que deben vencerse en el ámbito competitivo y se evaluó la calidad de los productos manufacturados, bienes y servicios; las políticas y obstáculos institucionales con el fin de incorporar nuevas tecnologías; y la capacidad de adaptarse al cambio.<sup>38</sup>

A continuación se desarrolla la fase I de creación de conocimiento y facilitación de un proceso:

1. Descodificar y reconocer la estrategia actual.

- Reingeniería de la estrategia actual.
- Entender la lógica y los datos utilizados para apoyar la estrategia actual.
- Enfocarse en la estrategia demostrada.
- Enfocarse en la historia de las decisiones que se tomaron.
- Crear un clima que no culpe a nadie.

2. Establecer una sensación de urgencia para el cambio.

- Provocar una tensión útil entre los participantes.

---

<sup>38</sup> La Prensa Grafica, Panorama Económico. Menjivar, Cristian “Próxima semana inician estudio de clusters”. Jueves 09 de enero de 1997. Pág. 15-A.

- Manejar los sentimientos de dudas e incertidumbre que surjan, a través de una comunicación productiva.

### 3. Analizar las decisiones claves usando los datos.

- Conseguir la información y el conocimiento necesario.
- Investigar y mostrar los conflictos y costos entre las opciones de oportunidad.
- Identificar áreas en donde se duda de datos y lógica.
- Priorizar y evaluar de acuerdo a decisiones.<sup>39</sup>

La segunda fase contempla la identificación de empresas y actividades económicas con capacidad de desarrollo, o de exportación competitiva, sobre la base de análisis de mercados, de corrientes comerciales y de competitividad. También se desarrolló un mínimo de cuatro estudios de clusters y un máximo de seis en esta fase. Además se detallaron los estándares a usar: normas de calidad total, ISO 9000 y otras con las que puedan alcanzar estándares internacionales de competitividad.<sup>40</sup>

## Fase II: Comunicación Nacional

### 1. Desarrollar una visión y una estrategia específica para el futuro deseado

- Clasificar las diferencias que existen entre los desafíos de corto plazo y los de largo plazo.
- Especificar cual será el plazo y la metodología utilizada para el cambio.

### 2. Crear una coalición guía

- Asignando cuales serán los derechos para decidir, explicar las reglas de desempeño.
- Lograr un compromiso completo y mostrarle los incentivos.

---

<sup>39</sup> Monitor Company. “Construyendo la ventajas competitivas de El Salvador”. Currículo Nacional de El Salvador, Fase I 1997.

<sup>40</sup> Op Cit. Pág. 15-A.

- Crear un proceso que permita que se realicen inferencias juntas.

### 3. Comunicar la visión

- Explicar con razonamientos la necesidad del cambio: fuente de tensión, propósitos morales, receptividad al cambio, formación de una coalición para liderar.
- Enfatizar la consistencia entre las iniciativas conectándolas con el propósito moral.

### 4. Fortalecer la acción más amplia

- Apoyar la mayor cantidad de derechos posibles para la decisión, los requerimientos necesarios y las responsabilidades a que estén sujetas las organizaciones
- Crear incentivos que influyan en el comportamiento consistente en la nueva estrategia.<sup>41</sup>

La fase III comprendió la implementación de la metodología de las alianzas competitivas en las áreas designadas y para ello el comité consultivo le dio seguimiento a las acciones y estrategias necesarias identificadas que tomaron el gobierno y las empresas involucradas en los clusters, mejorando la posición competitivas de dichas ramas económicas, así mismo se obtuvo productos como una base de datos de calidad y productividad del país, y un sistema de información de calidad para divulgar esta cultura en la sociedad.<sup>42</sup>

### Fase III: La sistematización de las fases I y II

#### 1. Generar victorias a corto plazo

- Buscar maneras “demostrables” de inspirar hacia el cambio.
- Generar victorias a corto plazo

---

<sup>41</sup> Monitor Company. “Construyendo la ventajas competitivas de El Salvador”. Currículo Nacional de El Salvador, Fase II 1997

<sup>42</sup> Op Cit. Pág. 15-A

## 2. Institucionalizar los cambios

- Buscar formas de dirección que permitan estabilizar y consolidar los resultados obtenidos del cambio, ya sea formal o informal

## 3. Monitorear el movimiento hacia objetivos de desempeños específicos

- Relacionar los objetivos con el propósito moral
- Compartir las enseñanzas, los éxitos, fallas y problemas

## 4. Retroalimentación

- Definir objetivos comunes
- Comprender que el mundo ha cambiado
- Comprender que somos sobre- dependientes en la producción de productos básicos
- La riqueza del futuro esta basada en el conocimiento, capital humano y actitudes culturales
- Crecimiento económico = equidad social
- Competitividad = productividad
- Debe haber un cambio en una estrategias de exportaciones basadas en riquezas
- El gobierno debe ayudar en todo lo posible al sector privado
- El sector privado necesita invertir en el aprendizaje a nivel de empresa
- Prosperidad es decisión de El Salvador.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Monitor Company. “Construyendo las ventajas competitivas de El Salvador” Fase III, Noviembre 1997 – enero 1998.

### **2.2.2 Programas adjuntos al PNCES para el desarrollo de los clusters**

El PNCES es el centro de actividades innovadoras en crear mecanismos, instrumentos y condiciones para mejorar la competitividad desde el sector público. Este programa se ha focalizado en áreas específicas para fomentar el comercio, exportación y la inversión en El Salvador y a nivel internacional, a través de la asistencia técnica brindada por los programas adjuntos al PNCES.

La primera de estas áreas se centra en propiciar un clima de negocios mediante la modernización de leyes y regulaciones, el cual ha dado excelentes resultados para el comercio interno y externo.\*

El segundo campo de acción consiste en promover las exportaciones por medio de programas específicos, como el Centro de Información de Comercio Exterior (Trade Point El Salvador), el Fondo de Fomento a las Exportaciones (FOEX), la Oficina Nacional de Inversiones (ONI), entre otros esfuerzos en apoyo a la PYME. Estos mecanismos fomentan el desarrollo y posicionamiento de los productos salvadoreños en el exterior. Sin olvidar que dan asistencia al Ministerio de Economía en la formación de políticas para la exportación e inversión.

La tercera área de acción del PNCES es la promoción de inversiones, para lo que se creó la ONI con la cual se ha logrado reducir el tiempo requerido para la inscripción de empresas nacionales o extranjeras en nuestro país.

La alianza estratégica entre las unidades del Ministerio de Economía en beneficio de la pequeña y mediana empresa ha dado excelentes resultados. Por ejemplo, si las empresas reciben del FOEX un co-financiamiento del 50%, Trade Point El Salvador lo complementa con información e inteligencia comercial.

---

\* Ver acápite 2.2.3

En el área de las exportaciones se tiene el Trade Point El Salvador, este se creó el 29 de mayo de 2002, como una nueva herramienta que permitiría a la pequeña y mediana empresa (PYME) aprovechar las oportunidades de negocios, generadas por los tratados comerciales vigentes y por los que se lograrán en el mediano plazo. Este centro es el encargado de brindar información sobre mercados internacionales a empresarios interesados en exportar. Sus objetivos son: facilitar la participación de la PYME en el mercado internacional, proporcionar la información necesaria para exportar e incentivar la oferta de servicios especializados en comercio exterior para este sector.

Trade Point El Salvador informa a la PYME exportadora y a la que tiene potencial para exportar, sobre la demanda de productos, movilización de mercadería y requisitos aduanales de mercados con los que El Salvador tiene acuerdos comerciales, u otros que sean solicitados por los empresarios. Los empresarios obtienen información sobre el mercado de su interés con sólo solicitarlas a las oficinas de Trade Point, ubicadas en el Ministerio de Economía.

Entre los beneficios de este programa están: permite a la PYME generar y proyectar mayor potencial exportador y competitivo, y la orienta para aprovechar las oportunidades brindadas por los tratados de libre comercio.

Con la información del Trade Point, los empresarios de la mediana y pequeña empresa pueden orientar sus exportaciones a mercados y nichos precisos que requieren los productos salvadoreños, adaptando su oferta a la demanda real y mejorando su capacidad gerencial y productiva al contar con su información específica. Gracias a esa información detallada, el empresario puede fabricar con especificaciones precisas, mejorando la calidad de los productos ofertados. Además, eleva la competitividad de la PYME al conquistar los gustos de nuevos consumidores.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> El Diario de Hoy, “Suplemento Trade Point”; Romero, Alma, martes 03 de diciembre de 2002. Pág. 1.



Otro mecanismo impulsado es el Fondo de Exportaciones (FOEX) el cual es un fondo con recursos públicos, creado por el Ministerio de Economía con el apoyo del Banco Mundial y a través del Programa Nacional de Competitividad, con el propósito de incentivar las exportaciones de las Pequeñas y Medianas empresas exportadoras y/o con potencial de exportación, mediante la asignación de recursos financieros no reembolsables para la ejecución de proyectos individuales y asociativos en el área de exportaciones.

La misión es fortalecer a la PYME de manera individual o asociativa, en su gestión exportadora a través de actividades co-financiadas no reembolsables, que les permita acceder a los mercados internacionales.

Tiene como visión apoyar en el término de un año a cimentar las bases de la estructura del proceso exportador para facilitar a las PYMEs salvadoreñas la conquista de mercados internacionales.

Referente al tema de inversiones se encuentra la Oficina Nacional de Inversiones (ONI) creada como una herramienta del gobierno para facilitar y agilizar los trámites comerciales, cuya base legal de creación se establece en la Ley de Inversiones y su operatividad en la simplificación de procesos regulados en las reformas legales vinculadas a dicha ley.

El Gobierno de El Salvador por medio del Ministerio de Economía ha venido aunando esfuerzos para establecer un clima de negocios adecuado que permita al sector productivo aumentar su competitividad, a fin de que pueda desempeñarse con éxito en un mundo cambiante y globalizado; y a su vez asegurar a los inversionistas un tratamiento justo y equitativo a sus inversiones, por medio de normas jurídicas y mecanismos institucionales transparentes.

### **2.2.3 Marco legal en el fomento de los Clusters**

El Ministerio de Economía ha incentivado la creación de marcos legales a favor de la economía para el mejoramiento de los climas de negocios, vinculado con los clusters, específicamente en el sector de inversión y exportación; lo cual contribuye a fortalecer las negociaciones comerciales, comercio nacional e internacional, inversión nacional y extranjera, entre otros.

El Ministerio de Economía a través de la Dirección de Comercio e Inversión, ha desarrollado reformas al marco legal e institucional para facilitar el establecimiento y operación de inversiones nacionales y extranjeras en el país, con estos mecanismos se pretende fomentar e incrementar la inversión nacional y extranjera en todos los rubros de la economía, lo que conlleva a la generación de empleo productivo y en consecuencia el mejoramiento de los niveles de vida de todos los salvadoreños, a través de la disminución de costos transaccionales de hacer negocios en El Salvador permitiendo así mejorar el clima de inversión.

El proceso de formalización de inversiones, se ha simplificado por la reducción de trámites regulado en el nuevo marco legal: Ley de Inversiones, Reformas al Código de Comercio y Ley del Registro de Comercio, Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles y Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría, las cuales entraron en vigencia el 1o de abril del 2000.

La Ley de Libre Competencia, es un anteproyecto de ley que esta orientada ha promover la competencia y prevenir practicas monopólicas y restrictivas que deterioran la eficiencia de la economía. Además incluye la identificación de impedimentos legales y regulatorios que podrían demorar la implementación y planes de acción para superar dichos obstáculos, la preparación de directrices, actividades de concientización popular, capacitación y desarrollo de elementos para sustentar la implementación, provisión de asesores residentes

y estadías en entidades de competitividad en jurisdicciones con mayor experiencia, aplicación y otros procedimientos operativos que aseguren la confidencialidad del negocio. La Ley de Inversiones (fecha de emisión abril de 2000), tiene como objetivo uniformar el marco jurídico que regule el establecimiento y operación de las inversiones nacionales y extranjeras, estableciendo los conceptos de inversión nacional y extranjera, y principios de protección y garantía reconocidos a nivel internacional como las mejores prácticas, así como también la reducción de procedimientos y requisitos para su formalización. Así como también, crea la Oficina Nacional de Inversiones (ONI) como una dependencia de la Dirección de Comercio e Inversión, la que funciona como una ventanilla única facilitando las autorizaciones necesarias para las inversiones.

La Ley de Reactivación de Exportaciones (fecha de emisión 15/03/90) considera que es necesario facilitar a los exportadores la utilización de los recursos en los cuales el país tiene ventajas, en relación a otros mercados, también es importante dictar disposiciones jurídicas que contribuyan a la competitividad de los productos nacionales tanto en los mercados regionales como en los extrarregionales. Esta Ley tiene por objeto la exportación de bienes y servicios, fuera del área centroamericana, a través de instrumentos adecuados que permitan a los titulares de empresas exportadoras la eliminación gradual del sesgo antiexportador generado por la estructura de protección a la industria de sustitución de importaciones. Se exceptúan las exportaciones de los siguientes productos tradicionales: café, azúcar y algodón.<sup>45</sup>

Se puede decir que las políticas, actores y mecanismos creadas por el gobierno a través del Ministerio de Economía influyeron directamente en la conformación de Clusters o Alianzas Estratégicas contribuyendo a fortalecer la economía de El Salvador permitiendo así una mejor incorporación al fenómeno de la globalización .

---

<sup>45</sup> Ley de Reactivación de Exportaciones. 15-03-1990. Pág. 2.

## **2.3 Clusters vinculados al Programa Nacional de Competitividad de El Salvador (PNCES)**

### **2.3.1 Cluster de Agroindustria**

El Cluster de Agroindustria tiene como misión: mejorar los factores de competitividad de la agroindustria a través de alianzas entre procesadores, comercializadores, proveedores e instituciones de apoyo para acceder a mercados estratégicos con productos de mayor valor agregado a fin de alcanzar la rentabilidad que garantice la sustentabilidad.

Su visión es que el cluster de agroindustria ha consolidado sus alianzas entre proveedores, procesadores y comercializadores. Participa en mercados estratégicos con productos de mayor valor agregado y además cuenta con un apoyo financiero, centros de información, investigación y desarrollo y también ha alcanzado niveles de rentabilidad que le han permitido mejorar la calidad de vida de sus integrantes.

Mercados y clientes: El Salvador, México, Guatemala, Honduras, Estados Unidos de Norteamérica, Europa, Canadá y Centroamérica.

Productos: Loroco, Chile Picante y productos étnicos.

Estructura del cluster:

- Comercializadores y Productores: Laboratorios BILLCA, Garmol, Don Álvaro, Tacaba Orgánico, Socoagro, Naranjas San José, Suchil, Industria Lya, Limesal, Prochalate, Uprex, La Colina, ADEC/Socopront, Corporati, Productores y Hortalizas de Oriente, Biocientífica, Huerto Mayoland, Casa Bazzini, Ásales, Jugos La Cosecha, Socopront, Sabores Cosco y Proexal.
- Proveedores de Insumos y Servicios: Agroservicios y tiendas agropecuarias, transportistas, maquinaria agrícola, navieras/líneas aéreas, abono orgánico,

beneficios, ingenios, granjas agrícolas, agentes aduanales, universidades e institutos tecnológicos, ONG's, organismos de apoyo internacional, centro de empaque y embalajes, UES, empaques Rotoflex Sigma, Cajas y Bolsas Celpac, Cartotecnia, empresas PYME's empacadoras, Matriceria Roxy, Moldinca, Metalmecánica, empaques plásticos, bolsas plásticas, laboratorio de FUSADES y Ministerio de Salud, NR Consa y Profersa: Asesores y distribuidores de fertilizantes, Cámara de Comercio (Información comercial), ASI (Información comercial), COEXPORT (información comercial), Banco Nacional/Instituciones financieras, ASDI (Banco de insumos en forma aglomerada + servicio de preparación de tierras: Zapotitán y Sur de San Vicente), supermercados, Tiendona, mercados municipales, distribuidoras, hoteles y restaurante, productores químicos y aditivos para alimentos.

- Proveedores de Infraestructura Económica: Ministerio de Agricultura, CENTA Extensión Agropecuaria, Banco de Fomento Agropecuario, Economía Agropecuaria, Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Economía, Servicio Exportador, Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal, BMI, BCIE, Banco Mundial, FIDECOPES, FOEXCA (manejado por la Banca), ASOCED (Fondos USA y Europa), AID, CONACYT, MOP, CEPA, ANDA, CEL, Empresas Eléctricas, Superintendencia de Generación de Electricidad y Telecomunicaciones (SIGET) y DPC.

Beneficios a obtener por las organizaciones que constituyen al cluster

- Fomentar la mejora en la calidad del producto en el productor.
- Acceso compartido a la tecnología.
- Mayor apoyo de los organismos internacionales.
- Negociar en conjunto con proveedores de servicios, materia prima y productos, lo cual repercute en mejores precios e su servicio.

- Mayor capacidad de negociación con proveedores de infraestructura.<sup>46</sup>

### **2.3.2 Cluster de Apicultura**

La creación del Cluster de Apicultura se formo a partir de crear y mantener una plataforma competitiva dirigida a sus factores básicos y caracterizada por un cluster relativamente débil, además construir ventajas competitivas sostenibles, es decir, compitiendo a base de calidad, con productos cuidadosamente seleccionados y desarrollados y con ello contribuir a la existencia de mercados internacionales de nichos emocionales y mercados regionales representando oportunidades para los apicultores y exportadores salvadoreños que no han aprovechado.

La misión del Cluster de Apicultura es: promover el desarrollo económico, social y cultural del sector Apícola creando un ambiente competitivo para aumentar la diversificación de productos y mercados logrando una mayor rentabilidad.

Mercados y Clientes: El Salvador, Regional Centro América, Suiza, Alemania, Colombia, Venezuela, Inglaterra, España, Brasil.

Productos: Jalea Real, Propoleo, Veneno, Miel, Miel Cremada y Polen.

Estructura del cluster:

- Comercializadores y Productores: VAPE, Humberto Avalos, ACAPILL, Miel de Dios, Germán Vides, José M. Pleites, Jaime Díaz Márquez, Conrado Escobar, Juan Antonio Olmedo, Rogelio.
- Proveedores de Insumos y Servicios: Navieras, MAG, aseguradoras, laboratorios UCA y MAG, ingenios azucareros, medicamentos, envasadoras: Salvaplastic, Roxi, Poliflix, Sigma, Metalmecánica.

---

<sup>46</sup> [www.competi.gob.sv](http://www.competi.gob.sv). Clusters. [www.competi.gob.sv/portal/alias\\_Rainbow/lang\\_en-US/tabid-3351/DesktopDefault.aspx](http://www.competi.gob.sv/portal/alias_Rainbow/lang_en-US/tabid-3351/DesktopDefault.aspx).

- Proveedores de Infraestructura Económica: Puerto de Acajutla, CEPA, Centro de Investigación, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio del Medio Ambiente, Swiss Contact, BMI/Bancos, MINEC PNCES, MAG, PNC, Institutos Técnicos, Universidades, Aduanas, Don Bosco, FEPADE.

Beneficios a obtener por las organizaciones que constituyen al cluster:

- Contar con el Puerto de Acajutla como acceso para exportar de miel, lo cual repercute en bajar costos de exportación.
- Compartir Centro de Acopio de Miel en productores para compradores, lo cual se ofrece mayor volumen y mejor precio.
- Fomentar la mejora en la calidad del producto en el productor. Mejorar caminos vecinales en zonas rurales para acceder a las diferentes áreas de floración.
- Acceso compartido a la tecnología (información).
- Mayor apoyo de organismos internacionales.
- Negociar en conjunto con proveedores de servicios, materia prima y productos, lo cual repercute en mejores precios de estos servicios.
- Sello CONAPIS, asegura que la miel no es adulterada, compañía de promoción.
- Mayor capacidad de negociación con proveedores de infraestructura, etc.
- Confianza y sinergia.
- Mayor Volumen.
- Adquirir mejor tecnología y equipo.
- Se benefician del apoyo del cluster.
- Confianza mutua.
- Mayor comunicación, certeza y entendimiento de las necesidades del cliente.
- Mayor seguridad en los pagos.
- Mejor planificación de pronósticos de venta.
- Costos de ventas menores.

- Especialización de proveedores.<sup>47</sup>

La base de la conformación de Cluster de Apicultura esta dada a través del modelo de diamante de competitividad propuesta por Michael Porter (Ver Anexo 2).

### **2.3.3 Cluster de Artesanías**

La creación del Cluster de Artesanías tuvo sus orígenes a partir de la importancia de reconocer que los consumidores de artesanías están cambiando continuamente, por lo tanto, se debe innovar y mejorar la calidad también así poder competir a nivel internacional. Además invertir en el aprendizaje estratégico de las empresas artesanales como el conocimiento de los segmentos de consumidores y canales, conocimiento de los competidores y conocimientos de sus propios costos y capacidades. Asimismo se cuenta con un amplio mercado en el extranjero el cual representan oportunidades a los artesanos salvadoreños.

El Cluster de Artesanías tiene como misión: establecer fuertes vínculos entre los productores de artesanías comercializadores, proveedores de Insumos y servicios, así como otras entidades dentro del sector público o privado, con el fin de incrementar la capacidad productiva grupo, mejorar la calidad y la diversificación de sus productos, expandir sus mercados y fortalecer sus esquemas de comercialización para ser cada vez más competitivos local y globalmente asegurando el bienestar de sus miembros económica y socialmente.

Además tiene como visión: El cluster de artesanías es un grupo integrado de productores, comercializadores, y proveedores de insumos y servicios, con capacidad para solucionar problemas comunes y capitalizar las oportunidades que se presenten. El cluster ha estimulado la capacidad creativa y productiva del sector artesanal, lo que unido a la

---

<sup>47</sup> [www.competi.gob.sv](http://www.competi.gob.sv). Clusters. [www.competi.gob.sv/portal/alias\\_Rainbow/lang\\_en-US/tabid-3350/DesktopDefault.aspx](http://www.competi.gob.sv/portal/alias_Rainbow/lang_en-US/tabid-3350/DesktopDefault.aspx)



utilización de tecnología de punta, ha dado como resultado mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones, permitiéndole al sector una mayor proyección a nivel nacional e internacional, generando mayores fuentes de empleo (especialmente en zonas rurales).

El cluster ha logrado establecer políticas definidas, lo que ha estimulado al sector a elaborar normativas que desarrollen la innovación en los productos salvadoreños, integrar sus actividades con otros sectores afines, como turismo y cultura, con el fin de aprovechar fortalezas y oportunidades comunes. El grupo ha propiciado un cambio en la mentalidad del artesano, de una mentalidad a corto plazo hacia una mentalidad empresarial a largo.

Mercados y Clientes: Honduras, Nicaragua, Guatemala (Mercado Regional), Estados Unidos, mercado local y mercado popular

Productos: Cerámica y barro: Sorpresas en miniatura, fachadas, jarrones, juegos de animales, juego de frutas, productos promocionales y reparaciones de imágenes antiguas

Beneficios a obtener por las organizaciones que constituyen al cluster:

- Mayor volumen de ventas
- Mayor capacidad de oferta.
- Mayor diversificación de oferta.
- Reducción de costos.
- Amplificación de mercados.
- Adquisición de información de mercado y tendencias de la moda.
- Mayor volumen producción (economías de escala).
- Mayor poder negociación.
- Cooperación y ayuda mutua (intercambio de información).
- Otorgamiento de créditos.
- Estandarización de parámetros de calidad y producción.
- Adquisición de tecnología, conocimientos (diseños, etc.).
- Posibilidad de integrarse verticalmente (productores pueden ser proveedores).

- Capacidad de negociación con los medios de transporte.
- Conocer necesidades de productores (genera mayor confianza entre productores y proveedores).
- Generación de actividades y servicios complementarios.
- Posibilidades de expansión (en volumen, producción y regiones).
- Reducción de costos.
- Menor inventario y mayor rotación del inventario remanente.
- Mercado asegurado.
- Capacidad de negociación con medios de transporte.
- Más y mejores servicios, expansión de servicios.
- Mayor gama de clientes.
- Conocer necesidades de clientes (se construye confianza).
- Mayores ingresos a menores precios.
- Tecnología de punta.
- Viabilidad de nuevos proyectos.<sup>48</sup>

La base de la conformación de Cluster de Artesanías esta dada a través del modelo de diamante de competitividad propuesta por Michael Porter (Ver Anexo 3).

### **2.3.4 Cluster de Café**

La misión del Cluster del Café es de integrar a los cafetaleros con el fin de conseguir una mayor rentabilidad en sus operaciones, aumentando el valor agregado de su productos y servicios, orientado a nichos de mercado especializados mediante alianzas estratégicas, para lograr que las utilidades lleguen al productor.

---

<sup>48</sup> [www.competi.gob.sv](http://www.competi.gob.sv). Clusters. [www.competi.gob.sv/portal/alias\\_Rainbow/lang\\_en-US/tabid-3353/DesktopDefault.aspx](http://www.competi.gob.sv/portal/alias_Rainbow/lang_en-US/tabid-3353/DesktopDefault.aspx)

Visión: Contar con una rentabilidad sostenida y justa, orientada a nichos de mercado de cafés especializados, que permita una mejor calidad de vida para el productor, a través de una producción más amigable con la naturaleza

Mercados y Clientes: Estados Unidos, Canadá, Israel, Taiwán, Japón, Europa y mercado local.

Productos: Cafés Especiales: café en grano, café tostado, café orgánico, café amigable con la biodiversidad y gourmet.

#### Estructura del Grupo Asociativo

- Comercializadores y Productores: Asociación de Café Ecológico, Cooperativa La Unión, UCAPROBEX, Cooperativa El Espino, Cooperativa Los Pinos, productores independientes.
- Proveedores de Insumos y Servicios: cooperativas, agroquímicos, Procafé, CEPA, transportistas, distribuidores de combustibles, asistencia técnica, consultores, laboratorios de análisis para suelos, Agave (Compañía de Sacos), línea de seguros, proveedores de plantas, Consejo Salvadoreño del Café, servicio de radio, bancos, talleres de reparación.
- Proveedores de Infraestructura Económica: Banco Central de Reserva, escuelas tecnológicas, CEL, banca comercial, servicios de telefonía, Obras Públicas, PNC, CENTA, Ministerio del Medio Ambiente, Aduanas y Ministerio de Salud.

Beneficios a obtener por las organizaciones que constituyen al grupo asociativo:

- Conocimiento de oportunidades para exportaciones.
- Estando en el grupo se ha logrado tener mayor conocimiento del mercado a través de capacitaciones y charlas.
- Poder vender mejor la producción del café orgánico a los diferentes nichos de mercados.
- Conocimientos de nichos de mercado a través de foros y personas (funcionarios).

- Redes y Vinculación
- Hacer alianzas estratégicas, las cuales ayudan haciendo contactos para lograr los objetivos.
- Se tiene instancia para integrar a: productores, procesadores, comercializadores, proveedores y facilitadores relacionados con café.
- Tecnología.
- Nueva información de beneficiados de café.
- Apoyo a las actividades del grupo asociativo en: producción especializada, procesamiento y comercialización.
- Estando en el grupo asociativo ha solucionado tener más integración a los temas de beneficios ecológicos.<sup>49</sup>

La base de la conformación de Cluster de Café esta dada a través del modelo de diamante de competitividad propuesta por Michael Porter (Ver Anexo 4).

### **2.3.5 Cluster de la Comunidad Emigrante**

El Cluster de la Comunidad Emigrante nace a partir de reconocer que la comunidad salvadoreña en Estados Unidos representa una oportunidad grande en el ámbito comercial, ya que es una fuente de remesas familiares y se debe pensar mas profundamente en los puentes potenciales como el acceso de mercados, conocimiento y redes.

Mercados y clientes: New York, New Jersey, Connecticut, Boston, Washintong y El Salvador.

Productos: Turismo, bienes y raíces, productos preventivos para la salud, maquinaria, maquinaria pesada, transferencia de tecnología para productos artesanales salvadoreños,

---

<sup>49</sup> [www.competi.gob.sv.Clusters.www.competi.gob.sv/portal/alias\\_Rainbow/lang\\_en-US/tabid-3349/DesktopDefault.aspx](http://www.competi.gob.sv.Clusters.www.competi.gob.sv/portal/alias_Rainbow/lang_en-US/tabid-3349/DesktopDefault.aspx)

alimentos tradicionales y étnicos, camarón, artesanías, servicios financieros, transporte y distribución, servicios legales y servicios de asesoría exportación – importación.

#### Estructura de cluster

- Comercializadores y Productores: New Milenium, Izalco Food, Imperio Food, Zapata Import y Etel Campos, Tikal Corp, Tienda La Santaneca, El Ranchito de Daysi, Variedades centroamericanas, Disco Centro Zodiac, Arístides Luna, Naviera Centroamericana, José Romero Trucks, Mijango Ent.
- Proveedores de Insumos y Sevicios: Francisco Álvarez, Pablo Novoa, Edilberto Morales, Romeo Márquez, Oc Miltiservis, José Ayala, Latinos, Real State, Corfinge, Promotion of the Word, Danza Cuscatlan, Librería Católica Salvadoreña, El Mundo Hispano Magazine, Univisión (41), Telemundo (47), Comentando La Jornada (35), CA Directo, Cámara de Comercio USA, Dr., Rafael Peñate Perla, Hernan Caceres, Rafael Figueroa.

#### Benéficos a obtener por las organizaciones que constituyen el cluster

- Segmentación del mercado (nuevos nichos de mercado).
- Beneficios económicos, sociales y culturales.
- Generación de nuevos empleos.
- Mayor competitividad frente a la globalización.
- Alianzas estratégicas entre comercializadores.
- Más ganancias y reducción de costos.
- Interacción con personas o profesionales en la misma rama para hacer negocios.
- Incremento de poder adquisitivo de los participantes de cluster.
- Mejora en calidad de vida.
- Rescate de la identidad salvadoreña y promoción de su cultura y productos en los Estados Unidos de América.
- Acercamiento de comercializadores y proveedores.

### **2.3.6 Cluster de Metalmecánica**

El Cluster de metalmecánica tiene como misión: establecer alianzas estratégicas que coordinen el aprovechamiento eficaz de esfuerzos y recursos de empresarios, proveedores y comercializadores e involucrados en la industria metalmecánica y metalúrgica, llevándole al mejoramiento de la calidad, productividad y desarrollo tecnológico, mediante la especialización e integración en el proceso de la globalización y la búsqueda de nuevos mercados nacionales e internacionales.

Visión: conformar un grupo sólido y organizado que ha representado al sector metalmecánica y metalúrgico de El Salvador. El cluster ha logrado a través de la confianza generada compartir oportunidades y solucionar problemas comunes, establecer sistemas óptimos en la obtención de insumos, servicios e infraestructura económica en conjunto.

El cluster ha adquirido constituirse en un líder en procesos de investigación e innovación tecnológica en el sector. Se ha logrado en el transcurso de cinco años ser competitivos en el mercado internacional.

Mercados y Clientes: Estados Unidos, México, Puerto Rico, República Dominicana y Centroamérica.

Productos: Moldes para inyección y soplado, troqueles, dados, piezas de precisión, tratamiento térmico y otras piezas con fabricadas con CNC (Control Numérico Computarizado).

Estructura del cluster:

- Comercializadores y Productores: Industrias READI, TECMEC, TDS, MOLDINCA, H. BARON, Polígono Don Bosco, TACOPLAST, OMNIPLASTIC, Talleres Sarti, MEISA.

- Proveedores de Insumos y Servicios: MAYPROD, Okuma America, HUSIL IND. OXGASA, SANDVIK, TECSOFT, Corinca.
- Proveedores de Infraestructura Económica: PNCES, MINEC, INSAFORP, ITCA, UDB, ITI, UCA, CEPA, DELSUR, CAESS, banca nacional, BMI, ASIMETAL, SWISSCONTACT, AMPES, cooperación internacional.

Beneficios a obtener por las organizaciones que constituyen al cluster:

- Acuerdos Cluster, ITCA, ITESM, para transferencia tecnológica de CNC, Control Numérico Computarizado con el apoyo financiero de INSAFORP.
- Impulso al anteproyecto de Sociedad de Garantía Recíproca con el BMI.
- Misión comercial a la Feria Internacional de Manufactura y Tecnología, en Chicago, IL, para establecer contactos comerciales en la exportación de piezas.
- Contactos y alianzas con proveedores de maquinaria, herramientas y software de tecnología CNC, con programas de capacitación y asistencia técnica, así como el beneficio de negociar en conjunto.
- Contactos importantes con fuentes de financiamiento en el exterior, ExIm Bank, First Commercial Bank of Taiwán y financiamiento con los proveedores.
- Alianzas estratégicas entre empresas del sector.
- Manufactura de productos, unificando la capacidad productiva de las empresas.
- Se ha evitado la competencia desleal entre las empresas del Cluster.
- Generación de confianza entre empresarios.
- Exportaciones piloto al mercado norte americano, el Caribe y la región centroamericana.
- La comunicación y alianzas estratégicas con el gobierno.
- La capacitación de empresarios en la coordinación y la metodología de Clusters.<sup>50</sup>

La base de la conformación de Cluster de Metalmecánica está dada a través del modelo de diamante de competitividad propuesta por Michael Porter (Ver Anexo 5).

---

<sup>50</sup> [www.competi.gob.sv](http://www.competi.gob.sv). Clusters. [www.competi.gob.sv/portal/alias\\_Rainbow/lang\\_en-US/tabid-3352/DesktopDefault.aspx](http://www.competi.gob.sv/portal/alias_Rainbow/lang_en-US/tabid-3352/DesktopDefault.aspx)

### **2.3.7 Cluster de Pesca**

La misión del Cluster de Pesca es: establecer y mantener alianzas estratégicas entre productores, comercializadores, proveedores e instituciones del Estado relacionados al sector pesquero, con el fin de diversificar la producción ganando un mayor valor agregado, obteniendo una mejor rentabilidad de las empresas, contribuyendo al desarrollo sustentable del recurso, a través del óptimo ordenamiento pesquero y de la aplicación de alta tecnología en los procesos, incrementando la productividad, calidad y empleo, alcanzando competitividad en el mercado nacional e internacional.

Visión: integrar un equipo regional de gestión de negocios en materia de pesca y acuicultura para Centro América y el resto del mundo; se ha obtenido un crecimiento sustentable, alcanzando niveles óptimos de producción, diversificación, tecnificación y productividad, logrando en las empresas una mayor rentabilidad; adquiriendo niveles de eficiencia y eficacia en toda la cadena de participantes, utilizando líneas de créditos especiales que contribuyen a la sostenibilidad económica del sector. Se cuenta con una entidad pesquera especializada que apoya integralmente la actividad.

Mercados y Clientes: Estados Unidos, Centro América, México, Colombia, mercado local, Taiwán, Hong Kong, Japón y Unión Europea.

Productos: Camarón, camaroncillo, aleta de tiburón, cartílago, pieles, ranas, atún fresco, congelado y refrigerado, filetes-seco-salado y Post- larvas.

Estructura del cluster

- Comercializadores y Productores: Aarraya, Indumar, Veralmar, Acoopuerto, Prestomar, San Marino, Tecnoaqua, Pesquinsa, Gupo Ismarsa, Facopades, Formosa, Blue Ocean.
- Proveedores de Insumos y Servicios: Envases de cartón y plásticos, Corrugadora Guatemala, Cajas y bolsas, Impresora la Unión, cartonera, petroleras (Texaco, Shell y Esso), Aperos y Motores, BMI, banca privada, navieras y líneas aéreas,



astilleros, laboratorios: FUSADES, alimentos, CENDEPESCA (Hieleries, Salineras), técnicos en radio y comunicaciones

- Proveedores de Infraestructura Económica: CEPA, CORSAIN, CENTREX/BCR, aduanas, MAG/CENDEPESCA, fuerza naval, Cooperativa La Libertad, MINEC/PNCES, OIRSA, PNC, Ministerio del Medio Ambiente, BMI, Alcaldías, Ministerio de Salud.

Beneficios a obtener por las organizaciones que constituyen al cluster:

- Incremento a la rentabilidad.
- Poseer un mercado fuerte.
- Garantizar la venta del producto.
- Conseguir buenos precios.
- Incremento en las ventas.
- Garantía de ingresos fijos.<sup>51</sup>

### **2.3.8 Cluster de Plantas Flores y Follajes**

El Cluster de Plantas Flores y Follaje tiene como misión: ser una alianza de productores, comercializadores, clientes y proveedores que cuenta con la infraestructura económica adecuada que ha permitido multiplicar las exportaciones y desarrollar significativamente la demanda local.

Se ha logrado una mayor eficiencia, rentabilidad e innovación, lo cual ha permitido que El Salvador sea considerado como un productor de plantas, flores y follajes de calidad.

Visión: Lograr el desarrollo ordenado de la industria, estrechando las relaciones entre los productores, proveedores y clientes con el fin de diferenciar productos, incrementar

---

<sup>51</sup> [www.competi.gob.sv](http://www.competi.gob.sv). Clusters. [www.competi.gob.sv/portal/alias\\_Rainbow/lang\\_en-US/tabid-3354/DesktopDefault.aspx](http://www.competi.gob.sv/portal/alias_Rainbow/lang_en-US/tabid-3354/DesktopDefault.aspx)

niveles de calidad, productividad y eficiencia para obtener una mayor rentabilidad de todos sus integrantes.

Mercados y Clientes: Suecia, Holanda, Alemania, Italia, Colombia, Estados Unidos y mercado local.

Productos: Plantas, flores, follajes y semillas

Estructura del cluster

- Comercializadores y Productores: Cafecoyo, Caposa, Explor, INDECASA, Zuñiga, Daltón, Tropical, Exotics, TEFEX, Cerro de Flores, Tejemet, Xochicali, Finca el Jardín, Agape y Ornesa.
- Proveedores de Insumos y Servicios: CHALLENGE/TACA, Avelar Hnos., laboratorios y universidades, Lynn Griffi, Agribodega, PAK, PROFERSA, laboratorio FUSADES, líneas navieras, Cartonera Centroamericana., SAGRISA, Dinámica Industrial, proveedores de equipo, FERTICA y servicios de frigoríficos.
- Proveedores de Infraestructura Económica: MAG, aeropuerto, FEPADE, CENTA, MOP, AND, PNC y ENA.

Beneficios a obtener por las organizaciones que constituyen al cluster:

- Disminución de costos.
- Más negocios.
- Mayor productividad.
- Capacitación (insumos, equipos).
- Mayores ganancias (tecnología, capacitación).
- Mayor representatividad.
- Difusión internacional.
- Exportación conjunta y mayor volumen de exportación.
- Mejor calidad.
- Acceso a nichos de mercado.

- Mayor información (mercado y tecnología).
- Poder de negociación.
- Seguridad de demanda.
- Continuidad de un producto.
- Planificación en ventas e inventarios.
- Menores costos de ventas, servicios y operaciones.
- Crecimiento en volumen ventas.
- Mayor poder de negociación.
- Entendimiento del mercado.<sup>52</sup>

La base de la conformación de Cluster de Plantas, Flores y Follajes esta dada a través del modelo de diamante de competitividad propuesta por Michael Porter (Ver Anexo 6).

### **2.3.9 Cluster de Reciclaje**

La misión del Cluster de Reciclaje es: desarrollar proyectos de beneficio económico y el fortalecimiento de la industria, generando empleo y rentabilidad a través del reciclaje de los desechos sólidos y la protección del medio ambiente, creando una cultura de reciclaje en la población por medio de difusiones y normativas adecuadas, producto de la coordinación e integración del gobierno, organismos internacionales y empresa privada.

Visión: Ente organizado y reconocido como líder en el reciclaje, que fomente la integración de empresas recicladoras que promuevan y desarrollen oportunidades de negocios y beneficios ambientales a través de la interacción con los diferentes sectores, gobierno, instituciones, empresa privada, ONG s y sociedad civil en pro de la cultura del reciclaje.

Mercados y Clientes: Estados Unidos (Houston, Los Ángeles, Filadelfia y Miami) Taiwán, Alemania, Centroamérica y mercado local.

---

<sup>52</sup> [www.competi.gob.sv](http://www.competi.gob.sv). Clusters. [www.competi.gob.sv/portal/alias\\_Rainbow/lang\\_en-US/tabid-3348/DesktopDefault.aspx](http://www.competi.gob.sv/portal/alias_Rainbow/lang_en-US/tabid-3348/DesktopDefault.aspx)

Productos: Papel, papel higiénico, papel periódico, cartón corrugado, caja usada Rehle/corrugada, papel mezclado, newsback, cartón chip 30x40, polietileno, HDPE/LDPE, botellas pete, red pete (retornable), pete no-retornable, polipropileno (PP), policarbonato (PC), plástico pelet: pelotas, tacos/anclas, botellas de vidrio (reusables), desechos orgánicos cárnicos, desechos de viruta/leatherboard, material de construcción reciclable, Scrap metálico no-ferroso, aluminio, cobre, plomo, magnesio, bronce.

Estructura del cluster:

- Comercializadores y Productores: Kimberly Clark, Salvaplastic, Hispalia, Plásticos El Panda, Ecoreplastic, Cartotécnica, Avangard, Indresa, Tenerías, Huisil.
- Proveedores de Insumos y Servicios: Avangard, Repacesa, Fundación Aba, Procomes, Tenería Salvadoreña, navieras, transporte terrestre, aseguradoras, talleres de reparación, maquinaria de reciclaje importada, talleres fabricantes de piezas, Laboratorios: FUSADES.
- Proveedores de Infraestructura Económica: Instituto Tecnológico de Plásticos, Alcaldía de San Salvador, INSAFORP, CONACYT, Agencia de Cooperación JICA, AID, Agencia Internacional Canadienses, Swiss Contact, Universidad Nacional, Universidad Don Bosco, Universidad Panamericana, ASI, Centro Nacional de Producción Más Limpia CNPML, ONUDI, Cooperación Española (AECI), Embajada Americana, Embajada de Israel, Embajada de Brasil, BMI, ABANSA, BANCA, BID, Alcaldías, Gobernaciones, SIGET, Distribuidoras de Energía, MOP, ANDA, MARN, Procuraduría, Hacienda, MINEC, Asamblea Legislativa, Consejos Municipales, PNC del medio ambiente, Fiscalía del Medio Ambiente, Medios de Comunicación, CAM, Ministerio de Salud, Relaciones Exteriores, CENTREX

Beneficios a obtener por las organizaciones que constituyen al cluster:

- Identificación entre empresas del sector y la generación de negocios.

- El aprovechamiento en la diversificación de compra y recolección de otros materiales que no correspondían al giro de las empresas.<sup>53</sup>

### **2.3.10 Cluster Grupo Asociativo de Tecnología de Información**

La misión del GAC de Tecnologías de Información agrupa empresas del sector infocomunicaciones, unidas para fortalecer las exportaciones de sus productos y servicios, incluyendo aplicaciones de software.

Tiene como visión convertir a El Salvador en un líder mundial de exportación de tecnologías de infocomunicación.

Mercados: Estados Unidos, Europa, Asia, América Latina y mercado local

Productos: Implementar tecnologías en educación, consultoría especializada en productos específicos, capacitación de calidad en tecnología en herramientas de software, proveer información a la pequeña y mediana empresa de las ventajas de un sistema mecanizado, maquila de software (ganar tiempo en recurso humano en educar), desarrollo de firmware (programas para circuitos incrustados), desarrollo y procedimiento sistematizado sobre plataforma de softwares existentes, desarrollo de programas aplicativos, desarrollo de almacenes de datos, servicio de conectividad, voz, datos y videos, reproducción y aplicación de media para reproducir CDs, servicio de mercadeo y multimedia, proveer equipos y programas de cómputo, proveer equipo hardware, servicio de soporte técnico y mantenimiento de equipo, centros regionales de soporte tecnológico maquila de datos, servicio de divulgación y promoción de productos desarrollados, centros de información, outsourcing en personal de tecnología de información, desarrollo de soluciones de comercio electrónico, extranet, intranet, internet, comercio electrónico entre empresas, pagos electrónicos a través de internet, consulta de información confidencial de

---

<sup>53</sup> [www.competi.gob.sv](http://www.competi.gob.sv). Clusters. [www.competi.gob.sv/portal/alias\\_Rainbow/lang\\_en-US/tabid-3355/DesktopDefault.aspx](http://www.competi.gob.sv/portal/alias_Rainbow/lang_en-US/tabid-3355/DesktopDefault.aspx)

forma electrónica, trámites electrónicos, investigación de la aplicación de tecnologías emergentes.

#### Estructura del cluster

- Comercializadores y Productores: Cital, Netstudio, Soft Trading, Infosgroup, Control Data, JCA Software, People, Tech, PH Software, e-Soft, Del Valle and Associates, Web-Informática, Forza, Aurum Solutions
- Proveedores de Insumos y Servicios: Cisco, Sun Microsystems, Oracle, Datum, Microsoft, Consisa, SIPROSE, GBM, Telecom, Telefónica, Telemóvil, Salnet, Saltel, ITCA, New Horizons, Executrain, Universidad Don Bosco, Universidad Nacional, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, Universidad Francisco Gavidia, Universidad Tecnológica, Universidad Politécnica, Asociación de Profesionales en Computación, Cámara Americana de Comercio de El Salvador.
- Proveedores de Infraestructura Económica: Programa Nacional de Competitividad, FOEX, Trade Point, Ministerio de Relaciones Exteriores, PROESA, BMI, CONAMYPE, CENTROMYPE, INSAFORP, CONACYT, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, Infocentros y FUSADES.

#### Beneficios a obtener por las organizaciones que constituyen al cluster:

- Oportunidad de capacitación y formación técnica.
- Promoción de las empresas y del sector Tecnologías de Información, tanto en el país como en el extranjero.
- Concientización de la importancia del sector Tecnologías de Información.
- Acceso a nuevos mercados.
- Acceso a apoyo del Gobierno.
- Acceso a apoyo de compañías telefónicas.
- Creación y aprovechamiento de economías de escala.

- Creación de un catálogo de productos.
- Generación de más y mejores empleos.
- Legislación más favorable al sector (licitaciones, pos móviles, etc.).
- Promover la estandarización, normalización y certificación en el sector.
- Adopción de aranceles estándares (tasas de cobro).
- Acceso a fuentes de financiamiento para productores de aplicaciones y para sus clientes.
- Mayor credibilidad para las compañías del sector.
- Oportunidad de realizar estudios comparativos del sector.
- Creación de una base de datos de información del sector. (Base de datos de conocimientos).
- Generación del Portal de E-Business.
- Desarrollo de un nuevo mercado para sus productos y servicios.
- Acercamiento al Gobierno.
- Más ventas en sus segmentos de mercado ya existente.
- Nuevos clientes.
- Mayor posicionamiento en el sector.
- Cumplimiento de su misión de apoyo al desarrollo.
- Buena imagen ante el público.
- Atracción de inversión extranjera.
- Generación de empleo
- Atracción de divisas
- Desarrollo de un nuevo sector de la economía.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> [www.competi.gob.sv](http://www.competi.gob.sv). Clusters. [www.competi.gob.sv/portal/alias\\_Rainbow/lang\\_en-US/tabid-3358/DesktopDefault.aspx](http://www.competi.gob.sv/portal/alias_Rainbow/lang_en-US/tabid-3358/DesktopDefault.aspx)

### **2.3.11 Cluster El Salvador Trading Group**

El Cluster de El Salvador Trading Group tiene como misión: desarrollar proyectos de beneficio económico tanto para El Salvador como para los empresarios involucrados en Estados Unidos, por medio del fortalecimiento de los negocios, a través de la incorporación de nuevos productos destinados al mercado internacional, creando con ello una nueva cultura para el manejo de los procesos productivos, los cuales deben cumplir con las regulaciones internacionales para su comercialización. La base del éxito es la consecución de los objetivos a través del establecimiento de las alianzas entre empresas, gobierno e instituciones no gubernamentales, lo cual da paso a ser ejemplo de un esfuerzo asociativo.

Visión ser un ente organizado y reconocido como una plataforma de acceso al mercado internacional, que fomente la integración de empresas productoras con las cuales se promuevan y desarrollen oportunidades de negocios de mutuo beneficio, cuya fortaleza estará basada en su capacidad de interacción con los diferentes sectores, gobierno, instituciones, empresa privada, ONG's y sociedad civil para aprovechar las ventajas que ofrece el mercado.

Mercados y Clientes: Definidos por las regiones de los Estados Unidos en las que se concentrará el esfuerzo inicial son: Houston, TX, Washington, DC (Área metropolitana que incluye a: Maryland y Virginia), New York y Los Ángeles, CA.

Productos: Productos alimenticios para mercado internacional, secos a granel o empacados, refrigerados o congelados, en conserva, productos alimenticios genéricos, productos conexos.

En esta etapa del proceso, la atención se concentrará en productos alimenticios destinados al mercado de los salvadoreños, con el objeto de generar experiencias concretas, iniciar un proceso de cambio actitudinal de los empresarios con relación al mercado estadounidense, consolidar alianzas estratégicas, involucrar de manera eficaz a las instituciones de apoyo tanto gubernamentales como las no gubernamentales, transferir conocimientos, promover el



acercamiento de los funcionarios de enlace al terreno de negocios y provocar la promoción de país en el mercado de destino.

En el largo plazo se aspira dirigir los esfuerzos al mercado internacional en general, así como incorporar nuevos actores (tanto en Estados Unidos como en El Salvador), sectores y productos. El alcance del esfuerzo asociado en esta iniciativa no tiene por que ser limitado a un segmento en específico de cara al futuro.

#### Estructura del cluster

- Comercializadores y Productores de Bienes de Consumo en Estados Unidos: Productos Mama Lycha (Houston, TX), Distribuidora Cuscatlan Inc (Washington, DC), La Hacienda – Distributors (Washington, DC), Bravo Enterprises Inc (Los Ángeles, CA), BC Products (Los Ángeles, CA).
- Proveedores de Insumos y Servicios en El Salvador: LACTOSA, DELICIA, Confitería Americana, Pan Santa Eduvigis, Arrocería OMOA, AGROLEMPA (agroindustria), SCAES (Productos de miel), GARMOL (alimentos de lata), Pan San Antonio, COEX y Canales – Rodríguez, S.A (exportadora).
- Proveedores de Infraestructura Económica El Salvador: Ministerio de Economía, PNCES, TRADE POINT, FOEX, CONAMYPE, Política Comercial, Ministerio de Relaciones Exteriores. - Promoción Comercial y Ministerio Agricultura y Ganadería – Agronegocios.

#### Beneficios a obtener por las organizaciones que constituyen al grupo asociativo:

- La conformación de un grupo asociativo que permitirá la articulación de iniciativas o proyectos.
- Acceso al mercado
- Consolidar posición actual y mejorar competitividad de cara al futuro
- Mejoramiento de la cobertura de operaciones en el mercado meta

- La facilitación de la comunicación entre empresas privadas y entidades de Gobierno.
- Convenios de participación e implementación de programas de promoción de productos salvadoreños en Estados Unidos.
- Identificación entre empresas del sector y la generación de negocios.
- Compras asociativas.
- Generación de experiencia concreta como preparación para abordar nuevos mercados (Regiones, nichos, etc.)
- Mejoramiento de la capacidad de la oferta.
- Mejora continua en productos y servicios.
- Desarrollo de nuevos proyectos o productos asociados al mercado meta.<sup>55</sup>

### **2.3.12 Cluster de Turismo**

El cluster de turismo es la agrupación de empresas, organizaciones e instituciones interesadas por el desarrollo de la industria turística en una región o área geográfica determinada, para el caso de El Salvador, asegurando la asociación entre:

Estructura del cluster de turismo:

- Productores y Comercializadores de bienes de consumo o servicio del sector económico turístico. En este caso son todos aquellos actores que crean los diferentes destinos turísticos y al mismo tiempo los promocionan y venden al turista. Estos son los tour operadores conformada por: Salvador Tour, Network Touravia, Eco Maya Tour, Guituris, Aligatur, Genesis Tours, Art Photo, Fundación Pro Patrimonio Cultural (exposiciones).

---

<sup>55</sup> [www.competi.gob.sv](http://www.competi.gob.sv). Clusters. [www.competi.gob.sv/portal/alias\\_Rainbow/lang\\_en-US/tabid-3356/DesktopDefault.aspx](http://www.competi.gob.sv/portal/alias_Rainbow/lang_en-US/tabid-3356/DesktopDefault.aspx)

- Proveedores de Insumos y Servicios: requeridos para producción y comercialización, es decir, todos aquellos que prestan su servicio para satisfacer la demanda del turista entre estos se encuentran: Asociación Salvadoreña de Hoteles, Asociación Salvadoreña de Agencias de Viajes (ASAV), Asociación de Transporte Terrestre, Asociación de Renta de Autos, Buró de Convenciones, Cámara Salvadoreña de Turismo, Comités de Pueblos Típicos, Restaurantes y Grupo TACA.
- Proveedores de Infraestructura Económica necesaria para generar competitividad como recursos humanos, financieros, tecnología, infraestructura, informática para mejorar los precios, calidad e innovación: Ministerio de Economía, Ministerio de Gobernación, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Obras Publicas, CORSATUR, ISTU, PNC, CEPA, La Constancia, Café Doreña y Coscafe, Coca Cola, Banco Multisectorial de Inversiones y Universidad José Matías Delgado, Embajada de Chile, Embajada de Argentina, Embajada de México, Swiss Contact, GTZ, AECI.<sup>56</sup>

La base de la conformación de Cluster de Turismo esta dada a través del modelo de diamante de competitividad propuesta por Michael Porter (Ver Anexo 7).

---

<sup>56</sup> Op. Cit. Pág. 157-159.

## **Capítulo III: Desempeño de los Clusters en el incremento de las exportaciones salvadoreñas periodo 1997- 2003**

### **3.1 Desempeño de los Clusters durante 1997-2003**

#### **3.1.1 Logros del Cluster de Agroindustria**

Entre los logros obtenidos por el cluster de agroindustrias desde su creación hasta el año 2003, se pueden mencionar los siguientes:

- Se ejecutaron tres estudios puntuales de los siguientes productos: agroindustriales: pasta de chile; productos deshidratados: como sábila, papaya, chile picante y piña, y productos frescos: como papaya, maracuyá, piña y mango, para determinar la competitividad de los productos seleccionados por el cluster.
- Además se realizó un estudio para otros productos potenciales: Guayaba, jocote corona, jocote pitarrilla, hortalizas orgánicas, loroco, tomate de ensalada, maíz dulce, güisquiles y tomate hidropónico.
- Se identificaron los mercados estratégicos y mecanismo de acceso para los productos seleccionados.
- Se realizó la identificación de líneas de financiamiento y mecanismos de acceso para el sector agroindustrial.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Op. Cit.Cap.II

### 3.1.2 Logros del Cluster de Apicultura

Los logros alcanzados por el cluster de apicultura desde su entrada en funcionamiento hasta el año 2003 son:

- Finalización la normativa de calidad con el apoyo de las instituciones CONACYT, UCA, UES, DPC, MSPAS, y SWISSCONTACT.
- Inicio del proceso de caracterización en la zona del bálsamo, cafetos y coníferas para desarrollar la producción comercialización de propóleos.
- Promoción del proyecto de industrialización de subproductos de la colmena orientados al desarrollo de formulaciones apiterapéuticas.
- Se firmo un convenio de bonos de capacitación con el programa SWISSCONTACT –Pro Empresa.
- Se inicio el programa de seguridad apícola en el cual se les unieron zonas de protección a la producción y un mecanismo de prevención para disminución de robos en apiarios.
- Se transfirió tecnología de Francia, México, Cuba, Argentina, Israel, Taiwán y Uruguay para desarrollar nuevos productos de la colmena, por medio de la capacitación de más de 631 apicultores. Esta transferencia de tecnología sirvió de base para desarrollar la normativa de calidad para la miel ISO 67.19.01:00. Estos esfuerzos han logrando durante el último año la eliminación de reclamos por calidad para las empresas agrupadas en el cluster y han convertido a El Salvador en líder centroamericano en tecnología apícola.
- El Cluster ha desarrollado más de 24 nuevos productos derivados de la colmena, pasando del 90% de la producción nacional que era exportada a granel en barriles de miel a Europa, a un 70% donde el producto restante es utilizado para la fabricación y comercialización de nuevos productos con mayor valor agregado que están siendo comercializados en la región centroamericana.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Op. Cit.Cap.II

### **3.1.3 Logros del Cluster Artesanías**

Los logros alcanzados por el cluster de artesanías desde su entrada en funcionamiento hasta el año 2003 son:

- Se inicio el proyecto de sustitución de hornos de leña por hornos de gas en los talleres participantes, para incrementar la productividad y la calidad de la producción.
- Se establecieron las bases para el proyecto de cooperación con la Embajada de México, para iniciar el programa de capacitación en el Municipio de Ilobasco.
- Se realizo la feria de Innovación Artesanal de Ilobasco.
- Participación grupal en Ferias Internacionales: Feria Artesanal de Puerto Rico, donde los artesanos obtuvieron un segundo lugar como la mejor artesanía autóctona.
- Gestión de grupo para adquisición de hornos de gas en Ilobasco, lo que permitirá reducir costos entre un 20 al 30% en sus procesos manufactureros.
- Compartir información técnica en procesos productivos, esto es la realización de pruebas con Barbotina o pasta liquida, en forma conjunta entre los artesanos.<sup>59</sup>

### **3.1.4 Logros del Cluster de Café**

Los logros alcanzados por el cluster de café desde su entrada en funcionamiento hasta el año 2003 son:

- El actual programa de café y biodiversidad impulsado por el cluster y PROCAFE, recibió el segundo lugar en el Congreso de Café Especiales realizada en abril del 2000 en San Francisco, California.

---

<sup>59</sup> Op. Cit.Cap.II

- Se realizo una rueda de negocios en febrero del 2000 con misión comercial de Taiwán para promover las exportaciones de café certificados ECO-OK.
- A través de programa conjunto del cluster Rain Forest Alliance, GEF, SALVANATURA y PROCAFE, se certificaron con el sello ECO-OK 14 fincas con 2,100 hectáreas totales y 3 beneficios. Se encuentran actualmente otras 44 fincas y 2 beneficios en proceso de certificación.
- Se estableció en mayo del 2,000 la Asociación de Café Ecológico.
- El MAG otorgo a la Asociación de Café Ecológico un terreno de 20 manzanas para iniciar el proyecto de un Parque Café Ecológico.
- El BMI confirmo al cluster la creación de una línea de crédito especial para fincas de café certificadas como amigables del medio ambiente.
- El Grupo Asociativo promovió la difusión e instalación de más de 20 equipos de desmucilaginado o beneficiado ecológico, habiéndose desarrollado una capacidad instalada de mas de 1,000 qq/hora, con ahorros promedio de \$20 /qq oro, y disminución de costos del 47% en transporte y en fertilizantes. Además de un menor consumo de agua de hasta el 90%, con menor tiempo de secado, menos contaminación y mayor empleo rural.
- Se han desarrollado nuevos cafés para segmentos de mercados de café orgánico, Comercio Justo (Fair Trade), café de sombra o amigable con la biodiversidad: gourmet y café tostado. Estos cafés han sido asociados a certificaciones internacionales como OCIA, Naturland-Verband, BCS, ÖKO Garantie, Nürnberg, FLO, Max Havelard, Eco-OK, con nuevas marcas desarrolladas para segmentos de mercado en Estados Unidos , Japón, Israel, Holanda, Suecia y el mercado local en El Salvador. Estos esfuerzos han permitido premios sobre precios de \$23 a \$40 en café orgánico, \$13 a \$70 en café gourmet, y un precio de sustentación de \$126 para café de comercio justo.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Op. Cit.Cap.II

### **3.1.5 Logros del Cluster Metalmecánica**

Los logros alcanzados por el cluster de metalmecánica desde su entrada en funcionamiento hasta el año 2003 son:

- Se han integrado al proyecto de especialización sectorial para la potenciación de las exportaciones un total de 25 empresas.
- 3 empresas de clusters han iniciado la diversificación de su producción, a través de la inversión y optimización de procesos con nuevas maquinarias automatizadas de Control Numérico Computarizado (CNC).
- Se conformo un grupo constituyente de 25 empresarios dispuestos a establecer una sociedad de garantías recíproca con el apoyo técnico del BMI.
- Se capacitaron a empresarios de cluster en áreas de planificación y finanzas.
- INSAFORP certifico a la empresa READI como unidad técnica para impartir cursos de capacitación en procesos de manufactura CNC.
- Se estableció el convenio con el Instituto Tecnológico de Monterrey para recibir asistencia técnica en las transferencias de tecnología e implementación del centro de capacitación.
- La integración de empresarios de la industria, orientados a la modernización a través de la implementación de procesos de automatización con tecnología de CNC. Anteriormente no existía un sub sector de la metalmecánica organizado que pudiera hacerle frente a la demanda existente en la fabricación de piezas, moldes o partes con este tipo de maquinaria y tecnología.
- Realización del perfil empresarial del cluster, conteniendo la base de datos de 30 empresas, a través de consultoría y asistencia técnica de expertos CNC, para darle apoyo a los proyectos de comercialización y especialización del grupo de empresas orientadas a la fabricación de piezas, partes y moldes con CNC.
- Participación en la Feria Internacional de Manufactura y Tecnología, IMTS, en Septiembre de 2000, en Chicago, IL. Cuya delegación fue conformada por 5 empresarios y el coordinador de clusters del PNCES.



- Establecimiento de contactos con proveedores y el apoyo con programas de capacitación y asistencia técnica, principalmente en Control Numérico Computarizado.
- Oportunidades del financiamiento a través del ExIm-Bank y proveedores.
- Contactos comerciales en fabricación de piezas y moldes.
- Apoyo de la Asociación de Tecnología y Manufactura, en la realización de eventos y participaciones en futuras ferias.
- El establecimiento de la Unidad de Capacitación y Transferencia de Tecnología, convenio entre Cluster, ITCA, INSAFORP, ITESM y proveedores de maquinaria en el extranjero con representación aquí en El Salvador, donde se le dará la continuidad a los cursos y capacitaciones dirigidas y especializadas en CNC.
- El aporte y la aprobación de INSAFORP del 60% de los fondos para el proyecto de transferencia de tecnología. (\$ 70,000.00 dólares) para el ITCA.
- El aporte de CONAMYPE para el complemento de la capacitación de los empresarios a través del Fondo de Asistencia Técnica, FAT, de \$ 9,000.00 dólares.
- Finalización de las primeras tres fases de transferencia y capacitación de los docentes e instructores del ITCA y los empresarios por parte del ITESM, se espera la continuidad de los cursos especializados y el programa de vínculos comerciales.
- La formación del primer consorcio de manufactura y exportación, conformado por 5 empresas, presentando en conjunto mayor capacidad instalada. Se implementara la comercialización a través del sistema de comercio electrónico y la página Web, a través de la participación en el sistema de vínculos con la demanda internacional de RFQ Solutions.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Op. Cit.Cap.II

### 3.1.6 Logros del Cluster de Pesca

Los logros alcanzados por el cluster de pesca desde su entrada en funcionamiento hasta el año 2003 son:

- 14 cooperativas de pescadores artesanales afiliadas a FACOPADES, se conformaron como empresas exportadoras cumpliendo con los requisitos de la Ley y obteniendo la aprobación de los beneficios e incentivos fiscales otorgados por el Ministerio de Economía, bajo la Ley de Reactivación de Exportaciones.
- Finalización de un estudio de factibilidad por parte de una empresa de cluster para realizar la inversión de 12 millones de dólares en el establecimiento de una planta procesadora de atún con capacidad de generar 350 empleos directos.
- Reducción aproximada del 6% en los costos directos de empresarios de compañías navieras al consolidar las compras de diesel y empaques.
- Realización exitosa en abril de 2,000 de la primera Feria de la Pesca Artesanal en Acajutla, Sonsonete, con participación de 7 empresas miembros de CAMPAC y 7 cooperativas de FACOPADES que agrupan a 350 pescadores artesanales.
- Se logró a través del Cluster que la industria pesquera estableciera alianzas estratégicas con las petroleras de El Salvador para efectuar compras corporativas por medio de la Cámara Salvadoreña de la Pesca y Acuicultura (CAMPAC), uniéndose los agremiados con un consumo promedio de 305,000 galones mensuales, ahorrándose \$0.13 por galón comprado promedio, estimando un ahorro total mensual de \$38,000 dólares.
- Como producto de proyectos específicos generados por el cluster, algunas empresas agremiadas a CAMPAC están en proceso de diversificación para pasar de la pesca tradicional a la pesca de grandes pelágicos, especialmente la pesca del atún. Al respecto, 5 empresas se encuentran en ese proceso, lo cual implica inversiones en nuevas embarcaciones y aperos de pesca, entre otros.
- A través del proyecto “Creación de un Fondo Especial para la Pesca, incluyendo Estudios de Pre-Inversión”, planteado anteriormente por el Cluster y el cual fue

retomado por la CAMPAC, se logró la aprobación de una línea de crédito especial por \$ 11, 000,000, con el apoyo del BMI y MAG, utilizando los instrumentos financieros como FINSAGRO y PROGARA, e introduciendo una figura novedosa para el sector pesquero como el crédito de avío.

- Como producto de la ejecución del proyecto “Mejoramiento de la vigilancia en espacios marítimos jurisdiccionales y tierra”, últimamente a través de la CAMPAC se están realizando acciones con la Policía Nacional Civil (PNC), lo cual ha disminuido los robos diarios de camarón y asaltos a las embarcaciones pesqueras.<sup>62</sup>

### **3.1.7 Logros de Cluster Plantas, Flores y Follajes**

Los logros alcanzados por el cluster de plantas, flores y follajes desde su entrada en funcionamiento hasta el año 2003 son:

- Se concluyo un estudio de investigación del mercado Alemán para plantas tropicales con el propósito de mejorar el conocimiento y segmentación de dicho mercado.
- Se participo en enero del 2,000 en la exhibición de plantas tropicales en Miami y se realizaron contactos con Flora Internacional, lo que permitió que se inicien exportaciones de plantas ornamentales a la costa oeste, realizándose a la fecha un total de 7 embarques.
- Se finalizo el inventario de viveros nacionales, identificándose más de 60 pequeños viveros con una extensión de 514 manzanas, los cuales representan un potencial de exportación a futuro.
- Empresarios del cluster se beneficiaron con reducciones de 18% en costos directos, mediante la adquisición conjunta de cajas, consolidación de embarques de importación de agroquímicos y obtención de servicios conjuntos de análisis de

---

<sup>62</sup> Op. Cit. Cap.II

laboratorios de productos realizados en Miami. Además se realizan consolidaciones de exportaciones de hasta 6 empresas y se negociaron tarifas de transporte aéreo a Europa con una excelente tarifa saliendo desde El Salvador y llegando Ámsterdam con Martín-Air: \$1.50 antes \$2.40-60.

- El cluster en conjunto ha logrado obtener el apoyo del CBI de Holanda y del Japan External Trade Organization (JETRO) para incrementar exportaciones a ambos países. Estos son proyectos de 3 años de duración que incluyen asistencia técnica y de mercado para la exportación de nuevos productos que han iniciado en el segundo semestre del 2,001.
- Con el CBI 10 viveros de El Salvador están siendo capacitados específicamente para la exportación de plantas jóvenes a Holanda desde la producción hasta el mercadeo final en las subastas a dicho mercado, incluyendo además la participación en Hortifair 2002 en Holanda en noviembre, y en Floriade (feria realizada cada 10 años en Holanda).
- Con JETRO se inicio la identificación de plantas nativas con potencial de mercado en Japón y se esta organizando una misión comercial ha dicho país.<sup>63</sup>

### **3.1.8 Logros del Cluster Reciclaje**

Los logros alcanzados por el cluster de reciclaje desde su entrada en funcionamiento hasta el año 2003 son:

- La integración e identificación de 12 empresas recicladoras, exportadoras y recolectoras de desechos de papel, plástico, metales no ferrosos, retazos de tela, desecho orgánico con instituciones gubernamentales.
- Generación de negocios entre empresas y diversificación en la compra de desechos diferente al giro de la empresa, dicho de mejor forma, las empresas que antes solo

---

<sup>63</sup> Op. Cit.Cap.II

compraban un tipo de desecho, han visto atractivo el conformarse en centros de acopio de los demás desechos y comercializarlos dentro del cluster o hacia mercados internacionales.

- Desarrollo de un plan estratégico y operativo de promoción y reconocimiento del sector o de la industria de reciclaje, para que se identifique el movimiento ambientalista a favor del reciclaje y su potencial de negocios.
- La participación en ferias: Feria Internacional, Fantasía Navideña en el 2000 y en Consuma y Feria del Hogar en el 2001, 2002 y 2003, eventos donde se promueve la cultura de reciclaje a través de la exhibición de productos fabricados o derivados del reciclaje, así como los procesos de recolección y acopio, como lo son las “Estaciones de Reciclaje” que se implementan en estas y que se implementaran a nivel nacional.
- Acuerdos en la implementación de planes de separación y reciclaje con empresas del comercio e industrias del país. Empresas generadoras de grandes volúmenes de desecho, las cuales ven la necesidad de disminuir los volúmenes de desechos que entregan a las alcaldías para ser llevadas al relleno sanitario, obteniendo un ahorro en el pago de este servicio y contribuyendo con la vida útil de este.
- La elaboración de la carpeta de servicios del cluster que dará respaldo a la implementación de planes de separación y reciclaje en las empresas mencionadas en el punto anterior y su proyección como industria del reciclaje.<sup>64</sup>

### **3.1.9 Logros del Cluster de Tecnologías de Información**

Los logros alcanzados por el cluster de tecnologías de información desde su entrada en funcionamiento hasta el año 2003 son:

- Incorporación y establecimiento de vínculos entre clusters y las compañías de telefonía.

---

<sup>64</sup> Op. Cit.Cap.II

- Establecimiento de asistencia técnica de BID/FOMIN para determinar oportunidades de negocios con los productos prioritarios seleccionados y su impacto a nivel de inversiones, exportaciones y generación de empleo.
- Constitución de una comisión multidisciplinaria y multiinstitucional coordinada por el Ministerio de Economía, para propiciar el desarrollo del comercio de electrónico en el país, además promover la participación de los principales actores del tema, y desarrollar el soporte ejecutivo necesario para la realización de acciones concretas.<sup>65</sup>

### **3.1.10 Logros del Cluster de Trading Group**

Los logros alcanzados por el cluster de trading group desde su entrada en funcionamiento hasta el año 2003 son:

- Se iniciaron actividades en tres áreas de trabajo: inversiones, exportaciones y servicios recíprocos.
- Se estableció a partir de Mayo del 2000 en la ciudad de Nueva York, el primer centro de reserva e información turística de y para El Salvador, con el apoyo de CORSATUR y la participación de una empresaria del cluster.
- Se encuentra en proceso de diseño el proyecto para el establecimiento de hostales en El Salvador, orientado al mercado de salvadoreños residentes en el exterior.
- Se han presentado a las empresas participantes en el cluster de Nueva York, perfiles de empresas y productos étnicos del país con potencial de exportación para el análisis y evaluación de oportunidades de negocios.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Op. Cit. Cap.II

<sup>66</sup> Op. Cit. Cap.II

### **3.1.11 Logros del Cluster de Turismo**

Los logros alcanzados por el cluster de turismo desde su entrada en funcionamiento hasta el año 2003 son:

- Se firmo en enero del 2,000 un convenio con la Universidad José Matías Delgado y la Embajada de Costa Rica para el establecimiento de programas de capacitación y calidad total del sector turismo.
- En coordinación de CORSATUR, se realizaron en La Libertad y Suchitoto programas de capacitación técnica para meseros, camaristas, recepcionistas, cocineros y guías turísticos con participación de 58 representantes de empresas turísticas.
- En conjunto con CEPA y la Dirección de Aduanas y Migración, se logro readecuar el Programa de Paso Fácil del Aeropuerto Internacional de Comalapa para pasajeros con equipajes de manos obteniendo una mayor fluidez y ordenamiento en el transito de visitantes.
- El cluster apoyo a CORSATUR en el establecimiento de un Centro de Información Turística en el Aeropuerto Internacional de Comalapa.
- En coordinación con la PNC, ANSP y CORSATUR, el cluster apoyo la creación de la policía turística en 4 áreas geográficas estratégicas para el desarrollo de turismo, iniciándose un programa de capacitación para más de 360 agentes.
- Se concluyo y presento al BMI, un proyecto de orientación financiera dirigido a la micro y pequeña empresa, identificándose líneas de crédito para el sector turismo que facilitan la realización de diversos proyectos de inversión.
- Se integro la filial de clusters de La Libertad con participación de 17 empresas locales, iniciándose exitosamente a partir de enero 2,000 los programas de lunadas, el festival gastronomico, campañas de seguridad, limpieza y prevención de enfermedades gastrointestinales.
- Se integro la filial de cluster de Suchitoto con participación de 7 empresas locales, iniciándose el programa de domingos turísticos.

- El MOP traspaso a los empresarios de clusters una caseta ubicada a la entrada de La Libertad para ser readecuada como Centro de Información Turística y Artesanal.<sup>67</sup>

## **3.2 Comportamiento de las exportaciones de 1997-1999**

### **3.2.1 Las exportaciones en El Salvador 1997-1999**

Las exportaciones influyen en el crecimiento económico de los países; por lo tanto El Salvador hace esfuerzos por acceder al mercado internacional a través de sus principales productos de exportación tanto tradicionales y no tradicionales como: maquila, café, azúcar, ropa interior, medicamentos, productos alimenticios, maquinaria y material eléctrico, envases de papel y cartón, productos laminados de hierro y acero, productos de aluminio entre otros.

Las empresas al elegir los mercados de exportación deben evaluar el potencial del mercado, acceso al mercado, costo del embarque, competencia potencial, conveniencia del producto y los requerimientos de los servicios. Es de gran ayuda visitar el mercado potencial antes de elaborar un programa de exportación.

Los requisitos de acceso al mercado son de particular importancia para el exportador e importador. Los exportadores deben de comprender la manera en que los aranceles y derechos afectan los precios a pagar por los importadores. La exportación exitosa conlleva a tomar decisiones referentes a esta organización (respecto a la experiencia interna o externa) tanto en el país del fabricante como en el país meta.

---

<sup>67</sup> Op. Cit. Cap.II



Los exportadores deben familiarizarse con las diversas formas de trueque y comercio recíproco que representa métodos no monetarios y tan bien los instrumentos financieros internacionales.<sup>68</sup>

En El Salvador las exportaciones aumentaron dinámicamente en los años noventa después de caer en los ochenta demostrando voluntad empresarial y capacidad para competir. Las exportaciones se han incrementado sostenidamente de US \$ 796 millones en 1992 a US \$ 2,950 millones en el año 2000. Esto significa que El Salvador ha ampliado el volumen de sus exportaciones en más de US \$ 2,154 millones desde la firma de los Acuerdos de Paz.

Las exportaciones correspondientes a 1997 alcanzaron un valor de 21,228.4 millones de colones y un volumen de 1,187.8 millones de kilogramos. Referente a 1,998 se obtuvo 21,359.6 millones de colones con un volumen de 1333.1 miles de kilogramos. En el año de 1999 se logró un valor de 21,853.1 millones de colones y un volumen de 1,408.1 millones de kilogramos.<sup>69</sup>

En este apartado se detalla el comportamiento de las exportaciones que ha tenido cada cluster en el periodo de 1997-1999; de esta manera se presentan tablas de resumen de exportaciones que incluye los totales en miles de dólares y kilogramos y a la vez incluye graficas de dichos comportamientos mencionados y también se desarrollara un análisis de las tablas y graficas de cada cluster.

Es necesario aclarar que no se establecerán tablas y graficas de los clusters de trading group y tecnologías de información, ya que los productos que conforman el cluster de trading group están comprendidos en los clusters de café, agroindustria, artesanías y turismo los cuales serán mencionados y analizados individualmente. Referente al cluster de tecnologías de información es difícil realizar un análisis de su comportamiento relacionada a las

---

<sup>68</sup> Keegan, Waren J. "Fundamentos de Mercadotecnia Internacional". Prentice Hall. 1998. Pág. 218.

<sup>69</sup> Revista Trimestral del BCR, octubre-noviembre-diciembre 2000.

exportaciones debido a su orientación de trabajo en el área nacional lo cual no permite cuantificar su desempeño.

### **3.2.2 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Agroindustria en el periodo 1997-1999**

El comportamiento del Cluster de agroindustria se muestra a través de la siguiente de tabla (Tabla 3.1).

El cluster de agroindustria obtuvo un año favorable en 1997 en donde se alcanzó la suma de US \$15,408 respecto al año de 1998 se dio una disminución logrando la cantidad de US \$13185 y para el año de 1999 se adquirió una cantidad no significativa de US \$1,3544 lo cual no respondió a las metas esperadas por el cluster (Grafica 3.1).

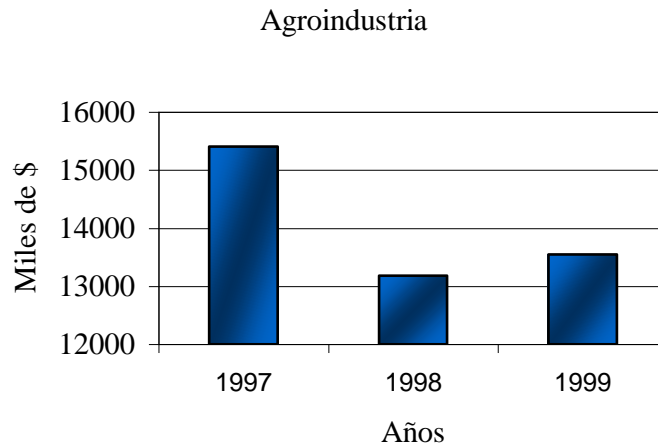
Asimismo la producción de productos agroindustriales fue disminuyendo gradualmente, en 1997 se exportó la cantidad de 12874 miles de Kilogramos y en el año de 1998 la producción fue de 11530 miles de kilogramos reduciéndose al volumen de 10934 de kilogramos para el año de 1999 (Grafica 3.2).

Tabla 3.1 Resumen de exportaciones

Productos	1997		1998		1999	
	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.
Frutos comestibles	2294	5876	2566	4686	1744	1760
Preparaciones p/salsa	5048	2130	6085	2630	6270	3001
Legumbres y hortalizas	8066	4868	4534	4214	5530	6173
Total	15408	12874	13185	11530	13544	10934

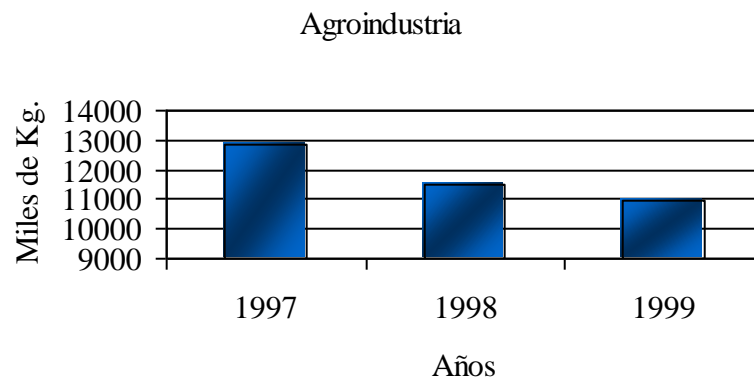
Fuente: Revista Trimestral del BCR

Grafica 3.1 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Revista Trimestral del BCR

Grafica 3.2 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Revista Trimestral del BCR.

### 3.2.3 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Apicultura en el periodo 1997-1999.

A continuación se detalla el comportamiento del Cluster de Apicultura (Tabla 3.2)

Las exportaciones del cluster de apicultura para el año de 1997 reflejan más ingreso de dólares que en 1998, sin embargo en el año de 1999 se dio un aumento significativo ya que se diversificaron los productos de exportación (Grafica 3.3).

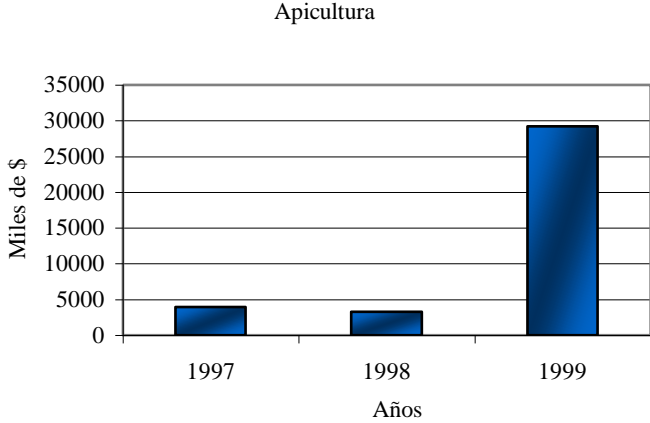
En cuanto a la producción se puede decir que en el producto de miel natural de abeja se generó una disminución, pero esto no afectó en el año de 1999 porque la producción de colmena compensó la estabilización de los kilogramos exportados (Grafica 3.4). Teniendo como resultado un crecimiento en las exportaciones del cluster de apicultura.

Tabla 3.2 Resumen de exportaciones

Producto	1997		1998		1999	
	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.
Colmenas					27136	21735
Polen de abejas					319.20	15.12
Miel natural de abejas	3926	2153	3285	2226	1768	1483
Total	3926	2153	3285	2226	29223.2	23233.12

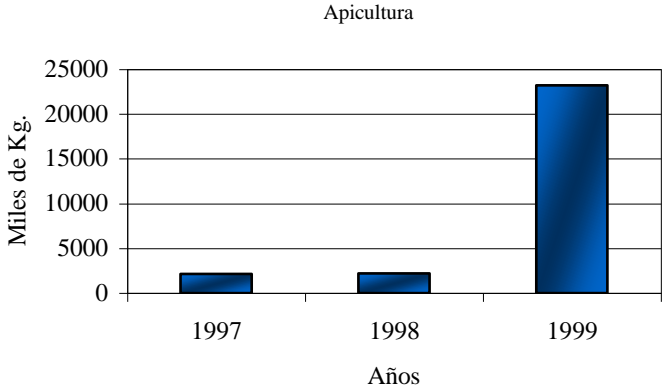
Fuente: CENTREX

Grafica 3.3 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: CENTREX

Grafica 3.4 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: CENTREX

### 3.2.4 Comportamiento y análisis de las exportaciones en el Cluster de Artesanías 1997-1999

El comportamiento del Cluster de artesanías se muestra a través de la siguiente de tabla (Tabla 3.3).

El cluster de artesanías ha tenido un aumento en el ingreso de divisas durante este periodo, de US \$104,630 miles de dólares en 1997 a US \$ 281,579 miles de dólares en el año de 1999, pero en 1998 se dio una reducción en los ingresos, obteniendo US \$ 78,417 miles de dólares (Grafica 3.5).

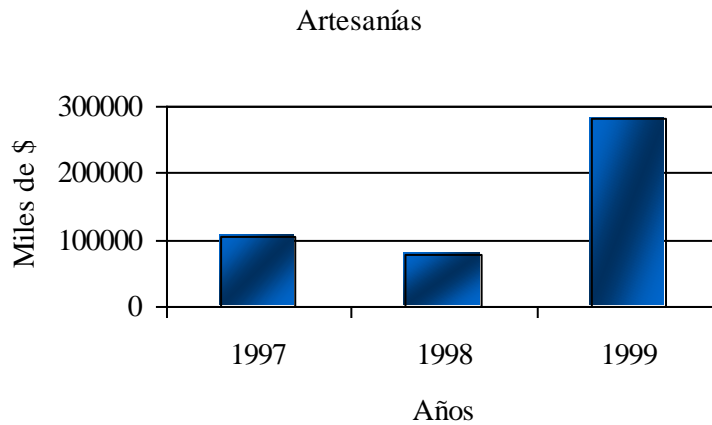
Respecto a la producción se puede decir que hubo un crecimiento constante debido a que cada año se ampliaba la producción en 1997 se contaba con una suma de 12,303 miles de kilogramos al año siguiente se alcanzo un total de 18,384 miles de kilogramos y en 1999 el volumen de producción fue de 93,719 miles de kilogramos (Grafica 3.6).

Tabla 3.3 Resumen de exportaciones

Producto	1997		1998		1999	
	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.
Barro	104630	12303	78417	18384	281579	93719

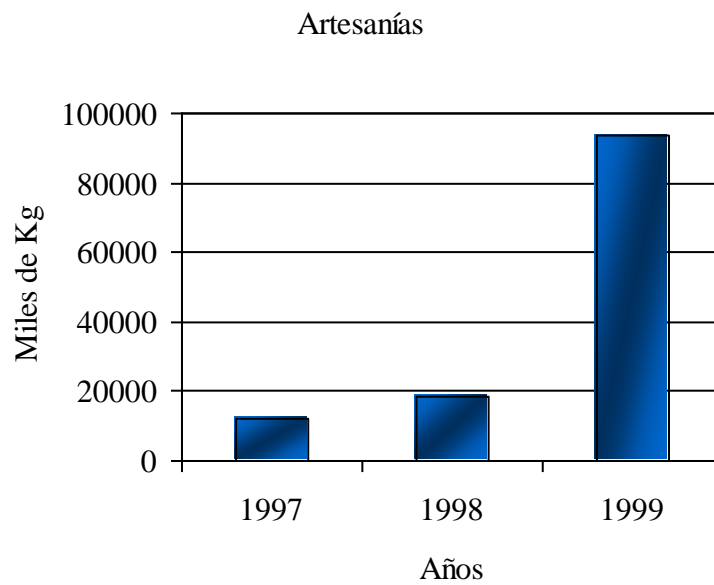
Fuente: Ministerio de Economía

Grafica 3.5 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Ministerio de Economía

Grafica 3.6 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Ministerio de Economía

### 3.2.5 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Café en el periodo de 1997-1999

A continuación se detalla el comportamiento del Cluster de Café (Tabla 3.4)

Las exportaciones del cluster de café sufrieron las repercusiones de la caída del precio de café a nivel mundial, ya que para el año de 1997 se tenía una buena captación de dinero con la cantidad de US \$ 522,187, decayendo al año siguiente a la suma de US \$326,335 y de la misma forma en 1999 llegó a US \$246,983 (Grafica3.7). Afectando así el crecimiento de la economía salvadoreña por ser un producto tradicional de exportación.

La producción de café también se vio afectada por la crisis mundial de este producto porque en el año de 1997 se contaba con una producción 166,540 miles de kilogramos reduciéndose en el año de 1998 a 101,695 miles de kilogramos, teniendo un mínimo aumento de 113,851 miles de kilogramos en el año de 1999 (Grafica 3.8). Lo cual no representaba aumento en la captación de divisas para el país

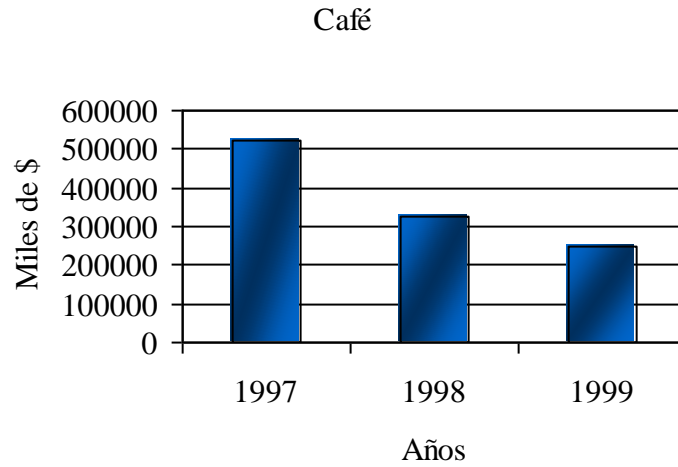
Tabla 3.4 Resumen de exportaciones

Producto	1997		1998		1999	
	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.
Café	520515	166365	323734	101461	244429	113621
Extractos, esencias y concentrados de café	1672	175	2601	234	2554	230
Total	522187	166540	326335	101695	246983	113851

Fuente: Revista Trimestral del BCR

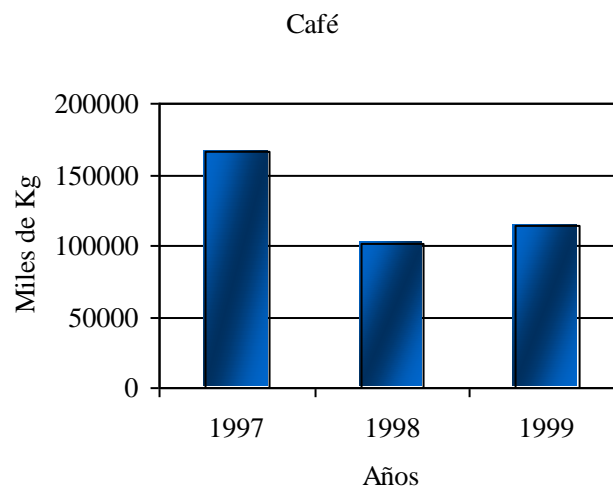


Grafica 3.7 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Revista Trimestral del BCR

Grafica 3.8 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Revista Trimestral del BCR

### 3.2.6 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Plantas, Flores y Follajes en el periodo de 1997-1999

El comportamiento del Cluster de Plantas, Flores y Follaje se muestra a través de la siguiente de tabla (Tabla 3.5).

El cluster de plantas, flores y follajes tuvo un comportamiento en los ingresos sin muchas alteraciones debido a que en el año 1997 el total alcanzado fue de US \$2,538 aumentando una mínima cantidad en el año de 1998 con US \$ 2,688 y para el año de 1999 se dio una disminución en la cual se obtuvo US \$2,081miles de dólares (Grafica 3.9).

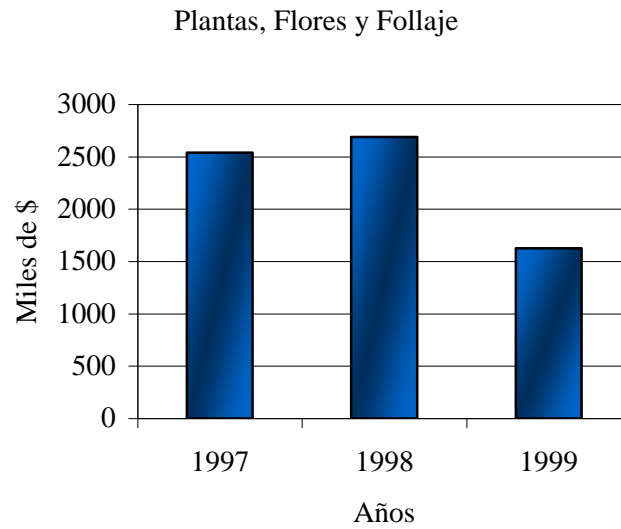
Respecto al volumen de la producción se puede decir que de 1997 a 1998 se dio un aumento mínimo, pero en el año siguiente la producción decayó en el cual se obtuvo 1,624miles de kilogramos (Grafica 3.10).

Tabla 3.5 Resumen de exportaciones

Producto	1997		1998		1999	
	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.
Plantas vivas, esquejes, flores y follajes	2538	2287	2688	2377	2081	1624

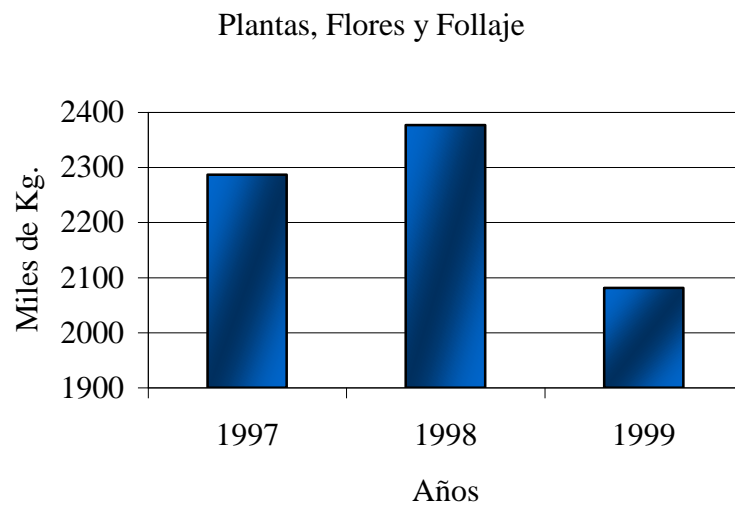
Fuente: Revista Trimestral del BCR y CENTREX (Ver Anexo 8)

Grafica 3.9 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Revista Trimestral del BCR

Grafica 3.10 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Revista Trimestral del BCR

### 3.2.7 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Metalmecánica en el periodo de 1997-1999

A continuación se detalla el comportamiento del Cluster de Metalmecánica (Tabla 3.6).

Las exportaciones del cluster de metalmecánica en el año 1997 presentaban un total de ingresos US \$60,932 aumentando considerablemente para el año de 1998 con la cantidad de US \$130,371 siendo este año el mejor de este periodo, ya que en 1999 existió un deceso con una suma de US \$ 114,267 ( Grafica 3.12).

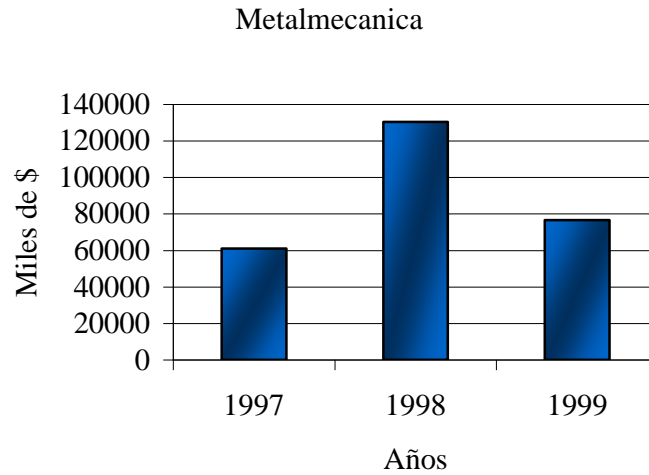
En cuanto a la producción entre los años de 1997 de 75,547 kilogramos y 1998 con 74,196 no se dio mayor diferencia , sin embargo en el año 1999 se observo un aumento en la producción alcanzando un volumen de 114,267 (Grafica 3.13).A pesar de haber tenido una alta producción los precios en el mercado internacional no beneficiaron las ventas.

Tabla 3.6 Resumen de exportaciones

Productos	1997		1998		1999	
	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.
Laminados de hierro y acero.	18244	41230	23640	56175	23414	67322
Hierro y acero y sus demás manufacturas.	13896	28810	17790	34448	17714	39199
Manufacturas de aluminio.	28792	5507	32766	6885	35445	7746
Total	60932	75547	130371	74196	76573	114267

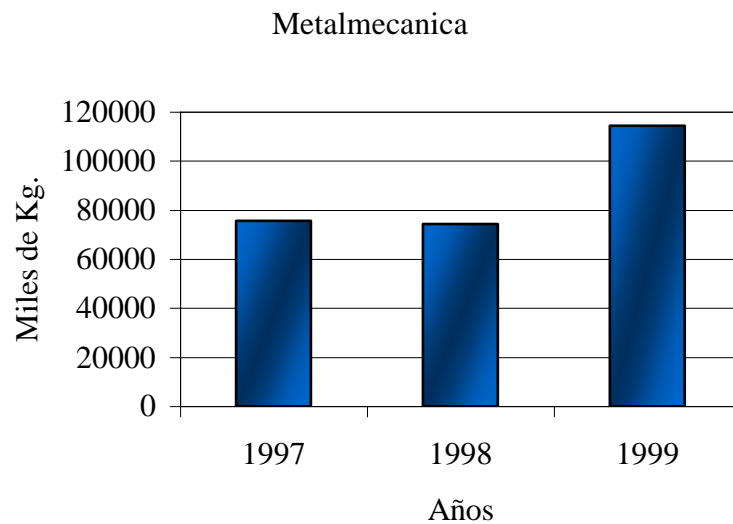
Fuente: Revista Trimestral del BCR 2000.

Grafica 3.12 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Revista Trimestral del BCR 2000

Grafica 3.13 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Revista Trimestral del BCR 2000

### 3.2.8 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Pesca en el periodo de 1997-1999

El comportamiento del Cluster de Pesca se muestra a través de la siguiente tabla (Tabla 3.7).

El cluster de pesca tuvo en el año de 1997 un ingreso de US \$ 34,000 aumentando en el año siguiente a un total de US \$38,408; mientras que en 1999 fue el año con menos ingresos obteniendo la cantidad de US \$3,0411.02 (Grafica 3.14).

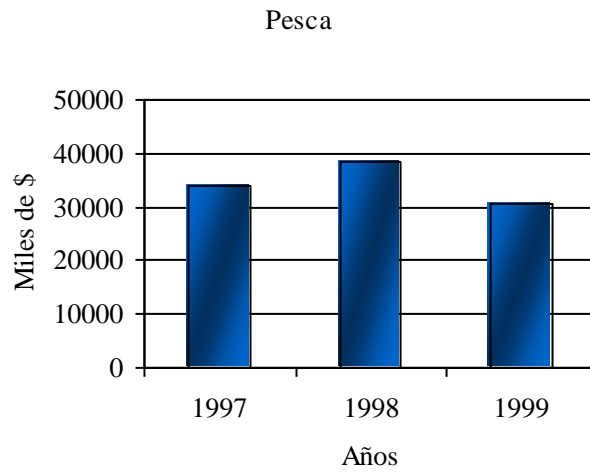
Refiriéndose a la producción de este cluster se presentó un crecimiento gradual partiendo en 1997 con 3,671 miles de kilogramos, con 5,488 miles de kilogramos para el año de 1998 y alcanzando 7,852 miles de kilogramos en 1999 (Grafica3.15). Sin embargo el progreso de la producción no fue compensado con los precios de compra en el mercado internacional.

Tabla 3.7 Resumen de exportaciones

Productos	1997		1998		1999	
	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.
Camarones y Langostinos	28920	3296	31730	4266	24233	2635
Los demás pescados, crustáceos y moluscos	1480	278	4534	1111	4944	5183
Camarones, langostinos para la reproducción	1944	30	1054	78	41.02	1
Los demás pescados secos	1656	67	1090	33	1193	33
Total	34000	3671	38408	5488	30411.02	7852

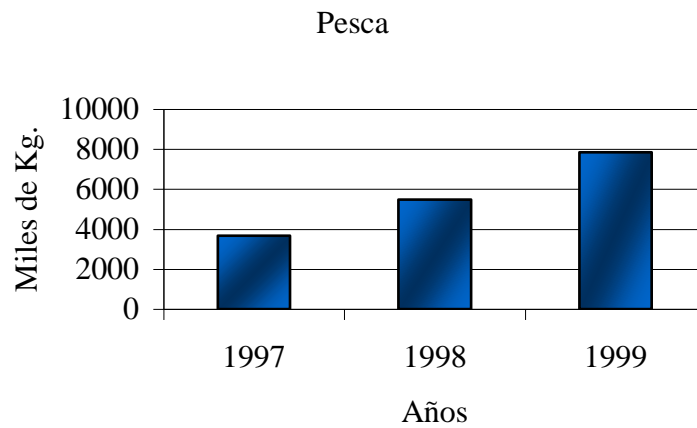
Fuente: CENTREX (Ver Anexo 9)

Grafica 3.14 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: CENTREX

Grafica 3.15 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: CENTREX

### 3.2.9 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Reciclaje en el periodo de 1997-1999

A continuación se detalla el comportamiento del Cluster de Reciclaje (Tabla 3.8).

Las exportaciones del cluster de reciclaje fueron para el año 1997 de US \$66,917 de miles de dólares, aumentando en 1998 a US \$68,069 siendo su mejor año de este periodo obteniendo un total de US \$77,099 (Grafica 3.16). El crecimiento fue gracias a la introducción de nuevos productos para exportar en el cluster de reciclaje mejorando la captación de divisas.

El volumen de la producción en 1997 tuvo una cantidad de 38,935 miles de kilogramos y en el año de 1998 presento un incremento de 43,418 miles de kilogramos. A pesar que en 1999 había mas diversificación de productos no se dio una ampliación en los volúmenes de producción ya que se obtuvo 47,722 miles de kilogramos (Grafica 3.17).

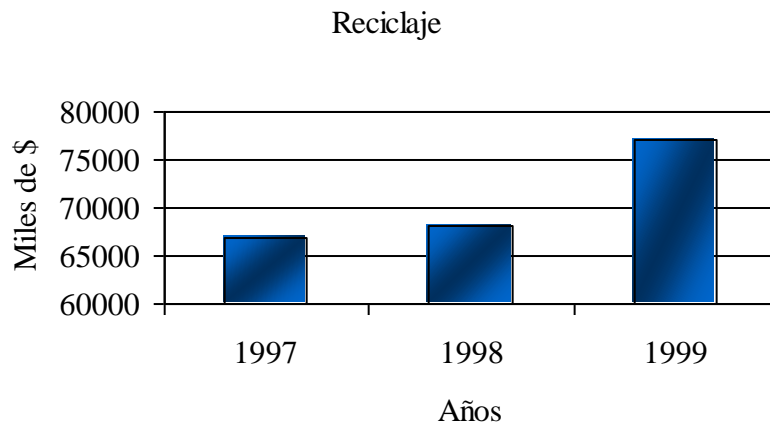
Tabla 3.8 Resumen de exportaciones

Producto	1997		1998		1999	
	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.
Desperdicios de papel o cartón	-	-	-	-	77770	1795668
Desperdicios de papel periódico	-	-	-	-	23920	68192
Desperdicios y desechos de papel y cartón	-	-	-	-	22318	91265
Papel higiénico	8121	4884	6373	4928	10877	8149
Pañuelos servilletas	13444	7306	9124	6846	11777	7267
Envases de papel y cartón	22606	15942	27154	20343	29588	19987
Papel y cartón y sus demás manufacturas	22746	10803	25418	11301	24857	12319
Total	66917	38935	68069	43418	77099	47722

Fuente: CENTREX

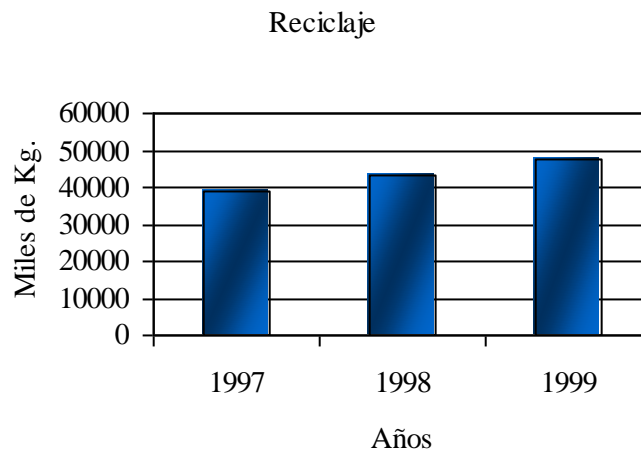


Grafica 3.16 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: CENTREX

Grafica 3.17 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: CENTREX

### 3.2.10 Comportamiento y análisis del Cluster de Turismo en el periodo de 1997-1999

El comportamiento del Cluster de Turismo se muestra a través de la siguiente tabla (Tabla 3.9).

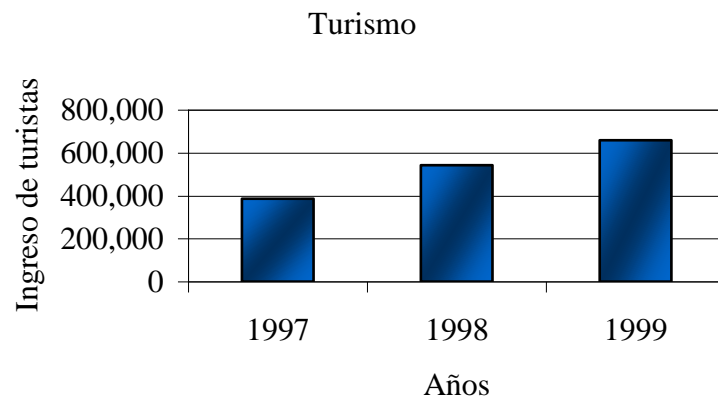
El Cluster de turismo durante este periodo ha tenido un desempeño favorable debido a que el ingreso de turistas e ingreso de divisas a aumentado año con año, iniciando en 1997 con el ingreso de 387,062 turistas obteniendo así US \$74.65 miles de dólares; al año siguiente se incremento a 541,863 turistas adquiriendo un total de US \$125.05 miles de dólares, para 1999 se amplia el ingreso de turistas generando 658,191 y logrando la suma de US \$210.59 miles de dólares (Graficas 3.18 y 3.19).

Tabla 3.9 Resumen de ingresos de turistas y divisas

Turismo	1997	1998	1999
Ingreso de Turistas	387,062	541,863	658,191
Ingreso de Divisas	\$74.65	\$125.05	\$210.59

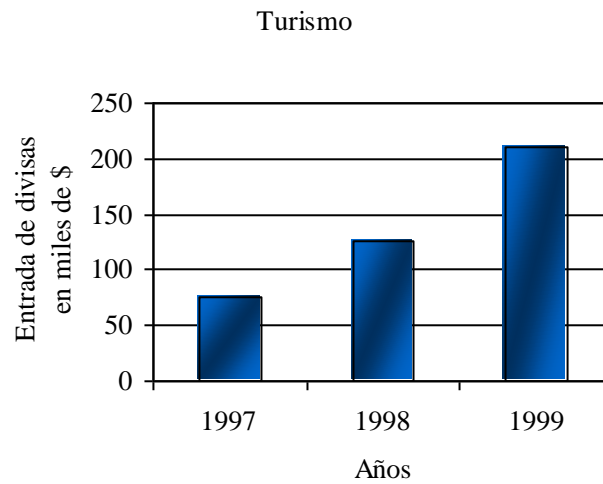
Fuente: Memoria de labores CORSATUR 2001

Grafica 3.18 Ingreso de Turistas



Fuente: Memoria de labores CORSATUR 2001

Grafica 3.19 Entrada de Divisas



Fuente: Memoria de labores CORSATUR 2001

### **3.3 Comportamiento de las exportaciones del 2000-2003**

#### **3.3.1 Las exportaciones en El Salvador 2000-2003**

El comportamiento de las exportaciones en el periodo 2000 hasta 2003 muestra como los clusters se han consolidado y a su vez adquirido mayor experiencia en las exportaciones debido a los cambios en el gobierno y su especial énfasis en el tema de las alianzas estratégicas con el fin de fomentar la asociatividad, ventajas competitivas, calidad en la producción entre otros aspectos de vital importancia para la inserción de mercados internacionales.

Es importante recalcar que en este periodo El Salvador se vio afectado por los acontecimientos coyunturales como los terremotos de enero y febrero a nivel interno y en el ámbito externo los atentados terroristas del 11 de septiembre ocurridos en Estados Unidos del año 2001, repercutiendo a su vez en la captación de divisas y la producción en los clusters.

En lo que comprende el año 2,000 las exportaciones alcanzaron un total de 2,941.3 millones de dólares y un volumen de 1,650.4 millones de kilogramos. En el año del 2,001 el valor total fue de 2,863.8 millones de dólares obteniendo un volumen de 1,748.2 millones de kilogramos. Respecto al año 2,002 se obtuvo la cantidad de 2,996 millones de dólares y un volumen total de 1,731.4 millones de kilogramos y para el año 2,003 las exportaciones alcanzaron un total de 3,136.1 millones de dólares totalizando un volumen de 1,644.9 millones de kilogramos (datos preliminares para el 2003).<sup>70</sup>

Es importante establecer que existen factores positivos para el aumento de la producción contribuyendo así al aumento de las exportaciones en El Salvador estos factores son: apertura comercial y tratados de libre comercio, estabilidad económica e inversión,

---

<sup>70</sup> Revistas Trimestrales del BCR 2003.

desarrollo de nuevos productos e incremento de la demanda, la Ley de Integración Monetaria, mejoras en los procesos de producción, medidas y políticas implementadas por el Gobierno y factores climáticos.

A su vez existen factores que limitan dicha expansión de los cuales se pueden mencionar los siguientes: competencia interna y externa, incremento en los costos de materias primas, servicios básicos, e impuestos municipales, contracción de la demanda e inestabilidad mundial, delincuencia y contrabando, obstáculos aduanales y eficiencia administrativa, pérdida del poder adquisitivo, falta de inversión en tecnología y capacitación del personal, Ley de Integración Monetaria, tratados de libre comercio y factores naturales.<sup>71</sup>

Además, de factores positivos existen factores negativos como los aspectos coyunturales tanto internos y externos comprendidos en el periodo de 1,997 hasta 2,003 entre los cuales tenemos: El Huracán Mitch en 1,997 en El Salvador, terremotos ocurridos en El Salvador en el año 2,001 y en el ámbito internacional los atentados terroristas del 11 de septiembre del 2,001 y la guerra de Estados Unidos contra Irak en el 2,003. Estos elementos influyen en el sector de las exportaciones debido a que no existe un verdadero clima de estabilidad comercial a la hora de exportar contribuyendo con ello a reducir el incremento de las exportaciones del país.

De la misma manera que en el acápite anterior no se hará mención de los clusters de trading group y tecnologías de información por los motivos ya explicados.

---

<sup>71</sup> BCR, Boletín Económico. No 155, Marzo- Abril, 2003, Año XVI Pág. 18

### 3.3.2 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Agroindustria en el periodo de 2000-2003

A continuación se detalla el comportamiento del Cluster de Agroindustria (Tabla 3.10)

Las exportaciones del cluster de agroindustria han crecido en captación de divisas en relación a 1999 al año del 2000 donde obtuvo US \$16,725 miles de dólares manteniéndose en el 2001 con US \$16,244 disminuyendo en 2002 con US \$15,471 y el 2003 decayó a la cantidad de US \$13,883 (Grafica 3.19).

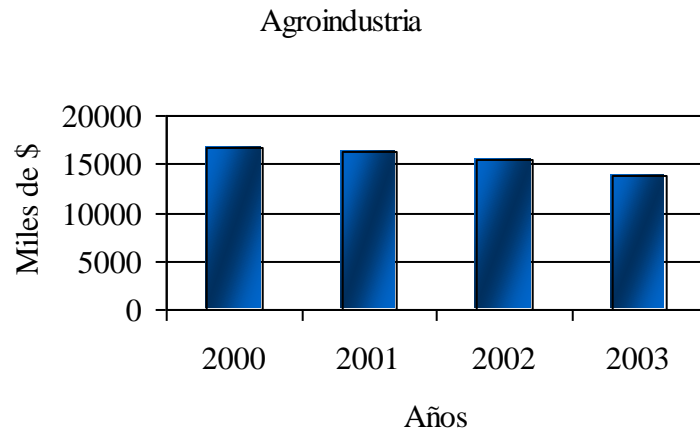
En cuanto a la producción se refiere del año 2000 al 2001 se dio un descenso de 13,666 miles de kilogramos a 9,088 respectivamente, en el 2002 el aumento fue mínimo con un volumen de 9,899miles de kilogramos y en el año 2003 se amplio significativamente la producción la cual totalizo 11,323. (Grafica 3.20).

Tabla 3.10 Resumen de exportaciones

Producto	2000		2001		2002		2003	
	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.
Frutos comestibles	5074	2985	3936	1735	4279	2087	1654	1576
Preparaciones p/salsa	4282	2053	3583	1636	3949	2042	5075	2700
Legumbres y hortalizas	7369	5643	8722	5717	7201	5770	7154	7047
Total	16725	13666	16244	9088	15471	9899	13883	11323

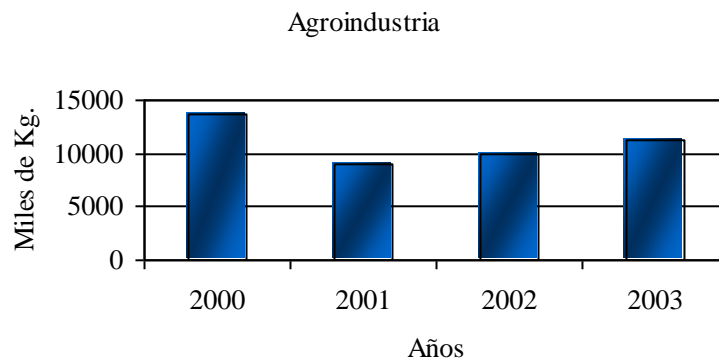
Fuente: Revista Trimestral del BCR 2003

Grafica 3.19 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Revista Trimestral del BCR 2003

Grafica 3.20 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Revista Trimestral del BCR 2003

### 3.3.3 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Apicultura en el periodo de 2000-2003

El comportamiento del Cluster de de Apicultura se muestra a través siguiente tabla (Tabla 3.11).

El cluster de apicultura ha tenido un desempeño variable en el ingreso de divisas ya que en el año 2000 se tuvo el monto de US \$3,486, mientras que en 2001 se genero un total de US \$10,923, pero en el 2002 se alcanzo la suma de US \$66,388 debido a la satisfactoria venta de colmenas (\$ 61,325) lo cual beneficio al sector de apicultura y en el 2003 hay un descenso en entrada de divisas obteniendo US \$17,949 miles de dólares (Grafica 3.21).

Respecto de la producción del cluster de apicultura se puede decir que el producto de miel natural de abeja es el que se mantiene en el mercado y ha ido en aumento a partir del 2000 al 2003, sin embargo en los demás productos a sido inconstante porque en algunos años la producción es mas y en otros menos de esta forma genera una inestabilidad (Grafica 3.22).

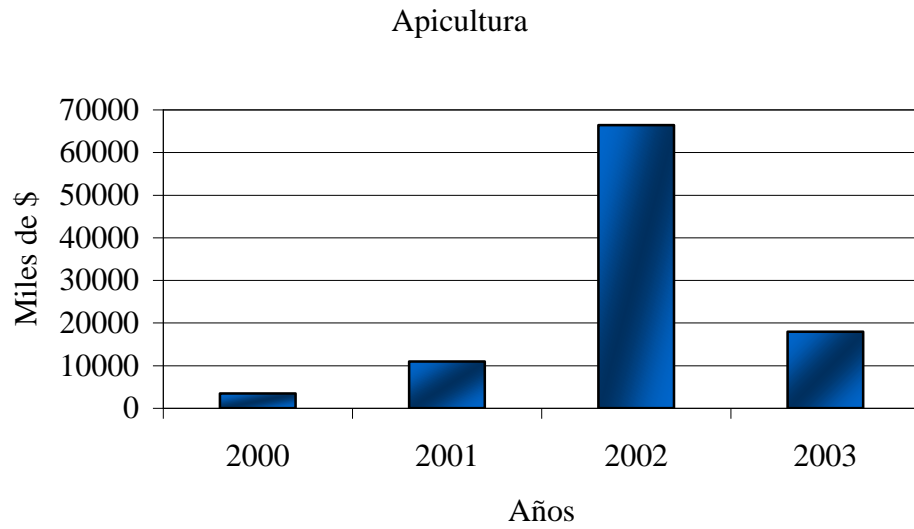
Tabla 3.11 Resumen de exportaciones

Producto	2000		2001		2002		2003	
	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.
Jalea real							1117	29.70
Cera de abejas	1274	372.73	3888	616	2872	456	7600	1227
Colmenas			5415	3405	61325	34075	4375	1875
Polen de abejas	825	45.45						
Miel natural de abejas	1387	1340	1620	1440	2191	1418	4857	1858
Total	3486	5244.18	10923	5461	66388	35949	17949	4689.7

Fuente: CENTREX y Revista Trimestral del BCR

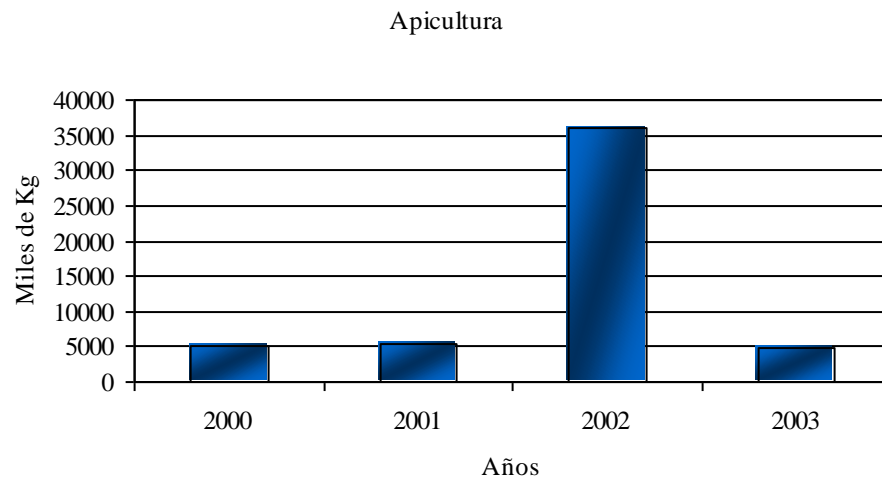


Grafica 3.21 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: CENTREX y Revista Trimestral del BCR

Grafica 3.22 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: CENTREX y Revista Trimestral del BCR

### 3.3.4 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Artesanías en el periodo de 2000-2003

A continuación se detalla el comportamiento del Cluster de Artesanías (Tabla 3.12).

Las exportaciones del cluster de artesanías referente a sus ingresos han crecido del 2000 al 2002 pasando de US \$26,794 a US \$69,940, descendiendo en el 2003 a un total de US \$ 61,298 miles de dólares (Grafica 3.23).

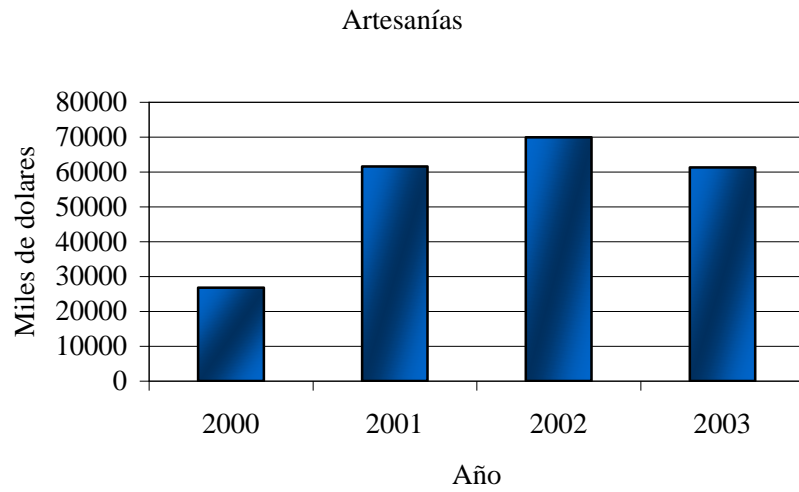
La producción del cluster de artesanías ha ido en aumento año con año porque en el año 2000 se registro un volumen de 8,003.48 miles de kilogramos, en el 2001 se elevo a 23,050 miles de kilogramos; en 2002 ascendió con la cantidad de 38,908 miles de kilogramos y en el 2003 mejoro su producción comparado a los años anteriores exportando 43,961 miles de kilogramos (Grafica 3.24).

Tabla 3.12 Resumen de exportaciones

Producto	2000		2001		2002		2003	
	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.
Barro	26794	8003.48	61544	23050	69940	38908	61298	43961

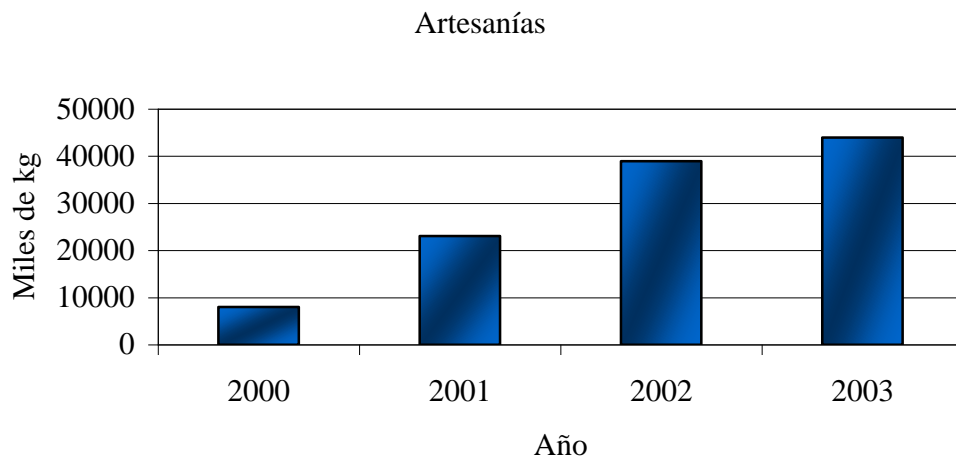
Fuente: Ministerio de Economía

Grafica 3.23 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Ministerio de Economía

Grafica 3.24 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Ministerio de Economía

### 3.3.5 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Café en el periodo de 2000-2003

El comportamiento del Cluster de Café se muestra a través de la siguiente de tabla (Tabla 3.13).

El cluster de café ha descendido en las ventas del mercado internacional porque durante estos años se ha mantenido una crisis mundial entorno a este producto, incidiendo así en la captación de ingresos para el año 2000 presentaba un total de US \$ 301,474; decayó al año siguiente con US \$118,647 miles de dólares, disminuyo nuevamente en el 2002 con US \$109,157 y obtuvo la cantidad de US \$105,877 en el 2003 (Grafica 3.25).

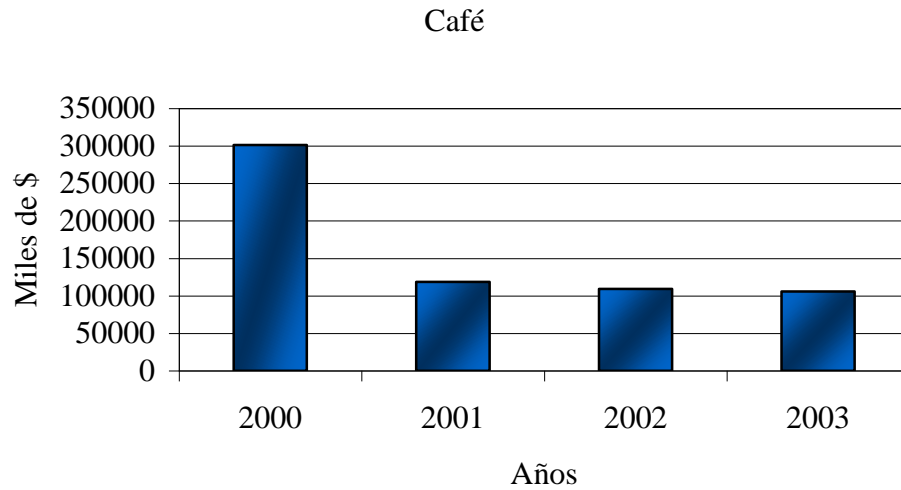
En cuanto a la producción su desempeño se ha visto empeorada ya que en el 2000 se exporto un volumen de 151,080 miles de kilogramos y para el año 2003 solo alcanzo la mínima cantidad de 80,320 miles de kilogramos, esto es debido a la poca demanda del café en el extranjero y las exigencias de calidad (Grafica 3.26).

Tabla 3.13 Resumen de exportaciones

Producto	2000		2001		2002		2003	
	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.
Café	297971	150441	115095	92130	106939	94668	105413	80225
Extractos, esencias y concentrados de café	3503	639	3552	1045	2218	745	464	95
Total	301474	151080	118647	93175	109157	95413	105877	80320

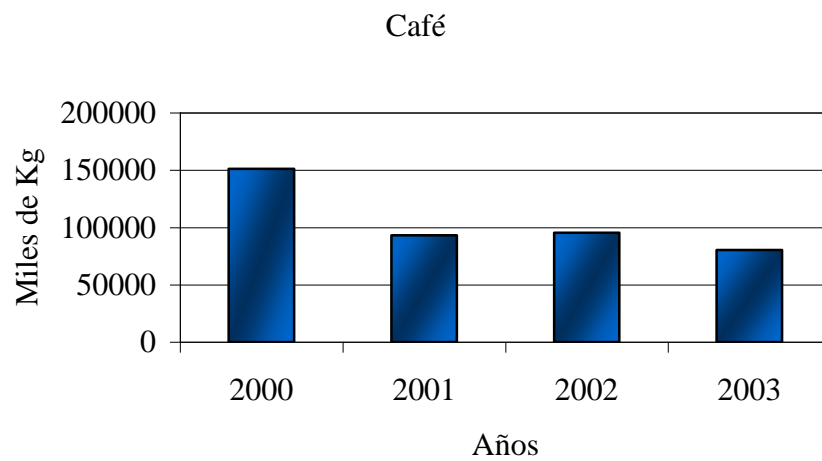
Fuente: Revista Trimestral del BCR 2003

Grafica 3.25 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Revista Trimestral del BCR 2003

Grafica 3.26 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Revista Trimestral del BCR 2003

### 3.3.6 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Metalmecánica en el periodo de 2000-2003

A continuación se detalla el comportamiento del Cluster de Metalmecánica (Tabla 3.14)

Las exportaciones de los productos elaborados por el cluster de metalmecánica en los años 2000, 2002 y 2003 se mantuvieron en un rango de US \$92,508 a US \$108,876 miles de dólares; variando únicamente en el año 2001 con un total de US \$920,925 miles de dólares (Grafica 3.26).

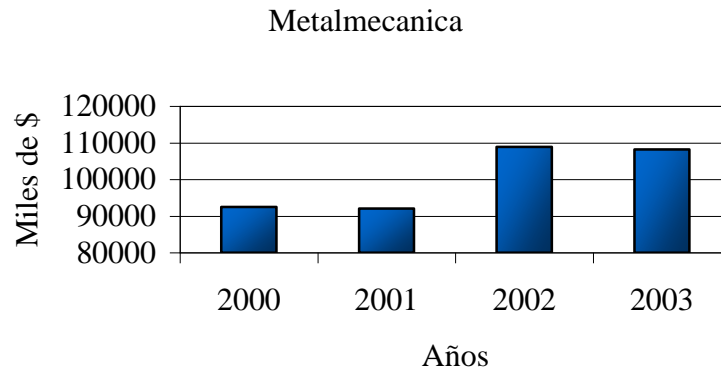
Sin embargo en la producción aumento del año 2000 al 2002 de 158,566 miles de kilogramos a 212,621 miles de kilogramos y en el 2003 disminuye a 185,564 miles de kilogramos (Grafica 3.27).

Tabla 3.14 Resumen de exportaciones

Producto	2000		2001		2002		2003	
	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.
Laminados de hierro y acero.	32054	81418	36628	107388	46817	135038	49840	114117
Hierro y acero y sus demás manufacturas.	24926	68629	22390	55353	27018	69188	25074	62675
Manufacturas de aluminio.	35528	8522	33077	8197	35041	8395	33269	8772
Total	92508	158569	92095	170938	108876	212621	108183	185564

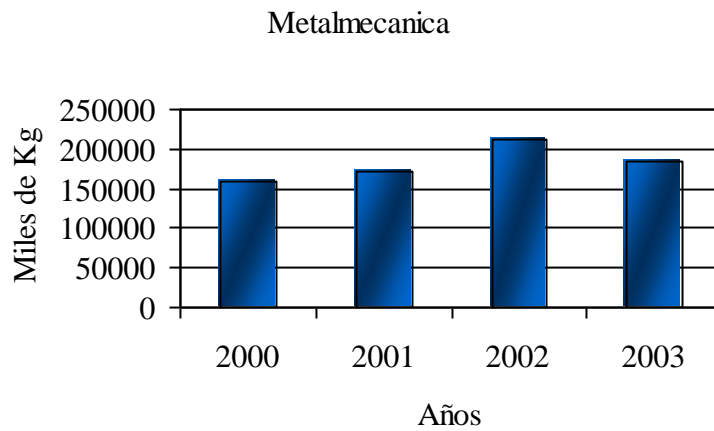
Fuente: Revista Trimestral del BCR 2003

Grafica 3.27 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Revista Trimestral del BCR 2003

Grafica 3.28 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Revista Trimestral del BCR 2003

### 3.3.7 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Plantas, Flores y Follaje, en el periodo de 2000-2003

El comportamiento del Cluster de Plantas, flores y follajes se muestra a través de la siguiente de tabla (Tabla 3.15).

El Cluster de Plantas, flores y follajes ha evolucionado favorablemente en estos cuatro años, el cual partió en el 2000 con la suma de US \$2,399miles de dólares; al año siguiente obtuvo US \$ 2,435 miles de dólares asimismo en el 2002 aumento a US \$2,577 miles de dólares en donde se destaco como mejor año en el 2003 con US \$3,826 miles de dólares (Grafica 3.28).

La producción de plantas, flores y follajes en el año 2000 fue de 1,820 miles de kilogramos en el siguiente año disminuye a 1,696 miles de kilogramos fortaleciendo su producción en el 2002 con 2,078 miles de kilogramos y en el 2003 alcanzo un volumen total 3,454 miles de kilogramos (Grafica 3.29).

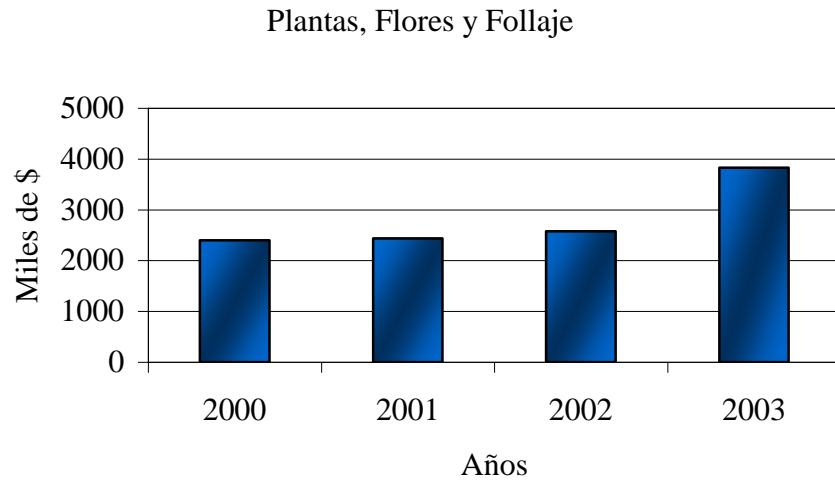
Tabla 3.15 Resumen de exportaciones

Producto	2000		2001		2002		2003	
	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.
Plantas vivas, esquejes, flores y follajes	2399	1820	2435	1696	2577	2078	3826	3454

Fuente: Revista Trimestral del BCR 2003 y CENTREX (Ver Anexo 8)

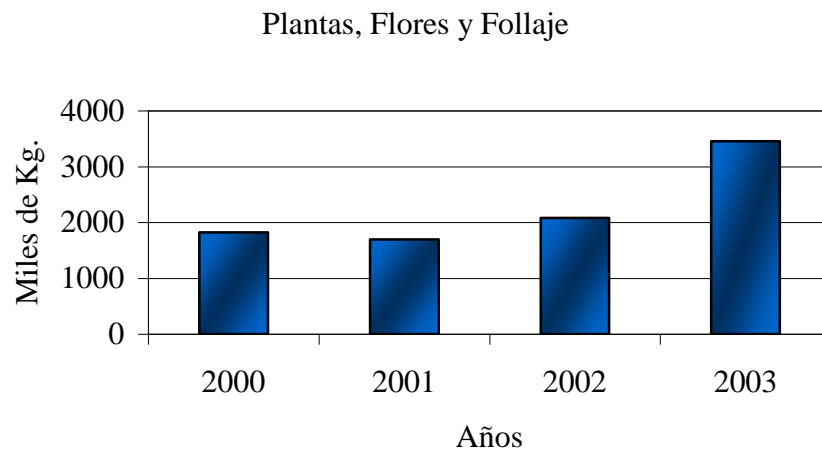


Grafica 3.29 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Revista Trimestral del BCR 2003

Grafica 3.30 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: Revista Trimestral del BCR 2003

### 3.3.8 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Pesca en el periodo de 2000-2003

A continuación se detalla el comportamiento del Cluster de Pesca (Tabla 3.16).

Las exportaciones del cluster de pesca del 2000 al 2001 aumentaron de US \$39,977 a US \$44,205 miles de dólares, disminuyendo en los años siguientes de US \$34,279 en el 2002 a US \$29,663 en el 2003 (Grafica 3.30).

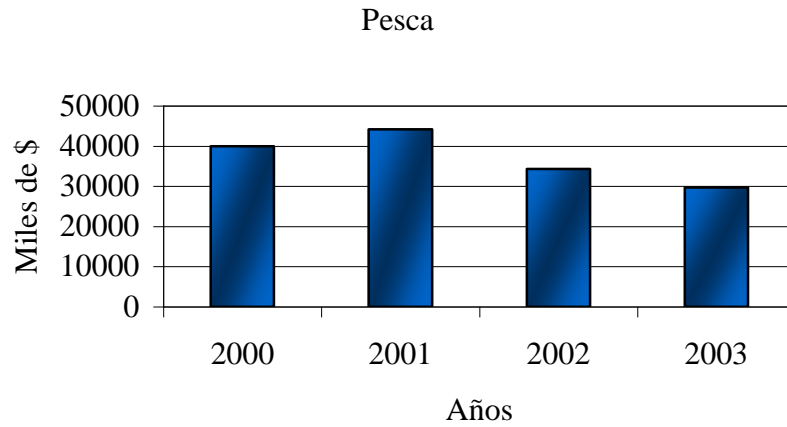
La producción del cluster de pesca se mantuvo en los años 2000 y 2001 exportando 5,998 y 5,360 miles de kilogramos respectivamente teniendo un aumento de 13,999 miles de kilogramos para el año 2002 y en el 2003 se ve afectado por la ausencia en la exportación de camarones y langostinos (Grafica 3.31)

Tabla 3.16 Resumen de exportaciones

Producto	2000		2001		2002		2003	
	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.
Camarones y Langostinos	15567	1842	18883	2152	11223	1546		
Los demás pescados, crustáceos y moluscos	6417	1168	3305	708	8183	6351	7487	1867
Camarones, langostinos para la reproducción	15758	1818	19594	2408	9480	1275	10843	1370
Los demás pescados secos	1710	89	2336	75	2183	68	2874	108
Atunes	525	381	87	17	3210	4159	8459	7581
Total	39977	5298	44205	5360	34279	13399	29663	10926

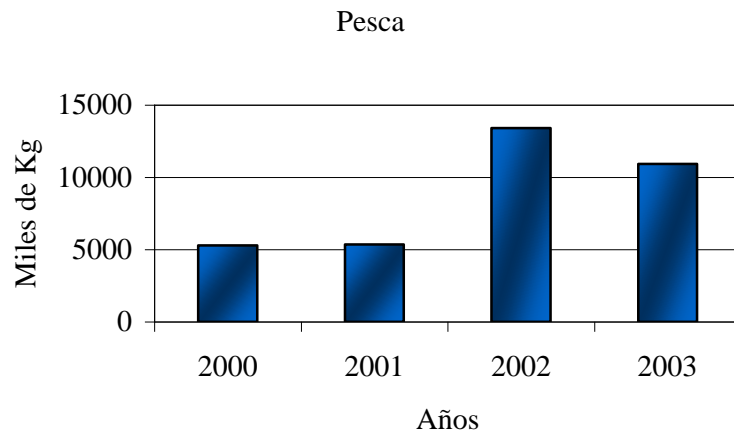
Fuente: CENTREX (Ver Anexo 9)

Grafica 3.31 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: CENTREX

Grafica 3.32 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: CENTREX

### **3.3.9 Comportamiento y análisis de las exportaciones del Cluster de Reciclaje en el periodo de 2000-2003**

El comportamiento del Cluster de se Reciclaje se muestra a través de la siguiente de tabla (Tabla 3.17).

El cluster de reciclaje tuvo un satisfactorio desempeño debido a que el aumento de divisas ha sido progresivo del año 2000 al 2003 de US \$285, 141 a US \$1, 108,612 miles de dólares (Grafica 3.33), siendo los desperdicios de papel o cartón el producto con mejor precio de venta en el mercado internacional.

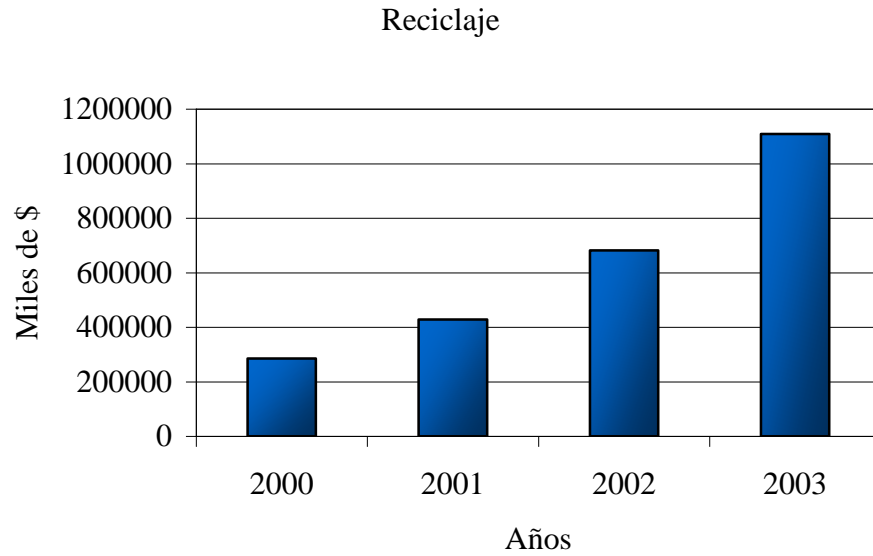
La producción de cluster de reciclaje obtuvo resultados favorables en el 2001 con un volumen exportado de 4, 959,915 miles de kilogramos, en el 2002 desciende a 797,114 miles de kilogramos y en el 2003 mejoro con un volumen total de 1, 367,973 miles de kilogramos (Grafica3.34). Estas variaciones en la producción no afectaron la captación de divisas para los años que conforman este periodo.

Tabla 3.17 Resumen de exportaciones

Producto	2000		2001		2002		2003	
	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.	\$	Kg.
Desperdicios de papel o cartón	116121	2125691	220217	4779.002	353082	700536	780968	109074
Desperdicios de papel periódico	66815	561352	9048	118200	-	-	21403	167215
Desperdicios y desechos de papel y cartón	15402	246071	102701	2055	206820	2596	183929	12764
Papel higiénico	17917	13217	23432	16354	31665	28528	36827	38523
Pañuelos servilletas	11098	6458	8349	5389	18843	19645	17856	18575
Envases de papel y cartón	33833	22691	37217	23818	39373	26673	42754	27820
Papel y cartón y sus demás manufacturas	23955	14458	27278	15097	32208	19136	24875	13002
Total	285141	2989938	428242	4959915	681991	797114	1108612	1367973

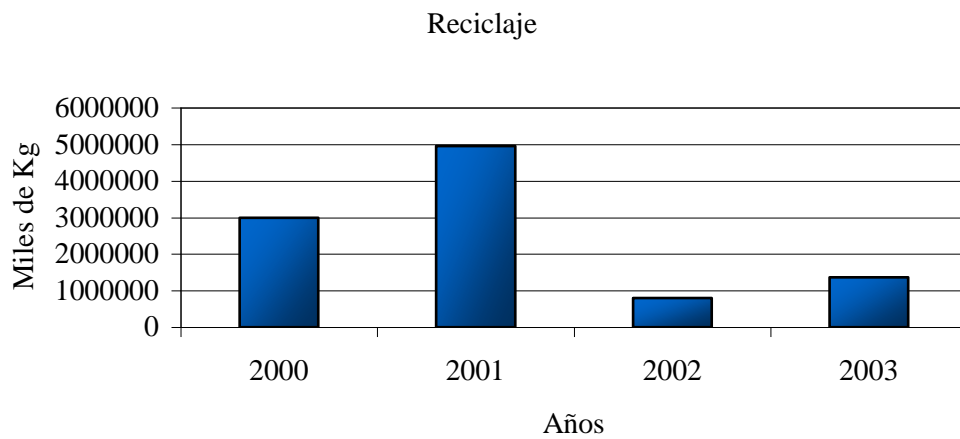
Fuente: CENTREX y Revista Trimestral del BCR 2003

Grafica 3.33 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: CENTREX y Revista Trimestral del BCR 2003

Grafica 3.34 Comportamiento de las exportaciones



Fuente: CENTREX y Revista Trimestral del BCR 2003

### 3.3.10 Comportamiento y análisis del Cluster de Turismo en el periodo de 2000-2003

A continuación se detalla el comportamiento del Cluster de Turismo (Tabla 3.18)

El cluster de turismo ha tenido un buen desempeño en los años del 2000 al 2003 de US \$254.30 a US \$372.96 miles de dólares, pero en el año 2001 se vio afectado por los problemas coyunturales que vivía el país (Grafica 3.35).

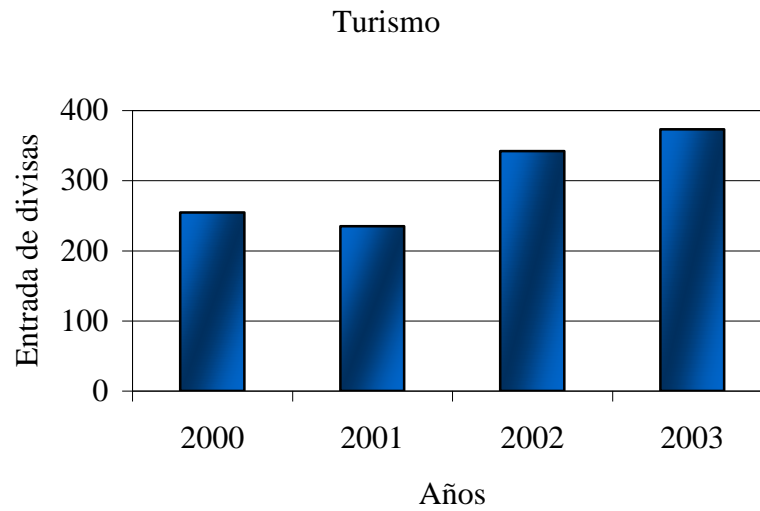
En cuanto al ingreso de turistas al igual que el ingreso de divisas se vio afectado en el 2001, con un aumento en el año 2002 de 950,597 y en el 2003 hay un ingreso de 857,378 turistas (Grafica 3.36).

Tabla 3.18 Resumen de turistas y divisas

Turismo	2000	2001	2002	2003	Total
Ingreso de Turistas	794,678	734,627	950,597	857,378	9,848,792
Ingreso de Divisas	\$254.30	\$235.08	\$342.20	\$372.96	\$1614.83

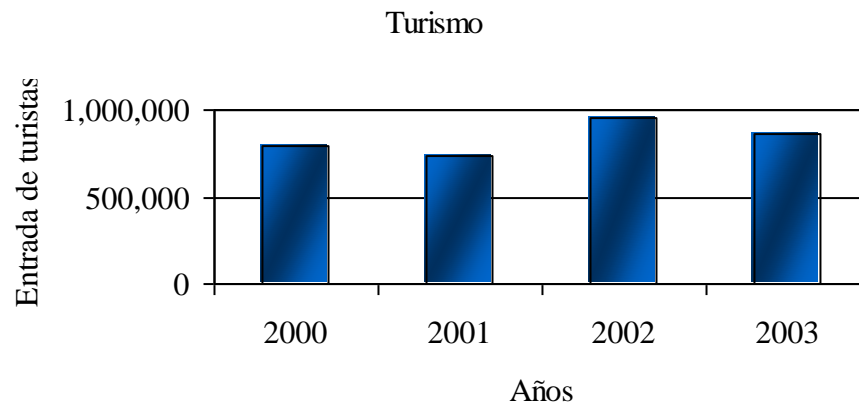
Fuente: Memoria de labores de CORSATUR del 2003

Grafica 3.35 Comportamiento del Turismo



Fuente: Memoria de labores de CORSATUR del 2003

Grafica 3.36 Comportamiento del Turismo



Fuente: Memoria de labores de CORSATUR del 2003



### **3.3.11 Perspectivas de los Clusters en El Salvador**

En el año de 1997, se dieron los primeros pasos para la creación de los cluster ya que había una perfección en el Salvador sobre que debería analizar cuales sectores corresponderían favorecerse para el desarrollo exportador, es por ello, se hizo un esfuerzo por determinar en cuales áreas se tendría prioridad a través del estudio realizado por la Monitor Company y la creación del Programa Nacional de Competitividad (PNCES) siendo esto la consolidación del proyecto 2021.

Por otro lado, se puede destacar que en un principio los clusters se enfocaron a sectores ya establecidos tradicionalmente como el café, textiles y comunidad emigrante, sin embargo se retomaron otros sectores no tradicionales: plantas, flores y follajes, apicultura, artesanías y turismo.

En este sentido, dicho periodo sirvió de punto de partida a los integrantes que conformaban cada clusters enfocándose en cuales directrices debían orientarse para el trabajo competitivo y asociativo permitiéndoles participar en el mercado internacional.

Durante este periodo se dio un desarrollo de la maquila destinada principalmente a Estados Unidos y de la misma forma la exportación de productos no tradicionales enfocada a Centroamérica.

Es importante mencionar, el apoyo de los Presidentes Armando Calderón Sol y Francisco Flores en la creación y consolidación de los clusters o alianzas estratégicas a través de sus planes de gobierno en donde enfatizaban las líneas y estrategias de acción para cada cluster, al mismo tiempo generaban políticas económicas y comerciales que influían directa e indirectamente en las alianzas.

Actualmente, el Programa Nacional de Competitividad con la entrada del nuevo gobierno presidido por Elías Antonio Saca hace una institucionalización de este programa

convirtiéndose en la Dirección de Desarrollo Competitivo de las Exportaciones el cual esta en proceso de transformación. Esta dirección pretende dar mayores libertades a los miembros de los clusters ya que considera que en los años anteriores sirvieron de experiencia para poder desarrollarse con autonomía.

Dicho Gobierno se centrara en promover la reciente firma del TLC entre Estados Unidos y Centroamérica explotando de alguna manera los clusters porque están enfocados principalmente al mercado estadounidense aprovechando que estos productos son competitivos en el mercado internacional.

Se espera que al liberalizarse los clusters del Programa Nacional de Competitividad y ser regulados por la Dirección de Desarrollo Competitivo de las Exportaciones puedan incrementar los ingresos de exportación y sus niveles de producción asimismo obtener más logros y beneficios para ellos.

Además, se pretende ampliar los mercados metas y buscar nuevos nichos que no han explorado hasta este momento y también innovar y mejorar sus productos para reforzar las ventajas competitivas ya existentes permitiendo obtener información y tecnología requerido por cada clusters.

Se puede decir, los clusters en cierta medida tienen una influencia en las exportaciones especialmente los productos no tradicionales variando en algunos años, pero siempre benefician a los que componen dichas alianzas.

## Conclusiones

- Los clusters o alianzas estratégicas es un modelo de competitividad establecido por Michael Porter el cual fue enfocado para ser un motor de progreso para los países en desarrollo como El Salvador, ya que permite especializarse en productos no tradicionales pertenecientes al sector exportador y de esta forma competir en el mercado internacional.
- Las ventajas competitivas que tiene cada país son muy importantes para poder competir en el mercado internacional; por lo tanto El Salvador se ha enfocado en alcanzar una buena productividad, calidad, infraestructura, y capacidad de innovar en sus productos a la hora de exportar. Sin embargo, es necesario mencionar que los gobiernos han incentivado el término de competitividad, pero no ha logrado llevarlo a la práctica ya que en el país existe poca capacidad para innovar, escasos recursos humanos calificados, insuficiente transferencia de tecnología y sobre todo difícil acceso al financiamiento impidiendo desarrollar aquellos sectores con potencial de exportación.
- Se establece que las políticas económicas impulsadas desde 1997 hasta la fecha, por los presidentes pertenecientes al partido político de ARENA han incidido en la formación y consolidación de los clusters en El Salvador a través de programas, políticas y áreas de acción. Asimismo las políticas comerciales han tenido como objetivo la apertura comercial y la firma de tratados de libre comercio, contribuyendo con ello al comercio sin fronteras exigido por la globalización. También se creó un marco legal que fortalezca el clima de negocios y a su vez refuerce a los clusters.
- Es importante destacar que algunos retos planteados por El Ex – Presidente Armando Calderón Sol no se cumplieron por ejemplo: Las exportaciones no alcanzaron el desarrollo esperado ya que el resultado fue desfavorable.

- El Programa Nacional de Competitividad se enfatizó en crear, formar y ejecutar los clusters o alianzas estratégicas promoviendo la asociatividad y competitividad en sectores con potencial para la exportación. Desde su creación en 1997 se enfocó a dichas alianzas iniciando con un estudio de la empresa estadounidense Monitor Company, la cual estableció la conformación de siete clusters hasta obtener trece clusters y finalizando en el año 2003 con once clusters.
- El Ministerio de Economía puso en marcha nuevos programas de apoyo al sector exportador que ayudan principalmente a las PYMES entre los cuales están el Centro de Información de Comercio Exterior (TRADE POINT), Fondo de Fomento a las Exportaciones (FOEX) y la Oficina Nacional de Inversiones (ONI).
- En el ámbito jurídico los gobiernos se especializaron en proponer leyes que contribuyeran a la formación de los clusters como la Ley de Reactivación de las exportaciones, Ley de Libre Competencia y Ley de Inversiones ayudando así a tener un marco legal favorable en las alianzas estratégicas.
- El Salvador tuvo como resultado del estudio de la Monitor Company la conformación y establecimiento de trece clusters: Agroindustria, Apicultura, Artesanías, café, Comunidad Emigrante, Metalmecánica, Plantas, Flores y follajes, Pesca, Tecnologías de Información, Textiles, Trading Group y Turismo, todos estos diseñados bajo la estructura del cluster de acuerdo a Michael Porter estableciendo sus empresarios los cuales comercializan los productos y servicios fuera de la región, proveedores e infraestructura económica.
- Se puede decir que un modelo de cluster en teoría se presenta de forma ambiciosa para los empresarios especialmente aquellos interesados en exportar. Algunos empresarios salvadoreños se incentivaron en formar asociatividad entre sí; pero unos no se encontraban preparados para afrontar los retos que implicaban de compartir sus ideas, responsabilidades, fortalezas, debilidades, amenazas y

oportunidades; lo que los llevo al fracaso de mantener el clusters tal es el caso del cluster de Textiles. Asimismo el cluster de Comunidad Emigrante enfrentaba problemas los cuales fueron atendidos a tiempo convirtiéndose en Trading Group y además se dio la incorporación de nuevos empresarios. Es así como actual mente se cuenta con la participación de once clusters activos, orientados al mejoramiento de las ventajas competitivas y la exportación.

- Los logros de los clusters a nivel empresarial fueron satisfactorio, sin embargo en su innovación, producción y calidad no fue lo proyectado ya que se enfatizaron en dar capacitación técnica, realización y participación de ferias nacionales e internacionales. Ahora bien, es necesario señalar que el Ministerio de Economía no dio continuidad en presentar la promoción de los logros como incentivo a las empresas que conforman los clusters.
- En cuanto a la incidencia de los clusters en el sector exportador se establece que en el Salvador se dio un cambio sustantivo debido al aumento de las exportaciones de los productos no tradicionales. Las exportaciones en general desde 1997 hasta el 2003 tuvieron un aumento significativo de US \$2426.1 a US \$ 3136.1 respectivamente, en cuanto a los volúmenes en 1997 fue de 1187 al 2003 de 1644.9 miles de kilogramos. Durante este periodo las exportaciones se vieron afectadas por diversos factores endógenos y exógenos.
- Se puede decir que el Programa Nacional de Competitividad presenta el tema de los clusters como un éxito por lo cual tomaron la decisión de institucionalizarse y crear la Dirección de Desarrollo Competitivo de las Exportaciones para así cumplir con las nuevas exigencias nacionales e internacionales.
- El tema de los clusters en el Salvador es desconocido por muchos estudiantes, empresarios, profesionales y sociedad civil en general; lo cual es un impedimento al investigar dicho tema y además esta ignorancia dificultad la accesibilidad de

nuevos empresarios a conformar asociatividad que les permita un crecimiento y desarrollo económico.

## **Recomendaciones**

- El Salvador debe tener en cuenta el aumento de la competitividad de sus empresas debido a que es un camino para el desarrollo este desafío necesita de propuestas que abarquen todas las esferas de la actividad económica.
- Los gobiernos deben aumentar el nivel educativo y el acceso a la tecnología, ya que son la base de la capacidad de innovación que tienen como consecuencia directa la productividad, para ello es necesario adoptar políticas involucrando la tecnología de información, comunicación, cooperación entre universidades, gobierno, centros de investigación y empresas; fomento a la educación científica y formación técnico, y transferencia y difusión de tecnología.
- El gobierno tiene que proveer una infraestructura de calidad mundial donde ofrezcan puertos, carreteras, energías y comunicaciones, las cuales puedan ser atractivos a la inversión nacional y extranjera.
- Las empresas necesitan comprometerse a capacitación de recursos humanos, fortalecer la capacidad competitiva de la empresa, a través de mejorar su capacidad de acceso al crédito bancario; acceso a las nuevas tendencias de conocimiento y tecnología.

- Es importante dar a conocer los beneficios que conlleva la asociatividad empresarial porque en El Salvador no se han dado los resultados esperados en las alianzas estratégicas o clusters debido a la falta de capacidad de trabajo en equipo y a compartir éxitos y fracasos que se dan a lo largo de la alianza.

## **Bibliografía**

### **Libros**

Fairbanks, Michael; “Nutriendo las fuentes escondidas del crecimiento”. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press, 1997.

Jarrillo, José Carlos, “Dirección estratégica”. Libros McGraw Hill/Interamericana de España, SA, Madrid, España, 1992.

Keegan, Waren J. “Fundamentos de Mercadotecnia Internacional”. Prentica Hall.1998

### **Periódicos**

El Diario de Hoy, “Suplemento Trade Point”, Romero, Alma; martes 03 de diciembre de 2002. Pág. 1.

La Prensa Grafica, Economía; “Sin fronteras Clusters invaden el mundo”. Falconi Francesca. Miércoles 27 de agosto de 2003. Pág. 31.

La Prensa Grafica, Panorama Económico, Menjivar Cristian, “Monitor identificara clusters”. Pág. 18-A, Lunes 23 de diciembre de 1996.

La Prensa Grafica, Panorama Económico. Menjivar, Cristian “Próxima semana inician estudio de clusters”. Jueves 09 de enero de 1997. Pág. 15-A.

La Prensa Grafica. Panorama Económico. Menjivar Cristian. “Próxima semana inician estudios de clusters”. Jueves 9 de enero de 1997.



## **Tesis**

Altamirano, Sara. “Desarrollo de una metodología de diagnóstico tecnológico”, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA). Trabajo de graduación para la Facultad de Ingeniería y Arquitectura para optar al grado de Ingeniero Industrial. San Salvador, Octubre 1999.

Arias Galán, Soraida Ivette; “El cluster como una alternativa para el desarrollo del sector turístico en El Salvador, propuesta de mejoramiento”. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA). Trabajo de graduación preparado para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas. San Salvador, marzo de 2003.

Calderón Vides, Ana Lissette. “El papel del Cluster de Turismo en el desarrollo de una nueva alternativa económica, basada en la industria turística en El Salvador, 1997-2000”. Universidad de El Salvador (UES). Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, Escuela de Relaciones Internacionales. Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado en Relaciones Internacionales. San Salvador, diciembre de 2000.

Estrada González, Ana Verónica; “Calidad total: estrategia clave de la competitividad de las empresas salvadoreñas”. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA). Trabajo de graduación preparado para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas. San Salvador, septiembre de 2001.

Galdamez Campos, Carlos Roberto “Diseño de una estrategia competitiva para el sector artesanías de El Salvador ante los diferentes tratados de libre comercio”. Universidad de El Salvador (UES). Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Escuela de Ingeniería Industrial. Trabajo de graduación para optar al grado de Ingeniero Industrial, mayo 2003.

Polanco Santamaría, Gustavo Adalberto; “Factibilidad para la implementación para la micro y pequeña empresa productora de jugo de fruta natural. Caso específico jugo de naranja”.

### **Revista y Boletines**

Boletín Económico del BCR. No 155, Marzo- Abril, 2003, Año XVI.

Boletín Económico y Social, FUSADES, No 164, julio 1999.

Gobierno de El Salvador. La Nueva Alianza, junio 1999

Memoria de labores CORSATUR del 2001.

Memoria de labores de CORSATUR del 2003.

Ministerio de Economía, Memoria de Labores Junio 1998 a Mayo 1999.

Ministerio de Economía, Memoria de Labores Junio 1999 – Mayo 2000.

Ministerio de Economía. Programa Nacional de Competitividad. Boletín Abriendo Puertas.

Ministerio de Economía. Programa Nacional de Competitividad. Boletín informativo de los Clusters.

Programa Nacional de Competitividad; “Qué es competitividad”.

Revista Trimestral del BCR julio-agosto-septiembre 2003.

Revista Trimestral del BCR, octubre-noviembre-diciembre 2000.

Unidad Empresarial, ANEP, Año 12, Vol. 69, mayo-junio 2001.

## **Otros**

CENTREX Centro de Trámites de Exportación. Banco Central de Reserva.

Cuatro años de gestión, junio 1994 junio 1998. Armando Calderón Sol, Presidente de la Republica 1994-1999.

Discurso del Señor Presidente de la Republica Dr. Armando Calderón Sol, en la toma de posesión el primero de junio de 1994.

Ley de Reactivación de Exportaciones. 15-03-1990.

Ministerio de Economía, Información Comercial

Ministerio de Economía. Programa Nacional de Competitividad. Folleto: ¿Qué es Competitividad?

Monitor Company. “Construyendo la ventajas competitivas de El Salvador”. Currículo Nacional de El Salvador, Fase I 1997.

Monitor Company. “Construyendo la ventajas competitivas de El Salvador”. Currículo Nacional de El Salvador, Fase II 1997

Monitor Company. “Construyendo las ventajas competitivas de El Salvador” Fase III, Noviembre 1997 – enero 1998.

## **Internet**

<http://www.bcr.gob.sv>

<http://www.competi.gob.sv>

<http://www.elsalvadortrade.com.sv>

<http://www.minec.gob.sv>

## **Entrevistas**

Lic. Alex Soriano. Ex miembro del Cluster de Textiles.

Lic. Onan Sánchez Asesor de Asociatividad del Programa Nacional de Competitividad,  
Ministerio de Economía.

.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial

Porter 1980



# Plataformas Comparativas

## El Diamante de Apicultura en El Salvador

### Gobierno — MEDIANO

Seguridad deficiente en el campo  
 Marco jurídico para inversión inseguro  
 "Drawback" de 6% por ser producto no tradicional

### Factores Básicos — MODERADO

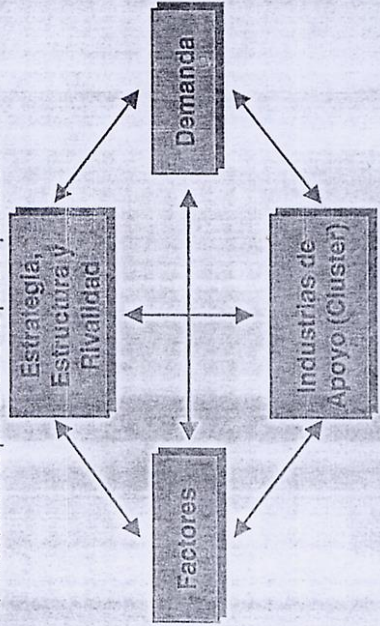
Solo bajo de equipo  
 Combinación de clima y recursos  
 Apicultores crea una miel con sabor peculiar  
 Disponibilidad de recursos de materia prima (cera, madera)  
 Falta de obra de costos moderados  
 Deforestación/falta de recursos silvícolas

### Factores Avanzados — DEBIL

Programas de capacitación del MAG  
 Fondos para fortalecer estos programas  
 Laboratorios locales no tienen equipo adecuado y personal capacitado para el análisis de calidad del producto  
 Falta de mano de obra capacitada en manejo de colmenas y tratamiento de miel  
 Servicio de transporte público es pésimo  
 Infraestructura rural inadecuada (caminos rurales, telecomunicaciones)  
 Falta de servicio portuario (debe mejorarse por Guatemala)

### Estrategia, Estructura y Rivalidad — DEBIL

- Una industria fragmentada (más de 600 productores)
- Mayoría de producción (90%) está en miel líquida a granel
- Poca inversión en tecnología; falta de tecnificación
- Competencia a base de precio
- Exportación de miel a granel al mercado internacional a través de intermediarios
- Poca inversión en presentación
- Falta de enfoque en la creación de un mercado local, solo se vende miel de mediana calidad
- Poca imagen del producto en el exterior
- Poca reputación para producir miel no adulterada
- +/- Producción es primariamente para exportación



### El Cluster — DEBIL

- + Nuevas líneas de crédito apícolas en el BMI
- + Equipo básico y ropa protectora hecho localmente
- + Formación de CONAPIS, una organización para facilitar comunicación y cooperación adentro del sector
- Pocos mecanismos para institucionalizar el conocimiento
- No hay proveedor local de barriles nuevos
- Insuficiente fabricantes locales de vidrio y envases
- Comunicación y cooperación son insuficientes entre el cluster más amplio: azucareros, empresas de seguros, empresas de transporte

### Demanda Local — DEBIL

- +/- Producción es principalmente para exportación
- El mercado local tiene un componente informal en que se vende miel adulterada
- La demanda local representa menos de 10% de todas las ventas de miel, y la mayoría de esta demanda no es exigente
- No existe una cultura local de consumo de miel
- Poca imagen del producto en el mercado local: "Si es extranjera, tiene que tener mejor calidad."
- No hay diseño y mercadeo del producto agresivo nacionalmente

El Salvador está compitiendo con una plataforma impulsada por factores básicos. Esto crea rivalidad entre productores de miel básica, un énfasis en precios bajos y poca necesidad por un cluster fuerte.

fuente: Entrevistas de Monitor Company

Monitors Las Ventajillas Competitivas de El Salvador — Fase V, junio-noviembre 1993

**El Diamante**

**Gobierno - Debil a Moderado**

- Pocos avances en el área de propiedad intelectual
- + PRODESAR- esfuerzo conjunto a Unión Europea de apoyo al sector
- + Alcaldías apoyan ferias artesanales

**Estrategia, Estructura y Rivalidad**

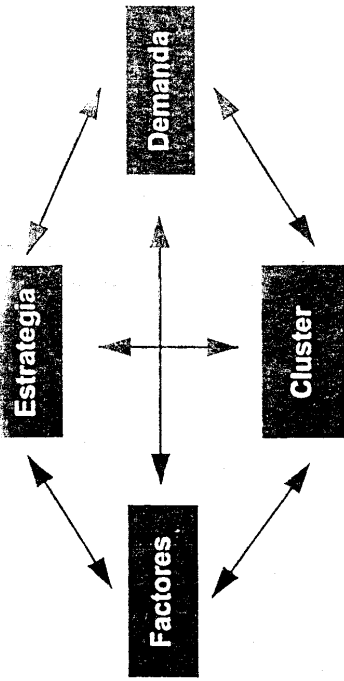
- Una industria muy fragmentada -- distribución es informal y locales de venta se encuentran focalizados
- Los productos en general no son muy diferenciados, carecen de marcas que los identifiquen y compiten a base de precios
- Poca inversión en capacitación, tecnología y diseño de producto
- Falta de cooperación en general entre los artesanos en áreas claves -- una rivalidad fuerte
- "Necesitamos producir más a menor costo" (Artesano de Ilobasco)
- "Todos producen ciegamente y no sacan los costos" (Artesano de la Palma)

**Factores básicos - Debil a Moderado**

- + Materia prima accesible
- + Maquinaria (rústica) producida localmente
- + Mano de obra barata
- Servicio de transporte público es pésimo
- Poca instalación de servicios telefónicos en áreas rurales
- Falta de mano de obra capacitada
- Infraestructura rural inadecuada
- Falta de centros de diseño artesanal
- Poca acceso al crédito porque el sector está organizado informalmente
- + Programas de capacitación de INSAFORP
- + GTZ ofrece puestos gratis en ferias de Alemania y hizo un proyecto con el sector artesanal.

**ANEXO 3**

- Poca imagen del país como centro de producción artesanal en el exterior
- Poca desarrollo turístico en el país
- "Los Salvadoreños tienden a comprar solo a base de costo." (Vendedora, Mercado Nacional)
- Diseños poco creativos e inovadores
- Luvieron éxito durante los años 1980's por su valor social, pero este mercado se perdió en los 1990s
- La demanda local representa 20% de todas las ventas de artesanía



- El Cluster -Debil**
- Poca cooperación entre artesanos y centros artesanales
  - + Algunas instituciones extranjeras y ONG's realizan esfuerzos por apoyar al sector
  - + Universidad Matías Deigado ofrece carrera en diseño artesanal
  - Poca cooperación con universidades locales
  - Poca cooperación con sector turismo
  - Pocas asociaciones sectoriales y poca comunicación entre las existentes

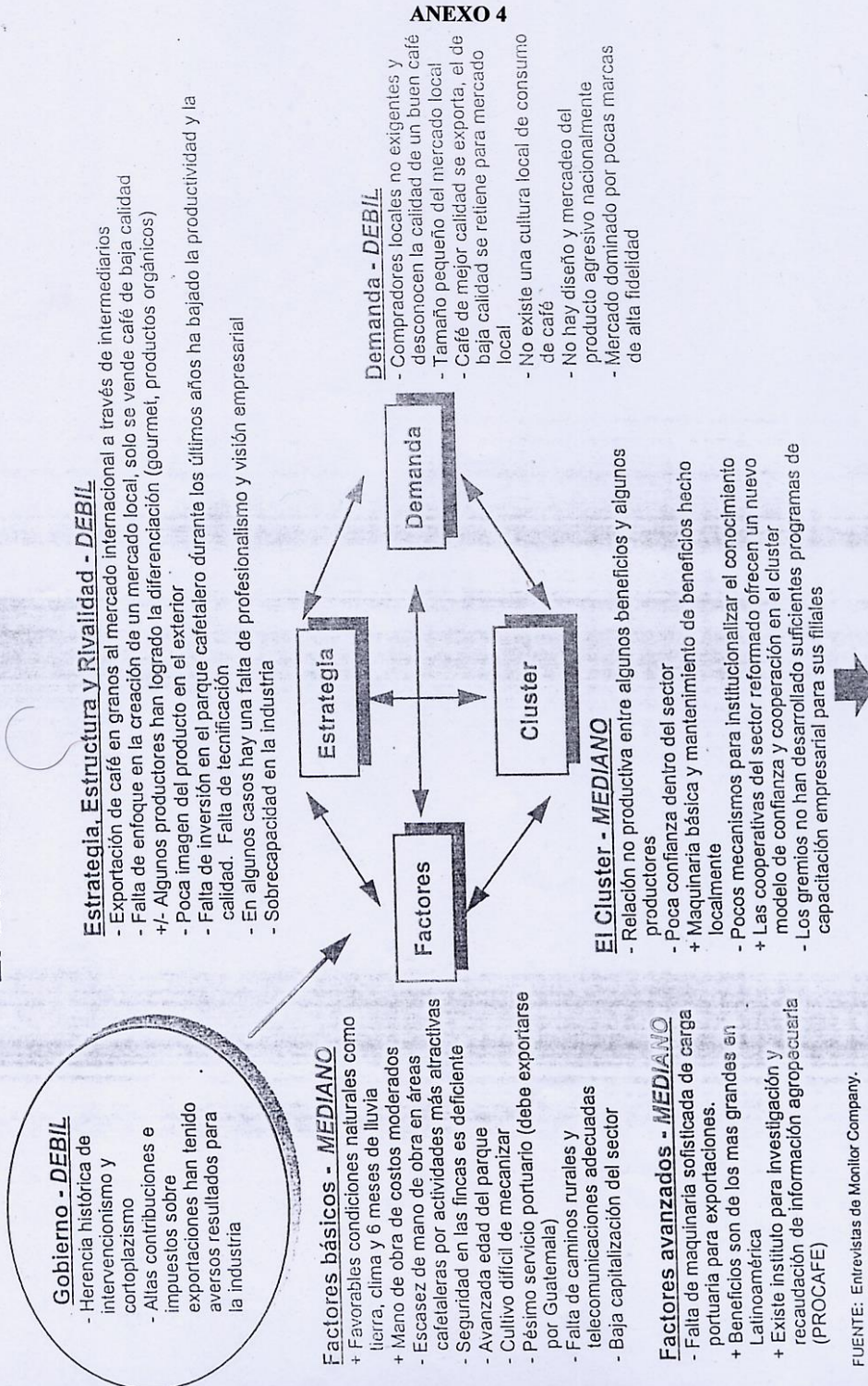
En general, hay muchas oportunidades para fortalecer la plataforma para la Artesanía en El Salvador. Dos de las oportunidades más críticas para fortalecer están en la cooperación en el cluster, y el requisito de mejorar sus estrategias.

FUENTE: Entrevistas de Monitor Company



Figura 1.11

# El Diamante de Café de El Salvador



Las vicisitudes de la historia han dejado cicatrices profundas en la plataforma nacional. Existen muchas oportunidades para fortalecerla.

FUENTE: Entrevistas de Monitor Company.

# La Importancia de la Industria de Metalmecánica

## Ambiente Competitivo de los Talleres de Servicios

### gobierno

### Débil

- a una política financiera adecuada
- lica de compra nacional (como en Costa Rica)
- poca asistencia equitativa
- esidad de política de promoción mediante las
- tajadas, org. exteriores
- hay información disponible del extranjero

### Estrategia, Estructura y Rivalidad

### Débil

- Competencia desleal/Existen las mordidas
- Existencia de un gran sector informal
- Falta de Confianza
- Falta de garantías en los productos y servicios
- Necesidad de certificación de materiales
- 15 grandes, 400 medianos, 1080 pequeños
- Todos los integrantes compiten por los clientes más grandes

### Factores básicos

### Medio

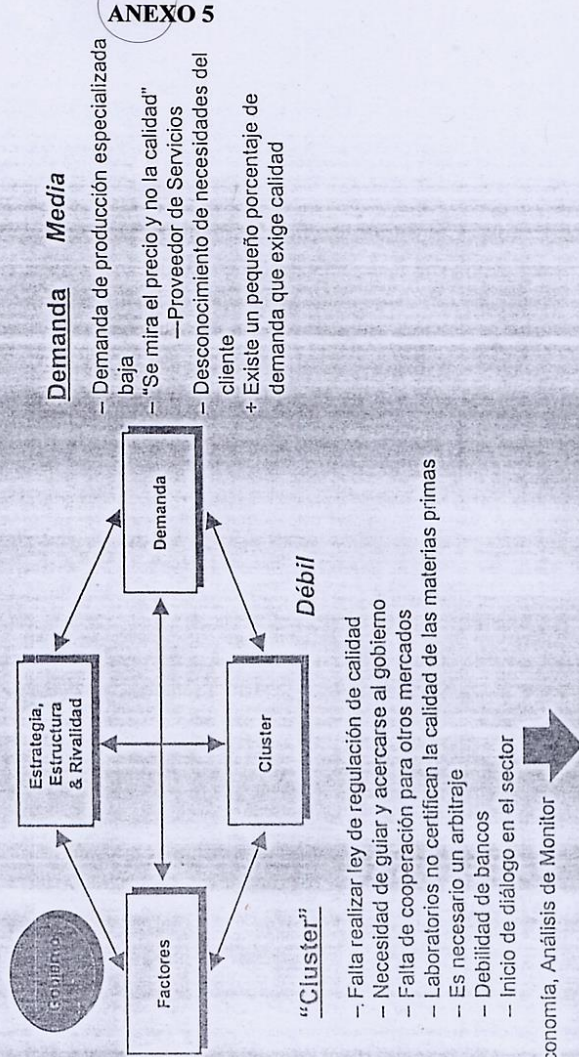
- aso y cara mano de obra calificada
- no de obra barata
- na ubicación del país
- a de un buen entendimiento de costos y
- acidad de producción interna
- poca de guerra provocó un cambio en la
- jucción de grandes empresas a pequeños
- res

### Factores avanzados

### Débil

- a de capacitación de mandos medios
- existe motivación
- a adaptación a la tecnología
- a materia prima
- rmediarios con costos altos
- is costos de transporte
- a Investigación y Desarrollo

re: Expertos de la industria, Ministerio de Economía, Análisis de Monitor



### Demanda

### Medía

- Demanda de producción especializada
- baja
- "Se mira el precio y no la calidad"
- Proveedor de Servicios
- Desconocimiento de necesidades del cliente
- + Existe un pequeño porcentaje de demanda que exige calidad

### "Cluster"

### Débil

- Falta realizar ley de regulación de calidad
- Necesidad de guiar y acercarse al gobierno
- Falta de cooperación para otros mercados
- Laboratorios no certifican la calidad de las materias primas
- Es necesario un arbitraje
- Debilidad de bancos
- Inicio de diálogo en el sector

plataforma competitiva de los talleres de servicio de reparación debe mejorar a corto plazo, mediante un apoyo más fuerte dentro del cluster, lo cual generará una mejora en la competitividad de la Industria de Metalmecánica

## Eficiencia Operativa

# La Plataforma Nacional de Plantas Ornamentales

Gobierno — **MEDIANO**  
*Incentivo: devolución de 6% o exención de impuestos por ser producto no-tradicional*

### Estrategia, Estructura y Rivalidad — **DÉBIL**

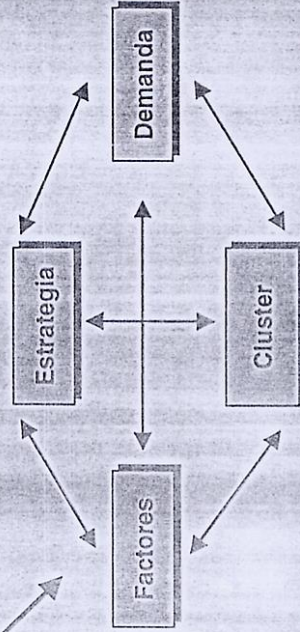
- Poca imagen del producto en el exterior
- No existen contratos en el mercado de bienes perecederos; existe mucho riesgo y poca estrategia para minorarlo
- Falta de información del mercado desde el broker o importador hasta el consumidor final
- Falta de economías de escala

### Factores básicos — **MEDIANO**

- + Favorables condiciones naturales como tierra, clima y 6 meses de lluvia
- + Mano de obra de costos moderados
- Escasez de mano de obra en algunas localidades por actividades más atractivas
- Seguridad en las fincas es deficiente
- Cultivo difícil de mecanizar
- Pésimo servicio portuario (debe exportarse por Guatemala)
- Baja capitalización del sector

### Factores avanzados — **DÉBIL**

- Insumos técnicos como fertilizantes y pesticidas se tienen que importar a costos altos
- No existe instituto para investigación y recaudación de información de horticultura
- Falta de líneas de crédito accesibles debido a las demandas para garantías
- Falta de laboratorio, expertos, centros de capacitación
- En ciertas áreas mano de obra tiene altos niveles de "turnover" por existir mejores sueldos en otras industrias
- Actualmente las facilidades del aeropuerto para carga y transporte de perecederos no son adecuadas



### El Cluster — **MEDIANO**

- + Relaciones fuertes entre productores para el mercado de exportación por medio de ExportPlant
- Pocos mecanismos para institucionalizar el conocimiento
- Falta de crédito adecuado a largo plazo y de seguros agrícolas
- División fuerte entre productores para el mercado local y los de exportación

### Demanda — **MEDIANA**

- + Existe una cultura local de consumo de plantas
- Compradores locales no exigentes y desconocen la calidad
- Tamaño pequeño del mercado local
- Plantas de mejor calidad se exportan, y las de baja calidad se retienen para el mercado local
- No hay mercadeo de producto agresivo nacionalmente
- Sistema informal de distribución a nivel local
- La demanda mundial es variable y sujeta a cambios climatológicos

La plataforma nacional de plantas ornamentales es débil, y no tiene instituciones establecidas o tradiciones fuertes en el país. Existen muchas oportunidades para fortalecerla.

Nota: Hay poca información a nivel del mercado local de ventas.  
 Fuente: Entrevistas de Monitor Company.  
 Construyémoslo las Ventas Competitivas de El Salvador — Fase V, junio - noviembre, 1990

# La Plataforma del Turismo El Diamante Competitivo

## **Gobierno: Bajo a Mediano**

- El gobierno no apoya a turismo de la misma manera que otros países de CA
  - No hay mecanismos claros para incentivar inversión en el sector
  - Falta de legislación específica que regule la actividad
- "Mientras que el gobierno de Guatemala ha incrementado el presupuesto de mercado para turismo por \$5 millones hasta llegar a \$31 millones, el presupuesto entero de ES dedicado a turismo es de 26 millones de colones."
- ES tiene mala imagen en el exterior
  - Poca SEGURIDAD. En 1997, hubo un promedio de 4,455 actos de violencia mensualmente (Fuente: Fiscalía General de la República, El Diario de Hoy)
- + CORSATUR, una entidad estatal descentralizada; está fomentando el desarrollo de la industria turística en ES

## **Factores Básicos: Bajo a Mediano**

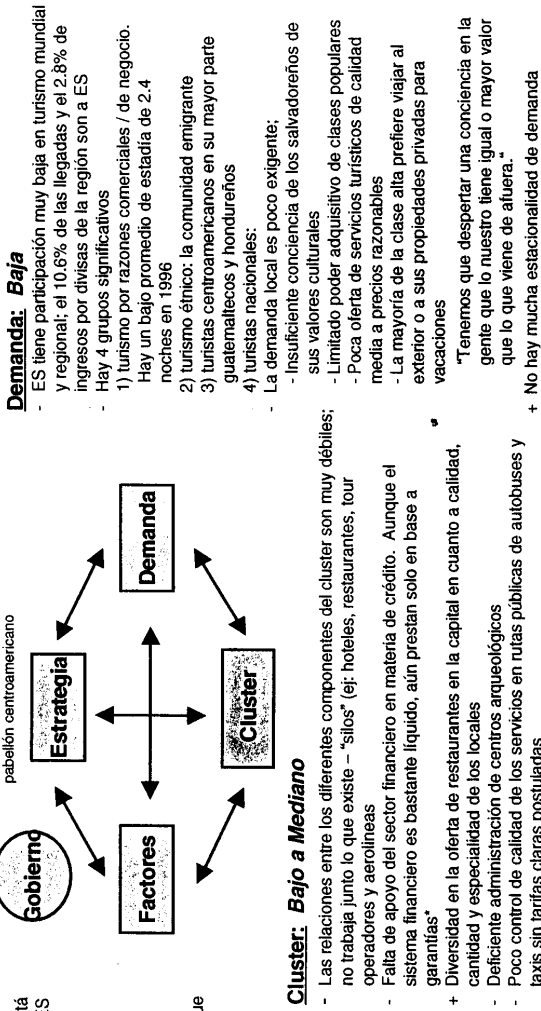
- + Buena Localización: CA es un puente entre naciones y regiones.
- +/- Variedad de oferta de recursos culturales y naturales que no son aprovechados
- + Hay un clima favorable durante todo el año
- Las playas son entre las mejores del Pacífico
- Falta de desarrollo de infraestructura básica fuera de la capital

## **Factores Avanzados: Bajo**

- Falta de infraestructura de transporte
- Falta de centros de enseñanza especializados
- Poca capacitación de servicio al cliente
- Los puertos de Acajutla y Punta Gorda en La Unión no están preparados para recibir turistas de crucero
- + El aeropuerto más moderno de CA

## **Estrategia, estructura, rivalidad: Mediano**

- +/- El 46.5% de la oferta de habitaciones y toda la de lujo está en San Salvador
- Poca diferenciación de la oferta hotelera: últimamente han surgido algunos Bed and Breakfast
- falta de sistema de clasificación hotelera que podría ayudar a manejar mejor las expectativas del viajero
- + Grupo TACA ha desarrollado una fuerte estrategia regional tomando a El Salvador como Hub del Norte y Costa Rica del Sur. Además tiene un acuerdo con American Airlines, una estrategia definida con la comunidad emigrante y está trabajando en el desarrollo de nuevos productos
- Son pocas las opciones de aerolíneas o vuelos que un viajero tiene dentro de Centroamérica\*
- "Tour" operadores apenas desarrollados, poca especialización, menos de la decena
- + Promoción y aprendizaje por medio de ferias y eventos tales como Mercatur y FITUR
- + Estrategia Regional y Mundo Maya:
  - "Queremos que CA unido sea un destino combinado, una extensión de México".
  - La Secretaría CA de Integración Turística impulsa el esfuerzo. En la próxima feria FITUR, se participará con un pabellón centroamericano



FUENTE: Estudio de Turismo de INCAE, CLACDS, Entrevistas de Monitor Company\*

Los factores básicos y avanzados de El Salvador son bastante débiles. Como resultado hay que depender más en la calidad de la estrategia e innovación del cluster en el desarrollo de experiencias diferenciadas e irrepetibles

**EXPORTACIONES DE FLORES, FOLLAJES Y PLANTAS AUTORIZADAS EN EL CENTREX  
PERIODO 1999-2003  
(Valor FOB en US\$ y Peso en Kilogramos)**

DESTINO	CODIGO ARANCELARIO	PRODUCTO	PESO NETO					VALOR FOB				
			1999	2000	2001	2002	2003	1999	2000	2001	2002	2003
ALEMANIA OCCIDENTAL	04090000	MIEL NATURAL DE ABEJAS	1,317,967.16	1,055,583.98	1,201,023.89	1,283,440.29	1,783,448.39	1,556,007.60	1,171,146.50	1,315,201.61	2,105,176.34	4,885,458.14
	06029000	ESQUEJES CRAIZY SIN INIERTO		3.00					10.00			
	06039090	HERBARIO	72.93	40.82	98.10		93.20	20.00	20.00	20.00		20.00
	06049190	HELECHO TREE FERN			17,880.00	38,208.50	34,548.60			61,050.00	125,082.50	109,050.00
		HELECHOS HOJA DE CUJERO			1,000.00					6,000.00		
		RACIMOS DE HELECHOS	125,310.00	188,480.00	60,000.00			481,398.25	672,132.50	288,470.00		
	06049900	ANIL O JICUILITE EN HOJAS				0.25					0.20	
		ZACATE DE LIMON				0.50	1.00				3.00	1.00
	12119090	PLANTAS MEDICINALES			56.00	0.24				10.00	0.25	
		SEMILLAS DE LINAZA				4.00					4.00	
14041090	HOJAS DE ANIL					1.00					5.00	
AUSTRALIA	06021000	CANA DE IZOTE					14,800.00				5,878.60	
CANADA	06031040	GINGER		24.00					48.00			
	06031050	AVE DEL PARAISO		574.00					844.00			
COSTA RICA	06049190	HELECHO TREE FERN				6.00					1.00	
	04090000	MIEL NATURAL DE ABEJAS	40,200.00	199,948.00	198,300.00	54,300.00	450.90	44,040.00	253,336.64	250,455.00	80,061.60	698.84
	04100000	JALEA REAL					5.00				1,000.00	
	06049190	RACIMOS DE HELECHOS		6.00					1.00			
	15219000	CERA DE ABEJAS		100.00					500.00			
DINAMARCA	06071000	RIZOMAS EN REPOSO VEGETATIVO		60.00					84.00			
	06021000	CANA DE IZOTE	900.00	90.00				982.50	25.00			
	06029000	CANAS DE PARSLEY (ARALIAS)	600.00				1,475.00					

ANEXOS

**EXPORTACIONES DE FLORES, FOLLAJES Y PLANTAS AUTORIZADAS EN EL CENTREX  
PERIODO 1999-2003  
(Valor FOB en US\$ y Peso en Kilogramos)**

DESTINO	CODIGO ARANCELARIO	PRODUCTO	PESO NETO					VALOR FOB					
			1999	2000	2001	2002	2003	1999	2000	2001	2002	2003	
ECUADOR		PALMA DE ARECA	91,300.00	32,400.00				37,582.22	13,465.20				
		PLANTAS ORNAMENTALES CON RAIZ		350.00					25.00				
		PUNTAS DE PARSLEY (ARALIAS)	900.00					2,250.00					
ESPAÑA	06049190	HELECHO TREE FERN				30.00	40.55				203.15	5.00	
		HELECHOS HOJA DE CUERO		14.00			51.65		5.00			5.00	
ESTADOS UNIDOS	06049800	ANIL O JIQUILITE EN HOJAS				0.50					35.00		
	04090000	MIEL NATURAL DE ABEJAS	1,308.59	177.67				4,512.06	614.76				
	06011000	RIZOMAS EN REPOSO VEGETATIVO			678.00					1,956.00			
	06012000	BULBOS DE GINGER		8,278.00	2,795.00	2,268.00			15,125.00	3,600.00	2,500.00		
		RIZOMAS DE CURCUMA (INODORA)	920.00	1,780.00		1,556.00	860.00	2,800.00	4,380.00		4,291.00	2,247.00	
		RIZOMAS DE CURCUMA (IONGA)			1,100.00					2,240.00			
	06021000	AGLAONEMA	484.00	132.00		279.00	591.00	2,363.50	690.00		618.00	1,385.00	
		ARALIA BALFOURIANA			1,001.16	1,223.34	858.44			3,061.00	3,675.84	2,539.60	
		ARALIA PARSLEY					180.44					535.05	
		ARALIA PENOCKI		33.44	75.24	110.07	92.64		88.00	175.50	290.17	294.10	
		CAMEROON					17.20					122.15	
		CANA DE ARALIA		41.80	487.52		45.00		112.50	1,791.30		360.00	
		CANA DE IZOTE	535,000.00	543,314.00	236,457.00	420,000.00	544,000.00	296,200.00	334,000.00	179,000.00	388,240.00	573,375.00	
		CORDYLINE PICOLO		85.69					300.00				
		CROTO GOLD DUST					21.01					109.00	
		CROTO PUNCTATUM					18.31					44.00	
		CROTO SOFIA				6.42						12.51	

**EXPORTACIONES DE FLORES, FOLLAJES Y PLANTAS AUTORIZADAS EN EL CENTREX  
PERIODO 1999-2003  
(Valor FOB en US\$ y Peso en Kilogramos)**

DESTINO	CODIGO APANCELARIO	PRODUCTO	PESO NETO					VALOR FOB				
			1999	2000	2001	2002	2003	1999	2000	2001	2002	2003
		ESQUEJE DE CROTO PETRA	63,234.00	65,467.64	46,235.56	5,802.79	2,208.12	129,383.55	142,462.00	120,544.50	23,586.17	8,115.00
		ESQUEJE DE GOLDEN POTHO SRAIZ Y SINJERTO	34,248.50	24,579.00	13,223.34	250.80	3,531.00	117,945.25	78,548.75	43,012.75	1,031.00	9,240.00
		ESQUEJES AGLAONEMA MARIA	8,922.00	5,172.00	1,177.00	187.00	382.00	46,088.70	26,737.05	6,504.75	809.20	1,000.00
		ESQUEJES CROTO BATIK			66.00	110.00	715.00			156.00	242.00	2,098.39
		ESQUEJES DE AGLAONEMA MARIA CRISTINA	11,124.00	4,880.00	4,500.00	231.00	285.00	36,580.77	20,006.05	20,974.65	1,546.00	675.00
		ESQUEJES DE CTENANTHE	2,709.00	3,836.61	853.00		1,467.00	9,705.00	15,282.50	3,795.00		3,734.50
		ESQUEJES DE DRACAENA SANDERANA			100.32	118.45				428.00	483.17	
		ESQUEJES DE EPISCIA SIENRAIZAR E INJERTOS					11.00					20.00
		ESQUEJES DE JADE	195.50	368.00	533.00	66.88		595.00	1,100.00	2,006.00	272.00	
		ESQUEJES DE QUEZO SUJZO				11.00	33.00				31.50	128.25
		ESQUEJES DE SCHEFFLERA(TIPS)	11,007.00	9,019.93	22,972.80	27,407.16	37,577.84	34,860.85	33,071.40	86,063.66	116,614.47	148,348.00
		ESQUEJES SRAIZ DE CORDYLINE	346.00	40.00	17.27	33.00		3,980.00	600.00	180.00	166.00	
		ESQUEJES SIN RAIZ	35,536.00	28,883.43	2,674.14	25.08	198.00	170,104.65	106,688.00	7,826.25	314.00	405.00
		HOJA DE CORAZON		317.68					1,077.00			
		MARBLE QUEEN	1,219.00	761.04	721.12	183.92		6,215.00	4,114.00	3,822.50	1,024.50	
		ORQUETAS ARALIA		91.00	66.88				582.50	216.00		
		PLANTAS ORNAMENTALES	4,179.00	11,222.00	3,810.94	84.98	93.50	13,099.52	33,487.50	9,500.00	280.15	413.80
		SANSEVIERIA	11.50					3.00				
		SCHIEFLERA ARBORICOLA AIR BRAID			44.00		1.84		500.00			4.50
		SCHIEFLERA ARBORICOLA AIR LAYERS					72.00					386.00
		SCHIEFLERA MINI ARBORICOLA			506.00					2,982.00		
		SPIDER PLANT	330.00	286.00	363.00			1,200.00	1,550.00	2,640.00		

**EXPORTACIONES DE FLORES, FOLLAJES Y PLANTAS AUTORIZADAS EN EL CENTREX  
PERIODO 1999-2003  
(Valor FOB en US\$ y Peso en Kilogramos)**

DESTINO	CODIGO ARANCELARIO	PRODUCTO	PESO NETO					VALOR FOB					
			1999	2000	2001	2002	2003	1999	2000	2001	2002	2003	
		SPIDER PLANTS	266.00	739.00	154.00		443.00	900.00	3,420.00	1,380.00			
	06022010	PLANTULA DE JOCOTE					0.50						16.00
		PLANTULA DE MARAÑON					0.50						4.00
	06029000	AGLAONEMA MARIA CRISTINA			44.00					220.00			
		AGLAONEMA SILVER QUEEN	2,343.00	2,119.00	950.00			10,953.50	10,427.50	3,945.20			
		CANAS DE PARSLEY (ARALIAS)	504.00					1,997.20					
		PUNTAS DE PARSLEY (ARALIAS)	15.00					700.00					
		TOCONES DE ARALIA	28.00					612.50					
	06029090	ARALIA FABIA					99.00						267.50
		PLANTAS CON RAIZ					33.44						110.00
		SANTA MARTA					37.44	711.00			425.00		11,524.96
		SCHIEFLERAS ARBORICOLAS					100.32				315.00		
	06031040	GINGER	154.00	957.55	96.00			150.00	1,105.00	140.00			
	06031050	AVE DEL PARAISO		12,506.32	2,056.50				13,870.00	2,800.00			
	06031060	CALAS	4.00					42.00					
	06031094	AGAPANTOS	2.00					14.00					
	06031097	ANTURIOS	4.00					100.00					
	06031098	HELICONIAS		343.34	42.00				590.00	140.00			
	06031099	FLORES CORTADAS	200.00	310.43			18.18	200.00	315.00				10.70
		HIELO ROSADO	148.50					182.00					
		PROTEA PINCUSHION	1,650.00					2,100.00					
		PROTEA REY	269.50					322.00					



**EXPORTACIONES DE FLORES, PULLAJES Y PLANTAS AJUMIZADAS EN EL CENTINEX  
PERIODO 1999-2003  
(Valor FOB en US\$ y Peso en Kilogramos)**

DESTINO	CODIGO ARANCELARIO	PRODUCTO	PESO NETO					VALOR FOB												
			1999	2000	2001	2002	2003	1999	2000	2001	2002	2003								
	06039000	FLORES FRESCAS		104.66																
		HERBARIO	1,470.00		47.90		45.00				10.00			20.00						20.00
	06049100	ESQUEJES DE PLANTAS				16.72														65.00
		HELECHO TREE FERN		1,200.00	36,750.00	115,867.20	155,720.45								3,500.00	106,156.25	304,573.00			387,010.25
		HELECHOS HOJA DE CUERO				65.00	16,687.41										10.00			29,670.00
		HOJAS CORTADAS	40.00								36.90									
		HOJAS DE CROTO PETRA	124.00	40.00							510.00				160.00					
		HOJAS YEIMA DE HAWAIIAN POTHOS	3,240.00	5,712.00	3,149.00	10.00	1,583.00			9,101.70				7,243.60	15,573.36					3,487.50
		HOJAS YEMAS	70.00		290.00						182.00					652.60				
		RACIMOS DE HELECHOS	70,049.00	75,546.00	101,970.00					241,027.25					229,690.00					
		TALLOS DE DRACAENA SANDERIANA																		472.50
		TIPS CROTO BANANA		85.00											240.00					
		TIPS CROTO PETRA	207.00												740.00					
	06049990	ANIL O JIQUILITE EN HOJAS					6.00													64.50
		HOJAS DE PLATANO FRESCAS	222.50	132.00	87.00	89.00	211.89			196.00				112.00	152.50					670.00
		TUZA FRESCA				535.00	402.00													1,444.08
	12119090	FLOR DE TILO					27.44													335.44
		FLORES SECAS DE MANZANILLA		25.00											110.00					
		HOJAS DE ALUSEAMA		231.00											1,500.00					
		HOJAS DE BOLDO		49.00											350.00					
		HOJAS DE EPAZOTE		55.00											230.00					
		HOJAS DE NARANJO AGRIO	136.36				13.61			120.00										20.00

Fuente:  
RICA CENTREY

5 de 9

**EXPORTACIONES DE FLORES, PULLAJES Y PLANTAS AUTILIZADAS EN EL CENTRUEX  
PERIODO 1999-2003  
(Valor FOB en US\$ y Peso en Kilogramos)**

DESTINO	CODIGO AFANCLARIO	PRODUCTO	PESO NETO					VALOR FOB										
			1999	2000	2001	2002	2003	1999	2000	2001	2002	2003						
	06049190	HOJAS CORTADAS				2.00												
	12119090	SEMILLAS DE LINAZA																0.60
	15219000	CERA DE ABEJAS																100.00
NUEVA ZELANDIA	06021000	CANA DE IZOTE		18,000.00	31,200.00	15,800.00	15,800.00	15,800.00			8,160.00	14,692.00	6,120.00					7,520.00
PERU	14041090	HOJAS DE ANIL									9.00							4.50
REINO UNIDO INGLATERRA	04090000	MIEL NATURAL DE ABEJAS		40,800.00				21,000.00				40,800.00						63,000.00
	06039090	HERBARIO		13.40			51.65					20.00						20.00
REPUBLICA DOMINICANA	04090000	MIEL NATURAL DE ABEJAS									81.68							341.34
SUECIA	06031040	GINGER		550.00								744.50						
	06031050	AVE DEL PARAISO		2,570.00								2,828.00						
	06031088	HELICONIAS		60.00								52.00						
	06031099	FLORES CORTADAS		40.00								43.00						
	06049190	HELECHOS HOJA DE CUERO	25,475.00	28,150.00	22,335.00	20,450.00	13,840.00	86,081.00	91,332.50	70,990.00	65,336.00	44,308.00						
		RACIMOS DE HELECHOS		2,580.00							12,968.75							
TAIWAN	06021000	CANA DE IZOTE		21,000.00							10,500.00							
<b>TOTALES</b>			70,120.00	197,538.40	185,332.93	116,849.65	55,855.80	174,125.00	245,102.92	194,422.62	161,704.50	125,174.44						

**EXPORTACIONES DE FLORES, PALLAJES Y PLANTAS SUJUMIZADAS EN EL CENTREX  
PERIODO 1999-2003  
(Valor FOB en US\$ y Peso en Kilogramos)**

DESTINO	CODIGO AFANCELARIO	PRODUCTO	PESO NETO					VALOR FOB						
			1999	2000	2001	2002	2003	1999	2000	2001	2002	2003		
	06049190	HOJAS CORTADAS				2.00						5.00		
	12119090	SEMILLAS DE LINAZA					0.12							0.60
	15219000	CERA DE ABEJAS					91.00							100.00
NUEVA ZELANDIA	06021000	CANA DE IZOTE		18,000.00	31,200.00	15,800.00	15,800.00				8,160.00	14,692.00	6,120.00	7,520.00
PERU	14041090	HOJAS DE ANIL					9.00							4.50
REINO UNIDO INGLATERRA	04090000	MIEL NATURAL DE ABEJAS		40,800.00			21,000.00				40,800.00			63,000.00
	06039090	HERBARIO		13.40		51.65					20.00		20.00	
REPUBLICA DOMINICANA	04090000	MIEL NATURAL DE ABEJAS					81.68							341.34
SUECIA	06031040	GINGER		550.00							744.50			
	06031050	AVE DEL PARAISO		2,570.00							2,828.00			
	06031088	HELICONIAS		60.00							52.00			
	06031099	FLORES CORTADAS		40.00							43.00			
	06049190	HELECHOS HOJA DE CUERO	25,475.00	28,150.00	22,335.00	20,450.00	13,840.00	86,081.00	91,332.50	70,990.00	65,336.00	44,308.00		
		RACIMOS DE HELECHOS		2,580.00							12,968.75			
TAIWAN	06021000	CANA DE IZOTE		21,000.00							10,500.00			
<b>TOTALES</b>			70,120.00	197,638.40	185,332.93	116,849.65	55,855.80	174,125.00	245,102.92	194,422.62	161,704.50	125,174.44		

**EXPORTACIONES DE PRODUCTOS PESQUEROS AUTORIZADAS EN EL CENTREX  
PERIODO JULIO 2001-DICIEMBRE 2003  
(Valor FOB en US\$ y Peso en Kilogramos)**

DESTINO	CODIGO ARANCELARIO	PRODUCTO	PESO NETO			VALOR FOB		
			2001	2002	2003	2001	2002	2003
ALEMANIA OCCIDENTAL	03062390	POST LARVAS DE CAMARON	500.00			2,500.00		
	05119990	QUITOSAN GRANULADO			26.00			2.00
ARGELIA	03034100	ATUN BLANCO CONGELADO		750,000.00			686,250.00	
BELICE	03019910	ALEVINES DE PESCADO PARA REPOBLACION			1,285.00			75,530.00
	03041000	FILETE DE TILAPIA		136.36			825.00	
CANADA	05069000	POLVO DE CARTILAGO DE TIBURON	10,850.00	8,165.00		227,850.00	32,860.00	
CHILE	03061390	MINI LANGOSTA (SQUAT LOBSTER MEAT)		40.82			9.00	
CHINA	03061311	CAMARON CULTIVADO C/CABEZA			285,600.00			1,458,256.80
	03061319	CAMARONES DE MAR CONGELADOS C/CABEZA		12,887.60			43,281.92	
COLOMBIA	03061319	CAMARONCILLO CONGELADOS			17,045.45			112,500.00
	05119190	HUESO DE TIBURON SECO			700.00			2,450.00
COSTA RICA	03055900	ALETA SECA DE TIBURON		665.00			73,150.00	
	03056100	PESCADO AFEQUE, SECO SALADO			818.00			2,700.00
CUBA	04100000	BUCHE DE ANGIULA		81.00			3,645.00	
	05119190	HUESO DE TIBURON SECO			500.00			5,415.00
ECUADOR	03037500	TIBURON CONGELADO			71,503.00		48,622.04	
ESPANA	03034200	ATUNES DE ALETA AMARILLA		1,777,049.00			1,629,585.55	
	03034900	ATUNES CONGELADOS			6,292,686.00			6,943,841.60
	016041410	LOMOS DE ATUN COCIDOS Y CONGELADOS			1,496,850.00			4,544,181.00

Fuente:  
RCR-CFNTREX

**EXPORTACIONES DE PRODUCTOS PESQUEROS AUTORIZADAS EN EL CENTREX  
PERIODO JULIO 2001-DICIEMBRE 2003  
(Valor FOB en US\$ y Peso en Kilogramos)**

DESTINO	CODIGO ARANCELARIO	PRODUCTO	PESO NETO			VALOR FOB		
			2001	2002	2003	2001	2002	2003
ESTADOS UNIDOS	03023200	ATUNES DE ALETA AMARILLA	2,257.28	19,388.55	26,175.92	17,319.80	147,508.50	193,314.9E
	03023900	ATUN FRESCO O REFRIGERADO	1,751.36	7,065.81	16,124.08	13,614.20	55,401.00	120,853.2C
	03026920	PARGO FRESCO O REFRIGERADO	6,227.00	57,341.12	50,832.22	37,040.00	1,155,610.00	1,097,650.0C
	03026940	CABRILLA FRESCA O REFRIGERADA	7,546.00	954.00		34,400.00	4,725.00	
	03026950	CORVINA FRESCA O REFRIGERADA		5,000.00	5,454.00		23,000.00	72,000.0C
	03026970	TILAPIA FRESCA O REFRIGERADA		127.27			291.38	
	03026980	MERO FRESCO O REFRIGERADO		909.00			8,000.00	
	03026990	PESCADO FRESCO ENTERO	13,344.74	27,783.41	52,714.28	44,440.00	101,478.65	237,362.5E
		PEZ ESPADA	32,232.28	24,365.19	11,598.65	176,165.30	140,051.00	73,021.1C
	03037500	TIBURON CONGELADO		50.00			0.00	
	03041000	FILETE DE CABRILLA	2,400.07	1,242.27	2,527.72	19,930.00	8,103.10	24,130.75
		FILETE DE CHERNA		910.00			12,000.00	
		FILETE DE CORVINA		1,314.09			5,490.45	
		FILETE DE DORADO	1,772.72			10,990.00		
		FILETE DE RUJO		171.82			1,134.00	
	FILETE DE TILAPIA		64,104.38	177,261.12		357,804.06	1,013,653.51	
03042050	FILETE CONGELADO DE CORVINA		680.39			14,925.00		
03053000	CARNE DE PESCADO SECO SALADO		454.54			2,000.00		
03055900	ALETA SECA DE TIBURON		126.67	420.00	1,072.22	18,550.00	24,430.00	85,909.69

Fuente:  
ROR-CENTREX

2 de 7

**EXPORTACIONES DE PRODUCTOS PESQUEROS AUTORIZADAS EN EL CENTREX  
PERIODO JULIO 2001-DICIEMBRE 2003  
(Valor FOB en US\$ y Peso en Kilogramos)**

DESTINO	CODIGO ARANCELARIO	PRODUCTO	PESO NETO			VALOR FOB		
			2001	2002	2003	2001	2002	2003
		PESCADO SECO	20,850.47	49,042.82	48,314.98	212,608.50	686,114.50	509,331.55
	03056900	SARDINA SECA	2,501.00	1,101.36	227.27	25,912.50	10,250.00	700.00
	03061113	COLAS DE LANGOSTAS CONGELADAS	12,196.05	18,863.36	636.36	246,256.00	439,714.50	21,000.00
	03061120	CARNE DE LANGOSTA	8,891.77	14,711.62		156,558.00	173,337.00	
	03061311	CAMARON CULTIVADO C/CABEZA	2,682.72			18,259.80		
		CAMARON CULTIVADO S/CABEZA	12,477.27			53,775.00		
	03061319	CAMARONCILLO CONGELADOS	227.00			850.95		
		CAMARONES DE MAR CONGELADOS C/CABEZA		4,625.00			85,528.00	
		CAMARONES DE MAR CONGELADOS S/CABEZA	876,251.41	631,355.62	548,311.96	8,786,563.60	6,997,422.10	4,944,901.60
		CAMARONES DE MAR QUEBRADO CONGELADOS	4,636.00			56,595.00		
	03061390	CARNE CONGELADA DE LANGOSTINO	16,478.09	37,807.59	167,472.00	110,460.76	282,171.20	1,362,267.53
		MINI LANGOSTA (SOJAT LOBSTER MEAT)	3,014.00	580.00	54,622.62	20,287.80	3,072.75	500,104.00
	03062390	CHACALIN FRESCO REFRIGERADO			8,618.34			228,000.00
		CHACALIN SECO Y SALADO	13,983.79	77,795.93	96,595.31	204,436.60	1,341,524.00	2,408,589.80
		POST LARVAS DE CAMARON		4,960.00	3,852.00		28,731.30	22,048.00
	03062910	HARINA DE CRUSTACEOS	1,818.00			18,000.00		
	03062990	CAMARON MOLIDO		4,545.00			60,000.00	
	03079100	CARNE DE CARACOL DE MAR		11,181.82			91,410.00	
	04100000	BUCHE DE ANGIJILA	90.72	259.19	292.53	8,000.00	12,685.00	11,723.13

Fuente:  
BCR-CENTREX

**EXPORTACIONES DE PRODUCTOS PESQUEROS AUTORIZADAS EN EL CENTREX  
PERIODO JULIO 2001-DICIEMBRE 2003  
(Valor FOB en US\$ y Peso en Kilogramos)**

DESTINO	CODIGO ARANCELARIO	PRODUCTO	PESO NETO			VALOR FOB		
			2001	2002	2003	2001	2002	2003
		BUCHE DE PESCADO	59.00	388.43	87.94	3,900.00	15,420.00	2,503.11
	05069000	POLVO DE CARTILAGO DE TIBURON			11.33			25.00
	05119190	CONCHA DE LANGOSTINO			214.00			23.51
	05119990	QUITOSAN GRANULADO		8,765.44			141,110.00	
	03019910	ALEVINES DE PESCADO PARA REPOBLACION		3.00			180.00	
	03021200	SALMON FRESCO O REFRIGERADO		54.43			900.00	
	03026950	CORVINA FRESCA O REFRIGERADA		682.00			1,500.00	
	03026970	TILAPIA CONGELADA	15,425.94	14,545.46		1,288.40	3,880.00	
		TILAPIA FRESCA O REFRIGERADA	18,153.39	26,779.97	48,727.15	651.20	9,445.60	53,400.00
	03026990	PESCADO FRESCO ENTERO	1,818.16	954.54	9,090.89	1,850.00	960.00	8,000.00
		ROBALO FRESCO O REFRIGERADO		909.00	909.00		400.00	800.00
	03037500	TIBURON CONGELADO	6,136.36	4,545.44	13,000.00	6,750.00	5,000.00	6,500.00
	03053000	CARNE DE PESCADO SECO SALADO		1,818.18			1,840.00	
		CARNE SECA DE TIBURON	3,181.81	6,363.62		840.00	4,900.00	
		FILETE DE ANGIULA SECO SALADO		5,227.27	11,590.90		4,600.00	8,920.00
		FILETES DE PESCADO SECO SALADO		9,613.61			10,575.00	
	03055900	PESCADO SECO	3,556.81	954.54	15,322.33	4,825.00	1,100.00	11,479.32
	03061319	CAMARONCILLO CONGELADOS	18,181.77	62,181.03	36,817.70	26,983.00	132,194.00	54,500.00
		CAMARONES DE MAR CONGELADOS C/CABEZA	6,818.18	1,364.00		6,000.00	12,000.00	

Fuente:  
ROR-CFNTRFX

**EXPORTACIONES DE PRODUCTOS PESQUEROS AUTORIZADAS EN EL CENTREX  
PERIODO JULIO 2001-DICIEMBRE 2003  
(Valor FOB en US\$ y Peso en Kilogramos)**

DESTINO	CODIGO ARANCELARIO	PRODUCTO	PESO NETO			VALOR FOB		
			2001	2002	2003	2001	2002	2003
HONDURAS		CAMARONES DE MAR CONGELADOS S/CABEZA	4,090.91	454.54		3,600.00	500.00	
	03062310	LARVAS DE CAMARON P/REPOBLACION		3.18	0.58		6,110.00	1,084.80
	03062390	CAMARONCILLO REFRIGERADO	4,545.45	14,090.36	10,000.01	5,000.00	13,940.00	34,000.00
		CHACALIN FRESCO REFRIGERADO		7,727.27			8,500.00	
	015042000	ACEITE SEMI REFINADO DE PESCADO			4,704.00			4,478.40
	03021200	SALMON FRESCO O REFRIGERADO		589.88	1,837.37		1,200.00	3,600.00
	03053000	CARNE DE PESCADO SECO SALADO		1,045.45	2,197.72		657.14	1,447.79
		CARNE SECA DE TIBURON			4,092.00			3,100.00
		FILETE DE ANGIUILA SECO SALADO		681.82			450.00	
		FILETES DE PESCADO SECO SALADO		181.81			200.00	
HONG KONG	03055900	PESCADO SECO		4,318.18	261.36		889.05	96.55
	03061319	CAMARONCILLO CONGELADOS		4,954.73	3,272.73		4,000.00	3,600.00
		CAMARONES DE MAR CONGELADOS S/CABEZA		454.54			500.00	
	03062390	NAUPLIOS		4,240.00			24,600.00	
		POST LARVAS DE CAMARON	3,000.10	12,000.00		43,000.00	30,000.00	
	03074900	CALAMARES CONGELADOS	545.45	454.54		396.00	228.57	
	03055900	ALETA SECA DE TIBURON	7,430.84	14,988.28	19,858.73	579,871.57	1,130,626.34	1,405,603.46
		PESCADO SECO			53.00			1,600.00
	04100000	BUCHE DE ANGIUILA	84.00	140.75	387.00	5,040.00	6,667.50	12,516.00



**EXPORTACIONES DE PRODUCTOS PESQUEROS AUTORIZADAS EN EL CEN I HEX**  
**PERIODO JULIO 2001-DICIEMBRE 2003**  
**(Valor FOB en US\$ y Peso en Kilogramos)**

DESTINO	CODIGO ARANCELARIO	PRODUCTO	PESO NETO			VALOR FOB		
			2001	2002	2003	2001	2002	2003
		BUCHE DE PESCADO	102.20		3,864.74	3,151.72		173,436.2
		BUCHE DE TIBURON	165.00	1,422.09	592.36	7,177.40	56,399.41	30,041.3
	05069000	CARTILAGO SECO DE TIBURON		5.20			22.90	
	05119190	COLA DE TIBURON	899.11	1,088.79	1,329.93	2,692.88	3,333.88	4,388.71
		HUESO DE TIBURON SECO		180.32			285.55	
		PIEL SALADA DE TIBURON		2,350.00			4,112.50	
	INDONESIA	03026990	MICO FRESCO O REFRIGERADO			18,000.00		10,800.0
		03055900	ALETA SECA DE TIBURON			450.00		6,950.0
	JAPON	03026990	PESCADO FRESCO ENTERO			949.09		8,038.8
		03055900	ALETA SECA DE TIBURON		27.00			4,050.00
MEXICO	03037500	TIBURON CONGELADO			751,221.00			507,541.8
	03053000	CARNE SECA DE TIBURON	2,045.45		15,865.00	5,850.00		15,865.0
		FILETES DE PESCADO SECO SALADO	32,649.96	26,192.26	112,359.81	96,900.00	89,864.80	227,079.3
	03055900	ALETA SECA DE TIBURON	673.74	2,522.22	2,881.67	87,586.20	266,923.00	248,889.8
	03062390	POST LARVAS DE CAMARON	0.20			110,000.00		
NICARAGUA	04100000	BUCHE DE PESCADO			87.37			3,494.8
	05119190	HUESO DE TIBURON SECO		500.00			5,000.00	
	03062390	NAUPLIOS		192.00			2,400.00	
		POST LARVAS DE CAMARON	0.16			68,875.00		

Fuente:  
R-C-R-CF-NTRFX

**EXPUHACIONES DE PRODUCTOS PESQUEROS AUTORIZADAS EN EL CENTREX  
PERIODO JULIO 2001-DICIEMBRE 2003  
(Valor FOB en US\$ y Peso en Kilogramos)**

DESTINO	CODIGO ARANCELARIO	PRODUCTO	PESO NETO			VALOR FOB		
			2001	2002	2003	2001	2002	2003
REINO UNIDO INGLATERRA	03061390	CARNE CONGELADA DE LANGOSTINO	24,323.00	236,680.50	281,527.18	194,662.86	1,952,778.58	2,309,080.9
		MINI LANGOSTA (SQUAT LOBSTER MEAT)		13,764.00	17,736.00		111,736.15	146,322.0
TAILANDIA	03034900	ATUNES CONGELADOS		402,620.00			415,069.64	
	03037500	TIBURON CONGELADO			5,136.00			4,110.4
TAIWAN	03055900	ALETA SECA DE TIBURON			31,745.00			236,087.5
	03061311	CAMARON CULTIVADO C/CABEZA	161,700.00	143,156.00	327,379.20	504,064.92	490,137.85	1,122,417.1
	03061319	CAMARONES DE MAR CONGELADOS C/CABEZA	29,250.00	381,541.60		65,913.60	1,231,638.63	
	05119990	PIEL CURTIDA DE TIBURON		500.00			1,200.00	
		PIEL SALADA DE TIBURON	2,500.00			3,750.00		
VENEZUELA	03034100	ATUN BLANCO CONGELADO		2,983,051.00			2,027,263.00	
	03034200	ATUNES DE ALETA AMARILLA			1,081,502.00			1,184,465.0
	03034900	ATUNES CONGELADOS			165,000.00			152,086.9
	03037500	TIBURON CONGELADO		50.00			20.00	
<b>TOTALES</b>			<b>1,402,443.34</b>	<b>8,035,474.00</b>	<b>12,439,801.12</b>	<b>12,361,983.56</b>	<b>22,980,628.05</b>	<b>34,130,425.51</b>