

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



“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR TURISMO QUE SIRVA DE APOYO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DENTRO DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE LA PALMA, CHALATENANGO.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

Carmen Dolores Alemán Bonilla
Fátima Rossibel Martínez Medrano
Carlos Gabriel Hernández Pineda

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Febrero de 2008

San Salvador

El Salvador

Centroamérica.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Rector : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez.

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez.

Facultad de Ciencias Económicas.

Decano : Msc. Roger Antonio Arias Alvarado.

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

Docente Director : Ing. Mauricio Alberto Rivas Romero.

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos.

Docente Observador : MAE. Francisco Antonio Quintanilla.

Febrero de 2008

San Salvador

El Salvador

Centroamérica.

Dedico y agradezco este triunfo principalmente a **Dios Todopoderoso** y a **María Auxiliadora** porque desde el principio de mi formación coloqué entre sus manos mis estudios y ahora me permiten culminarlos con éxito.

A mis padres **Saúl Ramón Alemán** "Mi gordito" y **María del Carmen Bonilla** "Mi cielito lindo", a ellos agradezco de una manera inmensa porque han estado siempre conmigo y sé que con sus mayores sacrificios, sus consejos y todo su amor me han ayudado a alcanzar lo que por ahora es el mayor triunfo de mi vida.

A mis hermanos, **Marito y Saulito** "Mis Aliancistas" infinitas gracias por estar a mi lado en los momentos difíciles y en los más felices que he pasado, sus consejos, por sus sacrificios y su ayuda incondicional.

A mis abuelitos, especialmente a **mi abuelita Dolores**, quien con todo su cariño siempre, siempre está a mi lado.

También doy gracias a **mis tías, tíos, primos y primas, mis verdaderos amigos**, con quienes aprendo a disfrutar cada día de la vida con la mayor alegría...! ☺

A **Fátima Martínez** y **Gabriel Hernández**, mis amigos a quienes tengo un aprecio muy especial y con quienes he compartido mis años de estudio en la Universidad, momentos de felicidad y lo mejor de todo elaborar el trabajo de graduación con ustedes cabezones siempre fue lo mejor, agradezco a la familia Martínez Medrano por abrir las puertas de su casa y recibirnos siempre con muchísimo agrado.

Y es ahora que puedo decir que este triunfo no es solo mío sino también de ustedes.

"Todo es posible si confías en Dios"



Carmen Dolores Alemán Bonilla.

“SOLO ES LIBRE EL QUE SABE A DONDE VA”

El esfuerzo de este trabajo va dedicado:

A DIOS y LA VIRGEN : por darme la fortaleza, la serenidad y la valentía, para alcanzar mis sueños no importando los obstáculos que se me presentaran, por guiar mis pasos en toda mi vida y en especial en mi carrera y por enseñarme que todo se puede si se tiene fe.

A mi papá: por siempre estar conmigo, por todo el esfuerzo que ha hecho para sacarme adelante y siempre buscar lo mejor para mí, aun en los momentos más difíciles y por todas las cosas que me ha enseñado de la vida. **A mi mamá:** por sus consejos y por siempre apoyarme.

A mi otras dos mamá: que son mi tía y mi abuelita, por todos sus cuidados, mimos, consejos, apoyo y aliento, que han sido muy importantes en mi vida y que sin ellos no podría haber seguido adelante. **A mi querida prima:** que ha sido mi hermana y mi amiga, gracias por todos sus consejos, sus explicaciones de mate y de otras materias, por alentarme a seguir luchando y ser practica en la vida. **A mi sobrino:** por su ternura e inocencia, por haberme ayudado a estudiar tan solo siendo un bebé. **A mis tíos y primos:** por sus consejos, por siempre estar pendiente de mí, y por sus consejos para lograr mis metas.

A mi novio: por estar siempre conmigo, dándome fuerzas cada vez que no tenía, haciéndome reír cada vez que lo necesitaba, por su apoyo incondicional. **A mis amigos y compañeros de tesis,** Gabo y Loby, por darme el honor de trabajar con ellos, por el gran apoyo y comprensión que me dieron en los momentos difíciles que pase, gracias por soportarme, los quiero muchos amigos.

A mis mascotas: Tekila (con grato recuerdo) y mis pájaras que me acompañaron en todas las noches de desvelo y me distrajeron cuando estaba muy cansada.

A todas aquellas personas que de una forma u otra han ayudado para que logre cumplir esta meta en mi vida.



Fátima Rossibel Martínez Medrano.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO; por ser ÉL quién me brindó la fortaleza y sabiduría necesaria para llevar a cabo dicho trabajo.

A MIS PADRES CARLOS MARTÍNEZ Y DINA RACHEL PINEDA; a quienes dedico el logro obtenido, por haberme motivado no solo en la realización de este trabajo, sino también a lo largo de mis estudios, además de brindarme su incondicional apoyo moral y en otros aspectos.

A MIS HERMANOS YURI Y JORGE HERNÁNDEZ; por haber tenido la paciencia y la comprensión necesaria en los momentos en que necesité de su apoyo.

A CARLOS ALFREDO ALAS HERNÁNDEZ; mi sobrino y mi hijo quién con un solo abrazo supo levantar mi ánimo, además de ofrecerme su ayuda cuando me vió cansado.

AL RESTO DE MI FAMILIA; por sus muestras y palabras de apoyo durante la realización de este trabajo.

CARMEN ALEMAN Y FATIMA MARTINEZ; muy especiales amigas con quienes tuve el placer de compartir alegrías en la realización de este trabajo, las quiero mucho.

GRACIAS DIOS.

Carlos Gabriel Hernández Pineda.





AGRADECIMIENTOS ESPECIALES A:

ING. MAURICIO ALBERTO RIVAS.

MAE. FRANCISCO QUINTANILLA.



INDICE

Resumen	i
Introducción.	iii
Objetivos	v
A. Objetivo general	
B. Objetivos específicos	

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.

A. La planeación estratégica.	
1. Evolución histórica de la planeación estratégica.	2
2. Naturaleza y alcances de la planeación estratégica.	4
3. Elementos básicos de la planeación estratégica.	5
4. Proceso de la planeación estratégica	8
4.1 Propósitos	9
4.2 Premisas	9
4.3 Objetivos	12
4.4 Estrategias	13
4.5 Políticas	14
4.6 Programas	15
4.7 Procedimientos	16
4.8 Presupuestos	17
B. La micro y pequeña empresa en El Salvador	
1. Antecedentes.	19
2. Definición de micro y pequeña empresa en El Salvador.	20
2.1. Definición de microempresa.	21
2.2. Definición de pequeña empresa.	22
3. Características de las MYPES en El Salvador	23
4. Factores claves para el desarrollo de las MYPES	24
5. Importancia de la micro y pequeña empresa en el desarrollo económico y social en El Salvador.	26
6. La situación de la microempresa salvadoreña en el departamento Chalatenango.	27

C. El sector turismo.	
1. Antecedentes del Turismo en El Salvador.	30
2. Importancia del Turismo.	32
2.1. Turismo como fuente de empleo.	32
3. Tipología del turismo.	33
4. Antecedentes del turismo en el departamento de Chalatenango.	35
D. El sector artesanal.	
1. Antecedentes de las artesanías.	37
2. Origen de las artesanías.	38
3. Artesanías americanas en la época precolombina	38
4. Artesanías de la época colonial.	40
5. Artesanías contemporáneas.	41
6. Características del sector artesanal en El Salvador.	41
E. El municipio de La Palma.	
1. Antecedentes del municipio de La Palma.	44
2. Topografía.	45
3. Clima, precipitación y temperatura.	45
4. Vegetación.	46
5. Hidrología.	46
6. Atractivos turísticos.	47
7. Acceso al municipio de La Palma.	49.
8. Antecedentes de la actividad económica del municipio de La Palma.	50
F. Aspectos legales e institucionales	
1. De las micro y pequeñas empresa.	53
2. Del sector turismo.	54
3. Del sector de artesanías	56

CAPITULO II. INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE LA PALMA, CHALATENANGO.

G. Formulación del problema de investigación de campo	
1. Pasos de la investigación.	57
H. Método de investigación	
1. Método general.	58
2. Métodos específicos	59
I. Tipo de investigación.	60
J. Técnicas e instrumentos de investigación.	61
K. Determinación de la población y muestra de la investigación.	62
L. Tabulación e interpretación de datos	66
M. Diagnóstico de la situación actual y análisis FODA	
1. Diagnóstico de la situación actual de las micro y pequeñas empresas del casco urbano del municipio de La Palma	66
2. Análisis F.O.D.A.	69
2.1 Matriz F.O.D.A.	71
2.2 Determinación de ideas ofensivas, defensivas, reactivas y adaptativas	72
Conclusiones	81
Recomendaciones	82

CAPITULO III. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR TURISMO QUE SIRVA DE APOYO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DENTRO DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE LA PALMA, CHALATENANGO.

N. Objetivos del capítulo.	83
1. General.	
2. Específicos.	
O. Objetivos del plan estratégico para el sector turismo que sirva de apoyo a las micro y pequeñas empresas del municipio de La Palma.	84
1. General	
2. Específicos.	

P. Propuesta de plan estratégico para el sector turismo que sirva de apoyo en el desarrollo económico de las micro y pequeñas empresas dentro del casco urbano del municipio de la palma	
1. Establecimiento de propósitos	85
1.1. Declaración de Misión	86
1.2. Declaración de Visión	87
2. Evaluación de factores internos y externos	87
2.1. Análisis de fortalezas.	88
2.2. Análisis de oportunidades	90
2.3. Análisis de debilidades	93
2.4. Análisis de amenazas.	95
3. Formulación de objetivos estratégicos.	97
4. Identificación, valuación y selección; de estrategias enfocadas al turismo que contribuirían al desarrollo económico	98
4.1. Integración de estrategias con objetivos.	104
5. Formulación de políticas para orientar la acción en el logro de las estrategias.	107
6. Elaboración de programas para el logro de las estrategias.	108
6.1. Programas	108
6.2. Cronograma estratégico para el periodo 2008-2012	121
7. Elaboración de presupuesto de inversión	122
8. Implementación y seguimiento de la propuesta de plan estratégico.	127
8.1. Propuesta de comité de apoyo al plan estratégico.	128
8.2. Determinación de recursos	130
8.3. Indicadores del desempeño del plan.	130
9. Plan operativo desarrollado para el año 2008 del periodo de planeación estratégica.	132
Conclusiones	141
Recomendaciones	142
Bibliografía.	143
Glosario.	145
Anexos	151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.		
Fases de la Planeación Estratégica.	.	3
Tabla 2		
Resumen de Leyes y Reglamentos que rigen al sector de las micro y pequeñas empresas	.	53
Tabla 3.		
Resumen de Leyes y Reglamentos que rigen al sector turismo	.	54
Tabla 4.		
Resumen de Leyes y Reglamentos que rigen al sector artesanía.	.	56
Tabla 5.		
Determinación de la muestra por estratos	.	65
Tabla 6.		
Matriz F.O.D.A..	.	71
Tabla 7.		
Ideas ofensivas	.	72
Tabla 8.		
Ideas defensivas	.	74
Tabla 9.		
Ideas reactivas	.	76
Tabla 10.		
Ideas adaptativas	.	78
Tabla 11.		
Valoración de factores internos: Fortalezas	.	88
Tabla 12.		
Valoración de factores externos: Oportunidades	.	90

Tabla 13.		
Valoración de factores internos: Debilidades		93
Tabla 14.		
Valoración de factores externos: Amenazas		95
Tabla 15.		
Estrategias ofensivas		99
Tabla 16.		
Estrategias defensivas		100
Tabla 17.		
Estrategias reactivas		101
Tabla 18.		
Estrategias adaptativas		102
Tabla 19.		
Estrategias generales		103
Tablas 20-25.		
Relación de objetivos estratégicos con estrategias		104-106
Tabla 26-37.		
Programas para el logro de estrategias		109-120
Tabla 38.		
Cronograma estratégico para el periodo 2008-2012		121
Tabla 39-42.		
Presupuestos de inversiones para el periodo 2008-2012.		122-125
Tabla 43.		
Resumen de presupuestos		126
Tabla 44-52.		
Plan operativo desarrollado para el año 2008 del periodo de planeación estratégica.		132-140

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.

Esquema de la evolución histórica de la Planeación Estratégica 2

Ilustración 2.

Proceso de la Planeación Estratégica 8

Ilustración 3.

Mapa del departamento de Chalatenango y su zona alta. 45

Ilustración 4.

Esquema del proceso de investigación 57

Ilustración 5.

Estructura organizativa de la comisión de apoyo al Plan Estratégico 128

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1

División territorial del casco urbano del Municipio de La Palma.

Anexo 2

Carta de la Alcaldía Municipal de La Palma.

Anexo 3

Encuesta dirigida a los propietarios o responsables de micro y pequeñas empresas del casco urbano del municipio de la palma.

Anexo 4

Resultados de prueba piloto

Anexo 5

Tabulación e interpretación de resultados.

Anexo 6

Análisis de preguntas abiertas

Anexo 7

Análisis de cruces de preguntas

Anexo 8

Cartas didácticas de talleres realizados en La Palma

Anexo 9

Programa de talleres realizados con los empresarios de La Palma

Anexo 10

Artículo de periódico: "La Palma, mejor destino Turístico 2007"

Anexo 10-A

Certamen nacional: Eligen La Palma como municipio turístico 2007

Anexo 11

Programas de apoyo: Acceso a créditos de MIPYMES

Anexo 12

Apoyo institucional al sector turismo nacional

Anexo 13

Brochure de la Asociación de Municipios Cayaguanca

RESUMEN

*E*s de resaltar que el Municipio de La Palma perteneciente a la Microregión que conforma la Asociación de Municipios Cayaguanca presenta una desigualdad en el desarrollo económico, siendo el sector de grandes hoteles el que actualmente posee mayor crecimiento, debido a que ellos cuentan con la capacidad y los recursos necesarios para brindar seguridad, tranquilidad y otras comodidades para los turistas, dejando a un lado a la micro y pequeña empresa que no cuenta con la disponibilidad de recursos para hacer competencia al tipo de servicio que estos brindan.

De acuerdo a esto el objetivo fundamental de la siguiente investigación es plantear a los micro y pequeños empresarios que operan en el casco urbano del Municipio de La Palma, la forma de cómo pueden aprovechar el potencial turístico que se da en la zona, para obtener un mayor desarrollo económico

Para llevar a cabo el análisis de la situación actual de la problemática en estudio se utilizaron los Métodos Científicos Deductivo e Inductivo. Para la recolección de datos de una manera más específica y directa se hizo uso de la observación para verificar la interacción que se da entre el objeto y la unidad de análisis, con su entorno competitivo y clientes. Así mismo la técnica utilizada ha sido la encuesta auxiliada por un cuestionario impreso.

Los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejaron que el desarrollo económico de las micro y pequeñas empresas del municipio en estudio, se ve limitado por una serie de factores tanto internos como externos que obstaculizan que los negocios alcancen un mayor desarrollo; como por ejemplo a nivel interno existen debilidades para la mayoría de empresarios de la zona en aspectos como: Falta de una filosofía organizacional, poco conocimiento sobre planificación,

falta de organización sectorial entre otras. En cuanto a los aspectos externos se tiene: Falta de publicidad de la zona como destino turístico, poco apoyo institucional, poca afluencia de turistas entre otras.

Por lo antes expuesto, se identifica la necesidad y la importancia de realizar una investigación acerca de la manera como se puede fomentar el desarrollo económico del casco urbano del Municipio de La Palma, del Departamento de Chalatenango y así contribuir en el fortalecimiento del desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de este municipio, con la finalidad de incrementar su competitividad y participación en el mercado, tanto a nivel local y nacional.

Es por esto que se presenta un plan estratégico enfocado al turismo que engloba un marco lógico en el que se le da posible soluciones a las problemáticas que enfrentan los micro y pequeños empresarios del casco urbano del municipio de La Palma mediante la formulación de una diversidad de estrategias y objetivos. La implementación de dicho plan estará bajo responsabilidad de la Oficina de Desarrollo Económico Local (O.D.E.L.) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaguanca.

INTRODUCCIÓN.

*E*l desarrollo económico y social del municipio de La Palma, debe ir acompañado de un desarrollo equilibrado entre los diferentes sectores de actividad económica, como son los dedicados a la elaboración y venta de artesanías, comedores y tiendas comerciales; y los que presentan mayores niveles de desarrollo como es el caso de los grandes hoteles.

La primera etapa de la investigación se ha realizado con el propósito de dar a conocer los aspectos principales involucrados en el tratamiento de la problemática que se está estudiando.

En la misma se incluyen los aspectos fundamentales de la Planeación Estratégica como elemento importante en el desarrollo de la investigación, así como una descripción de los principales elementos que se encuentran relacionados a esta y el proceso a seguir para desarrollar una propuesta de plan estratégico orientada a contribuir en el desarrollo económico de la micro y pequeña empresa de la zona.

Otro aspecto que se aborda en esta etapa, es el tema de la micro y pequeña empresa en El Salvador, su clasificación, características e importancia en el desarrollo económico del país, resaltando sus beneficios como fuente generadora de empleo y medio de vital importancia en el desarrollo de la dinámica generada por el turismo, que se da en el municipio de La Palma.

La segunda etapa contiene la metodología de la investigación, es decir la estrategia metodológica utilizada para conocer la situación actual en que operan las micro y pequeñas empresa de la zona. Incluye el nivel y tipo de investigación, así como los métodos e instrumentos utilizados en la fase de investigación de campo.

Luego de la recolección de datos se lleva a cabo la tabulación, el análisis de los resultados que llevan a realizar el diagnóstico de la situación actual, utilizando para ello un análisis FODA, aplicado a las micro y pequeñas empresas del casco urbano del municipio de La Palma. Además se incluyen las conclusiones y sus respectivas recomendaciones las cuales se derivan del diagnóstico previamente realizado.

Para lograr que los micro y pequeños empresarios que operan dentro del casco urbano del municipio de La Palma, logren un aprovechamiento responsable y eficiente del potencial turístico con el que cuenta el municipio, es necesario contar con una serie de actividades programadas que sirvan de guía en el logro del mismo; es por ello que en la tercera y última etapa se propone un Plan Estratégico enfocado en el Sector Turismo que sirva de apoyo en el Desarrollo Económico de las Micro y Pequeñas Empresas de la zona antes mencionada.

El plan comprende una serie de actividades plasmadas en propósitos, objetivos, políticas y estrategias; que tienen como finalidad llegar a establecer un sector MYPE fuerte dentro del municipio de La Palma.

Además del propósito principal que es el de contribuir al desarrollo económico del sector MYPE, se pretende que estos logren un aprovechamiento constante del potencial turístico de la zona y que se conviertan en un sector modelo para el resto de los municipios que conforman la Asociación de Municipios Cayaguanca.

OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico para el sector turismo encaminado a contribuir al desarrollo económico de las micro y pequeña empresas del casco urbano del municipio de La Palma, Chalatenango.

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ∞ Recopilar información que permita elaborar un marco teórico acerca del municipio y la problemática en estudio.

- ∞ Evaluar la situación interna y externa del casco urbano del municipio de La Palma respecto al desarrollo económico, mediante un análisis F.O.D.A. para identificar las condiciones actuales en que opera la micro y pequeña empresa de la zona.

- ∞ Diseñar una propuesta de Plan Estratégico de turismo que contribuya a mejorar el desarrollo económico del sector MYPE del casco urbano del municipio de La Palma, mediante la formulación de estrategias orientadas a la atracción de turistas.

The background of the slide is a vibrant, pixelated illustration of a village. It features several houses with different colored roofs (red, white, brown) and walls. There are green trees and a bright yellow sun in the upper left corner. The overall style is reminiscent of a low-resolution digital painting or a game environment.

CAPITULO I

**Marco teórico
de referencia.**

A. PLANEACION ESTRATÉGICA.

Se hace necesario definir los conceptos de “Planeación” y “Estrategia” para llegar a la conceptualización de Planeación Estratégica.

Primeramente se entiende por Planeación: “Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones.”¹

Según William J. Stanton estrategia se define como: “Un amplio plan de acción por el que la organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión”.²

Henry Mintzberg define la estrategia como: “El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.”³

Mintzberg en su libro “El proceso estratégico” define la *planeación estratégica* como: “Es el proceso que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. Consiste en relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados”.⁴

Tomando como referencia los conceptos antes mencionados, el equipo de investigación define la Planeación Estratégica como: “*El proceso continuo que permite orientar los recursos y esfuerzos de acuerdo a los objetivos y metas a largo plazo, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno cambiante*”.

¹ Koontz Harold, Wehrich Heinz, “Administración: una perspectiva global”, McGraw Hill, 11 Ed, México, 1998, Pág. 783

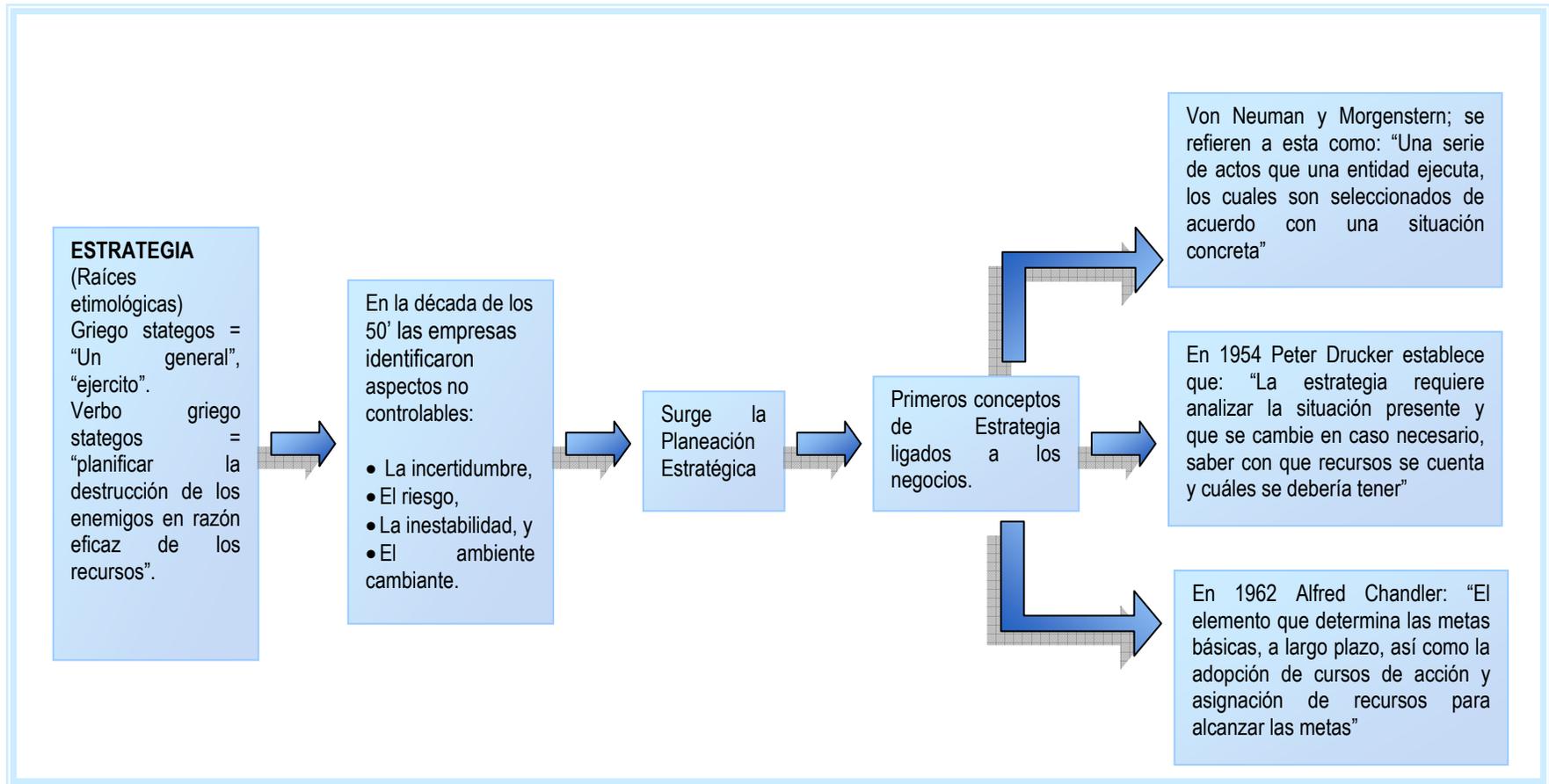
² Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce, “ Fundamentos de Marketing”, McGraw Hill, 11 Ed, Mexico, 200, Pág. 58

³ H. Mintzberg, J.B. Quinn, “ El Proceso Estratégico”; Editorial Pearson Educación, Madrid ,Ed. 1°. europea año 1999 Pág. 11

⁴ Idem, cita 3

1. Evolución histórica de la Planeación Estratégica

Ilustración 4. Esquema de la evolución histórica de la Planeación Estratégica



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación con a base información del sitio Web www.geocities.com, MsC. Salvador Vanegas Guido, 2001

Desde su generalizada introducción en la década del 60, el estilo de la planeación estratégica ha pasado por varias fases.

Tabla 5. Fases de la Planeación Estratégica.

Década del 60' Planeación para un período- de estabilidad y crecimiento	Década 70' Planeación para empresas en situación de ataque.	Principios de los 80' Planeación para recortes y racionalización	Década de los 90' Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Mercados mundiales
<i>Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década</i>			
Proyecciones a largo plazo Planes operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas Divisiones en unidades empresariales estratégicas Planeación para el cambio Estrategias alternativas	Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles. Inversiones masivas en nuevas tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno. Uso de tecnologías informáticas Incremento del cálculo de riesgos Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
<i>Principales técnicas por década</i>			
Proyección tecnológica Planeación de fuerza laboral Presupuestación del programa	Apreciación del riesgo Proyección social Evaluación de impacto ambiental Análisis de portafolio de negocios Curvas de experiencia	Creación de escaños competitivos Portafolios de tecnologías y recursos Entrenamiento interno de mercadeo y servicios Programas de mejoramiento a la calidad Bases de datos internas y externas	Formación de liderazgo Benchmarking Inteligencia emocional Mejoras continuas

2. Naturaleza y alcance de la planeación estratégica⁵.

Toda entidad necesita planes generales y específicos para lograr el éxito. Se debe decidir qué se desea lograr y luego trazar un plan estratégico para obtener esos resultados. A partir de este plan global, cada elemento del sistema deberá determinar cuáles serán sus planes.

La planeación es muy importante, ya que consiste en decidir ahora lo que se ha de hacer más adelante, especificando entre otras cosas cómo y cuándo se deberá hacer. Sin un plan no es posible realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no se conoce lo que ha de hacerse ni cómo llevarlo a cabo. En la planeación estratégica, se adecuan los recursos a las oportunidades de mercado a largo plazo.

El hecho de que la planeación estratégica tenga una perspectiva a largo plazo no significa que los planes puedan ser desarrollados o ejecutados de una manera lenta. Por lo tanto, se debe estar dispuesto a moverse rápida y decisivamente.

En la administración de empresas un tipo de planeación que resulta de gran utilidad es el concepto más formal denominado planeación estratégica.

La planeación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones fundamentales y acciones que dan forma y conducen a lo que se es, lo que se hace y por que se hace; con la mira puesta en el futuro.

⁵ Stanton Willian, Etzel Michael, Walker Bruce, "Fundamentos de Marketing", McGraw Hill, 11 Ed, Mexico, 200, Pág. 56-59

Puede pensarse que el éxito de una empresa se debe a que “está en un buen negocio”, o a que todo el país está en una buena situación económica. Sin embargo, al comparar empresas que comparten condiciones de sector y de país; se ve que mientras algunas fracasan, otros no solo sobreviven sino que lo hacen exitosamente.

Los conceptos que surgen siempre que se busca y encuentra una estrategia consistente y exitosa, sin importar si se ha seguido o no un proceso formal para obtenerlas son:

- La idea de un futuro que se elige.
- Descripción de una serie de objetivos que todos persiguen por igual.

3. Elementos básicos de planeación estratégica.⁶

En los últimos años se ha dedicado mucha atención a la fase de planeación del proceso administrativo, el término común con que se designa esta actividad es el de la planeación estratégica.

A continuación se presenta una breve descripción de los términos básicos que se utilizan al hablar de planeación estratégica:

a) Misión.

La misión indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión contiene, en términos generales, los límites de las actividades de la organización, entidad o sector.

⁶ Stanton Willian, Etzel Michael, Walker Bruce, “ Fundamentos de Marketing”, McGraw Hill, 11 Ed, Mexico, 200, Pág. 57

La declaración no debe ser ni demasiado extensa ni vaga o demasiado limitada y específica. Una buena declaración de la misión describe el propósito para con los clientes, productos o servicios; mercados, filosofía y tecnología básica.

Una declaración de la misión debe:

- 1) Definir cómo es y cómo querría ser la organización o sector para el que se esté formulando.
- 2) Es decir, ser lo bastante limitado como para excluir algunos negocios y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo.
- 3) Diferenciar a una organización o sector de las demás.
- 4) Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras

b) Objetivos.

La planeación eficaz empieza con una serie de objetivos que se logran mediante la ejecución de los planes. Los objetivos son, en esencia, las razones de los planes, deben formularse por escrito, a fin de reducir al mínimo la posibilidad de malos entendidos y riesgo de que ni las decisiones ni las actividades de dirección concuerden con dichos objetivos.

Para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos:

- Claros y específicos.
- Formularse por escrito.
- Ambiciosos pero realistas.
- Congruentes entre sí.
- En lo posible, susceptibles de una medición cuantitativa
- Realizarse en determinado periodo.

c) Estrategias.

La estrategia es un plan básico y general de acción por medio del cual se pretende alcanzar los objetivos.

d) Táctica.

La táctica es un medio operacional a través del cual una estrategia ha de ponerse en práctica o activarse. Suele ser un modo de acción más específico y pormenorizado que la estrategia, y abarca periodos más cortos.

e) Política.

La política es un curso de acción adoptado, para guiar sistemáticamente la toma de decisiones futuras en una situación determinada.

f) Valores.

Puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conductas en el cumplimiento de los propósitos establecidos. Los valores pueden concebirse como los elementos que componen la ideología que guía las decisiones.

g) Planes tácticos o funcionales.

Estos determinan planes más específicos y se subordinan a los planes estratégicos. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

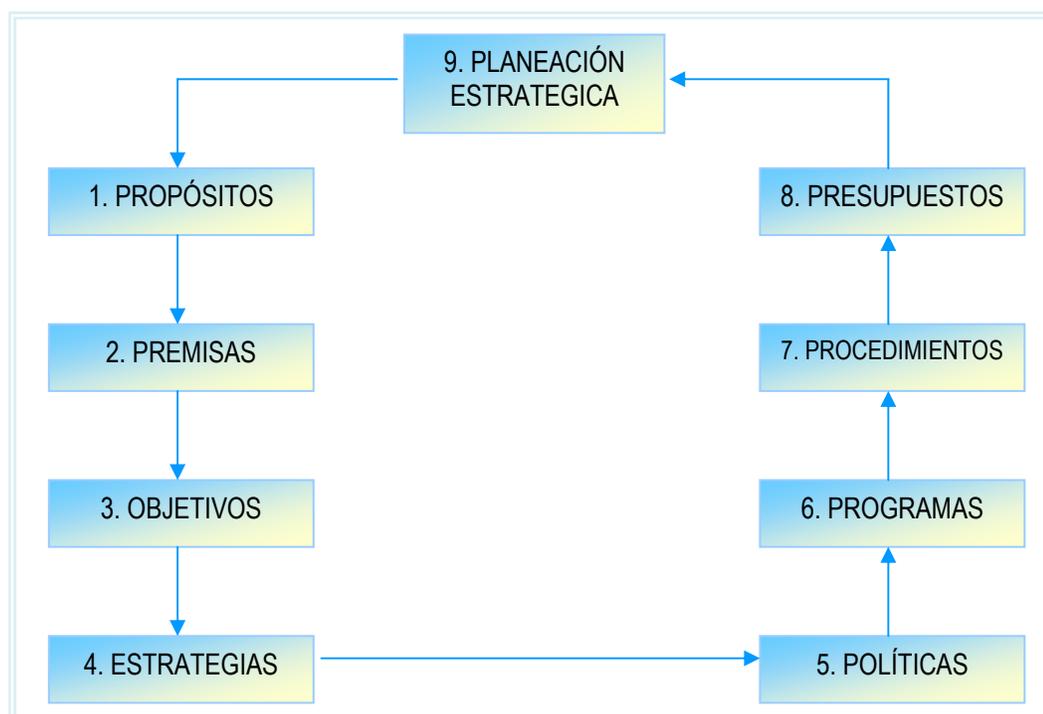
h) Planes operativos.

Son a corto plazo y se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más específicas.

4. Proceso de planeación estratégica⁷.

Henry Mintzberg, James Brian Quinn y Sumantra Ghosal presenta las siguientes etapas dentro del proceso de planeación estratégica:

Ilustración 5. Proceso de la Planeación Estratégica



A continuación se describe cada una de las etapas, cabe mencionar que estas etapas podrían denominarse un estándar para realizar planeación estratégica pero nunca presentan los mismos resultados.

⁷ H. Mintzberg, J.B. Quinn, S.Ghoshal, "El Proceso Estratégico"; Editorial Pearson Educacion, Madrid ,Ed. 1°. europea año 1999

4.1 Propósitos⁸.

La planeación se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter .

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente.

Es necesario establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; en muchas ocasiones es común confundir un propósito con un objetivo.

Los propósitos son muy importantes dentro del proceso de planeación debido a que:

- Son la razón de la existencia de la organización o sector, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.
- Sirven de base para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
- Permiten orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.

4.2 Premisas.

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

⁸ Ídem cita 7 pág. 35

Por su naturaleza pueden ser:

- Internas: Cuando se originan de manera interna y pueden influir en el logro de los propósitos.
- Externas: Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, entidad o sector, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear, algunas de ellas son:

- De carácter político
 - Estabilidad política del país.
 - Sistema político de gobierno.
 - Intervención estatal en los negocios.
 - Restricciones a la importación y exportación.
 - Relaciones internacionales.
- De carácter legal
 - Tendencias fiscales:
 - Impuestos sobre ciertos artículos o productos.
 - Forma de pago de impuestos.
 - Exenciones de impuestos.
 - Tendencias laborales:
 - Laboral.
 - Mejoramiento del ambiente.
 - Descentralización de empresas en las zonas urbanas.
- Económicas
 - Deuda pública.
 - Fenómenos inflacionarios.
 - Nivel de salarios.
 - Nivel de precios.
 - Poder adquisitivo de la población.
 - Renta nacional.
 - Producto nacional bruto.

- Sociales
 - Crecimiento y distribución demográfica.
 - Movilidad de la población.
 - Empleo y desempleo.
 - Nuevas construcciones y obras públicas.
 - Alfabetización.
 - Sistemas de salubridad e higiene.
- Técnicas
 - Rapidez de los avances tecnológicos.
 - Cambios en los sistemas.
- Otros factores
 - Competencia.
 - Posición en el mercado.
 - Políticas de operación.
 - Cambios en la demanda.
 - Fuentes de financiamiento.
 - Transporte.
 - Distribución del ingreso.
 - Productividad e ingreso nacional.
 - Comportamiento de los consumidores.
 - Programas de investigación

4.3 Objetivos⁹.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que se desean lograr en un tiempo determinado.

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan los objetivos pueden ser:

- **Estratégicos o generales:** Comprenden toda la entidad o sector y se establecen a largo plazo.
- **Tácticos:** Se refieren a un área y se subordinan a los objetivos generales, estableciéndolos a corto o mediano plazo.
- **Operacionales o específicos:** Se establecen en niveles o secciones más específicas, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos tácticos y obviamente de los generales.

Los objetivos operacionales pueden ser:

a. Seccionales. Cuando se refieren a una sección o grupo.

b. Individuales. Son fines personales.

⁹ Ídem, cita 7 Pág. 5

4.4 Estrategias¹⁰.

Son planes globales que incluyen cursos de acción generales o alternativas, que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, indican el empleo de los recursos.

Contar con una amplia gama de estrategias, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- *Determinación de los cursos de acción o alternativas.* Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- *Evaluación.* Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- *Selección de alternativas.* Considerar las alternativas más adecuadas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos.

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

1. Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
2. Determinarlas con claridad.

¹⁰ Ídem, Cita 7 Pág. 41

3. No confundir las estrategias con los cursos de acción, ya que éstos últimos combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
4. Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
5. Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

4.5 Políticas¹¹.

Son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Existen diferentes tipos de políticas entre las que destacan las siguientes:

- Estratégicas o generales: Su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa o sector como una unidad integrada.
- Tácticas: Son lineamientos específicos.
- Operativas o específicas: Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

¹¹ Ídem, Cita 7

4.6 Programa¹².

Es un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

La elaboración técnica de un programa considera los siguientes puntos:

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades, es decir, determinar que actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente, y por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

Los programas se pueden clasificar de dos formas:

- Tácticos.

Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.

¹² Ídem, cita 7

- Operativos.

Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico que el táctico.

El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

4.7 Procedimientos

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación, la estructura organizacional, la clase de producto, los turnos de trabajo, la disponibilidad de equipo y el material o incentivos, etc.

Los procedimientos establecen la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

El uso de procedimientos presenta las siguientes ventajas:

- Determina el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades y evitan duplicidad.
- Determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuando y quién deben realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

4.8 Presupuestos¹³

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que se necesitan para cumplir los objetivos.

Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades en términos financieros.

Características de los presupuestos:

- Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general, porque se establece para toda la empresa, entidad o sector.
- Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que esta dividida la organización.
- Es diseñado para un período determinado.

Los presupuestos financieros son el resultado de todo el proceso de planeación estratégica por lo que su importancia se basa en:

- Convierte los aspectos de ejecución de los planes en unidades de medidas comparables.

¹³ Burbano, Jorge y Ortiz, Alberto. "Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos". Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición. Pág.28

- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.
- Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Es un medio de control que permite controlar las operaciones.
- Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- Estipula por centros de responsabilidad, quiénes son los responsables de su aplicación.
- Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos evitando gastos no programados.

Como punto final es importante destacar que la Planeación Estratégica es una herramienta útil no para adivinar el futuro o eliminar riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse a las condiciones cambiantes del entorno, no importando el tamaño (grande, pequeña o micro empresa), el sector o industria al que pertenece.

B. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL SALVADOR.

1. Antecedentes¹⁴

La micro y pequeña empresa no queda registrada en la agenda de ningún ministerio. Sin embargo, en 1996, con la creación de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), la Vice-presidencia asume oficialmente un rol activo en el fomento de la micro y pequeña empresa, mientras que, por su parte, el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), intermediario de fondos nacionales e internacionales de crédito destinados, a la micro y pequeña empresa, empieza a impulsar, con el apoyo de programas de cooperación de la Unión Europea, la creación de Centros de Servicios Empresariales (CSE) para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME)

Se tiene entonces, en El Salvador, a dos instituciones de fomento de la MYPE. Por una parte, la CONAMYPE, la cual se instaura como mecanismo transversal, directamente supeditado al Ministerio de Economía. Y, por otra parte, el BMI, el cual, en tanto ente público autónomo, se ubica en el nivel macro, sin que quede clara su articulación institucional al interior del ejecutivo.

Desde sus principios la micro y pequeña empresa salvadoreña han sido tradicionalmente vista como fuente de empleo y de productos que se comercializan principalmente en los mercados nacionales, como proveedora de ingresos a un sin número de familias que dependen de ésta para sobrevivir. La micro y pequeña empresa parecen surgir como una medida de supervivencia para aquellos grupos de población que se ven imposibilitados para obtener un empleo e ingresos fijos en el seno de la mediana y gran industria, entre otros. Esto es posible debido al hecho que

¹⁴ Programa FOMMI, "La Situación de la microempresa manufacturera Salvadoreña en el contexto departamental", año 1998.

en muchos casos no se requiere de mucho capital ni de una alta calificación para establecer una microempresa.

Ahora bien, si la micro y pequeña empresa ha sido muchas veces percibida como un mecanismo de absorción de mano de obra que la mediana y gran empresa no puede utilizar, esta situación ha ido cambiando en los últimos tiempos. Se ha visto que la micro y pequeña empresa cuenta con cierto potencial, el cual, bien orientado, puede provocar grandes efectos en materia de la calidad y el volumen de empleo y riquezas que pueden ser generados. En otras palabras, la micro y pequeña empresa puede ser una fuente importante que genere riquezas para el país y que contribuya al desarrollo del mismo.

El Programa de Fomento a la Microempresa (FOMMI) ha participado en esfuerzos tales como “Encuesta de la Microempresa” (1995), “Libro Blanco de la Microempresa” (1997), y “Caracterización de la Microempresa en El Salvador” (1996), lo cual demuestra el gran acervo que se encuentra disponible en materia de sistematización de la información relativa a la microempresa en general así como también la preocupación existente por conocer a ciencia cierta la situación de la microempresa salvadoreña en su conjunto.

2. Definición de micro y pequeña empresa en El Salvador.

Para lograr una mejor comprensión de los términos microempresa y pequeña empresa es necesario tener una definición de lo que es empresa:

“Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”¹⁵

¹⁵ Chiavenato Idalberto “Iniciación a la Organización y Técnica Comercial” Mc Graw Hill, México Pág. 4

2.1. Definición de microempresa.

De acuerdo al Libro Blanco de la Microempresa, los criterios para la definición se basan en una dimensión laboral (que es el número máximo de trabajadores, incluyendo al empresario y a trabajadores no remunerados) y en una dimensión financiera (en la que por motivos prácticos se utiliza el valor de las ventas brutas). Según el Libro Blanco de la Microempresa, publicado en 1997, se define a esta como: “La unidad económica que tiene entre diez trabajadores o menos y cuyas ventas anuales no superan los \$68,571.43”.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) ha incorporado una modificación al concepto en la dimensión financiera, tomando como base el salario mínimo urbano, con la intención de que el concepto se actualice automáticamente. Incorporando este nuevo criterio, la microempresa se define de la siguiente manera:

“Toda unidad económica que tiene hasta 10 ocupados y ventas anuales hasta el equivalente de 476.2 salarios mínimos urbanos. Se excluyen las unidades económicas dedicadas a las actividades del sector agropecuario”¹⁶.

La microempresa en El Salvador ha sido clasificada en tres segmentos productivos: microempresa de subsistencia, microempresa de acumulación simple, y microempresa de acumulación amplia; este último segmento también es conocido como “micro-tope”.

¹⁶ Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE.

El criterio principal de clasificación, por su practicidad, son las ventas. De esta forma, los segmentos quedan definidos así:

Microempresa de subsistencia: aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 11.9 salarios mínimos urbanos ó 142.9 salarios al año.

Microempresa de acumulación simple: aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 23.8 salarios mínimos urbanos o 285.7 salarios al año.

Microempresa de acumulación ampliada: aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 39.7 salarios mínimos urbanos al mes o 476.2 salarios anuales.

2.2. Definición de pequeña empresa¹⁷.

Pequeña Empresa se refiere a empresas con más de 10 y hasta 50 trabajadores y ventas hasta \$57,143 /mes, o empresas de hasta 10 trabajadores pero con ventas superiores a \$5,714/mes e inferiores a \$57,143 /mes. Se excluyen actividades agropecuarias.

Bajo las mismas dimensiones consideradas para la microempresa (una dimensión laboral y una dimensión financiera) CONAMYPE ha adoptado el siguiente concepto para la pequeña empresa:

“Toda unidad económica que tiene hasta cincuenta empleados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 476.2 salarios mínimos con 10 o menos empleados.”

¹⁷ Ídem, cita 16.

3. Características de las MYPES en El Salvador.

En su actividad la micro y pequeña empresa logra beneficios económicos y sociales para las personas que se desarrollan en ella. Su actividad promueve mejores niveles de vida plenitud del empleo, condiciones de progreso y desarrollo económico y social.

Características generales:¹⁸

- Son empresas que trabajan de manera informal.
- Son empresas familiares.
- Sus actividades son centralizadas.
- Escasa exigencia de capital.
- Operan con un nivel bajo de productividad del trabajo.
- Poseen escaso nivel de complejidad tecnológica.
- El nivel de calificación del trabajo requerido es bajo.
- El desarrollo de salarios es muy bajo.
- Operan en muchos casos fuera de las reglas del juego institucionales y jurídicas que regulan la actividad empresarial del sector formalizado de la economía.
- Carecen de capacidad de garantía para acceder al sistema crediticio formal.

¹⁸ Benítez Escobar Yesenia Isabel, "Propuesta de Asociatividad como estrategia competitiva para la Micro y Pequeña Empresa comercializadora de vestuario, La Unión", para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria de Oriente, 2005.

4. Factores claves para el desarrollo de las MYPES¹⁹

Se toman algunos factores claves como parte de las condiciones en las que las MYPES tienen que desarrollarse entre los que destacan los relacionados con el gobierno, factores básicos y los avanzados.

Gobierno:

- El gobierno ha establecido reglas del juego que le permitan apuntar hacia una economía más formalizada, impuestos son necesarios para su funcionamiento, así lo entiende el sector y está dispuesto a escapar de ellos inclusive si esto significa seguir como informales. Los que ven algunos beneficios tropiezan con dificultades administrativas para legalizarse además de un escaso apoyo legal para hacerlo, ni hablar de los costos y tiempo para la empresa y la asociación.
- Se ha avanzado sustancialmente en una oferta general de servicios promocionados por el Estado con apoyo de la cooperación internacional, sin embargo no llegan a los microempresarios en la magnitud esperada (principalmente la de subsistencia). El esfuerzo por una certificación de calidad por los empresarios no ha sido desarrollado.

Factores básicos:

- En una economía donde la valorización de la mano de obra es baja que influye fuertemente en un bajo costo de producción, es una ventaja comparativa, pero no necesariamente competitiva, esto no significa que por el hecho de que los

¹⁹ Asociatividad en El Salvador, Informe final para CONAMYPE en el marco del proyecto EMPRENDE (CONAMYPE/GTZ), año 2000

microempresarios o empleados del sector ganen poco, el sector deba tener las mejores condiciones para posicionarse en el mercado o ser más productivo. Lo sustantivo de la productividad es el conjunto de los factores tangibles e intangibles que definan un producto que puede ser competitivo tanto en precio como en calidad con respecto al valor que le da el consumidor frente a otro competidor.

- La relación entre el precio bajo de la mano de obra y la baja calificación es muy alta, medida en la contribución al valor agregado del producto, en el sector es persistente el que los empresarios no sean los mejores calificados con respecto a otros sectores. Esto tiene que ver con la oferta de capacitación que no necesariamente está adaptada a las condiciones del sector, no es lo mismo la formación para que sean empleados que la formación para el autoempleo, los contenidos y el tiempo son sustancialmente diferentes.
- Principalmente la estrategia de autoempleo en el nivel de la microempresa de subsistencia y la de acumulación simple tiende a generar poca diferenciación entre costos de empresa y familiares, esto ocasiona una reproducción del corto plazo y un modelo mental de poca disposición al cambio.

Factores avanzados:

- Mano de obra no calificada con niveles educativos bajos, es un reflejo de que el sector está dentro del segmento de la sociedad salvadoreña con menos acceso al desarrollo humano, pocos empresarios ha tenido acceso a la educación básica.
- Bajo acceso al crédito, la mayoría de micro y pequeños empresarios, inician sus negocios con capital obtenido fuera de un sistema formal.

- Bajo acceso a la tecnología, se refiere a que el sector no cuenta con bienes de capital que les permita mejorar su capacidad de planta.
- Si bien las inversiones en infraestructura han sido crecientes al nivel nacional aún falta potenciar este sector en cuanto a carreteras, servicios básicos, etc. principalmente al nivel local.

5. Importancia de la micro y pequeña empresa en el desarrollo económico y social en El Salvador.²⁰

Históricamente la micro y pequeña empresa ha jugado un papel relevante para el desarrollo económico y social en El Salvador. Durante la década de los 80's, la importancia de este sector aumento considerablemente, debido al cierre masivo de empresas grandes y medianas, provocado por el conflicto y la crisis económica que se experimento en esa época. De esta manera el sector de la micro y pequeña empresa se convirtió en una de las principales fortalezas que evitaron que la economía colapsara y fue el principal generador de la economía.

Este tipo de empresas, es de gran importancia social, porque es el motor productivo y generador de empleo que contribuye de manera significativa, al desarrollo económico y estabilidad social.

En lo económico, su ayuda se ve reflejada en una mayor demanda de sus productos y servicios; también se considera centro de capacitación de las personas que ahí trabajan, volviéndola generadora de mano de obra calificada, permitiendo que el personal pueda obtener mayores oportunidades de mejorar económicamente al tener posibilidades de ser contratados por empresas mas grandes, permitiéndoles obtener ingresos y un mejor nivel de vida.

²⁰ Ídem, Cita 19.

En El Salvador existen diversas leyes que apoyan a las MYPE entre las que se pueden mencionar:

- Ley del sistema de garantías recíprocas para la micro, pequeña y mediana empresa rural y urbana
- Política nacional para la micro y pequeña empresa.

Instituciones que apoyan a la micro y pequeña empresa:

- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa Salvadoreña, CONAMYPE.
- Banco Multisectorial de Inversiones, BMI.
- Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños, AMPES.

6. La situación de la microempresa salvadoreña en el departamento Chalatenango²¹.

Dado que el municipio de La Palma está dentro del departamento de Chalatenango, se toma como base este último para determinar la situación de la micro y pequeña empresa en el municipio en estudio.

Ya que cuenta con un segmento de microempresa y pequeña empresa que participa en diversas actividades manufactureras:

- La actividad más importante de la microempresa de este departamento es la fabricación de productos de madera y corcho.

²¹ La situación de la microempresa manufacturera salvadoreña en el contexto departamental, 1998

- Otra actividad importante para el segmento de la microempresa de este departamento es la fabricación de prendas de vestir excepto calzado.
- Una tercera actividad de gran importancia para el segmento de la microempresa de este departamento lo constituye la fabricación de productos metálicos estructurales.
- La última actividad que será considerada para este departamento será la fabricación de muebles y accesorios.

Se puede decir que un elemento clave para la formación de micro y pequeñas empresas en aquellos lugares que cuentan con una afluencia de turistas, es el aprovechamiento de las oportunidades que surgen para satisfacer las necesidades que demandan los turistas, y que al mismo tiempo da lugar a la generación de fuentes de empleo y la obtención de ingresos para la población.

Un caso particular es el municipio de La Palma, perteneciente al departamento de Chalatenango, el cual está dotado de recursos y que por su ubicación geográfica y sus características culturales, históricas y naturales, tiene gran potencial de desarrollo turístico, cuyo aprovechamiento contribuirá a mejorar y diversificar la oferta turística, a la creación de nuevos lugares de trabajo y con ello, mayores niveles de ocupación y empleo y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

C. SECTOR TURISMO

Etimológicamente la palabra turismo se deriva de la palabra latina “tornus”, que quiere decir vuelta o movimiento y la cual adoptaron los ingleses, franceses y españoles con ese sentido, aplicándola al “turismo “.

Para poder llegar a definir el concepto de turismo se toman como elementos el viaje de placer, la estancia del forastero por corto tiempo en un determinado lugar de residencia y que no esté vinculada a una actividad retribuida.

Existen diversos conceptos de turismo, entre los cuales se pueden mencionar:

Según la Ley de Turismo en su artículo 2 lo define como: “Las actividades que realizan las personas durante sus viajes en lugares distintos a los de su habitual residencia, por un período consecutivo inferior a un año, con fines de recreación o descanso.”²²

Según Fuster L. Fernández en Teoría y Técnica del Turismo: “Es el conjunto de las relaciones o fenómenos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa.”

Según la Organización Mundial del Turismo son: “Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”.

²² Ley de Turismo, Decreto No. 899, Artículo 2.

Industria y servicios turísticos: “Define a las actividades que realizan los productores de bienes de consumo para turistas y los prestadores de servicios para la actividad turística, así como las instituciones públicas y privadas relacionadas con la promoción y desarrollo del turismo en El Salvador”.²³

Conceptualización de turista.

Turista: “Toda persona que permanece al menos una noche fuera de su lugar habitual de residencia y que realiza actividad turística.”²⁴

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), son turistas: “Toda persona que viaja a un sitio distinto de su residencia habitual y ajeno a su entorno habitual, por un período mínimo de una noche y no superior a un año, y cuyo principal motivo de visita no sea ejercer una actividad remunerada en el país visitado. El término abarca a las personas que viajan por ocio, recreo o vacaciones para visitar familiares o amigos, por negocios o motivos profesionales. Por tratamiento de salud, por religión, peregrinación u otros motivos”. No se consideran turistas a aquellas personas que se encuentran de paso, desplazados, diplomáticos, viajes de rutina, personal fuerzas armadas, viajeros temporales (OMT, 1994).

1. Antecedentes del turismo en El Salvador

En el año de 1924, el Gobierno de El Salvador, consciente de la importancia que representaba la industria del turismo en el país, tanto para los nacionales como para los extranjeros, acordó la creación de la primera "Junta de Fomento al Turismo y Propaganda Agrícola e Industria"; a fin de establecer nuevas relaciones que beneficiarían al comercio, la industria y la agricultura;

²³ Ídem, Cita 22.

²⁴ Ídem, Cita 22.

también con el objetivo de mostrar el grado cultural y dar a conocer los adelantos, lugares históricos, de recreo y de interés científico.

En el transcurso de los años '40, se crearon las Juntas de Progreso y Turismo, las cuales funcionaban en cada departamento de la República, con el objetivo de incrementar el progreso material en beneficio del sector turístico; estas juntas desaparecieron con la formación del Departamento de Fomento de la Industria Turística (1960).

Con la firma de los Acuerdos de Paz (Chapultepec México 1992), se dio fin al conflicto armado. Por este tiempo el país comenzó a recobrar los niveles de visitas de turistas extranjeros ²⁵, sin embargo, este hecho se vio limitado por un alto índice de violencia e inseguridad social en las zonas turísticas, debido a las secuelas que dejó la guerra y colocó al país en el último lugar a nivel centroamericano en la industria turística. Además aparecieron bandas de crimen organizado y delincuenciales, la formación de maras en distintas zonas del país que originaron un crecimiento lento del sector.

En 1996, se efectuó una reestructuración a la administración de la industria, creando una institución que coordinara la afluencia de turistas a nivel nacional y principalmente los del extranjero denominada Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) y dejando al Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) únicamente la administración de los turicentros nacionales (parques y balnearios); como una estrategia para hacer resurgir el turismo.

²⁵ Corporación Salvadoreña De Turismo - CORSATUR

2. Importancia del turismo.²⁶

El turismo forma una parte importante en la economía de cualquier país; ya que por medio de este no solo se obtienen beneficios de inversión y observación, viajes educacionales y culturales; sino también se generan medios de empleo, ingresos personales e ingresos fiscales, que contribuyen en gran medida con el Producto Interno Bruto.

El turismo se inicia con el uso de los diferentes medios de comunicación que enlazan la oferta y la demanda turística, lo que permite al visitante desplazarse según su interés, gozando de las facilidades que le ofrecen conjuntos de organizaciones empresariales que producen bienes y/o servicios, a precios determinados.

2.1. Turismo como fuente de empleo

Se comprende fácilmente como el incremento de la capacidad receptiva que incluye la creación de establecimientos e instalaciones complementarias, o simplemente la necesidad en atender la llegada masiva de viajeros a un núcleo habilitado para desarrollar la actividad turística, y que habrá de impactar en la demanda del factor trabajo.

El empleo generado por el turismo, puede tener un efecto asombroso en aquellas regiones críticas de El Salvador en las cuales no hay mayores actividades económicas. Con ello a su vez se dinamiza la economía y el desarrollo, ya que la creación de más empleos en el sector incentiva la creación en otros rubros tales como: la industria, la agricultura y transporte.

²⁶ Retana Claudia, "Plan de mercadeo turístico", tesis para optar al grado de Lic. en Administración de Empresas, Facultad de C.C. Económicas, U.C.A., 2004

La creación de fuentes de trabajo por el turismo puede darse en dos formas:

- Directa, es decir por el aumento de plazas de alojamiento, apertura de nuevos restaurantes, incremento de los medios de transporte, etc.
- Indirecta, por la necesidad de expandir sectores que a su vez prestan servicio a los sectores netamente turísticos.

3. Tipologías del turismo.²⁷

Las tipologías están clasificadas de acuerdo al componente espacial, temporal, propósito del viaje, viajeros (turistas alojados -internacionales y domésticos- y excursionistas -internacionales y domésticos)

Turismo Cultural: Contempla como uno de sus objetivos, el conocimiento de bienes del patrimonio cultural, lo cual en efecto puede hacer parte de la industria cultural dada su contribución como generador de sociedad y de producto económico (disfrute y comunicación de valores y aprovechamiento económico para fines turísticos).

Turismo Rural: Es aquel tipo de turismo que se realiza en zonas no urbanas, realzando la cultura, los valores y la identidad de la población local, a través de su directa y activa participación en la prestación de los servicios turísticos. Complementa las actividades económicas tradicionales y permite el intercambio positivo entre visitantes y receptores. No vincula a los visitantes con las actividades agropecuarias. Las motivaciones: contemplativo, paisajístico, recreación y descanso

²⁷ Ídem, cita 26.

Agroturismo: Este tipo de turismo se encuentra vinculado a las labores del campo, es activo y dinámico. Su principal motivación es la vinculación de los turistas con las actividades económicas tradicionales.

Ecoturismo: Actividad dirigida y controlada que respeta el patrimonio natural y cultural, se desarrolla dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible, busca la educación y esparcimiento mediante la observación y estudio de los valores del lugar y su desarrollo debe generar recursos para su preservación y para la comunidad aledaña.

Turismo Residencial: Se refiere al desplazamiento que realizan las personas a aquellos lugares cercanos a las grandes ciudades y cuyo alojamiento está caracterizado por su estadía en segunda vivienda.

En El Salvador existen diversas instituciones que apoyan al Sector Turismo entre las que se pueden mencionar:

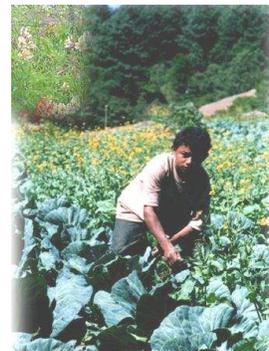
- Instituto Salvadoreño del Turismo (ISTU)
- Corporación Salvadoreña del Turismo (CORSATUR)
- Cámara Salvadoreña del Turismo (CASATUR)
- Ministerio de Turismo de El Salvador (MITUR)

El Sector Turismo cuenta con algunas leyes que lo protegen las cuales son:

- Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo
- Ley de Turismo.
- Ley de Fomento de la Industria Turística
- Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo.

4. Antecedentes del turismo en el departamento de Chalatenango.

Uno de los departamentos con un grado considerable de turismo, es el departamento de Chalatenango, por sus atractivos climas como lo son: las sabanas tropicales calientes (tierra caliente), el cual abarca un setenta por ciento del área total del departamento y el otro treinta por ciento es un clima tropical de altura (tierra fría), siendo este ultimo mayormente explotado para el área turística.



Cultivos de la zona alta

Entre los principales centros recreativos que se pueden mencionar, están²⁸:

- Agua Fría, ubicado en el municipio de Chalatenango.
- Miramundo, ubicado en el municipio La Palma.
- Las Pilas, ubicado en el municipio de San Ignacio
- Hotel Entre Pinos, ubicado en el municipio de San Ignacio
- Cuevas de Shuntrún y los vestigios arqueológicos en los Sisimiles, ubicado en el municipio de San Ignacio.
- Las Grutas de El León y El Duende, ubicado en el municipio de La Reina.
- La Poza de la Canastía y el Peñón de Cayaguanca, ubicado en el municipio de Citalá
- Parque Ecológico El Manzano, ubicado en el municipio de San Fernando.

²⁸ Hernández Martínez Rosario Lissette, "Diseño de un modelo de sistema agroturístico para contribuir al desarrollo socioeconómico del Departamento de Chalatenango, para optar al título de Ingeniero Industrial, 2005

Entre los lugares de mayor atracción turística se pueden mencionar²⁹:

En el municipio de *Concepción Quezaltepeque* se elaboran hamacas en hilo de algodón. Además, los pobladores elaboran mantos y cortinas en crochet.

En el cantón *El Pinar*, del municipio de San Ignacio, gran parte de la población se dedica exclusivamente a los bordados de camisetas, cojines, cuadros, batas y artículos para el hogar.

En el municipio de *San Ignacio* se elaboran artículos de madera de pino, los cuales son decorados con motivos florales antiguos.

La Palma: es un pueblo pintoresco de clima fresco y bellos paisajes. Las artesanías más sobresalientes son labradas en madera con motivos que representan al pueblo, con colores pintados muy llamativos, además, trabajos hechos en telas confeccionadas con bordados muy finos.

Las actividades artesanales representan un factor importante en la vida económica del municipio, y es conveniente fomentar su desarrollo, mejorando los métodos que actualmente se ponen en práctica en algunas ramas artesanales y propiciando el establecimiento de otras nuevas, para el aprovechamiento de las oportunidades generadas por la actividad turística en la zona.

²⁹ Ídem, Cita 28.

D. SECTOR ARTESANAL.

1. Antecedentes de las artesanías.³⁰



Artesanía en barro de La Palma.

Según la Ley de Protección Artesanal Decreto N° 1,074, se entiende por artesanía: “La actividad humana de producción, preparación y transformación de bienes o prestación de servicios, utilizados mediante un proceso en la que la intervención manual constituye un factor predeterminante, obteniéndose un resultado final individualizado que no se acomoda a la producción totalmente mecanizada”.

Las artesanías o artes populares, constituyen en sí una apreciación de la vida y las costumbres de los pueblos en que se desarrollan, formando parte de sus tradiciones.

Este sector no es considerado como una de las principales actividades generadoras de divisas; sin embargo, por su misma naturaleza, emplea significativas cantidades de mano de obra, generando ingresos para muchos artesanos cuyas habilidades van trasladándose de generación en generación.

Para una mejor comprensión del desarrollo que han tenido las artesanías, a continuación se detalla su origen, posteriormente, se hace una breve reseña de la actividad mencionada en las diferentes épocas de la historia de América Latina.

³⁰ Cabrera Urrutia Maria Isabel, “Las Artesanías como un aporte a la economía en El Salvador”, Tesis para optar al grado de Lic. en Economía, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, pagina 12,1995

2. Origen de las artesanías

Las artesanías son tan antiguas como el hombre mismo. Se tiene evidencia de que en épocas Antes de Cristo, el hombre primitivo sabía emplear sus manos para construir objetos como prolongación del órgano prensil. Se utilizaron inicialmente, para tareas cotidianas como cazar, pescar, transportar o almacenar alimentos. Fueron desarrollándose conforme aumentaban las necesidades, especialmente con el descubrimiento y desarrollo de la agricultura y la utilización de las plantas silvestres.

Con el pasar del tiempo, el hombre fue necesitando diversos recursos tales como: metales, madera, pieles y carapachos de ciertos animales. Poco a poco el hombre fue tecnificando los objetos que elaboraba de acuerdo a su uso y necesidades.

3. Artesanías americanas en la época precolombina.³¹

Por medio de los hallazgos arqueológicos, las narraciones y las investigaciones antropológicas, se puede apreciar el desarrollo que alcanzaron las artesanías en la mayoría de las grandes culturas indígenas de América.

La cerámica, la orfebrería y los tejidos son las principales muestras de la creatividad de nuestros antepasados. La cerámica fue la ocupación artesanal más practicada en esta época en todos los países y principalmente, fue el trabajo realizado por mujeres.

³¹ Hernández Martínez Rosario Lisette, "Diseño de un modelo de sistema agroturístico para contribuir al desarrollo socioeconómico del Departamento de Chalatenango" para optar al título de Ingeniero Industrial, 2005

Todos los objetos de barro los fabricaron moldeándolos con las manos y cociéndolos a fuego lento. Hacían ollas, sartenes, picheles, jarros, comales e ídolos. Les daban color, les hacían dibujos y les ponían asas, patas y otros adornos antes de cocer las piezas.

Las "industrias" precolombinas eran de tipo manual, pues los habitantes carecían de instrumentos adecuados; esto no les permitía producir grandes cantidades.

Se menciona también la actividad textil, labor exclusiva de las mujeres, que logró un desarrollo notable, especialmente por la variedad de colores empleados. Los tejidos los elaboraban de algodón y con pelos de animales. El telar manual del que se valieron muchos tejedores indígenas hizo surgir una gran variedad de diseños y matices de cuidadosa elaboración.

En cuanto al arte de trabajar la piedra, es sin duda la manifestación artesanal más antigua que se conoce.

Los aborígenes americanos, además, utilizaron la madera, especialmente para construir piraguas, canoas y otras embarcaciones. También hay manifestaciones de otros objetos realizados en concha y en hueso.

Todas estas actividades fueron las más destacadas, entre otras; sin embargo, es quizás en la cerámica en donde el artesano podía hacer diversidad de objetos de diferente calidad que en la época precolombina fueron disminuyendo cuando América fue dominada por los europeos.

En El Salvador, se han encontrado muestras de productos de los artesanos artífices en la época prehispánica, téngase como ejemplo la colección de jade de Chalchuapa, con los objetos exquisitos: orejas y pectorales.

Los artesanos elaboraban los artículos suntuarios de la clase dominante. Al principio fueron probablemente agricultores, pero con el correr del tiempo y con las crecientes exigencias de la clase gobernante, se perfeccionaron en su oficio y ellos mismos utilizaron esclavos para cultivar su tierra.

4. Artesanías de la época colonial.³²

Las actividades artesanales precolombinas experimentaron cambios notables. Algunas mejoraron y otras fueron completamente nuevas.

Se renovaron algunas técnicas y se diversificaron considerablemente los diseños. Con la introducción del torno, la alfarería progresó notablemente, aumentando la variedad de obras, que superaron en calidad a las elaboradas por los indígenas.

Algunas actividades desarrolladas en forma artesanal fueron prohibidas a los indígenas, entre ellas: talabartería, sastrería, orfebrería, escultura y pintura; porque consideraban al indígena un trabajador no calificado, sometido generalmente a trabajos sin remuneración, casi siempre fue un encomendado, trabajador doméstico y en algunos casos, agricultor; ya que los colonizadores no permitían la transmisión de la tecnología a éstos y así continuar explotándolos.

Por consiguiente, como reacción ante estas represiones, los artesanos de la época colonial se organizaron en gremios para defender sus intereses, para mejorar sus técnicas o para ayudarse mutuamente. Estos gremios preparaban a sus operarios, quienes debían seguir el proceso de: primero aprendices, después oficiales y por último maestros.

³² Ídem, Cita 31.

Durante la época tardía de la colonia, fueron consolidándose las bases de un arte popular propio mezclado de ambas culturas: tanto la indígena como la europea.

5. Artesanías contemporáneas.³³

Las artesanías, como expresión de cultura ocupan en este sentido, un lugar preferencial en la identificación de la idiosincrasia de un pueblo, aparte de que sirve de medio productivo, para muchas personas que, de esta manera, unen a lo puramente creativo, el factor de la utilidad económica.



Artesanía en metal de La Palma

Como toda expresión folklórica, las artesanías típicas de América tienden a mantenerse apegadas a las normas tradicionales transmitidas de generación en generación aunque, con el correr del tiempo, se producen modificaciones e innovaciones en los procedimientos de elaboración, cambios que generalmente no son esenciales.

6. Características del sector artesanal en El Salvador.³⁴

Entre las características generales que presenta el sector artesanal, a nivel nacional se puede mencionar las siguientes:

1. En la elaboración del producto el artesano pone su creatividad y originalidad, guiado por sus tradiciones y costumbres.
2. La mayor parte de productos artesanales poseen características tradicionales, las que los convierte en fuente de conservación de la cultura del lugar.
3. Para la elaboración de artesanías se usan materiales de origen nacional.
4. En el proceso de producción predomina la mano de obra.

³³ Ídem, cita 31.

³⁴ Centro de Desarrollo Artesanal, La Palma.

5. El volumen de producción es limitado debido a que su producción es de forma manual.
6. La inversión que se realiza en maquinaria es mínima.
7. La producción artesanal es realizada generalmente por grupos familiares, y en sus hogares.
8. El aprendizaje para la elaboración de artesanías se hace mediante la transmisión de los conocimientos y habilidades de un maestro a un aprendiz.
9. En la mayor parte de talleres no existe un control adecuado o este es realizado por el dueño del taller.

Según la Ley de Protección Artesanal Decreto N° 1,074, se entiende por taller artesanal: “El lugar donde se realizan actividades artesanales y puede ser de tres clases, dependiendo del número de artesano que posee:

- Pequeño: de uno a cinco artesanos.
- Mediano: de seis a cincuenta artesano.
- Grande: más de cincuenta artesanos.

En El Salvador existen diversas instituciones que apoyan al sector artesanal entre ellas se pueden mencionar:

- Instituto Salvadoreño del Turismo (ISTU).
- Ministerio de Economía (MINEC).
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).
- Centro Para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENTROMYPE).
- Asociación de Municipios Cayaguanca.
- Ministerio de Turismo (MITUR).
- Centro de Desarrollo Artesanal (CEDART).

El sector artesanal cuenta con algunas leyes que lo protegen las cuales son:

- Ley de Protección Artesanal.
- Ley de la Comisión de Artesanía.
- Estatutos de la Asociación Nacional de Artesanos Salvadoreños

La artesanía es uno de los patrimonios que poseen los pueblos en todo el mundo y junto con la historia y la tradición, pueden llegar a formar una base económica y cultural en cada país en que se realiza el esfuerzo por hacerle crecer.

En El Salvador existen diversos lugares que han explotado el rubro de las artesanías, destacándose el municipio de La Palma, el cual posee una identidad cultural basada en la elaboración de artesanías de madera y la confección de ropa de manta bordada a mano.

E. MUNICIPIO DE LA PALMA.

1. Antecedentes del municipio de La Palma³⁵



Iglesia del Municipio de La Palma

El municipio de La Palma surgió en la época de la colonia española; su nombre se origina en el hecho de haber sido fundada en un lugar llamado La Palmita, caserío situado cerca del Río Nunuapa, después de una inundación de ese Río en 1882, ocasión en la que sus pobladores se trasladaron al lugar actual y fundaron la Villa de La Palma.

El municipio actualmente denominado La Palma se encuentra en una región de influencia cultural de los Mayas Chortí, los cuales tuvieron sus principales asentamientos en la zona que actualmente se conoce como Esquipulas en Guatemala.

En 1959 por Decreto Legislativo alcanzó el título de Ciudad de su mismo nombre y lo componen: 8 cantones los cuales son: Los Horcones, Los Planes, Las Granadillas, El Gramal, San José Sacaré, El Túnel, El Aguacatal, y San Josecalera: 87 caseríos en el área rural; y 6 barrios en el área urbana.

Su extensión aproximada es de 131.89 Km², la altura máxima es el Cerro Miramundo a 2,376 metros sobre nivel del mar. La parte mas baja es 737 metros en el cantón los Horcones. Sus límites jurisdiccionales son: al norte con el municipio de San Ignacio, al sur con el municipio de Agua Caliente, al este con la Republica de Honduras y los municipios de San Fernando, San

³⁸ Información proporcionada por la Casa de la Cultura de La Palma

Francisco Morazán y La Reina, y al oeste con Metapán y Citalá, Río Lempa de por medio (Ver Anexo 1).



Ilustración 6. Mapa del Dpto. de Chalatenango y su zona alta.

2. Topografía

La topografía del municipio en la mayor parte del territorio presenta ondulaciones mayores del 15%, la cual dificulta el tendido de las redes de los servicios y la accesibilidad. El casco urbano presenta pendientes entre 5% y el 15%, las cuales son calificadas de inclinaciones regularmente adecuadas porque presentan progresivamente algunas dificultades en instalaciones y costos.

3. Clima, precipitación, temperatura y vegetación

El municipio cuenta con un clima templado y frío con temperaturas que oscilan entre los 10 y 22 grados centígrados, por encontrarse en la cadena montañosa central con cerros que poseen

alturas desde los 800 a los 2,700 mts. y según la clasificación de zonas climáticas La Palma es ubicada como una sabana tropical fresca.

Los vientos generalmente son de fuertes a livianos provenientes del noreste. La época de la estación lluviosa afecta el área principalmente en el mes de mayo, alcanzando su influencia mayor en los meses de octubre.

La temperatura del suelo varía con la temperatura del ambiente, pero en general se mantiene en 16 grados centígrados como promedio en la época lluviosa.

4. Vegetación

La flora está constituida por bosques húmedos sub-tropicales y bosques muy húmedos. Las especies arbóreas son: Pino Ocote, Ciprés, Roble, Chaparro, Conacaste, Liquidámbar, Níspero, Ojushte, Encino, Cedro, Maquilishuat y Pito.

5. Hidrología

Riegan el municipio los ríos: Lempa, Sumpul, La Palma o los Pozos, Sapuapa, Grande de Tilapa, Talquezalar, Nunuapa, Los Pozos, Gramal, San José, San Pablo, y San Ignacio, las Quebradas, de Los Aguilar, El Morro, El Malcotal, La Cueva, de La Hondura o Jocotal, El Coral, de Las Cuevas, Los Tecomates o Aguacatal o Miramundo, La Pitahaya, La Palmita, La Paterna del Panal, Terrero, Los Micos, El Llano, La Quebradona, La Mina, La Gallina, El Níspero, Las Ventanas y El Rancho Viejo.

Los ríos principales del municipio son Los Pozos o La Palma y el Nunuapa. El río La Palma, de una longitud aproximada de 10.5 kilómetros, nace en el cerro Miramundo a 6.1 Kms. de la ciudad de La Palma; corre en dirección Sur oeste hacia la cabecera municipal y cambia su rumbo hasta desembocar en el río Nunuapa, recibiendo la afluencia de la quebrada Pitahaya.

El Río Nunuapa se forma de la afluencia del Río Talquezalar y la quebrada de Las Cuevas, hasta desembocar en el Río Lempa, recibe la afluencia de los Ríos San José, El Gramal, La Palma, San Ignacio, Las Quebradas, La Brea, La Palmita, El Espino, El Panal y Gibraltar. Su recorrido dentro del municipio tiene una longitud aproximada de 9.5 kms.

6. Atractivos turísticos dentro del municipio de La Palma.³⁶

➤ CERRO MIRAMUNDO

A 13 kilómetros de La Palma se encuentra Miramundo. Es parte de un cerro dentro de un bosque nebuloso que ofrece el clima más frío de todo el país. Miramundo está localizado a 2400 metros sobre el nivel del mar y desde ahí puede apreciarse gran parte del territorio Salvadoreño y majestuosos atardeceres. La temperatura promedio de Miramundo es de 12°C.

Es un lugar ideal para acampar y estar en completa armonía con el aire y las alturas, sus vistas son de gran esplendor acompañadas de una vegetación exuberante, dentro del Cerro Miramundo se encuentra el Hostal Miramundo, el que además de ofrecer el servicio de alojamiento brinda los servicios de restaurante, cafetería, mini-súper, bar.

➤ CUEVAS DE SHUNTRUM

Ubicado a 6 ½ Kilómetros al Oeste de La Palma. Al recorrer el Río La Palma llegará al punto de unión del Río Los Encuentros.

³⁶ Pagina web Infocentros de El Salvador, Chalatenango

➤ RÍO NUNUAPA

En Nahuat significa Río Silencioso, posee aguas cristalinas ideales para darse un refrescante baño. Se forma de la unión del Río Talquezalar con la quebrada de Las Cuevas, 4 Kms. Al sureste de la ciudad de La Palma, corre de sureste a noreste y desemboca en el Río Lempa. Recibe la afluencia de los Ríos San José, Grande de La Palma, San Ignacio y las quebradas de la Brea, La Palmita del Panal.

➤ LOS REGADÍOS DEL CANTÓN LOS PLANES

Es una Región en la cual la población se dedica al cultivo de productos agrícolas orgánicos, se encuentra ubicado a 16 Kilómetros de La Palma a una altura de 1,600 a 2,200 metros sobre el nivel del mar y se requiere transporte de doble tracción para arribar a esa región.

El cantón Los Planes, es un paradisíaco lugar de cielo completamente azul, tierras fértiles, un envidiable clima frío y, sobre todo, gente amable y trabajadora. En este pequeño edén germinan gran parte de las hortalizas que día a día se sirven en la mesa de los salvadoreños.

➤ EL SALTO O RÍO LOS TECOMATES

Es una cascada de 30 metros de altura, de aguas frías y cristalinas, donde se puede disfrutar de su ambiente natural y acampar en un ambiente de familia.

➤ EL REFUGIO

Un hermoso lugar rodeado de pinos y ubicado cerca del caudaloso Río Nunuapa que ofrece a sus visitantes una estadía relajante.

En el lugar hay cabañas para descansar, una de las actividades más entretenidas al visitar “El Refugio” es la caminata hacia el río. Las piedras que rodean el río crean pozas poco profundas donde los visitantes pueden descansar y disfrutar de un refrescante baño, acompañados de los rayos del sol y el cantar de los pájaros.

➤ LA MULA RENCA.

Es un lugar muy agradable para realizar actividades al aire libre.

➤ ALGUNOS HOTELES DE LA ZONA.

Existe una organización del sector denominada Asociación de Hoteleros de La Palma y San Ignacio, del Municipio de La Palma se encuentran inscritos los siguientes hoteles y restaurantes:

- Hotel y Restaurante El Roble
- Hotel y Restaurante La Palma
- Residencia Rural Quechelah
- Hotel y Restaurante Posada Real
- Hotel y Restaurante Piedra del Bosque
- Restaurante La Estancia

7. Acceso al municipio de La Palma

Desde San Salvador. Los buses para La Palma y San Ignacio salen de la Terminal de Oriente cada 45 minutos, el número de la ruta es 119 y operan entre 5:00 a.m. y 5:00 p.m. El viaje entre San Ignacio/La Palma y la capital dura tres horas.

Hay dos buses directos entre La Palma/San Ignacio y San Salvador cada día. Los directos salen de la Terminal de Oriente a las 6:30 a.m. y 2:00 p.m. y los directos para la capital pasan por San Ignacio/La Palma a las 7:00 a.m. y 2:15 p.m., el viaje entre San Ignacio/La Palma y la capital dura una hora y media.

Desde la frontera con Honduras - El Poy. Los buses de la Ruta 119 salen de la frontera cada 45 minutos entre de 5:00 a.m. y 4:30 p.m. El viaje para San Ignacio/La Palma dura 10-15 minutos.

8. Antecedentes de la actividad económica del municipio de La Palma.

Antes del inicio de la actividad artesanal en el municipio de La Palma, la actividad principal era la agrícola, como el cultivo de frijol, maíz y café³⁷.

A partir de 1971, con la llegada del pintor salvadoreño Fernando Llor y su grupo de amigos, comenzó la transmisión de conocimientos y habilidades a la población del lugar acerca del arte "naif ", que consiste en representar momentos de la vida rural cotidiana, así como la flora y la fauna típicas del lugar, elaboradas en semillas de copinol o en madera procesada de pinabete, manta, cerámica, lata, yute, etc.

Se tiene referencias que en el municipio de La Palma ya existían artesanías en las que se utilizaban madera y semillas de copinol, y que fueron retomadas y valorizadas por este grupo de artistas. Esto dio lugar al impulso y desarrollo de la actividad artesanal, de tal manera que se articuló el primer taller artesanal llamado: "LA SEMILLA DE DIOS". A mediados de los años ochenta los jóvenes formados en el taller artesanal "La Semilla de Dios", comenzaron a formar sus propios talleres. De esta manera se fueron formando, poco a poco, pequeños establecimientos aportando cada uno algo nuevo al entorno artístico.

³⁷ Retana, Claudia, "Plan de Mercadeo Turístico", Tesis para optar al grado de Lic. en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, 2004



Mural en el Municipio de La Palma

Así, el municipio de La Palma comenzó a convertirse en un centro de producción artesanal y se reafirma como destino turístico nacional, extendiendo el interés y la actividad hacia otros municipios como el de San Ignacio. A partir de los años 80, y en adelante, a causa de la guerra, la actividad turística prácticamente desapareció, y convergen varios acontecimientos importantes para los artesanos del municipio de La Palma, entre los cuales se pueden mencionar:

El primero de estos fue cuando el pintor Salvadoreño Fernando Llorc establece en San Salvador una galería y taller de Arte llamado “El Árbol de Dios”. Esta sirve como lugar de exposición y venta de artesanías de “La Palma”, además de abrir más mercados a nivel internacional, lo cual se toma como desarrollo turístico para los palmeños, ya que esto implicó un mayor conocimiento del patrimonio de la zona.

El segundo acontecimiento importante para los palmeños es el proyecto “Casa de las Artesanías”, un proyecto no lucrativo, que se forma para apoyar las ventas de las artesanías, es para finales de la década de los ochenta que “Casa de las Artesanías” logra un equilibrio económico y establece varios contactos para la exportación de productos; lo que generó una mayor demanda de productos artesanales logrando así una expansión de talleres.

Entre 1980 y 1985 la cooperativa “LA SEMILLA DE DIOS” y los otros talleres entran en una competencia “desleal”; los intermediarios no locales dominaron el mercado. Como resultado de esto, entre 1984 y 1986 se hizo un esfuerzo por unir a los productores con el objeto de eliminar la intermediación, lo cual dio paso a que el número de talleres creciera de 20 a 100 talleres.

Con los Acuerdos de Paz, deviene un auge turístico local, mientras que la demanda de artesanías baja. Se acercaron extranjeros, muchos de ellos, funcionarios de organismos

internacionales, quiénes demandaban lugares para alimentarse y departir, lo que abrió oportunidades para el surgimiento de cafeterías y comedores en un primer momento y más tarde Restaurantes y Hoteles.

Como resultado de dichas demandas se reportan en el directorio turístico de la región, al menos 9 negocios dedicados a la venta de alimentos y bebidas, 10 dedicados a brindar alojamiento en los municipios de La Palma y de San Ignacio y un servicio de guías locales.

Hoy en día la economía de la comunidad del municipio de La Palma se basa más que todo en la producción y venta de artesanías, que son ahora el patrimonio de esta comunidad, producto de ello el 75% de la población vive de las artesanías y el otro 25% de la agricultura, dedicándose a cultivos tales como: hortalizas, maíz, frijol y café.³⁸

Ahora el municipio de La Palma también se menciona entre rutas turísticas como: *la Ruta del Maíz, la Ruta Maya y la Ruta Paraíso Artesanal*; y otros destinos turísticos nacionales como el municipio de Suchitoto y la Ruta de las Flores, son sus principales competidores a nivel del turismo nacional.

³⁸ "Monografía de La Palma".

F. ASPECTOS LEGALES E INSTITUCIONALES.

1. De las micro y pequeñas empresas salvadoreñas.

Tabla 6. Resumen de Leyes y Reglamentos que rigen al Sector de las Micro y Pequeñas Empresas

LEY/ REGLAMENTO	CONTENIDO	DECRETO
POLÍTICA NACIONAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	Esta política comprende una estrategia enfocada en el desarrollo del potencial del sector y la obtención de los beneficios que puede generar en términos de creación de empleo productivo e ingresos.	Ministro de Economía El Salvador, Octubre de 2000
LEY DEL SISTEMA DE GARANTÍAS RECÍPROCAS PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA RURAL Y URBANA	El propósito de esta Ley es regular el Sistema de Sociedades de Garantía Recíproca y sus operaciones, para facilitar el acceso a la micro, pequeña y mediana empresa al financiamiento y a las contrataciones y adquisiciones públicas o privadas.	Decreto Legislativo Nº: 553 D. Oficial: 199 Publicación DO: 22/10/2001

Fuente: Biblioteca de La Corte Suprema de Justicia.

2. Del sector turismo.

Tabla 7. Resumen de Leyes y Reglamentos que rigen al Sector Turismo.

LEY/ REGLAMENTO	CONTENIDO	DECRETO
LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO	Se crea el Instituto Salvadoreño de Turismo, como una entidad de utilidad pública El que tendrá como finalidad la administración de los Centros Recreativos de su propiedad, así como de los inmuebles e instalaciones que le han sido asignados conforme a las leyes. Además, tendrá a su cargo la promoción y estímulo de la recreación familiar y excursionismo, en lo que se refiere a la atracción de visitantes hacia dichos centros coordinación de medios de transporte accesibles y otras establecidas en la ley.	Decreto Ley Nº: 469 D. Oficial: 235 Publicación DO: 21/12/1961
LEY DE FOMENTO DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA	El objeto de la presente Ley es el fomento de las empresas que se dediquen a actividades relacionadas con la explotación de la industria turística, tales como el establecimiento y operación de hoteles, moteles, hoteles de apartamentos, restaurantes, agencias de viajes y cualesquiera otras que tengan por finalidad la prestación de un servicio turístico.	Decreto Legislativo Nº: 367 D. Oficial: 117 Publicación DO: 29/06/1967

Continuación...

LEY/ REGLAMENTO	CONTENIDO	DECRETO
LEY DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO	La presente Ley tiene como finalidad crear un ente cuya finalidad sea principalmente la promoción de los sitios más atractivos del país, fomentando la inversión extranjera y nacional, coadyuvando así con las políticas ambientales del Gobierno de la República.	Decreto Legislativo Nº: 779 D. Oficial: 156 Publicación DO: 23/08/1996
LEY DE TURISMO	La presente Ley tiene por objeto fomentar, promover y regular la industria y los servicios turísticos del país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras. Dicha legislación fija las Competencias en materia de turismo, así como el establecimiento del Registro Nacional de Turismo.	Decreto Municipal Nº: 899 D. Oficial: 237 Publicación DO: 20/12/2005

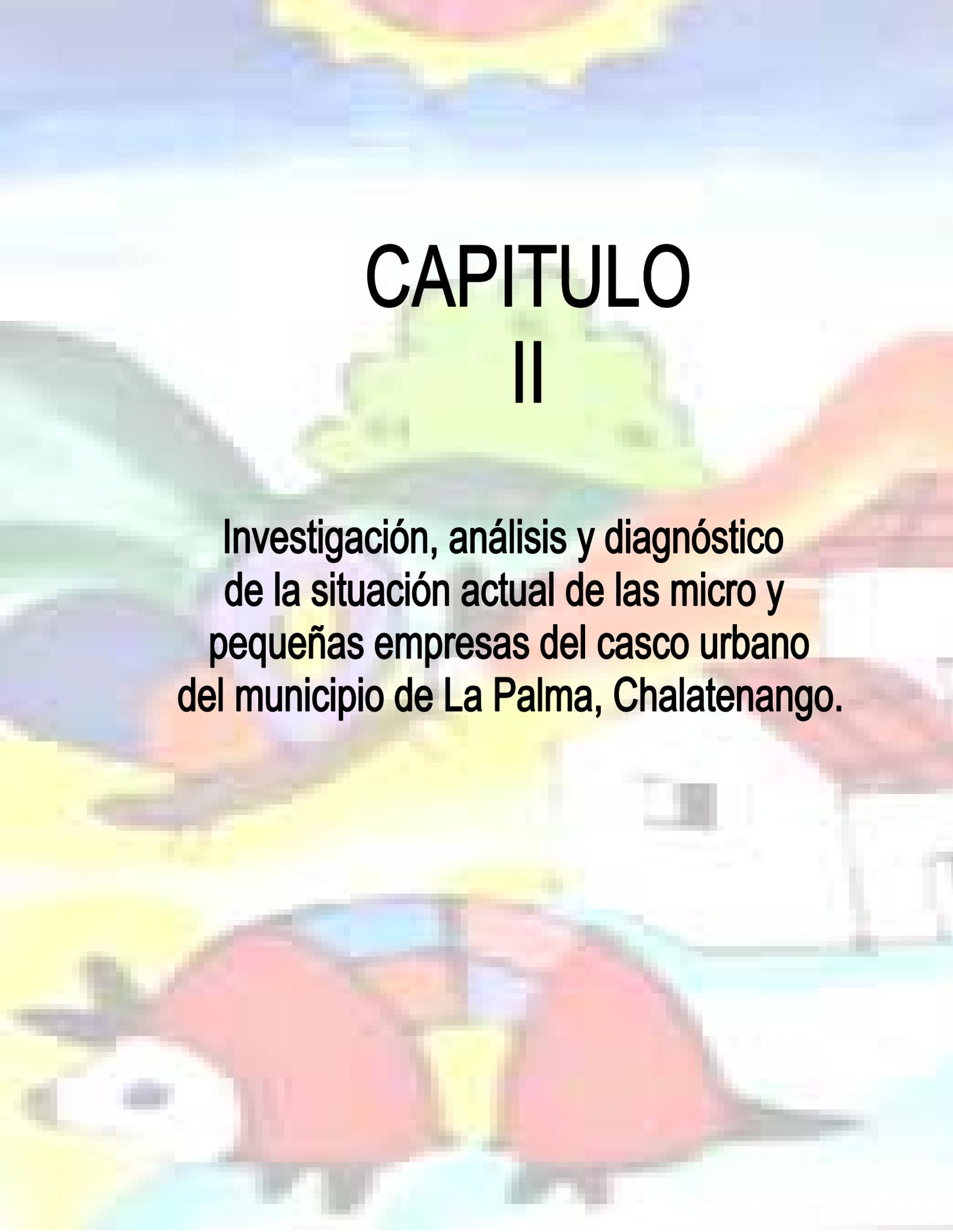
Fuente: Biblioteca de La Corte Suprema de Justicia.

3. Del sector artesanías.

Tabla 8. Resumen de Leyes y Reglamentos que rigen al Sector Artesanía.

LEY/ REGLAMENTO	CONTENIDO	DECRETO
LEY DE PROTECCIÓN ARTESANAL	tiene por finalidad propiciar la Actividad Artesanal en El Salvador, su patrimonio y su mercado tanto nacional como internacional	Decreto Nº: 1074 Publicación DO: 14/04/1982
LEY DE CREACIÓN DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE ARTESANÍAS	Créase el Instituto Salvadoreño de Artesanías (ISA), como Institución de Fomento. Que tiene por objeto servir de instrumento activo del Estado en el cumplimiento de las políticas relacionadas con el desarrollo del Sistema Artesanal en El Salvador	Decreto Ley Nº: 1053 D. Oficial: 59 Publicación DO: 25/03/1982

Fuente: Biblioteca de La Corte Suprema de Justicia.



CAPITULO II

**Investigación, análisis y diagnóstico
de la situación actual de las micro y
pequeñas empresas del casco urbano
del municipio de La Palma, Chalatenango.**

G. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

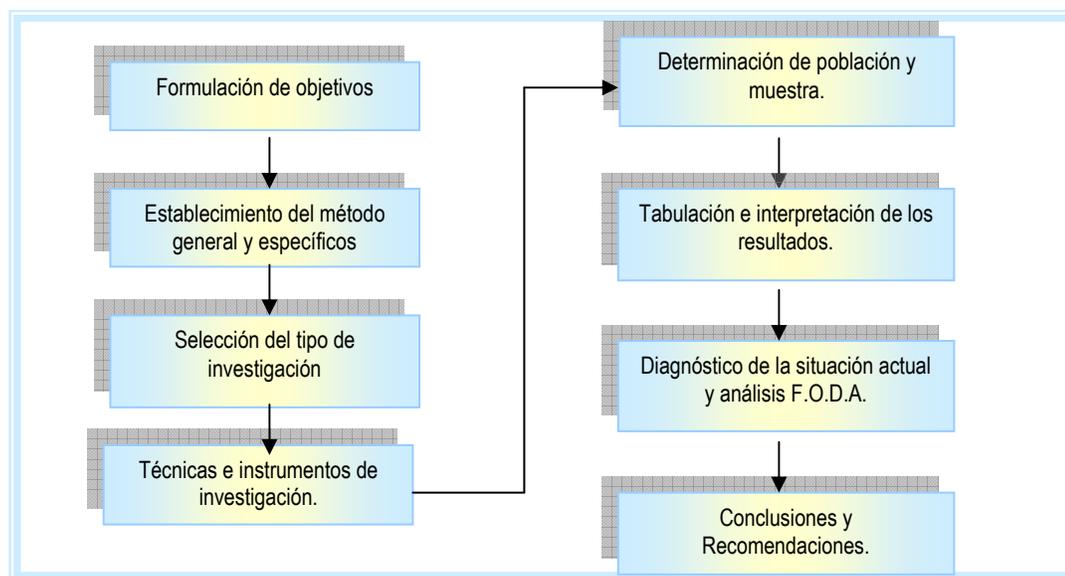
La formulación del problema se hace necesaria para determinar que se quiere conocer con el estudio de la unidad de análisis y obtener una perspectiva real de esta. El problema de investigación consiste en:

“Conocer si la micro y pequeña empresa del casco urbano del municipio de La Palma aplica el proceso de planificación en las actividades que realizan”

1. Pasos de la Investigación.

Para llevar acabo la investigación, el análisis y el diagnóstico de la situación actual de la micro y pequeña empresa del casco urbano de municipio de La Palma, Chalatenango, se plantea el siguiente proceso para el alcance de los objetivos planteados.

Ilustración 4. Esquema del Proceso de Investigación



Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

H. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Para poder realizar una Propuesta de Plan Estratégico encaminada al desarrollo económico de las micro y pequeña empresa en el casco urbano del municipio de La Palma, se requiere de la utilización de una estrategia metodológica establecida para dar respuesta a la problemática. A continuación se detalla dicha metodología:

- **Metodología.**³⁹

Es la descripción de las estrategias y procedimientos que se utilizarán para abordar el problema en estudio y realizar la investigación de campo en el casco urbano del municipio de La Palma, tomando en cuenta el objeto de estudio y las unidades de análisis, que se detallaran más adelante.

1. Método general y específico de la investigación

1.1 Método General⁴⁰.

La importancia de la utilización de los métodos generales para el desarrollo de la investigación radica en la aplicación que estos tienen en el razonamiento de los fenómenos económicos-sociales.

Para llevar a cabo el análisis de la situación actual de la problemática en estudio se emplearán los Métodos Científicos Deductivo e Inductivo, que consisten en:

1.1.1 La Deducción.

Este método inicia con la elaboración del marco teórico de referencia que abarca los temas de importancia inherentes a la problemática en estudio como son: La planeación estratégica, la

³⁹ Galeano, "Lineamientos generales elaborar y presentar trabajos de investigación científica", Ed. universitaria, E.S., pág. 39.

⁴⁰ Salvador I. Mejía, "Guía para la elaboración de trabajos monográficos o tesis", Editorial UCA, El Salvador, 5ª. Ed.; 2006.

situación de las micro y pequeña empresa, el sector artesanal y las generalidades del municipio de La Palma; como aspectos generales para luego explicar los hechos o problemas particulares.

1.1.2 La Inducción.

En el proceso de investigación este método tiene su aplicación al pasar de los resultados obtenidos mediante observaciones y análisis de datos tomados como insumos para el planteamiento de las estrategias que se incluirán en la propuesta del Plan Estratégico.

2. Métodos específicos⁴¹.

La utilización de los métodos específicos radica en la importancia de estos para la recolección de datos de una manera más específica y directa. Esta información resulta de fuentes primarias y secundarias⁴²:

Para el desarrollo de la investigación, las fuentes primarias a utilizar en la recolección de información son:

Se observará la interacción que se da entre el objeto de estudio que lo constituyen las micro y pequeña empresa del casco urbano, la unidad de análisis que son los propietarios o responsables de las mismas con su entorno competitivo y clientes.

Asimismo para el desarrollo de la investigación, se cuenta con las siguientes fuentes secundarias:

- Monografía del municipio de La Palma.
- Información proporcionada por el dpto. de Cuentas Corrientes de la alcaldía del municipio de La Palma.

⁴¹ Ídem, Cita 40.

⁴² Ídem, Cita 40.

I. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación que se llevará a cabo es de carácter exploratoria y descriptiva, debido a:

Exploratoria⁴³:

Esta se hace necesaria porque permite orientar y reforzar la información que se ha recolectado de manera general sobre los diferentes factores que se están evaluando en el desarrollo de la investigación entre los que se pueden mencionar: Situación actual de las MYPES, importancia del sector turismo, aplicación de la Planeación Estratégica al sector MYPE, entre otras, debido al poco conocimiento de estos factores en relación con la problemática en estudio.

Descriptiva⁴⁴:

Este tipo de investigación se hace necesario, ya que se busca profundizar en una serie de variables de interés de estudio y que se consideran de relevancia para obtener información más detallada sobre la situación actual de la problemática en estudio. Entre las variables de interés se pueden mencionar:

- Situación actual de las MYPES del municipio de La Palma
- Dinámica de mercado.
- Conocimiento sobre planificación por parte de los micro y pequeños empresarios.
- Identificación de la existencia de otras alternativas para contribuir al desarrollo económico de la zona.
- Nuevas oportunidades de generación de empleo.
- Oportunidades para el desarrollo económico de las micro y pequeñas empresas.
- Opiniones de los micro y pequeños empresarios sobre la importancia del turismo en la zona.

⁴³ Hernández Sampieri, Roberto; "Metodología de la Investigación"; McGraw Hill; 3ª Ed.; México; Año 2003, Pág. 58

⁴⁴ Ídem. Cita 40.

J. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo de la investigación se hará uso de diferentes tipos de técnicas e instrumentos para medir las variables de interés.

La **técnica** a utilizar será la encuesta.

- *La Encuesta*⁴⁵:

Se utiliza esta técnica debido a que es la más adecuada para obtener la información deseada ya que se estima que la muestra será aproximadamente de cien unidades de análisis. Consiste en obtener información de las unidades de análisis constituidas por los propietarios o responsables de las micro y pequeñas empresas del casco urbano, a través de una serie de preguntas estructuradas en un cuestionario impreso.

El **instrumento** a utilizar es el cuestionario.

- *El Cuestionario*⁴⁶:

El cuestionario es un instrumento que servirá de guía para recolectar la información deseada. El mismo está destinado a obtener respuestas a las preguntas previamente elaboradas que son significativas para la investigación que se realiza, y se aplica a los propietarios o responsables de las micro y pequeñas empresas del casco urbano del municipio de La Palma. (Ver anexo 3)

⁴⁵ Ídem, Cita 39.

⁴⁶ Ídem, Cita 40.

K. DETERMINACION DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.

- Población.

Es el conjunto total de individuos de los que se desea obtener información en la investigación para el proyecto en estudio, la población objeto de estudio esta conformada por 147 micro y pequeña empresas pertenecientes al casco urbano del municipio de La Palma, Chalatenango.

- Objeto de estudio.

Esta constituido por la micro y pequeña empresa del casco urbano del municipio de La Palma.

- Unidad de Análisis.

La unidad de análisis de la investigación son los propietarios o responsables de la micro y pequeña empresa del casco urbano del municipio de La Palma.

- Muestra.

Es el subconjunto de la población donde se realiza el estudio que posee características que definen a la población, entre las que se pueden mencionar: Micro o pequeñas empresas, que estén ubicados en el casco urbano del municipio de La Palma.

El tipo de muestreo utilizado es el Muestreo Aleatorio Estratificado⁴⁷, debido a que todos los elementos de la muestra tienen igual posibilidad de ser seleccionados, y además se cuenta con una población definida como finita, que se encuentra distribuida de la siguiente forma: comedores, taller de artesanía, tiendas comerciales y negocios de artesanías; la selección de estos establecimientos se basa en que son los que poseen mayor atractivo turístico en la zona y además generan valor agregado al desarrollo económico del municipio (Ver anexo 2).

⁴⁷ Douglas A. Lind, Mason, Marchal, "Estadística para administración y economía", McGraw Hill, 3ª Ed, México, 2001, Pag.227.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará la fórmula de muestreo para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N-1)*E^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- n: Número de MYPES a encuestar (muestra)
- Z: Valor crítico correspondiente al coeficiente de confianza de la investigación.
- p: Probabilidad de éxito de la ocurrencia de un evento. Se determinará mediante prueba piloto (Ver Anexo 4)
- q: Probabilidad de rechazo (1-p).
- E: Error muestral determinado según criterio del investigador.
- N: Número de MYPES pertenecientes a la población objeto de estudio.

DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA:

Datos: el número de MYPES pertenecientes al casco urbano del municipio de La Palma fue proporcionado por la Alcaldía Municipal de La Palma. (Ver anexo 2)

• Comedores	20
• Talleres de artesanías	35
• Negocios de artesanías	40
• Tiendas comerciales	<u>52</u>
TOTAL	147

Para determinar el porcentaje de éxito “p” ante el problema de investigación de campo, se empleara una prueba piloto a 15 propietarios o responsables de la micro y pequeña empresa del casco urbano del municipio de La Palma, la cual consiste en una guía de 4 preguntas estructuradas dentro de las cuales destaca la número dos ¿Para el desarrollo de las actividades que lleva a cabo en su negocio, realiza algún tipo de proceso de planificación?”; con la cual se pretende determinar la probabilidad de que en la micro y pequeña empresa de la zona no se aplique el proceso de planificación.

Por lo tanto;

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N-1)*E^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- n: Número de MYPES a encuestar (muestra)
- Z: 95% = 1.96.
- p: 87% (Ver anexo 4)
- q: 13%
- E: 5%.
- N: 147.

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.87) * (0.13) * (147)}{(147-1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.87) * (0.13)}$$

$$n = \frac{63.8928912}{0.79948496}$$

$$n = 79.88$$

n = 80; micro y pequeñas empresas pertenecientes al casco urbano del municipio de La Palma.

ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA

La muestra estará distribuida proporcionalmente en cada uno de los estratos de la siguiente forma:

Tabla 5. Determinación de la muestra por estratos

ESTRATO	NUMERO DE NEGOCIOS	NUMERO MUESTREADO
Comedores	20	11
Talleres de artesanías	35	19
Negocios de artesanías	40	22
Tiendas comerciales	52	28
TOTAL	147	80

Fuente: Resultados de la aplicación de formula para muestreo aleatorio estratificado.

- Comedores:
 $(20 / 147) * 80 = 10.88 = 11$
- Talleres de artesanías:
 $(35 / 147) * 80 = 19.04 = 19$
- Negocios de artesanías:
 $(40 / 147) * 80 = 21.76 = 22$
- Tiendas comerciales:
 $(52 / 147) * 80 = 28.29 = 28$

L. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Una vez recolectada la información a través del instrumento, se procede a analizarla tabulando y graficando cada una de las preguntas, haciendo uso del software Microsoft Office Excel 2007. (Ver Anexo 5), para el caso de las preguntas abiertas se elaborará un análisis al conjunto de respuestas proporcionadas por los micro y pequeños empresarios de la zona. (Ver Anexo 6).

Así mismo se realizará, una serie de cruces de preguntas, con los que se pretende obtener mayor información a través de la interrelación de dos preguntas o la corroboración de una variable de interés. (Ver anexo 7)

Posteriormente se realiza un diagnóstico de la situación actual de las micro y pequeñas empresas de la zona

M. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS F.O.D.A.

1. Diagnóstico de la situación actual de las micro y pequeñas empresas del casco urbano del municipio de La Palma.

Basándose en las variables de interés y el análisis de los resultados obtenidos, se realiza el siguiente diagnóstico:

Las micro y pequeñas empresas del casco urbano del municipio de La Palma son generalmente atendidos por sus propietarios, quienes poseen un nivel de estudios de educación básica, y bachillerato. Se obtuvo además que un mayor número de negocios pertenecen al sector de la microempresa (De acuerdo a la clasificación basada en el número de empleados establecida por CONAMYPE), siendo estas una de las principales fuentes de empleo; las cuales consideran al empleado como un elemento que contribuye en gran medida a mejorar las actividades del negocio.

En lo referente a rentabilidad, a partir de la perspectiva que tienen los micro y pequeños empresarios los negocios son rentables, sin embargo expresan que el margen de ganancia es mínimo, es decir que en muchas ocasiones solo alcanzan a cubrir sus costos y gastos; cabe mencionar que esta percepción acerca de la rentabilidad la establecen bajo un control financiero informal, debido a que no hacen uso de algún tipo de control formalmente establecido.

Otra variable importante de analizar es la dinámica de mercado, la cual se inicia con la selección de proveedores, que para los comerciantes de la zona resultan esenciales aspectos como la calidad y el precio de la materia prima y el producto que estos les proporcionan; lo que da lugar a que la calidad de los productos y servicios que ofrecen sea la adecuada. Debido a ello la asignación de precios se basa en los costos y la calidad del producto o servicio que fabrican o venden.

En cuanto a las formas de publicidad y promoción, se determina que son aspectos que están siendo poco aprovechados, debido a que para dar a conocer sus productos solamente hacen uso de calendarios, carteles y páginas web dedicadas a promover la actividad de la zona, los cuales no constituyen desembolsos significativos de efectivo. Mientras que para motivar la compra de productos, destaca la exhibición y descuentos en el precio de los mismos; la venta se realiza directamente al consumidor final, seguido por la venta al mayoreo principalmente utilizada por los talleres de artesanías.

Con respecto a la capacidad productiva o el abastecimiento de productos según sea el caso, es considerada suficiente para satisfacer la demanda actual, debido a que esta es baja y no provoca exigencias en cuanto a la cantidad de producto disponible para la venta.

Un aspecto importante a resaltar, es la idea que tienen los empresarios de la zona hacia la innovación, que es considerada como un factor que proporciona ventajas frente a sus competidores, atrayendo mayor número de clientes y satisfaciendo los gustos y preferencias de los mismos.

En cuanto a la aplicación de la planificación, esta es considerada importante para los micro y pequeños empresarios de la zona, por que contribuye al éxito del negocio, pero que por falta de conocimientos no es utilizada; lo cual se evidencia en que el control financiero, la determinación de la cantidad a producir o vender, las formas de publicidad y promoción se desarrollan de una manera poco adecuada que limita el buen aprovechamiento de recursos. Otro aspecto en el que presentan debilidad las micro y pequeñas empresas es la falta de una filosofía organizacional adecuada, ya que si bien es cierto tienen idea del propósito, lo que se desea lograr y hasta donde quieren llegar con su negocio; no tienen el conocimiento necesario para establecerlos de una forma concreta de tal manera que los oriente al éxito de su negocio.

En relación a las oportunidades de desarrollo que se presentan para las micro y pequeñas empresas de la zona, resaltan las cualidades del municipio que actualmente lo han convertido en el mejor destino turístico a nivel nacional, por lo que se presenta la oportunidad de aprovechar los diversos beneficios que esto ocasiona, entre los que se pueden mencionar, la generación de empleo a causa de la apertura de nuevos negocios y expansión de los ya existentes, así como la diversificación de sus actividades económicas. Otra oportunidad que se considera les contribuiría a un mayor desarrollo es la organización mediante la asociatividad y las ventajas que esta trae consigo, como por ejemplo el mejor acceso a créditos.

Sobre la existencia de otras alternativas para contribuir al desarrollo económico de la zona, se mantiene que los micro y pequeños empresarios, expresan no tener mayor conocimiento de instituciones que actualmente brinden herramientas como la planeación estratégica para un mejor desarrollo económico. Aunque se conoce de la existencia de proyectos de apoyo para la microempresa y la actividad turística, se manifiesta que estos no tienen mayor impacto en la zona.

Por lo tanto el desarrollo económico de las micro y pequeñas empresas del municipio se ve limitado por una serie de factores tanto internos como externos que obstaculizan que los negocios alcancen un mayor desarrollo; como por ejemplo a nivel interno existen debilidades

para la mayoría de empresarios de la zona en aspectos como: Falta de una filosofía organizacional, poco conocimiento sobre planificación, falta de organización sectorial entre otras. En cuanto a los aspectos externos se tiene: Falta de publicidad de la zona como destino turístico, poco apoyo institucional, poca afluencia de turistas entre otras.

El detalle de los factores internos y externos antes mencionados se presenta en el análisis F.O.D.A. desarrollado en el siguiente apartado.

2. Análisis F.O.D.A

En este apartado se utilizará el análisis F.O.D.A. para analizar las causas internas y externas a la problemática en estudio a través de la interpretación de los datos recolectados en la prueba de campo.

El análisis F.O.D.A. es una herramienta que permitirá conformar un cuadro de la situación actual de las micro y pequeñas empresas del casco urbano del municipio de La Palma, permitiendo de esa manera obtener un diagnóstico preciso que sirva de insumo para realizar la propuesta del Plan Estratégico.

En el análisis F.O.D.A se tomaran en cuenta los siguientes aspectos:

Fortalezas: Se entienden como las capacidades especiales, aspectos fuertes y habilidades con que cuentan las MYPES del casco urbano del municipio de La Palma, además de los recursos sobre los cuales es posible ejercer control.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan favorables, explotables y positivos que se encuentran en el ambiente externo en que actúan las MYPES y que les permite obtener ventaja competitiva.

Debilidades: Son los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen o que no se desarrollan positivamente, pero sobre las cuales se pueden desarrollar acciones correctivas a fin de corregirlas o eliminarlas.

Amenazas: Son aquellos factores externos que atentan en el desarrollo económico de las Micro y pequeñas empresas, sobre los que no se puede ejercer control.

Los resultados del Análisis F.O.D.A. sirven de insumo para la determinación de ideas estratégicas clasificadas como: ideas ofensivas, defensivas, reactivas y adaptativas. Dichas ideas se desarrollan en matrices, y se presentan posteriormente en la pagina 72

2.1. Matriz F.O.D.A.

Tabla 6. Matriz F.O.D.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los productos • Fidelidad de clientes • Precios de productos o servicios. • Variedad, diseño e innovación de productos • Buena atención al cliente • Experiencia sobre la actividad económica que realizan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos mercados. • El turista nacional e internacional que visita la zona. • Apoyo al sector artesanías • Asociatividad como elemento para alcanzar el desarrollo. • Fomento y apoyo al turismo • Reconocimiento del municipio como destino turístico por otros países. • Acceso a créditos • Características culturales y naturales del municipio. • Los proveedores de materia prima y producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de publicidad de los negocios. • Inestabilidad de empleados • Falta de filosofía organizacional • Falta de local propio • Poco conocimiento sobre asociatividad • Falta de conocimiento sobre planeación estratégica. • Falta de capital para realizar operaciones • Local pequeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Las altas tasas de interés del sector financiero • La competencia (otros municipios) • Altos costos de materia prima • Poco apoyo por parte de instituciones al sector • Poca publicidad del municipio • Poca afluencia de turistas

Fuente: Resultados obtenidos de la investigación de campo.

2.2. Determinación de ideas ofensivas, defensivas, reactivas y adaptativas.

Tabla 7. IDEAS OFENSIVAS

FORTALEZAS OPORTUNIDADES	Calidad de los productos	Fidelidad de los clientes	Variedad diseño e innovación de productos	Precio de productos o servicios	Buena atención al cliente	Experiencia sobre la actividad económica que se realiza
Nuevos mercados.	Aprovechar y publicitar la calidad de los productos para incursionar en nuevos mercados.	-	-	Utilizar estrategias de precio para penetrar en nuevos mercados.	-	-
El turista nacional e internacional que visita la zona.	Mejorar y mantener los niveles de calidad para aprovechar la demanda	Mantener y mejorar la atención y hospitalidad de clientes actuales para que sirvan de referencia a nuevos turistas	Mantener productos y servicios de acuerdo a las exigencias de clientes.	Mantener flexibilidad de precios.	Fomentar la buena atención al turista.	-
Apoyo al sector artesanías	Aprovechar el apoyo por parte de las instituciones al sector para mantener y mejor las calidad de los productos.	-	Aprovechar el apoyo por parte de las instituciones al sector para crear nuevos diseños de productos.	-	-	-
Asociatividad como elemento para alcanzar el desarrollo.	Aprovechar los beneficios de la asociatividad para mejorar la calidad y reducir costos.	Lograr mayor reconocimiento y fidelidad a través de la asociatividad	-	Comprar materia prima y productos a bajo costo, para mejorar el precio de venta.	-	Aprovechar las diferentes actividades para ofrecer diversidad de productos y servicios.
Fomento y apoyo al turismo	-	-	-	-	-	Se debe aprovechar el fortalecimiento que se de a las actividades que se realizan en el municipio.

Continuación ideas ofensivas

FORTALEZAS	Calidad de los productos	Fidelidad de los clientes	Variedad diseño e innovación de productos	Precio de productos o servicios	Buena atención al cliente	Experiencia sobre la actividad económica que se realiza
OPORTUNIDADES						
Reconocimiento del municipio como destino turístico por otros países.	–	–	Diseñar productos turísticos que integren las diferentes actividades.	Mantener accesibilidad de los productos y servicios.	Fomentar la buena atención al turista.	Fortalecer las actividades económicas para atraer turismo.
Acceso a créditos	Aprovechar créditos bancarios para compra de materia prima y productos de calidad.	–	Financiar el diseño, innovación y compra de productos mediante créditos.	–	–	–
Características culturales y naturales del municipio	–	–	–	–	–	Fortalecer las actividades económicas para atraer turismo.
Los proveedores de M.P. y producto.	Seleccionar proveedores que ofrezcan calidad en cuanto a materia prima y productos.	–	–	Seleccionar proveedores que ofrezcan materia prima y productos a bajos precios	–	–

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Tabla 8. IDEAS DEFENSIVAS

AMENAZAS DEBILIDADES	Las altas tasas de interés del sector financiero	La competencia (otros municipios)	Altos costos de materia prima	Poco apoyo por parte de instituciones al sector	Poca publicidad del municipio	Poca afluencia de turistas
Falta de publicidad de los negocios.	-	-	-	-	-	-
Inestabilidad de empleados	-	-	-	-	-	Dar sentido de pertenencia al empleado para que pueda mejorar la atención y mantener al turista.
Falta de filosofía organizacional	-	-	Tener una filosofía clara que permita aprovechar de mejor forma los recursos.	-	-	-
Falta de local propio	Buscar créditos accesibles que permitan invertir en instalaciones propias.	-	-	-	-	-
Poco conocimiento sobre asociatividad	Conocer sobre las formas en que la asociatividad puede influir en la negociación de créditos.	-	-	Adquirir conocimiento sobre el beneficio de reconocimiento que genera la asociatividad frente a instituciones de apoyo.	Conocer la forma en que la asociatividad puede cooperar e influir en la demanda de una mayor publicidad del municipio.	Buscar mediante asociatividad integrar diferentes actividades con las que se pueda potenciar el turismo.

Continuación ideas defensivas

AMENAZAS DEBILIDADES	Las altas tasas de interés del sector financiero	La competencia (otros municipios)	Altos costos materia prima	Poco apoyo por parte de instituciones al sector	Poca publicidad del municipio	Poca afluencia de turistas
Falta de conocimiento sobre planeación estratégica.	Brindar conocimiento sobre la importancia que tiene la planeación estratégica para la toma de decisiones financieras	-	Brindar conocimiento sobre la importancia que tiene la planeación estratégica sobre la adecuada administración de recursos	-	-	-
Local pequeño	Buscar créditos accesibles que permitan invertir en las instalaciones	-	-	-	-	-
Falta de capital para realizar operaciones	Buscar las instituciones del sistema financiero que ofrezcan mejores opciones de crédito.	-	-	-	-	-

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Tabla 9. IDEAS REACTIVAS

FORTALEZAS AMENAZAS	Calidad de los productos	Fidelidad de los clientes	Variedad, diseño e innovación de productos	Precio de productos o servicios	Buena atención al cliente	Experiencia sobre la actividad económica que se realiza
La competencia (otros municipios)	Aprovechar la calidad de los productos para ganar ventaja frente a los competidores	Ofrecer productos de calidad para fortalecer la fidelidad de clientes	*Ofrecer nuevos productos al mercado. * Investigar sobre las preferencias de clientes.	Atraer más clientes a través de bajos precios.	Fomentar a los empleados la buena atención a los clientes, para que esta se vuelva un factor de ventaja competitiva.	Resaltar la experiencia en la actividad económica a la que se dedica frente a la competencia.
Altos costos de materia prima	Hacer buen uso de recursos que permita mantener la calidad y asimismo el costo de los productos.	-	-	Hacer buen uso de recursos que permita reducir costos y ofrecer precios accesibles.	-	-
Poco apoyo por parte de instituciones al sector	-	-	-	-	-	Resaltar la especialización en las actividades económicas, para motivar el apoyo al sector MYPE.
Poca publicidad del municipio	-	-	Ofrecer nuevos productos turísticos que publiciten los atractivos y actividades de la zona.	-	-	Dar mayor publicidad a las actividades económicas que caracterizan al municipio.

Continuación ideas reactivas

FORTALEZAS AMENAZAS	Calidad de los productos	Fidelidad de los clientes	Variedad, diseño e innovación de productos	Precio de productos o servicios	Buena atención al cliente	Experiencia sobre la actividad económica que se realiza
Poca afluencia de turistas	-	-	Ofrecer nuevos productos turísticos que sean atractivos para el turista.	Ofrecer productos y servicios accesibles.	Fomentar la adecuada atención al cliente en los empleados.	Publicitar las actividades que hacen atractivo al municipio.
Las altas tasas de interés del sector financiero	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Tabla 10. IDEAS ADAPTATIVAS

DEBILIDADES OPORTUNIDADES	Falta de publicidad de los negocios.	Inestabilidad de empleados	Falta de filosofía organizacional	Falta de local propio	Poco conocimiento sobre asociatividad	Falta de conocimiento sobre planeación estratégica	Falta de capital para realizar operaciones	Local pequeño
Nuevos mercados.	-	-	Crear una filosofía organizacional orientada a la incursión de nuevos mercados.	-	-	-	-	-
El turista nacional e internacional que visita la zona.	Mejorar la publicidad para atraer turistas	Dar sentido de pertenencia al empleado para que pueda mejorar la atención y atraer turistas.	-	-	-	Utilizar la planeación estratégica enfocada al turismo para aprovechar los beneficios de mismo.	-	-
Apoyo al sector artesanías	-	-	-	-	-	-	-	-
Asociatividad como elemento para alcanzar el desarrollo.	-	-	Utilizar la asociatividad para establecer una filosofía organizacional adecuada	-	Proporcionar el conocimiento necesario acerca de las ventajas que generan las formas de asociatividad.	Utilizar la planeación estratégica junto con la asociatividad para lograr mayor éxito en los negocios.	-	-

Continuación ideas adaptativas

DEBILIDADES OPORTUNIDADES	Falta de publicidad de los negocios.	Inestabilidad de empleados	Falta de filosofía organizacional	Falta de local propio	Poco conocimiento sobre asociatividad	Falta de conocimiento sobre planeación estratégica	Falta de capital para realizar operaciones	Local pequeño
Fomento y apoyo al turismo	-	-	-	-	-	Capacitar sobre planeación estratégica y aprovechar el fomento del turismo.	-	-
Reconocimiento del municipio como destino turístico por otros países.	-	-	-	-	Conocer la forma en que la asociatividad puede cooperar e influir en la demanda de una mayor publicidad del municipio.	-	-	-
Acceso a créditos	Aprovechar oportunidades de créditos para invertir en publicidad.	-	-	Buscar créditos accesibles que permitan invertir en instalaciones propias.	Dar a conocer sobre los beneficios de la asociatividad en cuanto el acceso a créditos.	-	Buscar créditos accesibles para financiar operaciones.	Buscar créditos accesibles que permitan invertir en las instalaciones.

Continuación ideas adaptativas

DEBILIDADES OPORTUNIDADES	Falta de publicidad de los negocios.	Inestabilidad de empleados	Falta de filosofía organizacional	Falta de local propio	Poco conocimiento sobre asociatividad	Falta de conocimiento sobre planeación estratégica	Falta de capital para realizar operaciones	Local pequeño
Características culturales y naturales del municipio	-	-	-	-	-	Capacitar sobre planeación estratégica para aprovechar las características del municipio como destino turístico.		-
Los proveedores de M.P. y producto.	-	-	-	-	Dar a conocer sobre los beneficios de la asociatividad en cuanto a la compra de materia prima y producto.	-		-

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

CONCLUSIONES.

- ☞ El desarrollo económico de las micro y pequeñas empresas del casco urbano del municipio de La Palma se ve afectado por factores internos y externos que limitan su crecimiento, lo que conlleva a que el desarrollo económico del municipio no sea el adecuado, desperdiciando las características naturales y culturales que posee.
- ☞ Las oportunidades de los empresarios de la zona se presentan principalmente en el aprovechamiento de las características del municipio como destino turístico, mientras que las amenazas se dan por el poco aprovechamiento de las mismas, así como el poco apoyo institucional al sector MYPE.
- ☞ Las fortalezas de los micro y pequeños empresarios de la zona están mayormente relacionadas con el producto que ofrecen, mientras que las debilidades se enfocan en la poca organización y el escaso conocimiento acerca de la planeación estratégica, lo que se refleja en el poco uso de actividades de planificación y la falta de una adecuada filosofía organizacional para sus negocios.
- ☞ La existencia del apoyo que se está dando al sector MYPE y a la actividad turística a nivel nacional, no tienen mayor impacto en los negocios de la zona, que en cierta medida puede ser por la poca organización de los empresarios
- ☞ El uso de promoción y publicidad en las micro y pequeñas empresas de la zona, son aspectos que están siendo poco aprovechados por los empresarios, ya que en la actualidad solo utilizan pequeños carteles sin ningún tipo de atractivo para publicitar sus productos.
- ☞ La mayor parte de los negocios que operan dentro del municipio de La Palma, pertenecen al sector de la microempresa, debido a que la dinámica de mercado que se da en el municipio no ha permitido que alcancen mayores niveles de desarrollo.
- ☞ Los micro y pequeños empresarios muestran que la capacidad productiva o de venta de sus negocios es suficiente, esto a causa de la baja demanda de productos o servicios.
- ☞ Existe por parte de los micro y pequeños empresarios, una constante disposición hacia la innovación de productos, debido a la especialización en la actividad económica y a las exigencias de los clientes.

RECOMENDACIONES.

- ☞ Explotar las características naturales y culturales del municipio, para fortalecer y diversificar la actividad económica, y con esto generar mayor turismo para la zona; logrando mayores niveles de desarrollo para el municipio.
- ☞ Proporcionar el conocimiento necesario sobre planeación estratégica, para que los empresarios puedan definir una adecuada filosofía organizacional y planificar de la mejor forma el uso de los recursos para el logro de los objetivos, reduciendo así las amenazas y aprovechando las oportunidades del entorno.
- ☞ Utilizar la planeación estratégica enfocada al turismo de la zona para aprovechar los beneficios del mismo, utilizando el trabajo de manera integrada y estableciendo acuerdos con entes interesados en brindar este tipo de apoyo.
- ☞ Fomentar el trabajo bajo cualquier modalidad de asociatividad, resaltando los beneficios que esta trae consigo y como esta puede influir frente a instituciones de apoyo, mediante programas de asistencia técnica.
- ☞ Utilizar la promoción y la publicidad como elementos para informar y persuadir a los clientes actuales y potenciales, mediante la utilización de técnicas que contengan elementos que sean atractivos a los clientes.
- ☞ Aprovechar la relación con los clientes para conocer sus gustos y preferencias, y así ofrecer nuevos productos que satisfagan sus necesidades, estableciendo técnicas que permita conocer la opinión de los clientes que visitan el negocio.
- ☞ Aprovechando la disposición de los micro y pequeños empresarios a ser parte del proyecto, se sugiere elaborar una propuesta de plan estratégico para el sector turismo de la zona, que contribuirá al desarrollo económico de las micro y pequeñas empresas dentro del casco urbano del municipio de La Palma.



CAPITULO III

**Propuesta de Plan Estratégico para el sector turismo
que sirva de apoyo en el desarrollo económico
de las micro y pequeñas empresas dentro del casco
urbano del municipio de La Palma, Chalatenango.**

N. OBJETIVOS DEL CAPITULO.

1. General.

Diseñar una propuesta de Plan Estratégico de turismo que contribuya a mejorar el desarrollo económico del sector MYPE del casco urbano del municipio de La Palma, mediante la formulación de estrategias orientadas a la atracción de turistas.

2. Específicos.

- Desarrollar una adecuada propuesta de plan estratégico que contribuya con el desarrollo económico de las MYPES de la zona.
- Realizar una validación con los micro y pequeños empresarios de los factores internos y externos que afectan al sector MYPE para la correcta formulación de estrategias.
- Evaluación y selección de estrategias de turismo orientadas a promover la innovación, la calidad, y la especialización de los productos o servicios, para el fortalecimiento de las actividades económicas.

O. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR TURISMO QUE SIRVA DE APOYO A LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE LA PALMA.

1. General

Contribuir al fortalecimiento del desarrollo económico del sector de la micro y pequeña empresa del casco urbano del municipio de La Palma mediante el aprovechamiento del potencial turístico de la zona.

2. Específicos.

- Crear una filosofía colectiva para el sector de la micro y pequeña empresa, que les permita trabajar de manera conjunta para alcanzar un desarrollo económico local equitativo.
- Validar los principales factores internos y externos que más inciden en el sector MYPE, para aprovechar oportunidades y reducir riesgos.
- Diseñar objetivos estratégicos realistas y congruentes, que indiquen los resultados que se desean lograr para el desarrollo económico del sector MYPE.
- Formular estrategias que muestren la dirección, el empleo eficiente de los recursos y esfuerzos para el mejor cumplimiento de los objetivos.
- Establecer políticas, programas, cronogramas y presupuestos que respalden el cumplimiento de los objetivos y la implementación lógica de las estrategias.
- Formular indicadores de desempeño y criterios de evaluación para la propuesta de plan estratégico, que midan el desarrollo económico del sector MYPE.

**P. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR TURISMO QUE SIRVA
DE APOYO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DENTRO DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE LA PALMA.**

Como se mencionó en el capítulo uno, en el que se resalta la importancia de la planeación estratégica como un esfuerzo disciplinado para producir decisiones fundamentales y acciones que dan forma y conducen a los que se es, lo que se hace y porque se hace, con la mira puesta en el futuro.⁴⁸ Y tomando en cuenta la necesidad que presentan los micro y pequeños empresarios de organizar y orientar sus acciones a largo plazo, se presenta la siguiente propuesta de plan estratégico para el sector turismo, que contiene cada uno de los elementos necesarios para lograr en cierta medida fortalecer el desarrollo económico del sector MYPE.

1. Establecimiento de propósitos.

De acuerdo a lo desarrollado en capítulo I, el primer paso implica establecer una base sobre la cual se pretende orientar la elaboración del plan estratégico, resaltando en los mismos las aspiraciones de los micro y pequeños empresarios pertenecientes a diferentes actividades económicas.

Para la construcción de la misión y visión, se toma en cuenta la opinión de los micro y pequeños empresarios que fueron partícipes de los diferentes talleres (Ver anexos 8 y 9) que se llevaron a cabo con la colaboración de la Oficina de Desarrollo Económico Local (O.D.E.L.) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaguanca (Ver anexo 13).

⁴⁸ Stanton, William; Etzel, Michael; Walker, Bruce; "Fundamentos de Marketing", McGraw Hill, 11ª Ed., Mexico, 2000, Págs. 56-59.

1.1. Declaración de Misión

Los elementos que se tomaron en cuenta para elaborar la misión, son los que responden a los siguientes aspectos:

◆ ¿Quiénes son nuestros clientes?

Los turistas nacionales y extranjeros que visitan la zona.

◆ ¿Cuál es el mercado?

La actividad turística que se da dentro del municipio de La Palma, que le genera ventaja competitiva.

◆ ¿Cuáles son los productos o servicio que ofrecen?

Ofrecer diferentes productos y/o servicios de calidad, innovadores y a precios que se acomodan a las expectativas de los clientes.

◆ Interés en la supervivencia.

Mayor participación del sector MYPE

◆ Preocupación por la imagen pública.

Contribuir al fortalecimiento de la económica del municipio.

◆ Filosofía.

Trabajo de manera conjunta entre los micro y pequeños empresarios comprometidos con la identidad del municipio

A continuación se presenta la misión de los micro y pequeños empresarios del casco urbano del municipio de La Palma.

“Contribuir a mejorar la economía del municipio aprovechando las oportunidades que surgen del turismo, mediante el trabajo de manera conjunta entre los micro y pequeños empresarios comprometidos con la identidad del municipio, permitiendo así mantener una ventaja como destino turístico frente a los demás municipios y una mayor participación del sector MYPE”.

1.2. Declaración de Visión

Los elementos que se toman en cuenta para elaborar la visión son los que responden a los siguientes aspectos:

◊ ¿Cómo se quiere estar dentro de 5 años?

Convertirse en un modelo de desarrollo económico y social de la región

◊ ¿Qué imagen se quiere generar tanto interna como externamente?

Ser un sector planificado, competitivo y justo, en el que prevalezca el trabajo en equipo

◊ ¿Qué papel deberá jugar en la sociedad?

Haga un mejor uso de las características naturales y culturales del municipio

◊ ¿Dónde está la mayor oportunidad de crecimiento?

Aprovechando la oportunidades que surgen del turismo.

Se presenta la visión de los micro y pequeños empresarios del casco urbano del municipio de La Palma:

“Ser un sector planificado, competitivo y justo, en el que prevalezca el trabajo en equipo; y haga un mejor uso de las características naturales y culturales del municipio, logrando convertirse en un modelo de desarrollo económico y social de la región.”

2. Evaluación de factores internos y externos.

Los factores internos y externos a evaluar, serán los previamente identificados en la matriz F.O.D.A., desarrollada en el capítulo II.

La evaluación de los factores, se desarrolló en los talleres realizados en conjunto con los micro y pequeños empresarios quienes los validaron y determinaron el nivel de importancia de cada uno de ellos en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas del municipio.

A continuación se detallan los criterios utilizados para evaluar los factores internos y externos:

1- Menos importante para el desarrollo del sector MYPE de la zona.

2- Poco importante para el desarrollo del sector MYPE de la zona.

3- Muy importante para el desarrollo del sector MYPE de la zona.

Seguidamente se presenta una breve explicación de cada uno de los elementos del F.O.D.A. de acuerdo al orden de la calificación asignada por los micro y pequeños empresarios, y que servirán de insumo para la formulación de estrategias.

2.1. Análisis de fortalezas.

Tabla 11: VALORACION DE FACTORES INTERNOS: FORTALEZAS

FORTALEZAS	IMPORTANCIA
Calidad de los productos	3
Precios de productos o servicios.	3
Variedad, diseño e innovación de productos	3
Buena atención al cliente	3
Experiencia sobre la actividad económica que realizan.	3
Fidelidad de los clientes	2

Fuente: Talleres realizados con los micro y pequeños empresarios.

- Calidad de los productos:

Se obtuvo que para los micro y pequeños empresarios resulta muy importante el ofrecer productos y servicios de calidad, ya que este es uno de los principales aspectos por los cuales el cliente mantiene preferencia hacia los mismos, creando así fidelidad y reconocimiento por parte de ellos, obteniendo una ventaja competitiva basada en la calidad, la cual logran mediante la aplicación de mecanismo control como cartas de calidad y otras que le serán proporcionados mediante asistencia técnica proporcionada por instituciones de apoyo.

- Precios de productos o servicios:

En cuanto al precio de los productos y servicios que ofrecen las micro y pequeñas empresas de la zona, se considera que estos constituyen una fortaleza por la flexibilidad que presentan ante las exigencias de los clientes, por lo que se considera conveniente la utilización de técnicas de determinación de precios basada en los costos, el margen de ganancia, la competencia; y sondeos para la recolección de las opiniones de los clientes acerca de los precios.

- Variedad, diseño e innovación de productos y experiencia sobre la actividad económica que realizan:

La variedad diseño e innovación se considera un punto fuerte principalmente del sector artesanal, debido a que su experiencia y especialización les permite ofrecer una diversa gama de productos que mantienen el patrimonio cultural del municipio, y así satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes. Para fortalecer este factor se deberán aplicar mejoras a las formas de producción en aspectos de calidad y materia prima, que serán proporcionadas durante el desarrollo de capacitaciones, así como estar en constante modificación de los productos ya existentes o el desarrollo de los nuevos productos.

- Buena atención al cliente:

Este aspecto es considerado importante ya que la fidelidad y reconocimiento de los clientes depende en gran medida del trato que este reciba por parte del personal encargado de las operaciones del negocio, por lo tanto se deben aplicar aspectos de buen trato al cliente como la

empatía, eficiencia y hospitalidad, los cuales serán desarrollados en los diferentes talleres acerca del buen trato al cliente.

- Fidelidad de los clientes:

Este aspecto es considerado por los micro y pequeños empresarios como poco importante, debido a que un buen número de sus clientes son turistas y por lo tanto no son constantes en sus compras, por lo tanto se deben aplicar aspectos de buen trato al cliente como la empatía, eficiencia y hospitalidad, así como ofreciendo productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, aspectos que contribuirán crear la fidelidad del cliente; los cuales serán desarrollados en los diferentes talleres acerca del buen trato al cliente.

2.2. Análisis de oportunidades.

Tabla 12: VALORACION DE FACTORES EXTERNOS: OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	IMPORTANCIA
El turista nacional e internacional que visita la zona.	3
Fomento y apoyo al turismo	3
Reconocimiento del municipio como destino turístico por otros países.	3
Acceso a créditos	3
Características culturales y naturales del municipio.	3
Los proveedores de materia prima y producto.	3
Asociatividad como elemento para alcanzar el desarrollo.	3
Nuevos mercados.	2
Apoyo al sector artesanías	2

Fuente: Talleres realizados con los micro y pequeños empresarios.

- El turista nacional e internacional que visita la zona:

Este aspecto según los empresarios de la zona es uno de las principales para aprovechar, ya que en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades surgen las oportunidades de apertura de nuevos negocios y generando de esta manera nuevas fuentes de empleo, es por ello que se promoverán iniciativas para potenciar el turismo en la zona como mantener el constante de desarrollo de ferias, festivales, el desarrollo de rutas turísticas, así como involucrarse en proyectos de promoción del turismo a nivel nacional (Ej.: mejor destino turístico, los cien lugares mas bellos de El Salvador), asimismo mejorar y mantener la atención y hospitalidad a los turistas.

- Fomento y apoyo al turismo:

Un punto fundamental es el auge que se le esta dando al sector turismo a nivel nacional, como fuente generadora de ingresos y de empleo, que al ser aprovechado adecuadamente podría tener impacto positivo en la economía del sector MYPE, impulsando con ello el desarrollo económico del municipio, para lo cual deben establecer contacto y realizar alianzas con entidades de apoyo al sector turismo

- Reconocimiento del municipio como destino turístico por otros países y características culturales y naturales del municipio:

El municipio goza de ciertas características naturales, culturales e históricas, las cuales al ser correctamente aprovechadas podrían lograr mayor reconocimiento turístico no solo a nivel nacional y regional, sino también internacionalmente, lo cual atraería mayor número de turistas a la zona, generando mayores ingresos para los comerciantes. Por lo que el aprovechamiento de las características naturales y culturales, son vistas como un punto muy importante para alcanzar el desarrollo económico del sector MYPE. Con base a lo anterior se resalta la necesidad de utilizar la publicidad que se esta dando por parte de instrucciones que apoyan al sector en los diferentes medios de comunicación (Ver anexo 12).

- Acceso a créditos:

Es visto como una oportunidad muy importante en la medida en que las tasas de interés sean accesibles y se acomoden a la capacidad de pago de los micro y pequeños empresarios; aspecto que sería más factible de lograr siendo parte de algún tipo de modalidad de asociatividad que involucre a cada uno de los estratos económicos.

- Los proveedores de materia prima y producto:

Este aspecto lo consideran relevante puesto que ellos ofrecen materia prima y productos de calidad a costos considerables, lo que permite asignar precios adecuados a los productos que se elaboran y ofrecen, para esto se debe identificar mediante cotizaciones y seleccionar a los proveedores que ofrezcan materia prima de calidad y a buen precio.

- Nuevos mercados:

Este es visto como poco importante ya que los micro y pequeños empresarios no consideran indispensable el hecho de establecerse en otros mercados para lograr mayor desarrollo, además de que en la actualidad no poseen los recursos necesarios para realizar dichas operaciones.

Sin embargo se recomienda que abrirse paso en nuevos mercados les podría generar mayores ingresos, lo que podrían lograr trabajando en una forma de asociatividad sin embargo se debe estar primeramente desarrollados en el mercado local.

- Apoyo al sector artesanías:

La valoración de este aspecto viene dada por el aprovechamiento de los impulsos al sector artesanías, el cual constituye el principal atractivo turístico de la zona y que contribuiría a generar mayor afluencia de turistas beneficiando a los distintos negocios del municipio. Para aprovechar el apoyo que brindan las instituciones al sector artesanías, se sugiere establecer alianzas con dichas instituciones y el sector MYPE.

- Asociatividad como elemento para alcanzar el desarrollo:

Este elemento es considerado como de mucha importancia, ya que se mantiene la idea de que las empresas que trabajan en conjunto alcanzan mayores beneficios que al trabajar de forma

independiente, lo cual se podría aprovechar adoptando una forma de asociatividad que involucren las diversas actividades económicas de la zona, para esto se deberán aplicar los conocimientos adquiridos en la asistencia técnica.

2.3. Análisis de debilidades.

Tabla 13: VALORACION DE FACTORES INTERNOS: DEBILIDADES

DEBILIDADES	IMPORTANCIA
Falta de conocimiento sobre planeación estratégica.	3
Falta de publicidad de los negocios.	3
Falta de capital para realizar operaciones	3
Poco conocimiento sobre asociatividad	3
Falta de filosofía organizacional	2
Falta de local propio	1
Inestabilidad de empleados	1
Local pequeño	1

Fuente: Talleres realizados con los micro y pequeños empresarios.

- Falta de conocimiento sobre planeación estratégica y falta de filosofía organizacional. Se considera que estas debilidades son las más importantes por ser las que sustentan la elaboración de la presente propuesta de plan estratégico, ya que esta busca contribuir al desarrollo económico de las MYPES y que mediante acciones específicas orientadas al aprovechamiento del turismo las cuales se detallan a partir de la pág. 109, se fomente el trabajo en equipo con la búsqueda de un mismo objetivo de desarrollo equitativo y un mayor reconocimiento del sector como modelo de desarrollo.
- Falta de publicidad de los negocios. La falta de publicidad en los negocios es una debilidad muy importante de atender, debido a que a través de esta se puede obtener una mayor atracción de clientes, la falta de publicidad podría

llevar a la pérdida sustantiva de ganancias y en el peor de los casos al cierre de una micro o pequeña empresa tomando en cuenta el gran número de negocios que existe en cada estrato de estudio; por lo cual se considera importante que desarrollen y apliquen técnicas publicitarias como la utilización de internet, hojas volantes, anuncios en radio, etc. para dar a conocer sus productos, y otras técnicas como promociones que incentiven la compra del producto o servicio.

- Falta de capital para realizar operaciones

La falta de capital se presenta como una debilidad muy importante ya que afecta directamente la realización de las operaciones de los negocios, limitando con ello llevar a cabo cualquier plan o propósito de desarrollo para los mismos. Por lo tanto es importante que se identifiquen y seleccionen nuevas fuentes de financiamiento, como por ejemplo fondos provenientes de instituciones gubernamentales y ONG's; o la negociación de préstamos con instituciones bancarias que se acoplen a las posibilidades de pago.

- Poco conocimiento sobre asociatividad

El poco conocimiento sobre asociatividad es una debilidad que se refleja en la poca organización que existe entre los empresarios de la zona, por lo que constituye una de las principales acciones estratégicas que la propuesta del plan contempla, que sugiere brindar conocimiento acerca de las modalidades y los beneficios de la asociatividad, impartido en capacitaciones con el objetivo de elegir la forma de asociatividad que mas se adapte al sector, lo cual se refuerza con la disposición que tienen los micro y pequeños empresarios a ser parte de alguna modalidad de la misma.

- Local pequeño y falta de local propio

Estos aspectos son considerados de bajo impacto para llevar acabo el desarrollo de las actividades ya que siempre se encuentra la manera de adecuar el espacio para la atención de los clientes y que el costo de este no afecte los precios de los productos y servicios. Se sugiere buscar fuentes de financiamiento que les ayuden enfrentar este aspecto.

- Inestabilidad de empleados

La inestabilidad de empleados no es una debilidad de mucha incidencia para el desarrollo de las MYPES debido a que la deserción de empleados no es muy frecuente, y que la mayoría son personas residentes de la zona, por lo que no se hace difícil remplazar la mano de obra que abandona el negocio.

2.4. Análisis de amenazas.

Tabla 14: VALORACION DE FACTORES EXTERNOS: AMENAZAS

AMENAZAS	IMPORTANCIA
Las altas tasas de interés del sector financiero	3
Poco apoyo por parte de instituciones al sector	3
Poca publicidad del municipio	3
Poca afluencia de turistas	3
La competencia (otros municipios)	1
Altos costos de materia prima y productos	-

Fuente: Talleres realizados con los micro y pequeños empresarios.

- Las altas tasas de interés del sector financiero

Es considerada como una de las principales amenazas debido a que esto afecta a la economía de los micro y pequeños empresarios, en la medida en que el sector financiero asigna elevadas tasas de interés que no son acordes a las posibilidades de pago de los empresarios, se cierra una de las opciones de financiamiento de las que se tiene mayor conocimiento por parte de ellos. Debido a ello se sugiere aprovechar la asistencia técnica para tener conocimiento de los beneficios e integrarse a una de las formas de asociatividad, para acceder a programas de apoyo destinados al sector MYPE y negociar la adquisición de créditos a tasas accesibles con el sector financiero.

- Poco apoyo por parte de instituciones al sector

Esta amenaza se percibe como muy importante a reducir, ya que se tiene conocimiento que a nivel nacional existen incentivos de apoyo para los sectores turismo (Ver anexo 12), artesanías y micro y pequeña empresa (Ver anexo 11), sin embargo el impacto de este no es percibido de gran manera en el desarrollo económico del municipio, por lo que se considera importante integrarse ya sea en alguna forma de asociatividad o como sector MYPE, para realizar acciones en conjunto que atraigan estos beneficios, como por ejemplo establecer contacto con entes cooperantes y así poder acceder mas fácilmente a este tipo de beneficios.

- Poca publicidad del municipio y poca afluencia de turistas

La amenaza de la poca afluencia de turistas esta en cierta medida condicionada por la poca publicidad que se le da al municipio, el no realizar acciones encaminadas a potenciar el municipio como destino turístico amenaza a la subsistencia y desarrollo de los negocios cuyos clientes principales son los turistas, lo que da lugar a diseñar estrategias que reduzcan esta amenaza resaltando la identidad que ya posee el municipio, al participar en la campañas publicitarias que actualmente están impulsando diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales a través de los diferentes medios de comunicación.

- La competencia (otros municipios)

Esta amenaza no se considera importante debido a la originalidad, exclusividad y reconocimiento del producto que ofrecen los comerciantes de la zona, que es principalmente la producción de artesanías, ya que La Palma cuenta con una historia propia que lo convierte en un municipio de particular interés para los turistas que visitan la región y en la actualidad se ha convertido en el municipio con mayor atractivo turístico a nivel nacional. (Ver anexos 10 y 10-A) Sin embargo se propone participar en eventos turísticos y mantener la imagen atractiva del municipio mediante la creación de una ordenanza que proteja las características culturales y naturales del mismo, de manera que las personas lo identifiquen como uno de los mejores destinos turísticos.

- Altos costos de materia prima y productos

Esta amenaza fue eliminada por los empresarios que participaron en el taller por ser considerada no representativa para ellos.

3. Formulación de objetivos estratégicos.

La formulación del objetivo general ha sido realizada en conjunto con los micro y pequeños empresarios, y fue desarrollado tomando en cuenta el propósito principal enmarcado en la misión que ha sido formulada anteriormente, el cual se expresa de la siguiente forma:

“Aprovechar de manera conjunta las oportunidades que surgen del turismo para fortalecer al sector MYPE del casco urbano, logrando así una mayor participación de este en la búsqueda de un desarrollo económico equilibrado del municipio”.

Objetivos estratégicos específicos

- Desarrollar las capacidades de los empresarios, a través de la ejecución de capacitaciones sobre planeación estratégica, mercadotecnia y técnicas de producción para la adecuada administración de los negocios.
- Promover la integración entre los micro y pequeños empresarios para crear una visión conjunta del desarrollo económico del municipio.
- Incrementar el atractivo del municipio mediante la ejecución constante de productos turísticos como ferias artesanales y gastronómicas, rutas turísticas y festivales culturales que integren las diferentes actividades económicas.
- Impulsar las modalidades de asociatividad mediante asistencia técnica para lograr una mayor organización del sector MYPE.
- Identificar fuentes de financiamiento y de apoyo institucional que beneficien al sector MYPE del municipio.
- Promover la identidad cultural del municipio, así como los productos y servicios que ofrece para fomentar el turismo en la zona.

4. Identificación, validación y selección; de estrategias enfocadas al turismo que contribuirían al desarrollo económico

La formulación de estrategias se llevo a cabo mediante las siguientes etapas⁴⁹:

- *Determinación de los cursos de acción o alternativas.* Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

Esta etapa tiene su inicio en el capítulo II, en el que se establecieron matrices de ideas estratégicas que surgieron de la interrelación de cada uno de los elementos comprendidos en el análisis F.O.D.A., las cuales sirvieron de insumo para la formulación posibles estrategias.

- *Evaluación:* Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

En esta segunda etapa, se desarrollaron talleres en los cuales se presentaron las posibles estrategias a los micro y pequeños empresarios, quiénes realizaron una validación de las mismas de acuerdo al propósito principal y al objetivo general que fueron formulados en conjunto con los mismos.

- *Selección de alternativas.* Considerar las alternativas más adecuadas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos.

Considerando los resultados obtenidos en la etapa anterior se determina las siguientes estrategias.

⁴⁹ H. Mintzberg, J.B. Quinn, S.Ghoshal, " El Proceso Estratégico"; Editorial Pearson Educacion, Madrid ,Ed. 1°. europea año 1999

Tabla 15. ESTRATEGIAS OFENSIVAS

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p>F1-Calidad de los productos</p> <p>F2-Fidelidad de los clientes</p> <p>F3-Variedad diseño e innovación de productos</p> <p>F4-Precio de productos o servicios</p> <p>F5-Buena atención al cliente</p> <p>F6-Experiencia sobre la actividad económica que se realiza</p>
<p>O1-Nuevos mercados.</p> <p>O2-El turista nacional e internacional que visita la zona.</p> <p>O3-Apoyo al sector artesanías</p> <p>O4-Asociatividad como elemento para alcanzar el desarrollo.</p> <p>O5-Fomento y apoyo al turismo</p> <p>O6- Reconocimiento del municipio como destino turístico por otros países.</p> <p>O7-Acceso a créditos</p> <p>O8-Características culturales y naturales del municipio</p> <p>O9-Los proveedores de M.P. y producto</p>	<p>F1,F3,F4,O1,O2,O9</p> <ul style="list-style-type: none"> • E1. Ofrecer nuevos productos de calidad que satisfagan las exigencias de los clientes manteniendo precios flexibles. <p>F1,F4,F6,O4,O7</p> <ul style="list-style-type: none"> • E2. Fomentar las modalidades de asociatividad. <p>F2,F5,O1,O2,O6,O8</p> <ul style="list-style-type: none"> • E3. Lograr que el municipio sea reconocido por la hospitalidad que brindan a los turistas. <p>F3,F6,O3,O4,O5,O6,O8</p> <ul style="list-style-type: none"> • E4. Diseñar productos turísticos que integren las diferentes actividades económicas

Tabla 16. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	<p>A1- Las altas tasas de interés del sector financiero</p> <p>A2- La competencia (otros municipios)</p> <p>A3- Poco apoyo por parte de instituciones al sector</p> <p>A4- Poca publicidad del municipio</p> <p>A5- Poca afluencia de turistas</p>
<p>D1.Falta de publicidad de los negocios.</p> <p>D2.Inestabilidad de empleados</p> <p>D3.Falta de filosofía organizacional</p> <p>D4.Falta de local propio.</p> <p>D5.Poco conocimiento sobre asociatividad</p> <p>D6.Falta de conocimiento sobre planeación estratégica.</p> <p>D7.Local pequeño</p> <p>D8.Falta de capital para realizar operaciones</p>	<p>D1, D3, D6, A2, A4, A5.</p> <ul style="list-style-type: none"> • E5.Promover la importancia y utilización de la planeación estratégica. • E6.Promover iniciativas para potenciar el turismo de la zona. <p>D5, D8, A1, A2, A3, A5.</p> <ul style="list-style-type: none"> • E7. Fomentar el trabajo en equipo para enfrentar las amenazas de entorno cambiante.

Tabla 17. ESTRATEGIAS REACTIVAS

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>	<p>F1- Calidad de los productos</p> <p>F2- Fidelidad de los clientes</p> <p>F3- Variedad diseño e innovación de productos</p> <p>F4- Precio de productos o servicios</p> <p>F5- Buena atención al cliente</p> <p>F6- Experiencia sobre la actividad económica que se realiza</p>
<p>A1- Las altas tasas de interés del sector financiero</p> <p>A2- La competencia (otros municipios)</p> <p>A3- Poco apoyo por parte de instituciones al sector</p> <p>A4- Poca publicidad del municipio</p> <p>A5- Poca afluencia de turistas</p>	<p>F1, F2, F3, F4, F6, F5, A1, A3, A4.</p> <ul style="list-style-type: none"> • E8. Publicitar la exclusividad de los productos y la experiencia en las actividades económicas, resaltando el buen trato al cliente. <p>F1,F4,A2</p> <ul style="list-style-type: none"> • E9. Fomentar el buen uso de los recursos para reducir los costos y ofrecer productos de calidad a precios accesibles.

Tabla 18. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; width: 100%;"/> <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	<p>O1- Nuevos mercados.</p> <p>O2- El turista nacional e internacional que visita la zona.</p> <p>O3- Apoyo al sector artesanías</p> <p>O4- Asociatividad como elemento para alcanzar el desarrollo.</p> <p>O5- Fomento y apoyo al turismo</p> <p>O6- Reconocimiento del municipio como destino turístico por otros países.</p> <p>O7- Acceso a créditos</p> <p>O8- Características culturales y naturales del municipio</p> <p>O9- Los proveedores de M.P. y producto.</p>
<p>D1.Falta de publicidad de los negocios.</p> <p>D2.Inestabilidad de empleados</p> <p>D3.Falta de filosofía organizacional</p> <p>D4.Falta de local propio.</p> <p>D5.Poco conocimiento sobre asociatividad</p> <p>D6.Falta de conocimiento sobre P.E.</p> <p>D7.Local pequeño</p> <p>D8.Falta de capital para realizar operaciones</p>	<p>D3, D5, O4</p> <ul style="list-style-type: none"> • E10. Promover programas de concientización para el desarrollo de una visión de grupo entre los empresarios del municipio. <p>D6, O2, O5, O6, O8.</p> <ul style="list-style-type: none"> • E11. Fomentar la planeación estratégica enfocada al turismo para aprovechar los beneficios del mismo. <p>D1, O5, O6, O8.</p> <ul style="list-style-type: none"> • E12. Establecer alianzas con entidades de apoyo al sector turismo para fomentar las características naturales y culturales del municipio. <p>D3, D6, O2, O5, O6, O8.</p> <ul style="list-style-type: none"> • E13. Fortalecer la identidad cultural para lograr mayor reconocimiento del municipio como destino turístico <p>D8, O7.</p> <ul style="list-style-type: none"> • E14. Buscar nuevas fuentes de recursos financieros.

Tabla 19. ESTRATEGIAS GENERALES.

<div style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</div> <div style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</div>	<div style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</div>	<div style="text-align: center;">AMENAZAS</div>
<div style="text-align: center;">FORTALEZAS</div>	<ul style="list-style-type: none"> • E1. Ofrecer nuevos productos de calidad que satisfagan las exigencias de los clientes manteniendo precios flexibles. • E2. Fomentar las modalidades de asociatividad. • E3. Lograr que el municipio sea reconocido por la hospitalidad que brindan a los turistas. • E4. Diseñar productos turísticos que integren las diferentes actividades económicas 	<ul style="list-style-type: none"> • E8. Publicitar la exclusividad de los productos y la experiencia en las actividades económicas, resaltando el buen trato al cliente. • E9. Fomentar el buen uso de los recursos para reducir los costos y ofrecer productos de calidad a precios accesibles.
<div style="text-align: center;">DEBILIDADES</div>	<ul style="list-style-type: none"> • E10. Promover programas de concientización para el desarrollo de una visión de grupo entre los empresarios del municipio. • E11. Fomentar la planeación estratégica enfocada al turismo para aprovechar los beneficios del mismo. • E12. Establecer alianzas con entidades de apoyo al sector turismo para fomentar las características naturales y culturales del municipio. • E13. Fortalecer la identidad cultural para lograr mayor reconocimiento del municipio como destino turístico. • E14. Buscar nuevas fuentes de recursos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • E5. Promover la importancia y utilización de la planeación estratégica. • E6. Promover iniciativas para potenciar el turismo de la zona. • E7. Fomentar el trabajo en equipo para enfrentar las amenazas de entorno cambiante.

4.1. Integración de estrategias con objetivos.

Con el fin de verificar si las estrategias identificadas, evaluadas y seleccionadas; enfocadas al turismo corresponden al logro de los objetivos estratégicos para los micro y pequeños empresarios de la zona.

La manera en que se realiza la relación entre objetivos y estrategias, se basa en un análisis de correspondencia existente de una acción creada para alcanzar un objetivo específico. A continuación se presenta los resultados de dicha interrelación:

Tabla 20.

OBJETIVO	ESTRATEGIA
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar las capacidades de los empresarios, a través de la ejecución de capacitaciones sobre planeación estratégica, mercadotecnia y técnicas de producción para la adecuada administración de los negocios. 	E5.Promover la importancia y utilización de la planeación estratégica.
	E11. Fomentar la planeación estratégica enfocada al turismo para aprovechar los beneficios del mismo.
	E9. Fomentar el buen uso de los recursos para reducir los costos y ofrecer productos de calidad a precios accesibles.

Tabla 21.

OBJETIVO	ESTRATEGIA
<ul style="list-style-type: none"> Promover la integración entre los micro y pequeños empresarios para crear una visión conjunta del desarrollo económico del municipio. 	E7. Fomentar el trabajo en equipo para enfrentar las amenazas de entorno cambiante.
	E10. Promover programas de concientización para el desarrollo de una visión de grupo entre los empresarios del municipio.

Tabla 22.

OBJETIVO	ESTRATEGIA
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el atractivo del municipio mediante la ejecución constante de productos turísticos como ferias artesanales y gastronómicas, rutas turísticas y festivales culturales que integren las diferentes actividades económicas. 	E4. Diseñar productos turísticos que integren las diferentes actividades económicas.
	E6. Promover iniciativas para potenciar el turismo de la zona.

Tabla 23.

OBJETIVO	ESTRATEGIA
<ul style="list-style-type: none"> Impulsar las modalidades de asociatividad mediante asistencia técnica para lograr una mayor organización del sector MYPE. 	E2. Fomentar las modalidades de asociatividad.
	E7. Fomentar el trabajo en equipo para enfrentar las amenazas de entorno cambiante.

Tabla 24.

OBJETIVO	ESTRATEGIA
<ul style="list-style-type: none"> Identificar fuentes de financiamiento y de apoyo institucional que beneficien al sector MYPE. 	E14. Buscar nuevas fuentes de recursos financieros
	E12. Establecer alianzas con entidades de apoyo al sector turismo para fomentar las características naturales y culturales del municipio

Tabla 25.

OBJETIVO	ESTRATEGIA
<ul style="list-style-type: none"> Promover la identidad cultural del municipio, así como los productos y servicios que ofrece para fomentar el turismo en la zona. 	E3. Lograr que el municipio sea reconocido por la hospitalidad que brindan a los turistas.
	E8. Publicitar la exclusividad de los productos y la experiencia en las actividades económicas, resaltando el buen trato al cliente
	E1. Ofrecer nuevos productos de calidad que satisfagan las exigencias de los clientes manteniendo precios flexibles.
	E13. Fortalecer la identidad cultural para lograr mayor reconocimiento del municipio como destino turístico.
	E6. Promover iniciativas para potenciar el turismo de la zona.

5. Formulación de políticas para orientar la acción en el logro de las estrategias.

Las políticas que continuación se presentan son lineamientos propuestos cuyo fin es auxiliar el logro de los objetivos y que permitirán la correcta implementación de las estrategias.

- Establecer y desarrollar una cultura orientada a mantener la calidad y diferenciación de los productos y servicios, mediante programas de capacitación que mejoren las técnicas de producción.
- Fomentar la visión de grupo dentro del sector MYPE para la búsqueda del logro de los objetivos, desarrollando una de las modalidades de asociatividad.
- Se debe promover el respeto y conservación a los patrimonios culturales y naturales entre los habitantes del municipio, fortaleciendo la identidad cultural mediante la creación de una ordenanza orientada a la conservación de los patrimonios del municipio.
- Fomentar la participación activa en eventos que involucren al sector MYPE, mediante la promoción de ferias, rutas y festivales, que integren las diversas actividades económicas.
- Formulación constante de estrategias para la oferta de los nuevos productos con atractivos turísticos que se desarrollan en el municipio, mediante la realización de talleres entre el sector MYPE y la comisión de plan estratégico.
- Fomentar y mantener un compromiso permanente con el desarrollo económico equitativo de la micro y pequeña empresa de la zona, estableciendo una filosofía colectiva del sector MYPE.
- Toda capacitación debe enfocarse en favorecer el desarrollo del sector MYPE.
- El desarrollo de nuevos productos turísticos debe contemplar los patrimonios culturales del municipio, identificando los principales sitios y atractivos turísticos.
- Estimular a los turistas que visitan el municipio para que consuma los productos y servicios locales, mejorando la atención al cliente por parte de los empleados y propietarios de los negocios.
- Mantener una imagen turística del municipio para que este a nivel de otros lugares turísticos del país y así lograr ser competitivo, creando las condiciones necesarias para la recepción de turistas.

- Disponer de elementos de señalización turística que estén de acuerdo al entorno natural del municipio, involucrando a las instancias competentes.
- Se deberá mantener un monitoreo de las actividades y sucesos que podrían interponerse en el desarrollo de las estrategias, creando una comisión que apoye y de seguimiento al plan estratégico.

6. Elaboración de programas para el logro de las estrategias.

6.1. Programa.

Una vez establecida la propuesta de misión, visión, objetivos y estrategias, orientadas a contribuir al desarrollo económico para los micro y pequeños empresarios, es necesario establecer las actividades específicas, para el logro de los elementos antes mencionados, así como los proyectos y sus respectivos responsables. Cabe aclarar que estos programas son susceptibles a cambios.

Tabla 26

Objetivo estratégico 1	Desarrollar las capacidades de los empresarios, a través de la ejecución de capacitaciones sobre planeación estratégica, mercadotecnia y técnicas de producción para la adecuada administración de los negocios.					
Estrategia	Actividades	Sub-actividades	Proyecto	Meta	Indicadores	Responsable
E5.Promover la importancia y utilización de la planeación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar instituciones o entes cooperantes que apoyen al sector MYPE. • Desarrollar planes de capacitación sobre planeación estratégica que se acoplen a las necesidades de los negocios. • Brindar asistencia técnica sobre los elementos que influyen en la adecuada administración en los negocios. • Formar un comité que apoye el desarrollo de las actividades comprendidas en la propuesta de plan estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de instituciones de apoyo que puedan ser parte en los procesos de formación. • Establecer contacto con instituciones de apoyo identificadas. • Definir programas de capacitación sobre: el enfoque del marco lógico, planeación enfocada a objetivos, planeación estratégica de Mintzberg. • Realizar convocatoria a los empresarios, en la cual se definirían los integrantes y cargos dentro del comité. • Asignar las actividades a cada cargo. 	Asesoría empresarial directa a la MYPE	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar un proceso adecuado de planeación estratégica para aprovechar las oportunidades del turismo. - Formación de comité de apoyo al plan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de instituciones que brindarían apoyo técnico. • Numero de técnicos contratados para proporcionar capacitación. • Calendario de capacitaciones. • Numero de empresarios a capacitar. • Designación de funciones claras sobre el desempeño esperado para el comité. 	- Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaguanca.

Tabla 27

Objetivo estratégico 1	Desarrollar las capacidades de los empresarios, a través de la ejecución de capacitaciones sobre planeación estratégica, mercadotecnia y técnicas de producción para la adecuada administración de los negocios.					
Estrategia	Actividades	Sub-actividades	Proyecto	Meta	Indicadores	Responsable
E11. Fomentar la planeación estratégica enfocada al turismo para aprovechar los beneficios del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar talleres junto con los micro y pequeños empresarios en los cuales se construyan planes estratégicos orientados al aprovechamiento del turismo. Establecer convenios para realizar proyectos con instituciones y el sector MYPE, para que se integren de una forma completa al desarrollo del turismo de la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar la metodología mas adecuada para desarrollar el taller de planeación estratégica. Establecer metodología de convocatorias. Crear políticas de turismo con responsabilidad social. Identificar las instituciones que brinden apoyo al turismo. Fijar reuniones con las instituciones de apoyo al turismo y el sector MYPE. 	Asesoría empresarial directa a la MYPE	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que los micro y pequeños empresarios utilicen la planeación estratégica. Firmar convenios con instituciones de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> Numero de personas que asisten a talleres. Carta didáctica del contenido de los talleres. Planes elaborados en los talleres. Listado de instituciones que brindarían apoyo al turismo. Acuerdos obtenidos en reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaguanca. Comité de apoyo al plan estratégico.

Tabla 28.

Objetivo estratégico 1	Desarrollar las capacidades de los empresarios, a través de la ejecución de capacitaciones sobre planeación estratégica, mercadotecnia y técnicas de producción para la adecuada administración de los negocios.					
Estrategia	Actividades	Sub-actividades	Proyecto	Meta	Indicadores	Responsable
E9. Fomentar el buen uso de los recursos para reducir los costos y ofrecer productos de calidad a precios accesibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar capacitación sobre técnicas de producción. • Capacitar sobre la utilización de la mercadotecnia, aplicada a los negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer contacto con instituciones que brinden asesoría. • Definir programas de capacitación sobre: El proceso productivo, la mezcla de marketing. 	Asesoría empresarial directa a la MYPE	<ul style="list-style-type: none"> -Utilizar técnicas de mercadotecnia para promover los productos o servicios. -Aplicar métodos de control de producción, ventas, 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de los niveles de producción. • Número de personas que asisten a las capacitaciones. • Número de empresas que utilizan estrategias de mercadotecnia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaguanca. - Comité de apoyo al plan estratégico.

Tabla 29.

Objetivo estratégico 2		Promover la integración entre los micro y pequeños empresarios para crear una visión conjunta del desarrollo económico del municipio.				
Estrategia	Actividades	Sub-actividades	Proyecto	Meta	Indicadores	Responsable
<p>E7. Fomentar el trabajo en equipo para enfrentar las amenazas de entorno cambiante.</p> <p>E10. Promover programas de concientización para el desarrollo de una visión de grupo entre los empresarios del municipio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Promover eventos que integren las diferentes actividades económicas. Lograr que los empresarios tengan una participación completa en el desarrollo de iniciativas orientadas al turismo, no importando la actividad económica a la que se dediquen. Desarrollar talleres de alcance de visión organizacional y asesoría de trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Convocar a empresarios de las diferentes actividades económicas a participar en las iniciativas. Diseñar y desarrollar estrategias de participación para el sector MYPE. Crear una filosofía de desarrollo colectiva para el sector MYPE. Formación de equipos de trabajo durante el desarrollo de talleres. 	Integración del sector MYPE.	-Lograr que un aproximado de 80 MYPES se integren a las diferentes iniciativas orientadas al turismo.	<ul style="list-style-type: none"> Calendario de eventos. Número de eventos. Número de MYPES que participan en el desarrollo de los eventos. Documentos de resultados de talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaguanca. Oficina de promoción Social de la Alcaldía Municipal de La Palma. Comité de apoyo al plan estratégico.

Tabla 30.

Objetivo estratégico 3	Incrementar el atractivo del municipio mediante la ejecución constante de productos turísticos como ferias artesanales y gastronómicas, rutas turísticas y festivales culturales que integren las diferentes actividades económicas.					
Estrategia	Actividades	Sub-actividades	Proyecto	Meta	Indicadores	Responsable
E4. Diseñar productos turísticos que integren las diferentes actividades económicas.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar festivales en donde se comunique las tradiciones y costumbres a los turistas. Realizar ferias que integren las diferentes actividades económicas. Diseñar una ruta turística que incluya los principales atractivos del municipio. Dar a conocer los productos turísticos que se desarrollen, para incrementar la demanda de los mismos. Establecer precios adecuados y flexibles para los productos turísticos con el fin de fomentar la utilización de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las principales costumbres que posee el municipio. Establecer contacto con la casa de la cultura del municipio para organizar eventos. Organizar la ubicación de cada MYPE durante la feria. Promover la participación del turista en actividades de producción artesanal. Diseñar itinerarios turísticos que contengan paquetes diversificados para los diferentes tipos de turistas. Difundir información sobre la existencia de un museo artesanal en la zona. Hacer publicidad a través de los medios de comunicación, sobre la fecha y el precio de los nuevos productos turísticos. 	Fomento al desarrollo del turismo Sustentable	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de eventos cada fin de semana. - Crear rutas turísticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Numero de festivales que se realizaran en el año. Calendario de realización de los festivales. Número de MYPES participantes. Browshure de los atractivos turísticos. Calendario para realizar publicidad en los medios de comunicación. Número de turistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaganca. - Comisión de Turismo. - Comité de apoyo al plan estratégico.

Tabla 31.

Objetivo estratégico 3	Incrementar el atractivo del municipio mediante la ejecución constante de productos turísticos como ferias artesanales y gastronómicas, rutas turísticas y festivales culturales que integren las diferentes actividades económicas.					
Estrategia	Actividades	Sub-actividades	Proyecto	Meta	Indicadores	Responsable
E6. Promover iniciativas para potenciar el turismo de la zona.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar con instituciones de apoyo al sector sobre la implementación de dos unidades móviles que publicite la zona. • Realizar capacitaciones a los guías turísticos sobre el manejo y trato de turistas para que estos puedan resolver los diferentes tipos de problemas. • Participar en eventos dedicados a promover el turismo, impulsados por el Ministerio de Turismo y otras entidades similares. • Establecer alianzas y convenios con entidades que se especialicen en el desarrollo del turismo, de tal manera que permita la ejecución de planes turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer contacto con instituciones de apoyo identificadas. • Gestionar donaciones ante instituciones de apoyo que sirva para la adquisición de dos unidades móviles. • Seleccionar a los guías turísticos. • Identificar los puntos que tienen mayor atractivo para formar las rutas turísticas. • Establecer contacto con MITUR y otras entidades para ser parte de los eventos. • Mantener una imagen atractiva del municipio en aspectos de limpieza, seguridad, infraestructura, etc. • Informarse acerca de los proyectos y los requisitos para ser parte de estos, impulsados por MITUR y otras entidades. 	Fomento al desarrollo del turismo sustentable	<p>-Adquirir dos unidades móviles.</p> <p>-Graduar de 10 a 15 guías turísticos.</p> <p>-Lograr una mayor participación en eventos que promueven el turismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de instituciones que brindarían apoyo técnico. • Cotizaciones para la adquisición de unidades móviles. • Numero de guías. • Mayor numero de turista. • Numero de anuncios en los medios de comunicación. • Calendario de reuniones. • Numero de acuerdos logrados. • Calles limpias y seguras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaguanca. - Comisión de Turismo. - Comité de apoyo al plan estratégico.

Tabla 32.

Objetivo estratégico 4	Impulsar las modalidades de asociatividad mediante asistencia técnica para lograr una mayor organización del sector MYPE.					
Estrategia	Actividades	Sub-actividades	Proyecto	Meta	Indicadores	Responsable
<p>E2. Fomentar las modalidades de asociatividad.</p> <p>E7. Fomentar el trabajo en equipo para enfrentar las amenazas de entorno cambiante</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar sobre las modalidades de asociatividad. • Crear un modelo asociativo que incluya las diferentes actividades económicas de la zona. • Capacitar sobre técnicas de liderazgo. • Divulgación del modelo asociativo e integración de nuevos miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar instituciones que fomentan la asociatividad de las MYPES. • Establecer la diferencia entre las modalidades de asociación y las diferentes formas de asociatividad. • Elaborar programas acerca de los beneficios acerca de las formas de asociatividad. • Orientar sobre los pasos a seguir para crear modelos de asociatividad. • Elegir el modelo asociativo a impulsar. • Realizar reuniones para identificar los participantes potenciales del modelo asociativo. 	<p>Promoción y fortalecimiento asociativo empresarial.</p>	<p>-Crear un modelo de asociatividad en el que se involucren un aproximado de 80 micro y pequeños empresarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de instituciones que fomenten asociatividad en MYPES. • Numero de técnicos contratados. • Número de asistentes a capacitaciones. • Modelo asociativo seleccionado. • Calendario de reuniones. • Numero de MYPES Integradas en los diferentes productos turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaguanca. - Comité de apoyo al plan estratégico.

Tabla 33.

Objetivo estratégico 5	Identificar fuentes de financiamiento y de apoyo institucional que beneficien al sector MYPE.					
Estrategia	Actividades	Sub-actividades	Proyecto	Meta	Indicadores	Responsable
E14. Buscar nuevas fuentes de recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer contacto con entidades que otorguen créditos a los micro y pequeños empresarios. • Buscar apoyo financiero internacional. • Concertar rondas de negociación con representantes del sector financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de instituciones que brinden apoyo financiero al sector MYPE: Bancos, cajas de crédito, ONG`s y otros. • Establecer contacto con instituciones de apoyo identificadas. • Determinación de fechas para el desarrollo de las rondas de negociación. 	Facilitación de procesos de desarrollo económico local.	-Mayor número de micro y pequeñas empresas beneficiadas con recursos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de instituciones que brindan apoyo financiero al sector MYPE. • Número de MYPES beneficiadas por apoyo financiero. • Monto de crédito de MYPES beneficiadas. • Calendario de ronda de negociación. 	- Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaguanca.

Tabla 34.

Objetivo estratégico 5	Identificar fuentes de financiamiento y de apoyo institucional que beneficien al sector MYPE.					
Estrategia	Actividades	Sub-actividades	Proyecto	Meta	Indicadores	Responsable
E12. Establecer alianzas con entidades de apoyo al sector turismo para fomentar las características naturales y culturales del municipio	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en eventos dedicados a promover el turismo, impulsados por el Ministerio de Turismo y otras entidades similares. • Establecer relaciones con empresas dedicadas a promover los sitios turísticos a nivel nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informarse acerca de los proyectos y los requisitos para ser parte de estos, impulsados por MITUR y otras entidades. • Establecer contacto con MITUR y otras entidades para ser parte de los eventos. • Establecer contacto con instituciones que publicitan el turismo. 	Facilitación de procesos de desarrollo económico local.	-Firmar convenios con entidades de apoyo al sector turismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor número de turista. • Número de anuncios en los medios de comunicación. • Número de eventos en los que participa el municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaganca - Comisión de Turismo

Tabla 35.

Objetivo estratégico 6	Promover la identidad cultural del municipio, así como los productos y servicios que ofrece para fomentar el turismo en la zona.					
Estrategia	Actividades	Sub-actividades	Proyecto	Meta	Indicadores	Responsable
E3. Lograr que el municipio sea reconocido por la hospitalidad que brindan a los turistas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a propietarios y empleados de las MYPES sobre el manejo y el buen trato del turista. • Crear las condiciones necesarias para la recepción adecuada de turistas nacionales y extranjeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de instituciones de apoyo que puedan ser parte en los procesos de formación. • Establecer programas de capacitación sobre el manejo y el buen trato al turista. • Establecer contacto con instituciones de apoyo identificadas. • Realizar jornadas de limpieza del municipio. • Mantener una imagen atractiva del municipio en aspectos de limpieza, seguridad, infraestructura, etc. 	Promoción de las capacidades locales para la conservación de la identidad cultural.	<ul style="list-style-type: none"> -Lograr que el cliente sea tratado adecuadamente ofreciendo hospitalidad, amabilidad y eficiencia. -Mantener el municipio con adecuadas condiciones de limpieza y seguridad para la recepción de turistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de instituciones que brindarían apoyo técnico. • Número de técnicos contratados para proporcionar capacitación. • Calendario de capacitaciones. • Numero de personas a capacitar. • Mayor numero de turista. • Calles limpias y seguras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alcaldía Municipal de La Palma. - Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaguanca - Comisión de Turismo

Tabla 36.

Objetivo estratégico 6	Promover la identidad cultural del municipio, así como los productos y servicios que ofrece para fomentar el turismo en la zona.					
Estrategia	Actividades	Sub-actividades	Proyecto	Meta	Indicadores	Responsable
<p>E8.Publicitar la exclusividad de los productos y la experiencia en las actividades económicas, resaltando el buen trato al cliente</p> <p>E6.Promover iniciativas para potenciar el turismo de la zona.</p> <p>E1. Ofrecer nuevos productos de calidad que satisfagan las exigencias de los clientes manteniendo precios flexibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar estrategias publicitarias que resalten los productos. • Utilizar publicidad que puede proceder de entidades gubernamentales y/o operadores turísticos. • Ofrecer precios de acuerdo a la calidad del producto o servicio que se brinde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizar sobre los costos de hacer publicidad en los medios de comunicación. • Realizar contrato con agencia publicitaria. • Identificar aquellas entidades gubernamentales u operadores turísticos, que estén apoyando el turismo mediante la publicidad. • Se debe aplicar sondeos de precios para conocer la disposición de compra de los clientes. 	<p>Promoción de las capacidades locales para la conservación de la identidad cultural.</p>	<p>-Utilizar la publicidad proveniente de entidades gubernamentales para promover los productos y servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizaciones para hacer publicidad. • Listado de entidades gubernamentales y operadores turísticos. • Mayor número de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de promoción Social de la Alcaldía Municipal de La Palma. - Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaganca - Comisión de Turismo.

Tabla 37.

Objetivo estratégico 6	Promover la identidad cultural del municipio, así como los productos y servicios que ofrece para fomentar el turismo en la zona.					
Estrategia	Actividades	Sub-actividades	Proyecto	Meta	Indicadores	Responsable
<p>E13. Fortalecer la identidad cultural para lograr mayor reconocimiento del municipio como destino turístico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la cultura artesanal de la zona como atractivo. • Mantener y resaltar los sitios de interés turístico e histórico de la zona. • Involucrar a las autoridades locales en el desarrollo turístico para la promoción y ejecución de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las principales costumbres que posee el municipio. • Establecer contacto con la casa de la cultura del municipio para promover la cultura artesanal. • Realizar eventos culturales. • Mantener una imagen atractiva del municipio en aspectos de limpieza, seguridad, infraestructura, etc. • Presentar los proyectos a realizar a las autoridades locales. • Gestionar ante la alcaldía una ordenanza que proteja los sitios de interés turístico e histórico de la zona. 	<p>Promoción de las capacidades locales para la conservación de la identidad cultural.</p>	<p>-Crear una ordenanza municipal que proteja los atractivos del municipio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de costumbres y atractivos turísticos e históricos del municipio. • Calendario de eventos culturales. • Calles limpias y seguras. • Documento con los proyectos a realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alcaldía Municipal de La Palma. - Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaguanca. - Comisión de Turismo.

7. Elaboración de presupuesto de inversión

Partiendo de los proyectos y sus respectivos tiempos de ejecución, se estructura un presupuesto estimado de inversiones, que será impulsado por la Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaguanca, con el fin de contribuir al desarrollo económico de los micro y pequeños empresarios del casco urbano del municipio de La Palma.

Asociación de Municipios Cayaguanca
Presupuesto de Inversión
desarrollado para el periodo 2008 – 2012
(Expresado en miles de dólares americanos)

Tabla 39.

DESCRIPCIÓN	PERÍODO					TOTAL
	2008	2009	2010	2011	2012	
PROYECTO: Asesoría empresarial directa a la MYPE						
Buscar instituciones o entes cooperantes que apoyen al sector MYPE.	\$1,000.0	\$1,000.0	\$1,000.0	\$1,000.0	\$1,000.0	\$5,000.0
Desarrollar planes de capacitación sobre planeación estratégica que se acoplen a las necesidades de los negocios.	\$1,020.0	\$1,020.0	\$1,020.0	\$1,020.0	\$1,020.0	\$15,820.0
Brindar asistencia técnica sobre los elementos que influyen en la adecuada administración en los negocios.	\$2,760.0	\$2,760.0	\$2,760.0	\$2,760.0	\$2,760.0	\$13,800.0
Formar un comité que apoye el desarrollo de las actividades comprendidas en la propuesta de plan estratégico.	\$240.0					\$240.0
Realizar talleres junto con los micro y pequeños empresarios en los cuales se construyan planes estratégicos orientados al aprovechamiento del turismo.	\$3,840.0			\$3,840.0		\$7,680.0
Establecer convenios para realizar proyectos con instituciones y el sector MYPE, para que se integren de una forma completa al desarrollo del turismo de la zona.	\$1,560.0	\$1,560.0	\$1,560.0	\$1,560.0	\$1,560.0	\$7,800.0
Brindar capacitación sobre técnicas de producción.	\$2,520.0	\$2,520.0	\$2,520.0	\$2,520.0	\$2,520.0	\$12,600.0
Capacitar sobre la utilización de la mercadotecnia, aplicada a los negocios.	\$2,880.0	\$2,880.0	\$2,880.0	\$2,880.0	\$2,880.0	\$14,400.0
TOTAL PROYECTO	\$15,820	\$11,740	\$11,740	\$15,580	\$11,740	\$66,620.0
PROYECTO: Integración del sector MYPE.						
Promover eventos que integren las diferentes actividades económicas.	\$3,635.0			\$3,635.0		\$7,270.0
Lograr que los empresarios tengan una participación completa en el desarrollo de iniciativas orientadas al turismo, no importando la actividad económica.	\$1,100.0					\$1,100.0
Desarrollar talleres de alcance de visión organizacional y asesoría de trabajo en equipo.	\$1,630.0					\$1,630.0
TOTAL PROYECTO	\$6,365.0			\$3,635.0		\$10,000.0

Asociación de Municipios Cayaguana
Presupuesto de Inversión
desarrollado para el periodo 2008 – 2012
(Expresado en miles de dólares americanos)

Tabla 40.

DESCRIPCIÓN	PERÍODO					TOTAL
	2008	2009	2010	2011	2012	
PROYECTO: Fomento al desarrollo del turismo sustentable						
Realizar festivales en donde se comunique las tradiciones y costumbres a los turistas.	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$6,000
Realizar ferias que integren las diferentes actividades económicas.	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$10,000
Diseñar una ruta turística que incluya los principales atractivos del municipio.	\$4,700	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$12,700
Dar a conocer los productos turísticos que se desarrollen, para incrementar la demanda de los mismos.	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$25,000
Gestionar con instituciones de apoyo al sector sobre la implementación de dos unidades móviles que publicite la zona.	\$30,000					\$30,000
Realizar capacitaciones a los guías turísticos sobre el manejo y trato de turistas para que estos puedan resolver los diferentes tipos de problemas.	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$8,000
Participar en eventos dedicados a promover el turismo, impulsados por el Ministerio de Turismo y otras entidades similares.	\$11,100	\$11,100	\$11,100	\$11,100	\$11,100	\$55,500
Establecer alianzas y convenios con entidades que se especialicen en el desarrollo del turismo, de tal manera que permita la ejecución de planes turísticos.	\$1,160	\$1,160	\$1,160	\$1,160	\$1,160	\$5,800
TOTAL PROYECTO	\$56,760	\$24,060	\$24,060	\$24,060	\$24,060	\$153,000.0

Asociación de Municipios Cayaguanca
Presupuesto de Inversión
desarrollado para el periodo 2008 – 2012
(Expresado en miles de dólares americanos)

Tabla 42

DESCRIPCIÓN	PERÍODO					TOTAL
	2008	2009	2010	2011	2012	
PROYECTO: Promoción de las capacidades locales para la conservación de la identidad cultural.						
Capacitar a propietarios y empleados de las MYPES sobre el manejo y el buen trato del turista.	\$5,040		\$5,040		\$5,040	\$15,120
Crear las condiciones necesarias para la recepción adecuada de turistas nacionales y extranjeros.	\$11,000		\$11,000		\$11,000	\$33,000
Utilizar estrategias publicitarias que resalten los productos.	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$125,000
Utilizar publicidad que puede proceder de entidades gubernamentales y/o operadores turísticos.	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$30,000
Promover la cultura artesanal de la zona como atractivo.	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$15,000
Involucrar a las autoridades locales en el desarrollo turístico para la promoción y ejecución de proyectos.	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$15,000
Mantener y resaltar los sitios de interés turístico e histórico de la zona.	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$125,000
TOTAL PROYECTO	\$78,040	\$62,000	\$78,040	\$62,000	\$78,040	\$358,120

A continuación se presenta un cuadro resumen que incluye el costo anual por cada proyecto que contempla el plan estratégico.

Asociación de Municipios Cayaguanca
Presupuesto de Inversión
desarrollado para el periodo 2008 – 2012
(Expresado en miles de dólares americanos)

Tabla 43.

DESCRIPCIÓN	PERÍODO					TOTAL
	2008	2009	2010	2011	2012	
PROYECTO: Asesoría empresarial directa a la MYPE	\$15,820	\$11,740	\$11,740	\$15,580	\$11,740	\$66,620
PROYECTO: Integración del sector MYPE.	\$6,365	\$0	\$0	\$3,635	\$0	\$10,000
PROYECTO: Fomento al desarrollo del turismo sustentable	\$56,760	\$24,060	\$24,060	\$24,060	\$24,060	\$153,000
PROYECTO: Promoción y fortalecimiento asociativo empresarial.	\$95,000	\$0	\$15,000	\$0	\$15,000	\$125,000
PROYECTO: Facilitación de procesos de desarrollo económico local.	\$15,980	\$15,980	\$15,980	\$15,980	\$15,980	\$79,900
PROYECTO: Promoción de las capacidades locales para la conservación de la identidad cultural.	\$78,040	\$62,000	\$78,040	\$62,000	\$78,040	\$358,120
Gastos Extraordinarios	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$5,000
TOTAL AÑO	\$268,965	\$114,780	\$145,820	\$122,255	\$145,820	\$797,640

8. Implementación y seguimiento de la propuesta de plan estratégico.

Todo proyecto que pretenda poner en marcha un plan real y contribuir al desarrollo económico del sector MYPE del municipio de La Palma, deberá aprovechar el potencial de las características que posee, para promover diversas actividades y contribuir con la sostenibilidad de estas.

La ejecución del proyecto depende en gran medida del apoyo técnico, logístico y económico de la Asociación de Municipios Cayaguanca a través de la Oficina de Desarrollo Económico Local, la Alcaldía Municipal de La Palma y de otras entidades cooperantes.

El objetivo principal de la implementación y seguimiento de la propuesta de plan estratégico, es que se cumpla cada uno de los proyectos en el tiempo estipulado, y que se haga un mejor uso del presupuesto asignado para cada uno de ellos, logrando así contribuir eficientemente al desarrollo económico del sector MYPE del casco urbano de La Palma.

Es importante que para la correcta implementación de la presente propuesta de plan estratégico, se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que el establecimiento de la visión parte de hechos reales, del análisis estratégico desarrollado con los micro y pequeños empresarios, incorporando los deseos y aspiraciones de los mismos (lo que es más probable para su cumplimiento), ya que estuvieron involucrados durante la construcción del proceso de la planeación estratégica.
- Las proyecciones se realizan para un periodo de cinco años, a partir del año 2008, se determinan las actividades que deben seguirse para el cumplimiento de una misión y visión conjuntas en la búsqueda del desarrollo económico local del sector MYPE.
- El incumplimiento de las acciones definidas para un determinado año, llevaría a realizar un mayor esfuerzo en el año siguiente para alcanzar los objetivos establecidos.
- A partir de las acciones establecidas en la propuesta de este plan estratégico, representantes de la Asociación Cayaguanca junto con el sector MYPE de la zona, deberán realizar planes operativos anuales, contemplando los objetivos establecidos en el plan.

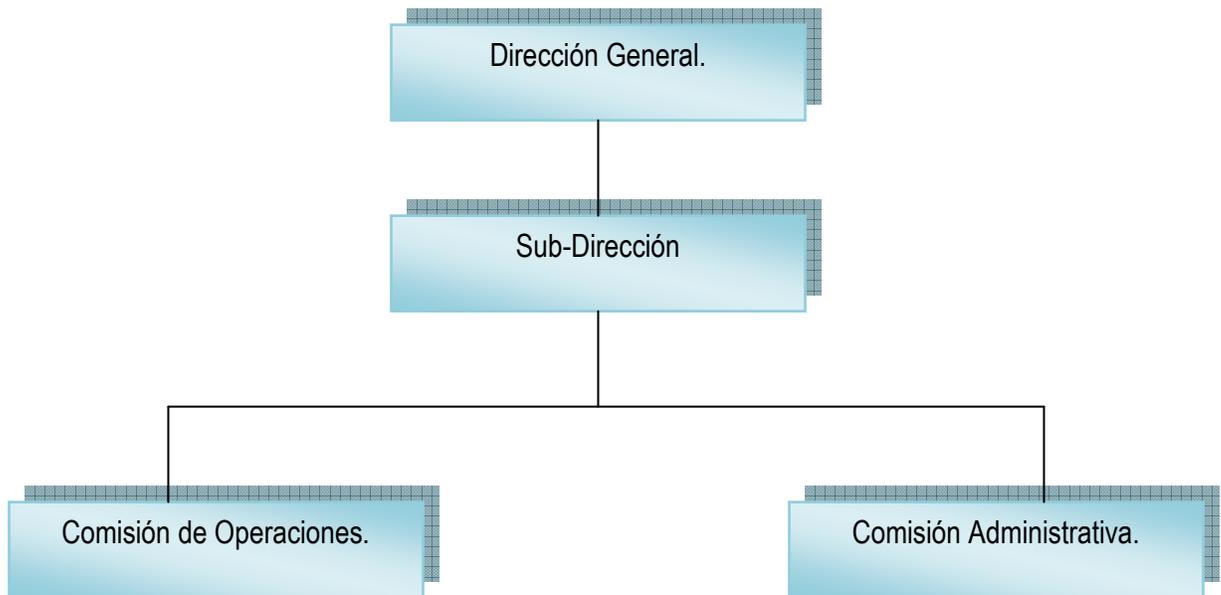
- La ejecución de las acciones y proyectos contemplados en el plan estratégico se encuentra bajo responsabilidad de la Asociación de Municipios Cayaguanca y la comisión de apoyo al plan estratégico.

8.1. Propuesta de comité de apoyo al plan estratégico.

Para lograr la implementación de la propuesta se debe contar con una organización que facilite la puesta en marcha y el seguimiento de las actividades y que además se encargue de la gestión de los recursos durante la realización de cada una de las actividades.

El comité propuesto debe incluir representantes de las diversas actividades económicas que se desarrollan dentro del municipio (talleres y negocios de artesanías, comedores y tiendas comerciales). Partiendo de lo anterior se presenta la siguiente propuesta de estructura de organización para la comisión de apoyo al plan estratégico:

Ilustración 5. Estructura organizativa del comité de apoyo al plan estratégico.



Fuente: Elaborado por equipo de Investigación.

Para asegurar el buen funcionamiento y ejecución del plan es necesario un compromiso y actitud de responsabilidad por parte de los integrantes de cada unidad que conformaran el comité. A continuación se describe la función de cada unidad:

⊕ **Dirección General:** Será el encargado de los asuntos de índole legal y/o jurídica que necesite el comité y que gestiona el desarrollo económico del sector MYPE en la micro región Cayaguanca. Esta dirección general estará conformada por la asociación de Municipios Cayaguanca.

⊕ **Sub-Dirección:** Será el responsable de controlar y dirigir cada uno de los proyectos, es decir será el responsable directo de la implementación del plan estratégico, así como de darle seguimiento al cumplimiento de los objetivos incluidos en el plan estratégico de turismo, que serán los que contribuirán al cumplimiento del objetivo general. La sub-dirección de la comisión estará integrada por miembros de la oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL).

⊕ **Comisión de Operaciones:** Será responsable de velar por el funcionamiento de toda el área operativa de la implementación, equipamiento y puesta en marcha de las actividades comprendidas en la propuesta de plan estratégico. Esta comisión estará conformada por representantes de las diversas actividades económicas.

⊕ **Comisión Administrativa:** Será la encargada de la adecuada gestión y administración de recursos humanos y financieros. La comisión administrativa estará conformada por representantes de las diversas actividades económicas y miembros de la oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL)

8.2. Determinación de recursos.

- ⊕ Recursos Financieros: Esta compuesto por un aproximado de \$797,640.00; cuyas fuentes de financiamiento será en su mayoría de la ONG de “Cooperación Austriaca”, así como por entidades dedicadas al apoyo del sector MYPE.
- ⊕ Recursos Humanos: Estará compuesto principalmente por los miembros pertenecientes al comité de apoyo al plan estratégico, el cual esta integrado por representantes de los diferentes estratos de actividades económicas, así como por miembros de la Asociación de Municipios Cayaguanca, personal de la Oficina de Desarrollo Económico Local, representantes de la Alcaldía Municipal de La Palma y la Comisión de Turismo de La Palma.
- ⊕ Recursos Materiales: Se incluye las salas que contengan los elementos necesarios para la realización de talleres y capacitaciones.

8.3. Indicadores del desempeño del plan

A continuación se presentan los indicadores que garantizarán que el diseño de un plan estratégico para el sector turismo contribuirá al desarrollo económico de las micro y pequeñas empresas dentro del Casco Urbano del Municipio de La Palma, Chalatenango:

- ⊕ Incrementar aproximadamente en un 50% el nivel de ventas mensual.
- ⊕ Aproximadamente un 70% de micro y pequeñas empresas utilicen técnicas presupuestarias formales para determinar la capacidad a producir.
- ⊕ Crear un modelo asociativo integrado aproximadamente por 80 micro y pequeñas empresas.
- ⊕ Apertura de 10 nuevos negocios pertenecientes a cualquiera de los 4 estratos en estudio cada año.
- ⊕ Lograr que aproximadamente un 70% de micro y pequeñas empresas utilicen controles de calidad en el proceso productivo.
- ⊕ Realización semanal de ferias, festivales, rutas turísticas entre otros.
- ⊕ Lograr que el sector MYPE trabaje de manera integrada.

- ⊕ Incremento del número de turistas en la zona.
- ⊕ Lograr que aproximadamente un 70% de micro y pequeñas empresas utilicen adecuadamente el proceso administrativo.
- ⊕ Monto de financiamiento brindado por parte de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como el número de capacitaciones brindadas por las mismas.

Para tener una visión mas clara de la implementación del plan estratégico se presenta un plan operativo desarrollado para el primer año del periodo de planeación estratégica, el cual integra las actividades y sub-actividades a realizar con los recursos humanos y financieros necesarios, estableciéndolos en un periodo de tiempo específico.

Tabla 46

OBJETIVO	Promover la integración entre los micro y pequeños empresarios para crear una visión conjunta del desarrollo económico del municipio																
PROYECTO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Integración del sector MYPE.	Promover eventos que integren las diferentes actividades económicas.	Convocar a empresarios de los diferentes estratos a participar en las iniciativas.			X		X		X		X					\$3,635.00	* Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaguanca. * Oficina de Proyección Social, Alcaldía Municipal de La Palma. * Comité de apoyo al plan estratégico.
	Lograr que los empresarios tengan una participación completa en el desarrollo de	Diseñar y desarrollar estrategias de participación para el sector MYPE.			X	X	X	X	X	X	X					\$1,100.00	
	iniciativas orientadas al turismo, no importando la actividad económica a la que se dediquen.	Crear una filosofía de desarrollo colectiva para el sector MYPE.			X	X											
	Desarrollar talleres de alcance de visión organizacional y asesoría de trabajo en equipo.	Formación de equipos de trabajo durante el desarrollo de talleres.			X	X										\$1,630.00	

Tabla 49

OBJETIVO	Impulsar las modalidades de asociatividad mediante asistencia técnica para lograr una mayor organización del sector MYPE.															
PROYECTO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												PRESUPUESTO	RESPONSABLE
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Promoción y fortalecimiento asociativo empresarial.	Capacitar sobre las modalidades de asociatividad. Capacitar sobre técnicas de liderazgo.	Identificar instituciones que fomentan la asociatividad de las MYPES.				X	X								\$60,000.00	* Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaganca. * Comité de apoyo al plan estratégico.
		Establecer la diferencia entre las modalidades de asociación y las diferentes formas de asociatividad.						X	X							
		Elaborar programas acerca de los beneficios acerca de las formas de asociatividad.						X	X							
		Orientar sobre los pasos a seguir para crear modelos de asociatividad.						X	X							
	Crear un modelo asociativo que incluya las diferentes actividades económicas de la zona. Divulgación del modelo asociativo e integración de nuevos miembros.	Elegir el modelo asociativo a impulsar.							X						\$35,000.00	
		Realizar reuniones para identificar los participantes potenciales del modelo asociativo.								X						

Tabla 51

OBJETIVO	Promover la identidad cultural del municipio, así como los productos y servicios que ofrece para fomentar el turismo en la zona.														PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
PROYECTO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Promoción de las capacidades locales para la conservación de la identidad cultural.	Capacitar a propietarios y empleados de las MYPES sobre el manejo y buen trato al turista.	Identificación de instituciones de apoyo que puedan ser parte en los procesos de formación.		X	X											\$5,040.00	* Alcaldía Municipal de La Palma. * Oficina de promoción social de la Alcaldía Municipal de La Palma
		Establecer programas de capacitación sobre el manejo y el buen trato al turista.			X												
		Establecer contacto con instituciones de apoyo identificadas.			X												
	Crear las condiciones necesarias para la recepción adecuada de turistas nacionales y extranjeros.	Realizar jornadas de limpieza del municipio.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$11,000.00	* Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaguanca.
		Mantener una imagen atractiva del municipio en aspectos de limpieza, seguridad, infraestructura, etc.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	Utilizar estrategias publicitarias que resalten los productos.	Cotizar sobre los costos de hacer publicidad en los medios de comunicación.							X							\$25,000.00	* Comisión de Turismo.
		Realizar contrato con agencia publicitaria.							X								
	Utilizar publicidad que puede proceder de entidades gubernamentales y/o operadores turísticos.	Identificar aquellas entidades gubernamentales u operadores turísticos, que estén apoyando el turismo mediante la publicidad.							X							\$6,000.00	

Tabla 52

OBJETIVO	Promover la identidad cultural del municipio, así como los productos y servicios que ofrece para fomentar el turismo en la zona.															
PROYECTO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												PRESUPUESTO	RESPONSABLE
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Promoción de las capacidades locales para la conservación de la identidad cultural.	Promover la cultura artesanal de la zona como atractivo.	Identificar las principales costumbres que posee el municipio.	X	X	X	X									\$3,000.00	* Alcaldía Municipal de La Palma. * Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) perteneciente a la Asociación de Municipios Cayaguanca. * Comisión de Turismo
		Establecer contacto con la casa de la cultura del municipio para promover la cultura artesanal.				X										
	Mantener y resaltar los sitios de interés turístico e histórico de la zona.	Mantener una imagen atractiva del municipio en aspectos de limpieza, seguridad, infraestructura, etc.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$25,000.00		
	Involucrar a las autoridades locales en el desarrollo turístico para la promoción y ejecución de proyectos.	Presentar los proyectos a realizar a las autoridades locales.					X			X		X		\$3,000.00		
Gestionar ante la alcaldía una ordenanza que proteja los sitios de interés turístico e histórico de la zona.				X	X											
TOTAL AÑO 2008												\$268,965				

CONCLUSIONES

- ☞ El plan estratégico desarrollado engloba un marco lógico en el que se le da posible soluciones a las problemáticas que enfrentan los micro y pequeños empresarios del casco urbano del municipio de La Palma mediante la formulación de una diversidad de estrategias y objetivos.
- ☞ La creación de un modelo de asociatividad permitirá un mayor grado de organización en el sector MYPE debido a que se lograra la integración de las diferentes actividades económicas.
- ☞ Compartir una misma visión como sector MYPE permitirá alcanzar el desarrollo económico ya que al hacer esfuerzos de manera conjunta se facilita el alcance de los objetivos de desarrollo.
- ☞ Diseñar y mantener una estrategia de seguimiento permitirá la correcta ejecución del plan debido a que se mantendrá un control sobre el desarrollo de las actividades.
- ☞ Es importante que en todo plan estratégico participen los actores beneficiados con dicha propuesta para que esta sea más real y apegada a sus necesidades.
- ☞ Los programas de acción especifican que debe hacerse y el tiempo en que se debe hacer, así como los responsables de que las actividades se lleven a cabo, indicando el monto que se necesitará para realizar cada una de ellas y lo que se espera lograr.

RECOMENDACIONES

- ☞ El sector MYPE del casco urbano del municipio de La Palma debe utilizar el plan estratégico para aprovechar oportunidades y reducir los riesgos del entorno, mediante la implementación de estrategias enfocadas en el turismo de la zona que permitan alcanzar los objetivos de desarrollo.
- ☞ Se debe organizar al sector MYPE mediante la adopción de una modalidad de asociatividad que integre las diferentes actividades económicas de la zona.
- ☞ Integrar al sector MYPE en la puesta en marcha del plan estratégico, a través de la divulgación del contenido del plan estratégico.
- ☞ Crear un comité para el control y seguimiento de la adecuada implementación del plan estratégico, el comité debe incluir a representantes de las diversas actividades económicas.
- ☞ Se debe tomar en cuenta la opinión de los micro y pequeños empresarios para identificar los principales problemas y obstáculos que enfrentan en la búsqueda del desarrollo a través del desarrollo de talleres de planeación estratégica participativa.
- ☞ Se debe seguir una correcta aplicación de las actividades que con lleva cada proyecto, para alcanzar los objetivos estratégicos que permiten el alcance del objetivo primordial, desarrollando de la mejor forma cada uno de los programas que se incluyen en el plan estratégico.
- ☞ La elaboración de planes contingenciales, serán validos siempre y cuando garanticen un mayor beneficio al sector o la necesidad de afrontar cualquier tipo de riesgo, debe mantenerse un monitoreo constante para que la ejecución de estos orienten al logro de los objetivos estratégico.

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS:

- Burbano, Jorge y Ortiz, Alberto. "Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos". Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.
- Chiavenato Idalberto "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial" Mc Graw Hill, México
- Douglas A. Lind, Mason, Marchal, "Estadística para administración y economía", McGraw Hill, 3ª Ed, México, 2001, Pag.227.
- Fuster L. Fernández. Teoría y Técnica del Turismo.
- Galeano, "Lineamientos generales elaborar y presentar trabajos de investigación científica", Ed. universitaria, E.S.
- H. Mintzberg, J.B. Quinn, S.Ghoshal, " El Proceso Estratégico"; Editorial Pearson Educación, Madrid ,Ed. 1º.europea año 1999
- Hernández Sampieri, Roberto; "Metodología de la Investigación"; McGraw Hill; 3ª Ed.; México; Año 2003.
- Koontz Harold, Wehrich Heinz, "Administración: una perspectiva global", McGraw Hill, 11 Ed, México, 1998.
- Salvador I. Mejia, "Guía para la elaboración de trabajos monográficos o tesis", Editorial UCA, El Salvador, 5ª. Ed.; 2006.
- Stanton Willian, Etzel Michael, Walker Bruce, "Fundamentos de Marketing", McGraw Hill, 11 Ed, Mexico, 2000.

TESIS:

- Cabrera Urrutia María Isabel, "Las Artesanías como un aporte a la economía en El Salvador", Tesis para optar al grado de Lic. en Economía, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, ,1995

- Hernández Martínez Rosario Lissette, “Diseño de un modelo de sistema agroturístico para contribuir al desarrollo socioeconómico del Departamento de Chalatenango, para optar al título de Ingeniero Industrial, 2005
- Retana, Claudia, “Plan de Mercadeo Turístico”, Tesis para optar al grado de Lic. en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, 2004

PAGINAS WEB:

- Pagina Web: www.geocities.com, Msc. Salvador Vanegas Guido, 2001
- Pagina Web Infocentros de El Salvador, Chalatenango.

OTRAS FUENTES:

- Alcaldía Municipal La Palma,
- Alcaldía Municipal de La Palma, Departamento de Cuentas Corrientes.
- Asociación de Municipios Cayaguanca
- Centro de Desarrollo Artesanal, La Palma.
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
- Corporación Salvadoreña De Turismo – CORSATUR
- Información proporcionada por la Casa de la Cultura de La Palma
- La situación de la microempresa manufacturera salvadoreña en el contexto departamental, 1998.
- Ley de Turismo, Decreto No. 899.



GLOSARIO

Administración de Empresas: Es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control.

Agroturismo: Este tipo de turismo se encuentra vinculado a las labores del campo, es activo y dinámico. Su principal motivación es la vinculación de los turistas con las actividades económicas tradicionales.

Arte naif: Consiste en representar momentos de la vida rural cotidiana, así como la flora y la fauna típicas del lugar, elaboradas en semillas de copinol o en madera procesada de pinabete, manta, cerámica, lata, yute, etc.

Asistencia técnica: Servicio que presta una persona u organización especializada, mediante el cual se transfieren conocimientos técnicos con el fin de resolver problemas específicos en un proceso.

Capacitación: Proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades, y modificar actitudes.

Calidad: Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo.

Competitividad: Capacidad de una persona, organización o país, para mantener sistemáticamente ventajas comparativas y/o competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Capacidad productiva: Es la cantidad de recursos, principalmente fuerza laboral y maquinaria, que están disponibles en el proceso productivo.

Costos: Son las erogaciones incurridos en la producción de los productos o servicios vendidos en el período.

Desarrollo económico: Es el proceso de crecimiento total por habitante y de los ingresos de un país o región, acompañado de cambios fundamentales en la estructura de su economía.

Economía: Es una ciencia social que estudia los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios.

Ecoturismo: Actividad dirigida y controlada que respeta el patrimonio natural y cultural, se desarrolla dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible, busca la educación y esparcimiento mediante la observación y estudio de los valores del lugar y su desarrollo debe generar recursos para su preservación y para la comunidad aledaña.

Eficacia: Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.

Eficiencia: Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos, optimizando el uso de los recursos disponibles.

Empatía: Es la identificación con el sujeto con el cual se esta interrelacionando, según sea su estado de animo y sus gustos.

Empresa: Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos

Estrategia: El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Gastos: Son erogaciones destinadas a la distribución, administración y financiamiento.

Gestión: Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

Hospitalidad: La cortesía y la amabilidad en el trato que los residentes en un lugar dan a los turistas.

Innovación: Es la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado.

Margen de ganancia: Es la utilidad que se obtiene en una operación de tipo comercial, cuando una empresa o persona realiza un intercambio comercial de un bien tangible o servicio y lo cobra a su comprador.

Microempresa: Toda unidad económica que tiene hasta 10 ocupados y ventas anuales hasta el equivalente de 476.2 salarios mínimos urbanos. Se excluyen las unidades económicas dedicadas a las actividades del sector agropecuario.

Misión: Indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión contiene, en términos generales, los límites de las actividades de la organización, entidad o sector.

Modalidades de asociatividad: Se refiere a la unión de dos o más empresarios, para solucionar problemas comunes y lograr beneficios colectivos, que les permitan mejorar la productividad, competitividad y posicionamiento de las empresas en el mercado.

Objetivos: Indican los resultados o fines que se desean lograr en un tiempo determinado.

Patrimonio cultural: Incluye no sólo los monumentos y manifestaciones del pasado (sitios y objetos arqueológicos, arquitectura colonial, documentos y obras de arte) sino también lo que se llama patrimonio vivo, las diversas manifestaciones de la cultura popular, las poblaciones o comunidades tradicionales, las artesanías y artes populares, la indumentaria, los conocimientos, valores, costumbres y tradiciones características de un grupo o cultura.

Pequeña empresa: Toda unidad económica que tiene hasta cincuenta empleados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 476.2 salarios mínimos con 10 o menos empleados.

Plan: Representa la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar recursos a propósitos preestablecidos.

Planeación: Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones

Planificación: Representa el ejercicio (la aplicación concreta) de la planeación vinculada con la instrumentación teórica requerida para transformar la economía o la sociedad.

Planeación estratégica: Es el proceso que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. Consiste en relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.

Política: Es un curso de acción adoptado, para guiar sistemáticamente la toma de decisiones futuras en una situación determinada.

Premisas: Son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Presupuestos: Son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Proceso: Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

Proceso de planificación: Consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.

Procedimientos: Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Productividad: Indicativo del uso y aprovechamiento que se obtiene de cada factor de producción. Resultado cuantificado de dividir los logros de una actividad entre los recursos utilizados para tal actividad.

Producto turístico: La integración de los recursos naturales y/o culturales con los respectivos servicios, en una unidad que justifique un desplazamiento turístico.

Propósitos: Estos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter.

Programas: Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Rentabilidad: Relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas.

Táctica: Suele ser un modo de acción más específico y pormenorizado que la estrategia, y abarca periodos más cortos.

Turismo: Las actividades que realizan las personas durante sus viajes en lugares distintos a los de su habitual residencia, por un período consecutivo inferior a un año, con fines de recreación o descanso.

Turista: Toda persona que permanece al menos una noche fuera de su lugar habitual de residencia y que realiza actividad turística.

Turismo Cultural: Contempla como uno de sus objetivos, el conocimiento de bienes del patrimonio cultural, lo cual en efecto puede hacer parte de la industria cultural dada su contribución como generador de sociedad y de producto económico (disfrute y comunicación de valores y aprovechamiento económico para fines turísticos).

Turismo Rural: Es aquel tipo de turismo que se realiza en zonas no urbanas, realzando la cultura, los valores y la identidad de la población local, a través de su directa y activa participación en la prestación de los servicios turísticos. Complementa las actividades económicas tradicionales y permite el intercambio positivo entre visitantes y receptores. No vincula a los visitantes con las actividades agropecuarias.

Turismo Residencial: Se refiere al desplazamiento que realizan las personas a aquellos lugares cercanos a las grandes ciudades y cuyo alojamiento está caracterizado por su estadía en segunda vivienda.

Valores: Puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conductas en el cumplimiento de los propósitos establecidos

Ventaja comparativa: Recursos, atributos y otras características de los que dispone una persona, organización o país y que le permiten obtener un grado mayor de productividad que sus competidores.

Ventaja competitiva: Condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores lo que se refleja en un costo inferior; o realizarlas de una forma peculiar que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio.

Visión: Se resume en un enunciado que proyecta la imagen compartida de lo que se quiere llegar a ser.

ANEXOS

ANEXO 1



Mapa del Casco Urbano de Municipio de la Palma

ANEXO 2

CARTA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA PALMA



Alcaldía Municipal de La Palma
"Cuna de la Paz"

Tels.: 2335-9072, 2305-9405 - Fax: 2305-9031



A QUIEN INTERESE:

Hace contar que: a esta oficina se han presentado estudiantes de la Universidad de El Salvador, solicitando información sobre Restaurantes, comedores, talleres de Carpintería, Taller de Artesanías y negocios que funcionan dentro del municipio.

Dicha información se detalla a continuación:

• Comedores	20
• Restaurante	10
• Hoteles y hospedajes	9
• Taller de Carpintería	14
• Taller de Artesanías	35
• Tiendas Comerciales	52
• Negocios de artesanías	40

Y para los usos que se estime conveniente. Se extiende la presenta en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de La Palma, a los veintidós días del mes de agosto de dos mil siete.-


Angelina Galdamez de Burgos
Encargada del Cuenta Corrientes

ANEXO 3.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS O RESPONSABLES DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE LA PALMA.

El siguiente cuestionario esta dirigido a los propietarios o responsables de micro y pequeñas empresas del casco urbano del municipio de La Palma con el propósito de recolectar información que sirva de base para analizar las condiciones en que estas se encuentran, cabe mencionar que la información proporcionada es estrictamente confidencial y para fines académicos.

Indicaciones: Marque con una “x” las respuestas que considere pertinentes o responda según sea necesario a las interrogantes que a continuación se le presenten, de antemano muchas gracias por la colaboración brindada.

I. DATOS GENERALES.

1. ¿Cuál es el nombre de la micro o pequeña empresa?

Objetivo: Conocer el nombre de la micro o pequeña empresa.

2. De las siguientes opciones ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?

Objetivo: Identificar el papel que desempeña la persona encuestada en la MYPE.

Opciones	Respuesta
Propietario	
Responsable	

3. ¿Cuál es la actividad económica de la micro o pequeña empresa?

Objetivo: Seleccionar el estrato económico al que pertenece la micro o pequeña empresa

Actividad	Respuesta
Comedores	
Talleres de artesanías	
Negocios de artesanías	
Tiendas comerciales	

4. ¿Cuánto tiempo tiene la micro o pequeña empresa de operar?

Objetivo: Conocer el tiempo de funcionamiento de la micro y pequeña empresa.

Opciones	Respuesta	Opciones	Respuesta
Menos de 5 años		De 21 a 25 años	
De 6 a 10 años		De 26 a 30 años	
De 11 a 15 años		Mas de 30 años	
De 16 a 20 años			

5. ¿Qué nivel de estudios tiene?

Objetivo: Obtener el grado académico que poseen los propietarios o responsables de la micro o pequeña empresa.

Nivel de estudio	Respuesta	Nivel de estudio	Respuesta
1° ciclo		Técnico	
2° y 3° ciclo		Universitario	
Bachillerato		Solo leer y escribir	

6. De acuerdo al número de trabajadores ¿Cómo califica su negocio?

Objetivo: Catalogar el negocio como micro o pequeña empresa de acuerdo a la cantidad de empleados.

	Opciones	Respuesta
Microempresa	De 1 a 10 Empleados	
Pequeña empresa	De 11 a 50 Empleados	

II. CONTENIDO.

7. ¿Qué piensa de la importancia de la planificación para el desarrollo de la micro o pequeña empresa?

Objetivo: Percibir la opinión de los micro y pequeños empresarios acerca de la trascendencia de la planificación para el progreso del negocio.

a) Área de Gestión

8. Para la toma de decisiones relacionadas a las actividades de trabajo, ¿Toma en cuenta la opinión de las personas que trabajan en su negocio?

Objetivo: Conocer si se considera el comentario de los empleados en las decisiones acerca de las actividades del negocio.

Actividad	Respuesta
Si	
No	

¿Por que? _____

9. ¿Considera necesario incentivar a los empleados para mejorar su desempeño en las actividades de trabajo?

Objetivo: Saber si el micro o pequeño empresario encuentra preciso motivar a los empleados para que estos desempeñen mejor sus labores.

Actividad	Respuesta
Si	
No	

¿Por que? _____

10. ¿Considera que el negocio genera ganancias por encima de sus gastos?

Objetivo: Comprender la perspectiva de los micro y pequeños empresarios acerca de la rentabilidad del negocio.

Opciones	Respuesta
Si	
No	

¿Por que? _____

11. De las siguientes opciones, ¿Qué sistemas de control financiero utiliza en la empresa?

Objetivo: Identificar los sistemas de control financiero que utiliza la micro y pequeña empresa de la zona.

Opciones	Respuesta
Contabilidad	
Presupuestos	
Anotaciones en libreta	
No utiliza	

b) Área de Mercadotecnia.

12. De las siguientes opciones ¿Qué canales de distribución utiliza para vender sus productos?

Objetivo: Indagar sobre las formas que utiliza la micro o pequeña empresa para distribuir su producto.

Opciones	Respuesta
Mayorista	
Detallista	
Minorista	
Consumidor final	

13. De las siguientes opciones ¿Cuáles son las que utiliza para dar a conocer sus productos a los clientes?

Objetivo: Investigar las formas de publicidad que utilizan la micro o pequeña empresa para ofrecer su bien o servicio.

Opciones	Respuesta	Opciones	Respuesta
Carteles		Periódicos, revistas, etc.	
Hojas volantes		Radio	
Calendarios		Perifoneo	
Anuncios en internet			

14. De las siguientes opciones ¿Cuáles utiliza para motivar la compra de sus productos?

Objetivo: Descubrir las estrategias promocionales que utilizan la micro o pequeña empresa para incitar a la adquisición de sus productos o servicios.

Opciones	Respuesta	Opciones	Respuesta
Descuentos		Promociones	
Muestras gratis			
Exhibiciones del producto			

15. De las siguientes opciones ¿En que se basa para asignar los precios de sus productos o servicios?

Objetivo: Identificar las estrategias de establecimiento de precios de las micro o pequeñas empresas

Opciones	Respuesta	Opciones	Respuesta
Los Costos		Por la calidad del producto o servicio.	
La competencia		Según la temporada	
Por el volumen de compra			

16. Considera que el personal encargado de las operaciones del negocio genera valor agregado.

Objetivo: Percibir si el empleado es visto como un recurso que contribuye al éxito de las actividades del negocio.

Opciones	Respuesta
Si	
No	

¿Por que? _____

17. De las siguientes opciones ¿Cómo considera la ambientación actual de su negocio?

Objetivo: Establecer la percepción que el empresario tiene acerca de la apariencia física de su negocio.

Opciones	Respuesta
Adecuada	
Regular	
Necesita mejoras	

¿Por que? _____

c) Área de Producción.

18. ¿Considera que su capacidad productiva o de venta satisface la demanda actual?

Objetivo: Determinar si el volumen de producción o de venta actual de la micro o pequeña empresa cumple con la demanda de sus productos o servicios.

Opciones	Respuesta
Si	
No	

¿Por que? _____

19. ¿Qué aspectos toma en cuenta para determinar la cantidad a producir o vender?

Objetivo: Identificar los métodos que utilizan para establecer el volumen de producción o de venta.

Opciones	Respuesta	Opciones	Respuesta
Pronóstico de ventas		De acuerdo a la temporada	
Pedidos de clientes		Todas las anteriores	

Otros, especifique: _____

20. De las siguientes opciones ¿Cómo considera la calidad del producto o servicio que ofrece?

Objetivo: Indagar sobre la percepción que tiene el propietario o responsable acerca de la calidad de los productos o servicios.

Opciones	Respuesta
Adecuada	
Puede mejorarse	

¿Por que? _____

21. ¿Considera necesario ofrecer productos o servicios nuevos a los clientes?

Objetivo: Determinar la disposición de los propietarios o responsables de las MYPES para la innovación de los productos o servicios.

Opciones	Respuesta
Si	
No	

¿Por que? _____

22. De las siguientes opciones ¿Cuáles toma en cuenta para seleccionar a sus proveedores?

Objetivo: Saber cuáles son los aspectos que toman en cuenta los empresarios de la zona para elegir a los suministradores de materia prima o productos terminados.

Opciones	Respuesta
Calidad	
Precio	
Cercanía	
Facilidades de crédito	
Otros:	

d) Área Financiera.

23. Mencione los elementos que considera ocasionan mayores gastos en su negocio.

Objetivo: Enterarse de los aspectos que generan mayores desembolsos en la micro y pequeña empresa de la zona.

24. ¿Actualmente cuál es la fuente de financiamiento para realizar sus actividades económicas?

Objetivo: Determinar la procedencia de los recursos financieros de las micro o pequeñas empresas

Opciones	Respuesta	Opciones	Respuesta
Fondos Propios		Programas de desarrollo	
Prestamos Bancarios		Donaciones	
Fondos provenientes de ONG'S			

25. ¿Ha trabajado con instituciones que brindan apoyo al sector de la micro y pequeña empresa?

Objetivo: Indagar si los micro y pequeños empresarios han sido beneficiados por instituciones dedicadas a apoyar al sector.

Opciones	Respuesta
Si	
No	

¿Por que? _____

Si su respuesta es "NO", pase a la pregunta 27.

26. De las siguientes opciones, ¿Qué tipo de apoyo ha recibido de las instituciones con las que ha trabajado?

Objetivo: Establecer las clases de beneficios que las instituciones han brindado a los micro o pequeños empresarios.

Opciones	Respuesta
Financiamiento para compra de materia prima	
Financiamiento para compra de herramientas y maquinaria	
Financiamiento para el inicio de las operaciones del negocio.	
Financiamiento para capacitaciones	
Financiamiento para adquisición o remodelación de instalaciones	

27. ¿Considera que es necesario adquirir créditos para impulsar su micro o pequeña?

Objetivo: Determinar el interés por parte de los micro o pequeños empresarios a obtener créditos.

Opciones	Respuesta
Si	
No	

¿Por que? _____

III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

28. ¿Para el desarrollo de las actividades que lleva a cabo en su negocio, realiza algún tipo de proceso de planificación?

Objetivo: Conocer si los micro y pequeños empresarios aplican un proceso formal de planificación.

Opciones	Respuesta
Si	
No	

¿Por que?

Si su respuesta fue "NO", pase a la pregunta 30.

29. ¿Considera que el proceso de planificación que realiza contribuye al éxito de su micro o pequeña empresa?

Objetivo: Indagar si el proceso de planificación es visto como una verdadera herramienta para el manejo de las micro o pequeñas empresas.

Opciones	Respuesta
Si	
No	

¿Por que? _____

30. ¿Tiene definido el propósito o razón de ser de su micro o pequeña empresa?

Objetivo: Percibir si los empresarios tienen establecida la misión para su micro o pequeña empresa.

Opciones	Respuesta
Si	
No	

31. ¿Cómo le gustaría que este su negocio dentro de los próximos años?

Objetivo: Identificar si los empresarios poseen visión de desarrollo para las micro o pequeñas empresas

32. ¿Ha fijado objetivos que pretende alcanzar para la mejora de su micro o pequeña empresa?

Objetivo: Indagar si el micro o pequeño empresario se formula objetivos para el funcionamiento de su negocio.

Opciones	Respuesta
Si	
No	

¿Por que? _____

33. ¿Cuáles considera son los aspectos fuertes de su micro o pequeña empresa?

Objetivo: Identificar las fortalezas con que cuentan las micro o pequeñas empresas.

34. ¿Cuáles considera son los principales problemas que tiene su micro o pequeña empresa?

Objetivo: Percibir las debilidades con que cuentan las micro o pequeñas empresas.

35. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene su micro o pequeña empresa?

Objetivo: Determinar las oportunidades que se le presentan a las micro o pequeñas empresas

36. ¿Qué obstáculos tendría para producir y vender sus productos o servicios?

Objetivo: Identificar las amenazas que se le presentan a las micro o pequeñas empresas de la zona.

37. De las siguientes opciones ¿Cuál es su forma de trabajo?

Objetivo: Conocer el nivel de organización que existe entre las micro o pequeñas empresas de la zona.

Opciones	Respuesta
Cooperativa	
Asociación	
Trabajo independiente	

Si respuesta fue “Cooperativa” o “Asociación”, pase a la pregunta 39

38. ¿Estaría dispuesto a integrarse a una asociación o cooperativa?

Objetivo: Determinar la tendencia para la asociatividad por parte de los micro y pequeños empresarios.

Opciones	Respuesta
Si	
No	

¿Por que? _____

39. ¿Considera que el pertenecer a una cooperativa o asociación generaría beneficios para el desarrollo de su negocio?

Objetivo: Identificar si el micro o pequeño empresario percibe beneficios del trabajo asociativo.

Opciones	Respuesta
Si	
No	

¿Por que? _____

40. ¿Considera que el turismo contribuye al desarrollo de la micro o pequeña empresa de la zona?

Objetivo: Indagar sobre la importancia que tiene el turismo para los micro y pequeños empresarios de la zona.

Opciones	Respuesta
Si	
No	

¿Por que? _____

41. Estaría dispuesto a ser parte de un Plan Estratégico enfocado en el turismo de la zona que contribuiría al desarrollo económico de la micro y pequeña empresa

Objetivo: Investigar sobre la disponibilidad de los micro y pequeños empresarios a utilizar la planeación estratégica como herramienta para el desarrollo económico.

Opciones	Respuesta
Si	
No	

Si respuesta es "NO", pase a la pregunta 43

42. De las siguientes opciones ¿Cuál sería su participación en el desarrollo del Plan Estratégico?

Objetivo: Determinar el grado de involucramiento que tendrían los micros y pequeños empresarios en el desarrollo del plan estratégico.

Opciones	Respuesta
Dirigir el desarrollo de actividades.	
Supervisar el desarrollo de las actividades	
Involucrado en el desarrollo de las actividades	
Aportando ideas para el desarrollo del plan	

43. ¿Qué recomendaciones daría para atraer el turismo en la Zona?

Objetivo: Recolectar diversas opiniones por parte de los micro y pequeños empresarios para atraer turismo a la zona.

DATOS DEL ENCUESTADOR

RESPONSABLE: _____

HORA: _____

FECHA: _____

ANEXO 4.

RESULTADOS DE PRUEBA PILOTO PARA DETERMINAR LA PROBABILIDAD DE ÉXITO “P”

DATOS.

Numero de MYPES consultados: 15

Resultados a pregunta clave:

¿Para el desarrollo de las actividades que lleva a cabo en su negocio, realiza algún tipo de proceso de planificación?

Opciones	Frecuencia
Si	2
No	13
TOTAL	15

$$p=13/15= 87\%$$

$$q= (1-p) = 1-0.87 = 13\%$$



De los resultados de la prueba piloto se obtuvo que el 87% (equivalente a 13 de 15 personas encuestadas) de los propietarios o responsables de las micro o pequeña empresas del casco urbano del municipio de la Palma no utilizan ningún tipo de proceso de planificación para llevar a cabo sus actividades, mientras que un 13% asegura utilizarlo

ANEXO 5.

Tabulación e interpretación de resultados.

PREGUNTA 1 ¿Cuál es el nombre de la micro o pequeña empresa?

Objetivo: Conocer el nombre de la micro o pequeña empresa.

Listado de MYPES encuestados durante la investigación de campo:

- **Comedores**

1. Comedor Silvia
2. Comedor La Estancia
3. Antojitos La Palma
4. Comedor Magaly
5. Comedor El Manzanar
6. Posada Real
7. Comedor El Viajero
8. Comedor Angela
9. Comedor La Palma
10. Comedor González
11. Comedor y pupusería Lucy

- **Talleres de Artesanías**

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Taller Maritza | 8. Taller Semilla de Dios. |
| 2. Taller Palmar | 9. Taller San Antonio. |
| 3. Artesanías Dalia | 10. Taller La Campiña. |
| 4. Taller Maquilishuat. | 11. Taller Kemuel. |
| 5. Taller Frutos de Dios. | 12. Taller Pradera. |
| 6. Taller Takatal. | 13. Taller Fuente de Vida. |
| 7. Taller El madero de Jesús. | 14. Taller y artesanías Las Gemelas. |

15. Taller Cuna de la Paz.

16. Taller Paty.

17. Taller Porvenir.

18. Taller El Tecomate.

19. Taller Mena.

- **Negocios de artesanías.**

1. Artesanías Gardú.

2. Artesanías Paty.

3. Artesanías Las Casitas.

4. Artesanías San Antonio.

5. Artesanías Alzar.

6. Artesanos Uni-2.

7. Artesanías El Copinol.

8. Artesanías Mirnita.

9. Artesanías Maquilishuat.

10. Artesanías Frutos de Dios.

11. Artesanías Hernández Mena.

12. Artesanías Creaciones Artísticas.

13. Artesanías La Semilla de Dios.

14. Artesanías Campiña.

15. Artesanías Rosita.

16. Venta de Arte en Añil.

17. Artesanías Kemuel.

18. Artesanías Las Hermanas.

19. Artesanías Pinabete.

20. Artesanías La Paz.

21. Artesanías El Madero.

22. Artesanías Mis Casitas.

- **Negocios comerciales.**

1. Tienda Lucy.

2. Tienda Angela.

3. Aserradero Tierra Fría.

4. Farmacia San Rafael.

5. Comercial Island.

6. Tienda San José.

7. Tienda Noel.

8. Variedades el Sol.

9. Librería el Ángel.

10. Variedades la Palma.

11. Los Norteños

12. Tienda Rosita

13. Tienda La Palmita

14. Tienda Luz de María.

15. Tienda Titas.

16. Importaciones V.C.

17. Mini súper La Palma.

18. Variedades Paola.

19. Tienda Los Niños.

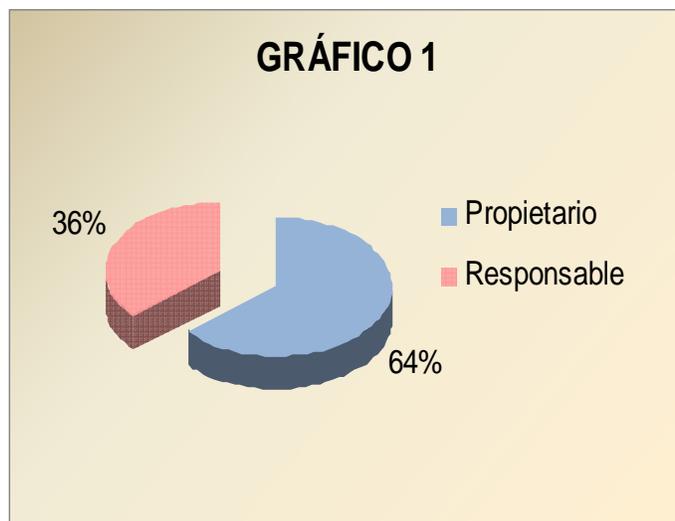
20. Variedades Iris.

21. Variedades Elsy.
22. Tienda San Carlos.
23. Tienda La Palma.
24. Tienda Yesenia.
25. Comercia López
26. Variedades La Cuna.
27. Tienda El Máx.
28. Variedades Alexand

PREGUNTA 2. De las siguientes opciones ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Propietario	51	64
Responsable	29	36
TOTAL	80	100

Objetivo: Identificar el papel que desempeña la persona encuestada en la MYPE.



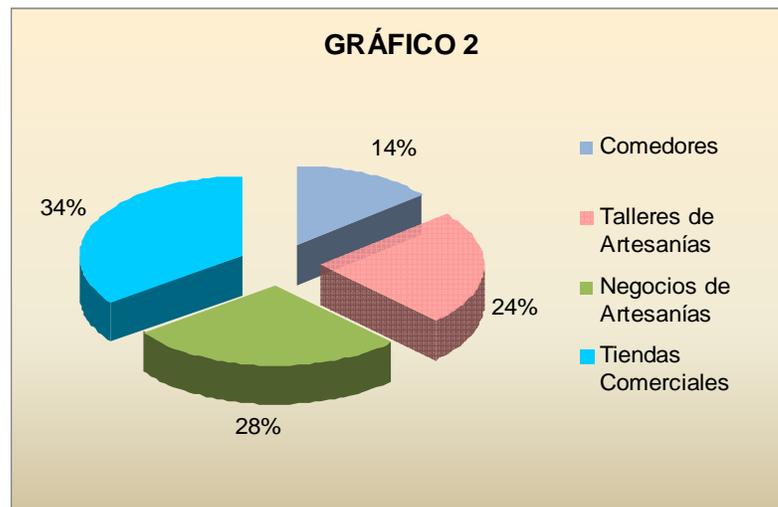
Comentario:

De las 80 micro y pequeñas empresas seleccionadas para realizar la investigación de campo, se obtuvo, en su mayoría (64%) respuestas proporcionadas por propietarios de las mismas.

PREGUNTA 3. ¿Cuál es la actividad económica de la micro o pequeña empresa?

Actividad	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Comedores	11	14
Talleres de artesanías	19	24
Negocios de artesanías	22	28
Tiendas comerciales	28	34
TOTAL	80	100

Objetivo: Seleccionar el estrato económico al que pertenece la micro o pequeña empresa



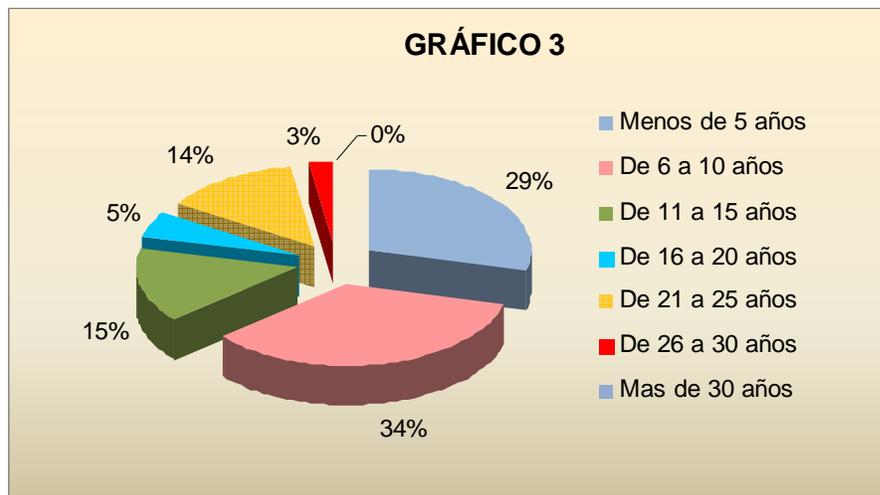
Comentario:

La investigación de campo se realizó de acuerdo a la estratificación planteada anteriormente compuesta en su mayoría por tiendas comerciales y negocios de artesanías.

PREGUNTA 4. ¿Cuánto tiempo tiene la micro o pequeña empresa de operar?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Menos de 5 años	23	29
De 6 a 10 años	28	34
De 11 a 15 años	12	15
De 16 a 20 años	4	5
De 21 a 25 años	11	14
De 26 a 30 años	2	3
Mas de 30 años	0	0
TOTAL	80	100

Objetivo: Conocer el tiempo de funcionamiento de la micro y pequeña empresa.



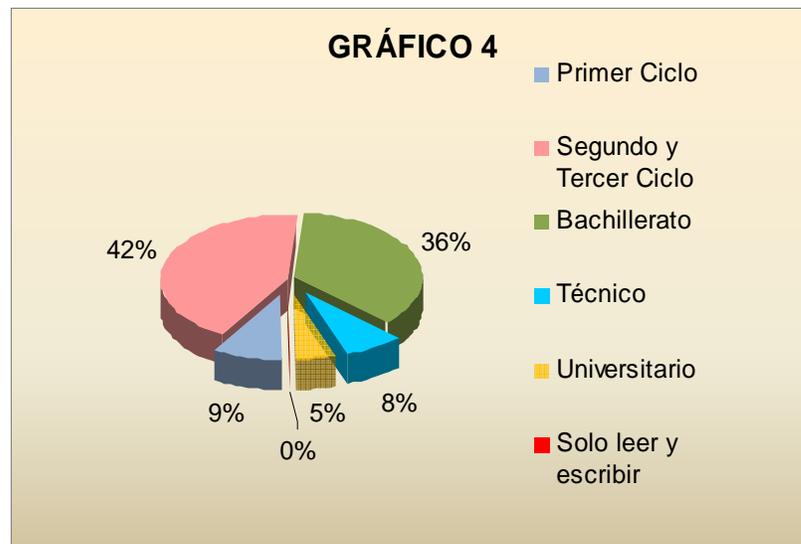
Comentario:

De acuerdo a los datos recolectados se obtuvo, que en su mayoría las micro y pequeñas empresas pertenecientes a la muestra, tienen un periodo muy corto de funcionamiento comprendido entre uno y diez años.

PREGUNTA 5. ¿Qué nivel de estudios tiene?

Nivel de estudio	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
1° ciclo	7	9
2° y 3° ciclo	34	42
Bachillerato	29	36
Técnico	6	8
Universitario	4	5
Solo leer y escribir	0	0
TOTAL	80	100

Objetivo: Obtener el grado académico que poseen los propietarios o responsables de la micro o pequeña empresa.



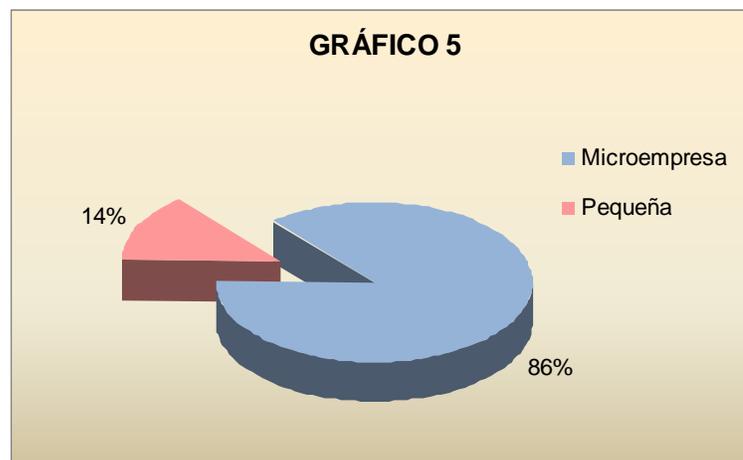
Comentario:

Se establece que la mayor parte de los propietarios o responsables de micros y pequeñas empresas del casco urbano del municipio de La Palma poseen un nivel de estudios de segundo, tercer ciclo y bachillerato lo cual representa el 78% de los encuestados y solamente una minoría (13%) ha adquirido estudios a nivel técnico o universitario.

PREGUNTA 6. De acuerdo al número de trabajadores ¿Cómo califica su negocio?

Clasificación	Opciones	Respuesta	
		Absoluta	Frecuencia (%)
Microempresa	De 1 a 10 Empleados	69	86
Pequeña empresa	De 11 a 50 Empleados	11	14
TOTAL		80	100

Objetivo: Catalogar el negocio como micro o pequeña empresa de acuerdo a la cantidad de empleados.



Comentario:

La mayoría de negocios ubicados en el casco urbano del municipio de La Palma, mantienen un número de empleados comprendido entre una y diez personas, resultado mediante el cual se les puede clasificar como microempresas, representando el 86% de la muestra en estudio; en tanto que un número menor de negocios pertenece a la clasificación de pequeñas empresas (14%), ambas clasificaciones de acuerdo a lo establecido por CONAMYPE.

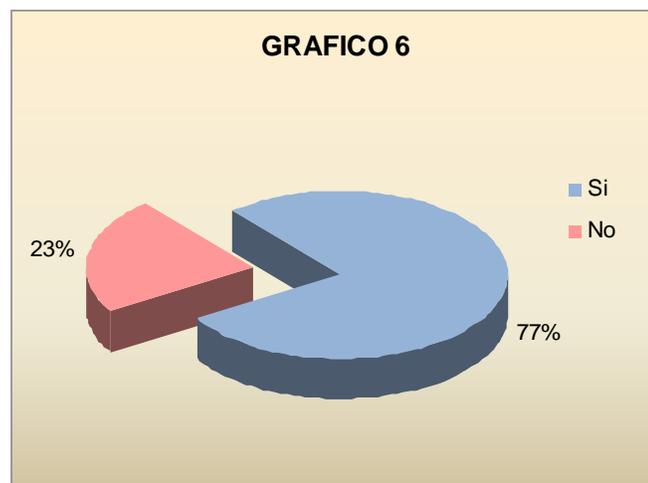
II. CONTENIDO.

a) Área de Gestión

PREGUNTA 8. Para la toma de decisiones relacionadas a las actividades de trabajo, ¿Toma en cuenta la opinión de las personas que trabajan en su negocio?

Actividad	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Si	62	77
No	18	23
TOTAL	80	100

Objetivo: Conocer si se considera el comentario de los empleados en las decisiones acerca de las actividades del negocio.



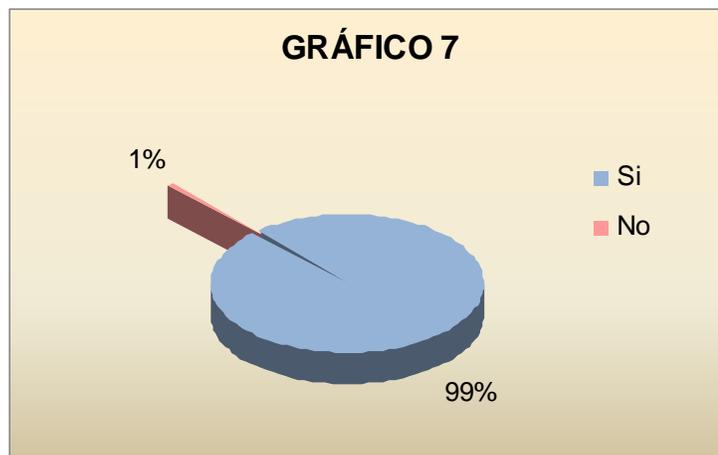
Comentario:

Se obtuvo que para la toma de decisiones relacionadas con las actividades que se desarrollan en los negocios, la mayoría considera necesaria la opinión o comentario de los empleados ya que estos manifiestan que por estar en mayor cercanía con los clientes y ser los encargados directos de llevar a cabo las operaciones pueden contribuir con la detección de problemas y aportar posibles soluciones a estos.

PREGUNTA 9. ¿Considera necesario incentivar a los empleados para mejorar su desempeño en las actividades de trabajo?

Actividad	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Si	79	99
No	1	1
TOTAL	80	100

Objetivo: Saber si el micro o pequeño empresario encuentra preciso motivar a los empleados para que estos desempeñen mejor sus labores.



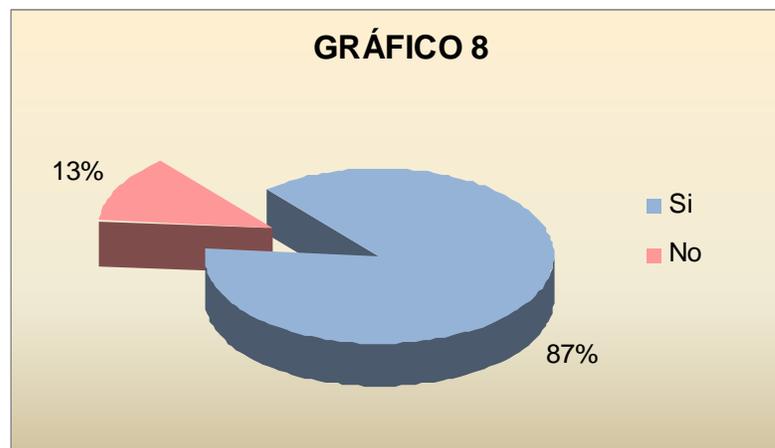
Comentario:

Se observa que en la totalidad de micro y pequeñas empresas consideran importante la motivación de los empleados como un elemento para lograr el buen desempeño en sus actividades, según las opiniones brindadas.

PREGUNTA 10. ¿Considera que el negocio genera ganancias por encima de sus gastos?

Actividad	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Si	70	87
No	10	13
TOTAL	80	100

Objetivo: Comprender la perspectiva de los micro y pequeños empresarios acerca de la rentabilidad del negocio.



Comentario:

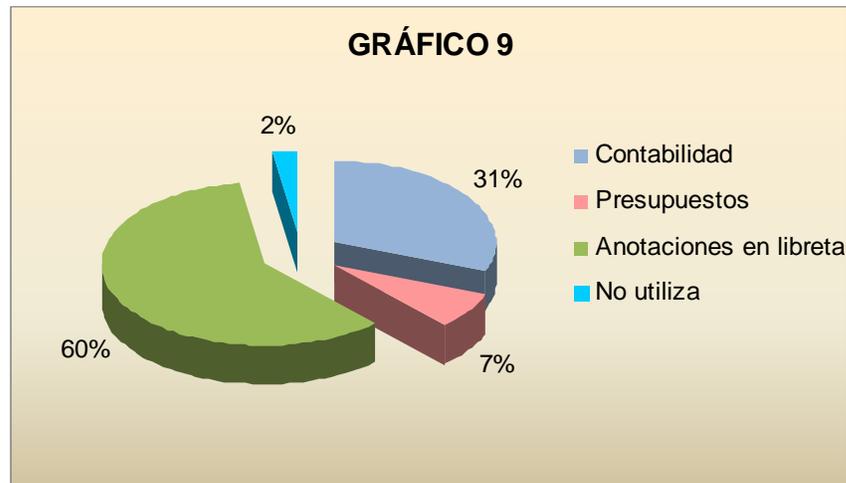
Se deduce de los datos anteriores y de acuerdo a la perspectiva de los micro y pequeños empresarios, que la mayoría (87%) considera que sus negocios son rentables es decir, que los ingresos obtenidos por las operaciones de venta alcanzan a cubrir los costos y gastos en que se ha incurrido, cabe aclarar que el margen de ganancia obtenido para la mayoría es mínimo de acuerdo a comentarios de los encuestados, y solamente un número reducido de negocios (13%) afirmó no obtener un margen de ganancia ya que expresaron que solamente alcanzan a cubrir los costos y gastos realizados.

PREGUNTA 11. De las siguientes opciones, ¿Qué sistemas de control financiero utiliza en la empresa?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Contabilidad	26	31
Presupuestos	6	7
Anotaciones en libreta	50	60
No utiliza	2	2
TOTAL	84	100

Base: 80 encuestas; opción múltiple.

Objetivo: Identificar los sistemas de control financiero que utiliza la micro y pequeña empresa de la zona.



Comentario:

En función de los resultados anteriores se determina que el tipo de control financiero que más se utiliza en las micro y pequeñas empresas de la zona es informal (60%); es decir que llevan registros sin ningún aspecto contable. Y una proporción considerable del 31% utiliza la contabilidad como sistema de control financiero, quedando un número muy reducido menor al 10% de negocios que utilizan los presupuestos; mientras que dos establecimientos manifestarán no utilizar ningún tipo de control financiero.

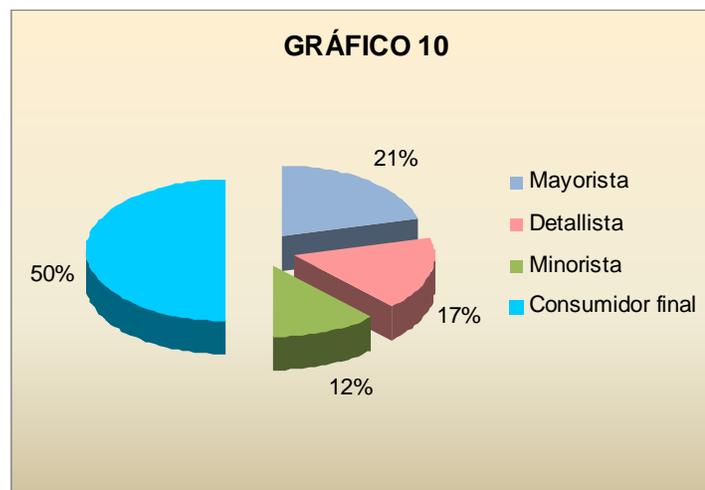
b) Área de Mercadotecnia.

PREGUNTA 12. De las siguientes opciones ¿Qué canales de distribución utiliza para vender sus productos?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Mayorista	28	21
Detallista	22	17
Minorista	16	12
Consumidor final	66	50
TOTAL	132	100

Base: 80 encuestas; opción múltiple.

Objetivo: Indagar sobre las formas que utiliza la micro o pequeña empresa para distribuir su producto.



Comentario:

En función de los datos proporcionados por los propietarios o responsables de micro o pequeñas empresas de la zona, se determina que un buen número utilizan más de un canal de distribución para vender o distribuir sus productos; en cuanto a las respuestas obtenidas la mayoría, es decir el 50%, afirma utilizar el canal de distribución directo al consumidor final, seguido por la venta al mayoreo con un 21%.

PREGUNTA 13. De las siguientes opciones ¿Cuáles son las que utiliza para dar a conocer sus productos a los clientes?

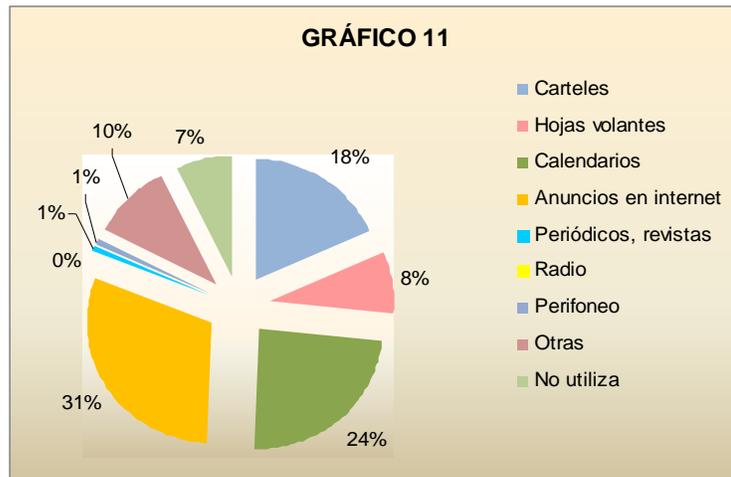
Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Carteles	20	18
Hojas volantes	9	8
Calendarios	26	24
Anuncios en Internet	33	31
Periódicos, revistas	1	1
Radio	0	0
Perifoneo	1	1
Otras	11	10
No utiliza	8	7
TOTAL	109	100

Base: 80 encuestas; opción múltiple.

Objetivo: Investigar las formas de publicidad que utilizan la micro o pequeña empresa para ofrecer su bien o servicio.

Comentario:

De las respuestas obtenidas, se observa que una proporción mayor correspondiente al 31% utilizan el internet como un medio para publicitar sus productos, ya sea por sitios Web propios o los dedicados



a promover la actividad de la zona, cabe aclarar que esta proporción solamente incluye a los talleres y negocios de artesanías; en un segundo lugar se presenta el uso de calendarios (24%) y carteles (18%) los cuales no constituyen un desembolso significativo o muchas veces son proporcionados por los mismos proveedores, asimismo manifiestan utilizar otras formas de publicidad como son el uso de tarjetas de presentación del negocio y catálogos.

PREGUNTA 14. De las siguientes opciones ¿Cuáles utiliza para motivar la compra de sus productos?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Descuentos	40	35
Muestras gratis	9	8
Promociones	16	14
Exhibiciones del producto	46	39
Otras	2	2
No utiliza	2	2
TOTAL	115	100

Base: 80 encuestas; opción múltiple.

Objetivo: Descubrir las estrategias promocionales que utilizan la micro o pequeña empresa para incitar a la adquisición de sus productos o servicios.

Comentario:

De los resultados obtenidos se deduce que la estrategia de promoción que más se utiliza es la exhibición de productos, ya que la mayoría de negocios (es decir 46 de 80) mantienen el producto que ofrecen en estantes y vitrinas, una



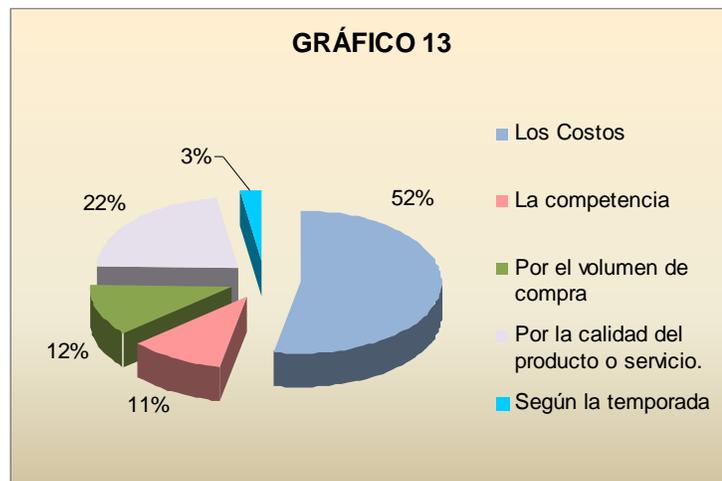
segunda estrategia de promoción mayormente utilizada son los descuentos en el precio de los productos, (con 40 negocios de los 80 encuestados), que comunmente es conocido por ellos como el “regateo”, seguido por las promociones y muestras gratis que suman 25 negocios; entre otras estrategias mencionadas pero poco utilizadas se encuentran los combos de productos.

PREGUNTA 15. De las siguientes opciones ¿En que se basa para asignar los precios de sus productos o servicios?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Los Costos	63	52
La competencia	13	11
Por el volumen de compra	14	12
Por la calidad del producto o servicio.	26	22
Según la temporada	3	3
TOTAL	119	100

Base: 80 encuestas; opción múltiple.

Objetivo: Identificar las estrategias de establecimiento de precios de las micro o pequeñas empresas



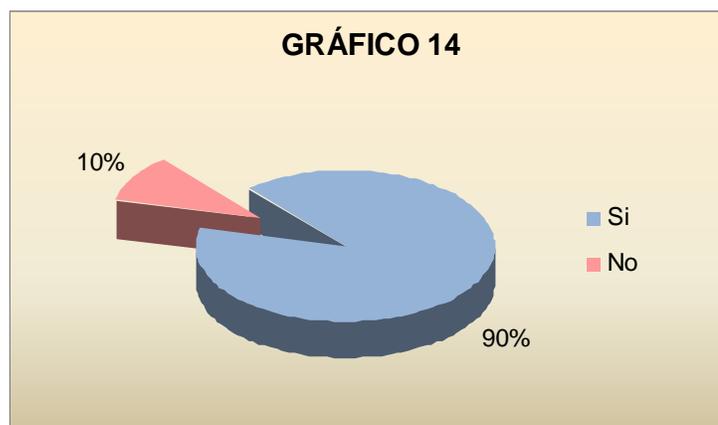
Comentario:

Apartir de los resultados obtenidos se establece que la estrategia más utilizada por los micro y pequeños empresarios de la zona para establecer el precio de los productos y servicios que ofrecen es en base a los costos incurridos en la elaboración y adquisición de ellos; otro de los elementos que influye en la determinación de precios es la calidad del producto o servicio que ofrecen, cabe resaltar que de acuerdo a los datos obtenidos la competencia no se considera como un factor relevante en la asignación de precios, al igual que la temporada, por ser los que menor porcentaje presentan.

PREGUNTA 16. ¿Considera que el personal encargado de las operaciones del negocio genera valor agregado?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Si	72	90
No	8	10
TOTAL	80	100

Objetivo: Percibir si el empleado es visto como un recurso que contribuye al éxito de las actividades del negocio.



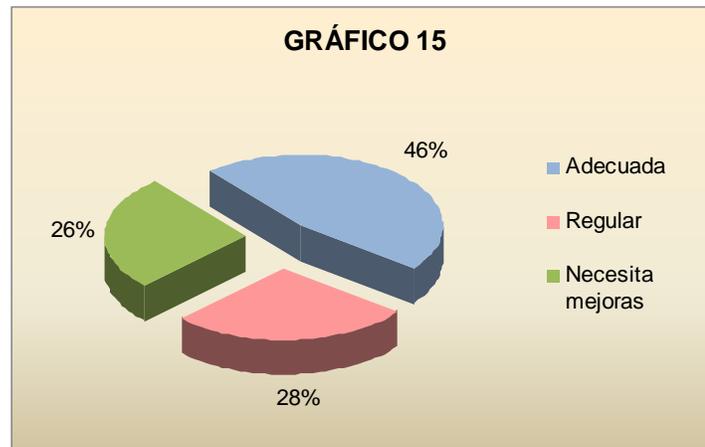
Comentario:

De acuerdo a los datos recolectados se percibe que el personal que labora en las micro y pequeñas empresas de la zona, es considerado por los responsables o propietarios de los negocios como un elemento importante para generar valor agregado y según comentarios contribuyen a mantener la calidad, la atención y la atracción de nuevos clientes, debido a que son ellos los encargados directos de llevar a cabo las operaciones del negocio y quiénes tratan con los clientes.

PREGUNTA 17. De las siguientes opciones ¿Cómo considera la ambientación actual de su negocio?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Adecuada	37	46
Regular	22	28
Necesita mejorar	21	26
TOTAL	80	100

Objetivo: Establecer la percepción que el empresario tiene acerca de la apariencia física de su negocio.



Comentario:

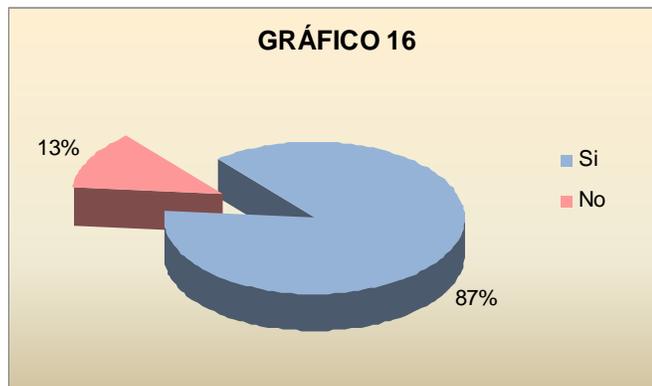
Una proporción considerable cercana al 50% de micro y pequeños empresarios opina que la apariencia física del negocio, relacionada con los aspectos de decoración y adecuación de sus instalaciones es la adecuada; sin embargo el resto de los encuestados considera que la imagen del negocio se encuentra en situaciones regulares y necesita mejoras ya que manifiestan que solamente se preocupan por la apariencia del negocio durante las temporadas de mayor visita de turistas y a la falta de creatividad para adecuar sus instalaciones.

c) Área de Producción.

PREGUNTA 18. ¿Considera que su capacidad productiva o de venta satisface la demanda actual?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Si	70	87
No	10	13
TOTAL	80	100

Objetivo: Determinar si el volumen de producción o de venta actual de la micro o pequeña empresa cumple con la demanda de sus productos o servicios.



Comentario:

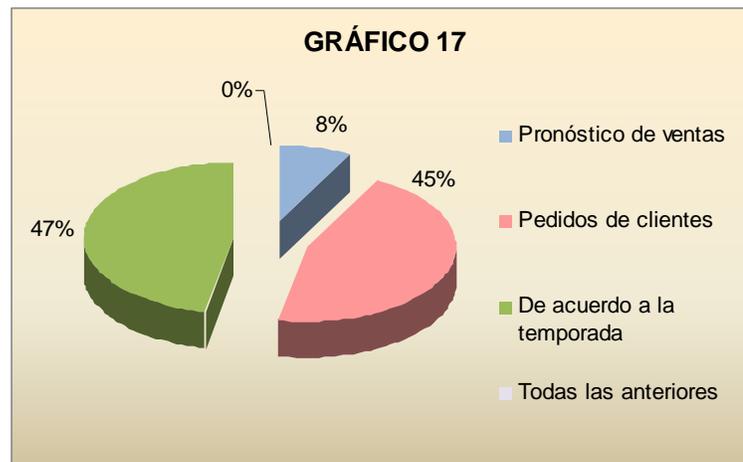
La mayor proporción de encuestados considera que su capacidad para satisfacer la demanda actual del producto o servicio que ofrecen es suficiente, ya que no cuentan con escasez de productos, debido a la baja demanda que mantienen actualmente y una minoría considera lo contrario.

PREGUNTA 19. ¿Qué aspectos toma en cuenta para determinar la cantidad a producir o vender?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Pronóstico de ventas	8	8
Pedidos de clientes	46	45
De acuerdo a la temporada	48	47
Todas las anteriores	0	0
TOTAL	102	100

Base: 80 encuestas; opción múltiple.

Objetivo: Identificar los métodos que utilizan para establecer el volumen de producción o de venta.



Comentario:

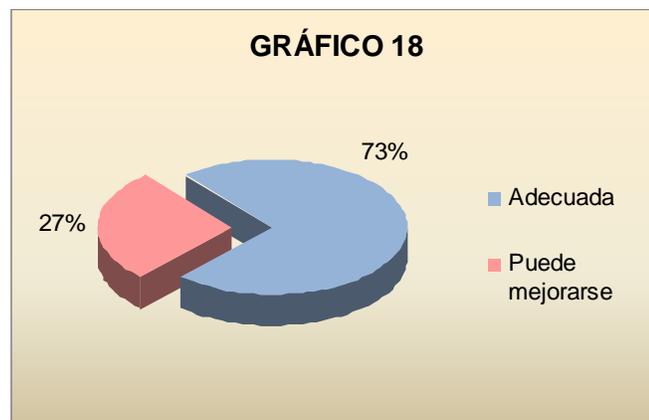
Según los datos proporcionados, se determina que los micro y pequeños empresarios al momento de determinar la cantidad a producir o abastecer su negocio de productos, según sea el caso, consideran en primer lugar la temporada con un 47% de respuestas; seguido de un 45% por los pedidos que realizan los clientes, mientras que una pequeña proporción del 8% utilizan el pronóstico de venta, resaltando el hecho de que no se utiliza este método como apoyo para la planificación de sus operaciones.

PREGUNTA 20. De las siguientes opciones ¿Cómo considera la calidad del producto o servicio que ofrece?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Adecuada	60	73
Puede mejorarse	22	27
TOTAL	82	100

Base: 80 encuestas; opción múltiple.

Objetivo: Indagar sobre la percepción que tiene el propietario o responsable acerca de la calidad de los productos o servicios.



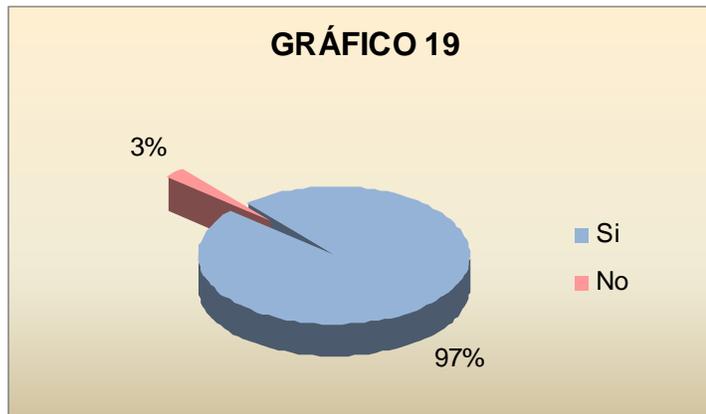
Comentario:

Se establece que cerca del 75% de micro y pequeños empresarios consideran que la calidad de los productos y servicios que ofrecen es la adecuada, ya que expresan que son elaborados con materia prima de calidad y su presentación es la apropiada; manifestando no tener quejas o devoluciones por parte de los clientes. Sin embargo una pequeña proporción considera necesaria la mejora en la calidad de los productos y servicios expresando que siempre es importante la mejora continua de los mismos.

PREGUNTA 21. ¿Considera necesario ofrecer productos o servicios nuevos a los clientes?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Si	78	97
No	2	3
TOTAL	80	100

Objetivo: Determinar la disposición de los propietarios o responsables de las MYPES para la innovación de los productos o servicios.



Comentario:

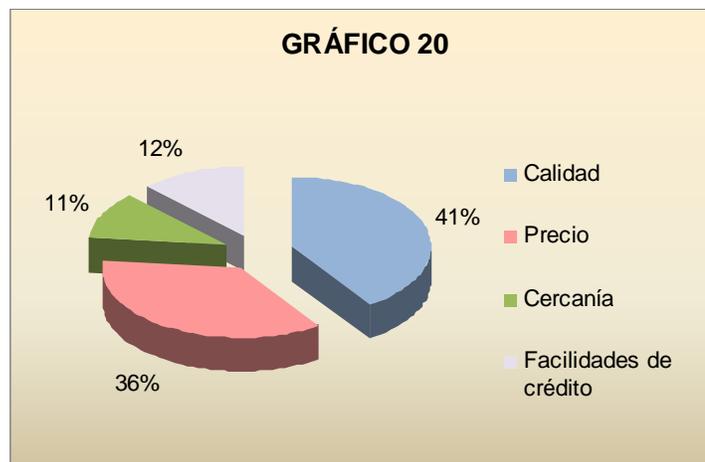
Según los datos recolectados casi la totalidad de micro y pequeños empresarios encuestados, afirman que es importante ofrecer productos o servicios nuevos y mejorar los ya existentes, ya que con esto se puede atraer a un mayor número de clientes satisfaciendo sus gustos, preferencias y manteniendo la fidelidad de los que ya poseen, logrando con esto incrementar su ingreso por ventas, adquiriendo así una ventaja frente a sus competidores.

PREGUNTA 22. De las siguientes opciones ¿Cuáles toma en cuenta para seleccionar a sus proveedores?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Calidad	59	41
Precio	52	36
Cercanía	16	11
Facilidades de crédito	18	12
TOTAL	145	100

Base: 80 encuestas; opción múltiple.

Objetivo: Saber cuáles son los aspectos que toman en cuenta los empresarios de la zona para elegir a los suministradores de materia prima o productos terminados.



Comentario:

Según los datos recolectados la mayoría de micro y pequeños empresarios de la zona, toman en cuenta diversos aspectos al momento de seleccionar a sus proveedores, sin embargo los principales de estos aspectos son: la calidad con un 41%, y el precio de la materia prima o producto que este ofrece con un 36%. Seguidamente las facilidades de crédito y la cercanía del proveedor influyen en la decisión del micro o pequeño empresario, sumando un 23% de respuestas.

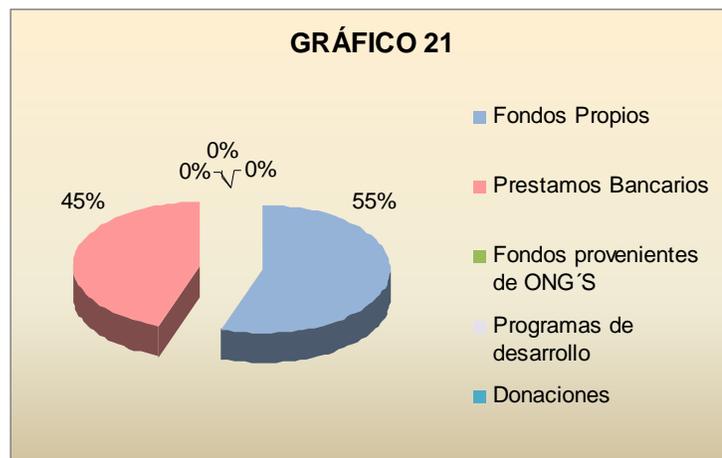
d) Área Financiera.

PREGUNTA 24. ¿Actualmente cuál es la fuente de financiamiento para realizar sus actividades económicas?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Fondos Propios	47	55
Préstamos Bancarios	38	45
Fondos provenientes de ONG'S	0	0
Programas de desarrollo	0	0
Donaciones	0	0
TOTAL	85	100

Base: 80 encuestas; opción múltiple.

Objetivo: Determinar la procedencia de los recursos financieros de las micro o pequeñas empresas



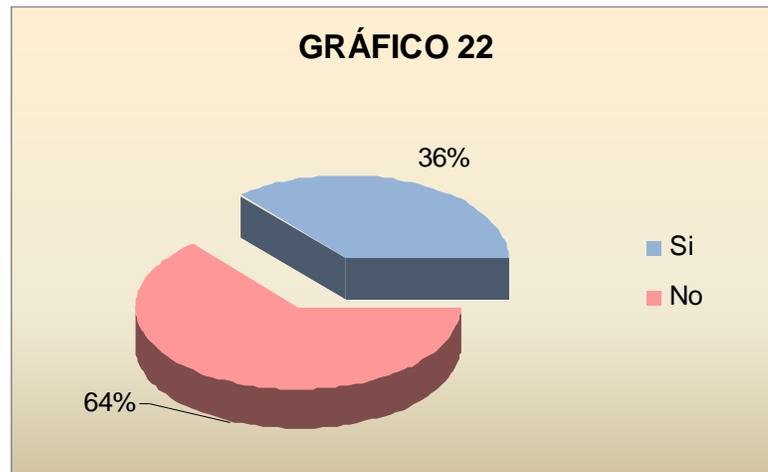
Comentario:

Para la realización de las actividades económicas los micro y pequeños empresarios de la zona recurren a diversas fuentes de financiamiento, siéndo las más utilizadas el uso de fondos propios y préstamos bancarios. Cabe resaltar que actualmente ningun empresario recibe financiamiento proveniente de donaciones, ONG's o Programas de desarrollo, debido a la falta de este tipo de apoyo para los comerciantes y productores de la zona, según las opiniones expresadas.

PREGUNTA 25. ¿Ha trabajado con instituciones que brindan apoyo al sector de la micro y pequeña empresa?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Si	29	36
No	51	64
TOTAL	80	100

Objetivo: Indagar si los micro y pequeños empresarios han sido beneficiados por instituciones dedicadas a apoyar al sector.



Comentario:

A través de los datos recolectados se observa que una proporción correspondiente al 36% de encuestados manifiestan haber recibido anteriormente ayuda por parte de instituciones que se dedican a brindar apoyo al sector MYPES, por otra parte una proporción muy representativa del 64% afirma no haber trabajado con este tipo de instituciones, manifestando que este tipo de apoyo no es muy común en la zona.

PREGUNTA 26. De las siguientes opciones, ¿Qué tipo de apoyo ha recibido de las instituciones con las que ha trabajado?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Financ. para compra de materia prima	9	28
Financ. para compra de herramientas y maquinaria	8	25
Financ. para el inicio de las operaciones del negocio.	3	9
Financ. para capacitaciones	7	22
Financ. para adquisición o remodelación de instalaciones	5	16
TOTAL	32	100

Base: 80 encuestas; opción múltiple.

Objetivo: Establecer las clases de beneficios que las instituciones han brindado a los micro o pequeños empresarios.



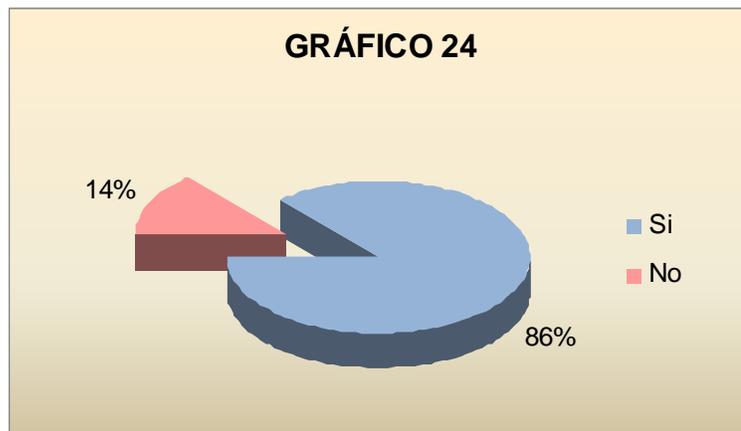
Comentario:

En relación con la pregunta anterior acerca del apoyo que han recibido los micro y pequeños empresarios por parte de instituciones, se establece que de la pequeña proporción que afirmó haber recibido ayuda, esta ha servido para la compra de materia prima y la compra de herramientas y maquinarias; de igual forma se les ha brindado financiamiento para asistir a capacitaciones. Cabe aclarar que estos tipos de financiamiento se dieron en años anteriores y en la actualidad no se están dando, según lo expresado por los encuestados.

PREGUNTA 27. ¿Considera que es necesario adquirir créditos para impulsar su micro o pequeña empresa?

.Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Si	69	86
No	11	14
TOTAL	80	100

Objetivo: Determinar el interés por parte de los micro o pequeños empresarios a obtener créditos.



Comentario:

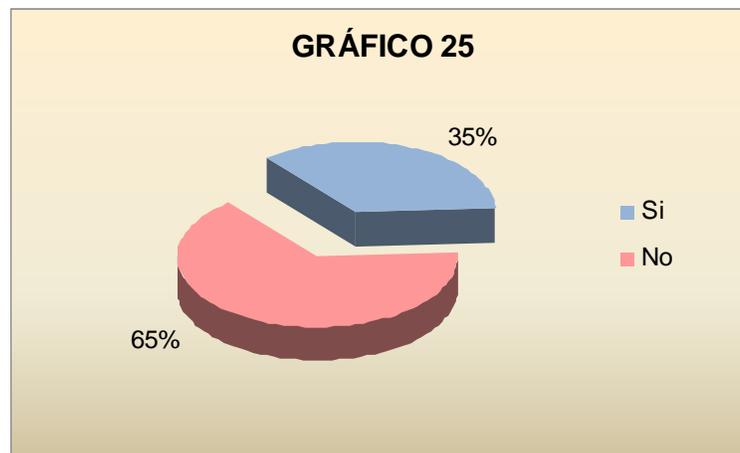
Se establece en función de los datos recolectados que la mayoría (86%) de los micro y pequeños empresarios del casco urbano del municipio de La Palma muestran interés en adquirir créditos, aunque manifiestan no hacer uso de estos por las elevadas tasas de interés que estos implican y por esta misma razón una pequeña proporción (14%) afirmó que no es conveniente hacer uso de ellos y un segundo aspecto por el cual no adquieren créditos es por la falta de requisitos para que les sean otorgados o simplemente afirman que por el momento logran financiar sus actividades económicas con fondos propios.

III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PREGUNTA 28. ¿Para el desarrollo de las actividades que lleva a cabo en su negocio, realiza algún tipo de proceso de planificación?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Si	28	35
No	52	65
TOTAL	80	100

Objetivo: Conocer si los micro y pequeños empresarios aplican un proceso formal de planificación.



Comentario:

En función de los resultados se establece que la mayoría de negocios de la zona, equivalente al 65% de respuestas, no aplican un proceso de planificación formal para las actividades llevadas a cabo en su negocio, ya que algunos mencionan no tener conocimiento de este tipo de proceso o que debido al tamaño y tipo de negocio que poseen no lo consideran necesario. Mientras que una cantidad menor del 35% de encuestados manifiestan sí utilizar un tipo de proceso de planificación formal para las actividades que desarrollan.

PREGUNTA 29. ¿Considera que el proceso de planificación que realiza contribuye al éxito de su micro o pequeña empresa?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Si	28	100
No	0	0
TOTAL	28	100

Objetivo: Indagar si el proceso de planificación es visto como una verdadera herramienta para el manejo de las micro o pequeñas empresas.



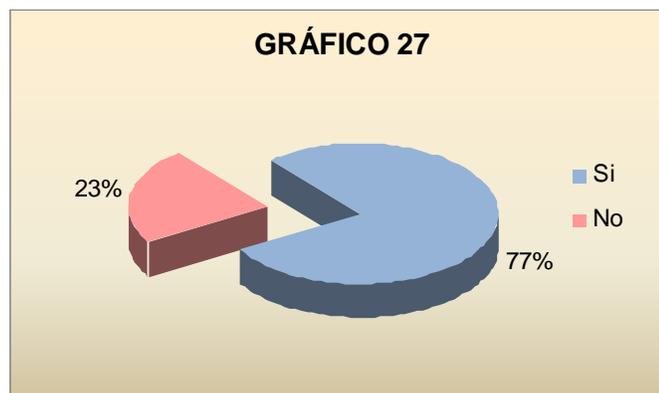
Comentario:

De acuerdo a los resultados de la pregunta anterior, la proporción que afirmó utilizar un proceso de planificación formal, mantienen que este contribuye al éxito que han logrado en sus negocios hasta el momento, resaltando el hecho que con este proceso se lleva un mejor control de los recursos con que disponen y de las actividades que realizan, mejorando así la eficiencia de las mismas, además le sirve como una herramienta que les ayuda al logro de los objetivos trazados, de acuerdo a las opiniones brindadas.

PREGUNTA 30. ¿Tiene definido el propósito o razón de ser de su micro o pequeña empresa?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Si	62	77
No	18	23
TOTAL	80	100

Objetivo: Percibir si los empresarios tienen establecida la misión para su micro o pequeña empresa.



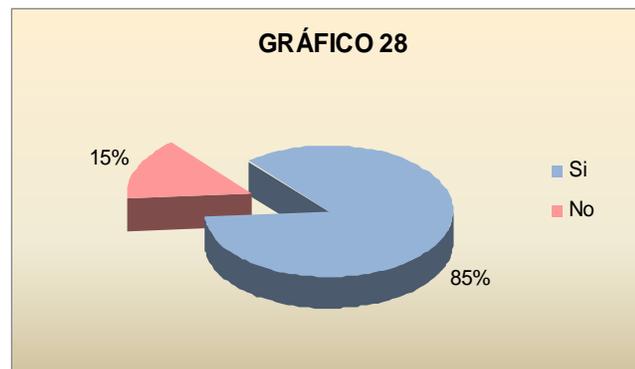
Comentario:

De acuerdo a la investigación de campo, un alto número de encuestados afirma tener definida la razón de ser de su negocio; aunque cabe aclarar que la mayor parte de ellos solamente tienen una idea del propósito de su negocio, sin haber estructurado una misión formalmente de acuerdo a los elementos que esta lleva implícita, lo que conlleva a resaltar el hecho de que desconocen los aspectos formales de la planeación. Sin embargo una minoría opinan no tener claro el propósito o razón de ser del negocio.

PREGUNTA 32. ¿Ha fijado objetivos que pretende alcanzar para la mejora de su micro o pequeña empresa?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Si	68	85
No	12	15
TOTAL	80	100

Objetivo: Indagar si el micro o pequeño empresario se formula objetivos para el funcionamiento de su negocio.



Comentario:

La mayor parte de la población encuestada afirma establecer objetivos para la mejora o el desarrollo de su negocio, sin embargo manifiestan que estos son a corto plazo, enfocados solamente en incrementar las ventas y mejorar la producción, además consideran importante que todo negocio debe establecer objetivos para lograr un mayor desarrollo. Por otro lado una pequeña cantidad de encuestados respondió no tener objetivos claros en el negocio ya que lo ven como un medio para satisfacer sus necesidades personales.

PREGUNTA 37. De las siguientes opciones ¿Cuál es su forma de trabajo?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Cooperativa	8	10
Asociación	1	1
Trabajo independiente	71	89
TOTAL	80	100

Objetivo: Conocer el nivel de organización que existe entre las micro y pequeñas empresas de la zona



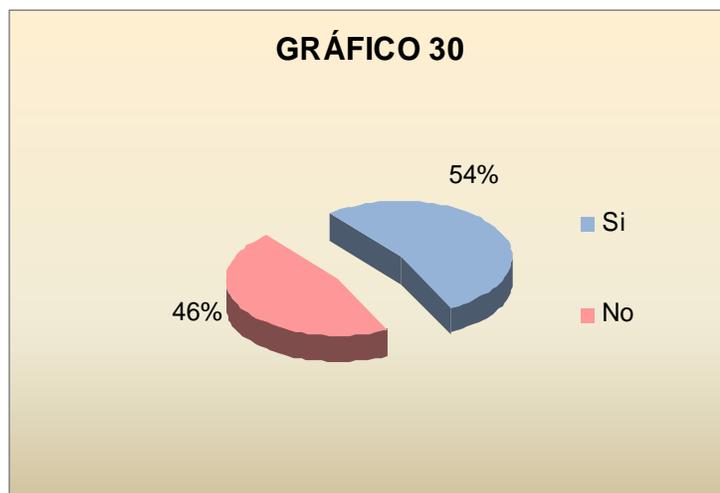
Comentario:

Del estudio realizado se obtuvo que la mayoría de negocios de la zona (89%) no se encuentran establecidos en cooperativas o asociaciones, sino que su forma de trabajo es independiente; por lo que se considera que no existe organización entre los micro y pequeños empresarios del casco urbano del municipio de La Palma, dejando a un lado los beneficios que trae consigo las diferentes formas de asociatividad, las cuales pueden ayudar a que se desarrollen económicamente. Y por el contrario solamente una minoría (9%) trabajan bajo una modalidad de asociación.

PREGUNTA 38. ¿Estaría dispuesto a integrarse a una asociación o cooperativa?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Si	38	54
No	33	46
TOTAL	71	100

Objetivo: Determinar la tendencia para la asociatividad por parte de los micro y pequeños empresarios.



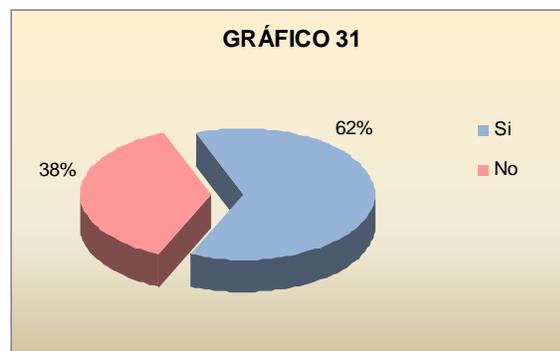
Comentario:

A partir de los datos recolectados y en relación a la pregunta anterior, de la proporción de encuestados que están bajo la modalidad de trabajo independiente se obtuvo que cerca del 55% muestran disposición en cuanto a integrarse en una cooperativa o asociación; ya que expresan que esto podría traer consigo múltiples beneficios, entre los que mencionan: Compra de materia prima o producto a menor costo y facilidades de exportación, según sea el caso.

PREGUNTA 39. ¿Considera que el pertenecer a una cooperativa o asociación generaría beneficios para el desarrollo de su negocio?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Si	50	62
No	30	38
TOTAL	80	100

Objetivo: Identificar si el micro o pequeño empresario percibe beneficios del trabajo asociativo.



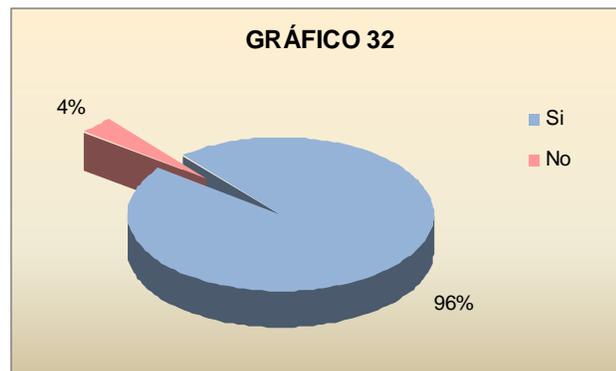
Comentario:

Según los datos obtenidos una proporción cercana al 65% de micro y pequeños empresarios encuestados y que incluye una proporción de empresarios que se encuentran trabajando bajo la modalidad de trabajo independiente, consideran que el trabajo, ya sea en asociación o cooperativa les trae beneficios. Entre estos mencionan: La igualdad en la repartición de gastos y ganancias, la compra a menor costo de materia prima., la representatividad gremial, el acceso a proyectos y mayor participación en toma de decisiones que afecten o beneficien al sector y mayor credibilidad en sistema financiero.

PREGUNTA 40. ¿Considera que el turismo contribuye al desarrollo de la micro o pequeña empresa de la zona?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Si	77	96
No	3	4
TOTAL	80	100

Objetivo: Indagar sobre la importancia que tiene el turismo para los micro y pequeños empresarios de la zona.



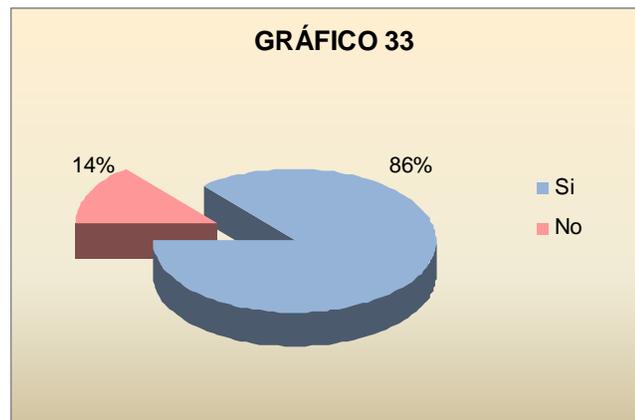
Comentario:

Según los resultados obtenidos la totalidad de encuestados consideran que el turismo es un factor importante para el desarrollo de la zona, ya que este trae consigo diversas oportunidades que de ser aprovechadas contribuirían al desarrollo económico del municipio. Además han expresado que se cuenta con diversos atractivos que caracterizan al municipio como lo es: La producción y venta de artesanías elaboradas en madera, manta y semilla de copinol, que en su mayoría son demandados por las personas que visitan la zona; otros aspectos característicos de la zona y que lo convierten en un interesante destino turístico son su clima y el ambiente tranquilo y pintoresco del municipio.

PREGUNTA 41. Estaría dispuesto a ser parte de un Plan Estratégico enfocado en el turismo de la zona que contribuiría al desarrollo económico de la micro y pequeña empresa

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Si	69	86
No	11	14
TOTAL	80	100

Objetivo: Investigar sobre la disponibilidad de los micro y pequeños empresarios a utilizar la planeación estratégica como herramienta para el desarrollo económico.



Comentario:

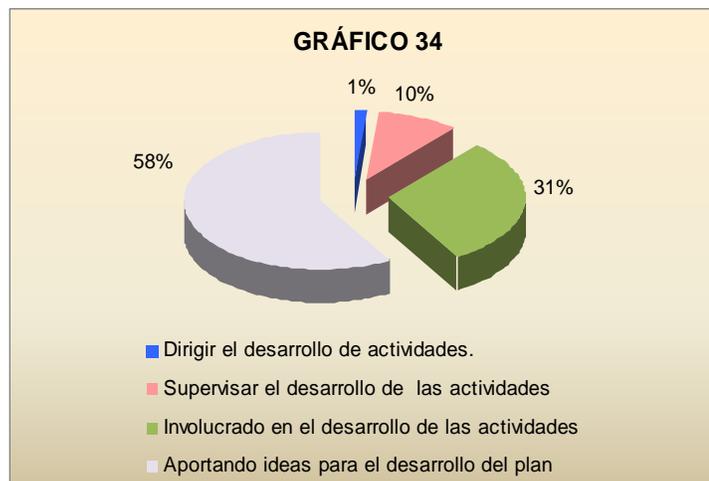
A partir de los datos obtenidos, se establece que existe la disponibilidad de una proporción cercana al 90% de los micro y pequeños empresarios encuestados a ser parte del desarrollo de un plan estratégico. Lo cual es importante para el proyecto que se está desarrollando ya que confirma el interés y disponibilidad de los empresarios a utilizar la planeación estratégica como una herramienta que contribuiría al desarrollo económico de sus negocios y así lograr una mayor comprensión de los elementos claves que son necesarios para el éxito de una entidad económica.

PREGUNTA 42. De las siguientes opciones ¿Cuál sería su participación en el desarrollo del Plan Estratégico?

Opciones	Respuesta	
	Absoluta	Frecuencia (%)
Dirigir el desarrollo de actividades.	1	1
Supervisar el desarrollo de las actividades	7	10
Involucrado en el desarrollo de las actividades	22	31
Aportando ideas para el desarrollo del plan	42	58
TOTAL	72	100

Base: 80 encuestas; opción múltiple.

Objetivo: Determinar el grado de involucramiento que tendrían los micro y pequeños empresarios en el desarrollo del plan estratégico.



Comentario:

En relación a la pregunta anterior, se observa que los micro y pequeños empresarios están dispuestos a involucrarse en los diversos roles propuestos, lo que resalta nuevamente el interés por parte de ellos en este tipo de proyectos encaminados a contribuir al desarrollo económico de las MYPES. La mayor participación está enfocada en el aporte de ideas para el desarrollo del plan con un 58%, lo que constituye un insumo valioso; en un segundo lugar destaca el participar en el desarrollo de las actividades con el 31%, es decir colaborando y facilitando el cumplimiento de las mismas, permitiendo así una adecuada organización en la ejecución del mismo.

ANEXO 6

Análisis de preguntas abiertas.

PREGUNTA 7. ¿Qué piensa de la importancia de la planificación para el desarrollo de la micro o pequeña empresa?

Objetivo: Percibir la opinión de los micro y pequeños empresarios acerca de la trascendencia de la planificación para el progreso del negocio.

Comentario:

La importancia de la planificación para el desarrollo de las MYPES según lo expresado por los micro y pequeños empresarios, radica en que la planificación resultaría beneficiosa en algunos de los siguientes aspectos: Contribuiría a un mejor control y registro de recursos, así como al logro del cumplimiento de objetivos y metas. Sin embargo aunque ven la planificación como un proceso importante que contribuye a lograr el éxito, aclaran no utilizarla ya sea por el poco conocimiento que tienen sobre está o por el tipo de negocio que tienen.

PREGUNTA 23. Mencione los elementos que considera ocasionan mayores gastos en su negocio.

Objetivo: Enterarse de los aspectos que generan mayores desembolsos en la micro y pequeña empresa de la zona.

Comentario:

Entre los aspectos que generan mayores gastos a los micro y pequeños empresarios del casco urbano se encuentran: En primer lugar el pago por el alquiler del local en el que realizan sus actividades económicas, en un segundo lugar esta la compra de M.P. y productos terminados, un tercer desembolso también considerable es el pago de los empleados, seguido por los altos gastos de energía eléctrica y el pago de impuestos municipales.

PREGUNTA 31. ¿Cómo le gustaría que esté su negocio dentro de los próximos años?

Objetivo: Identificar si los empresarios poseen visión de desarrollo para las micro o pequeñas empresas.

Comentario:

Se establece a partir de las opiniones brindadas que los encuestados mantienen una visión para el desarrollo de sus negocios enfocada en aspectos como la adquisición de un local propio o la ampliación de las instalaciones actuales y apertura de nuevos locales generando mayor empleo en la zona, así también aumentar las ventas mediante la atracción de nuevos clientes y ofreciendo mayor variedad de productos.

Las preguntas 33, 34, 35 y 36 se utilizaron como insumo para la elaboración de la matriz F.O.D.A.

PREGUNTA 33. ¿Cuáles considera son los aspectos fuertes de su micro o pequeña empresa?

Objetivo: Identificar las fortalezas con que cuentan las micro o pequeñas empresas.

PREGUNTA 34. ¿Cuáles considera son los principales problemas que tiene su micro o pequeña empresa?

Objetivo: Percibir las debilidades con que cuentan las micro o pequeñas empresas.

PREGUNTA 35. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene su micro o pequeña empresa?

Objetivo: Determinar las oportunidades que se le presentan a las micro o pequeñas empresas

PREGUNTA 36. ¿Qué obstáculos tendría para producir y vender sus productos o servicios?

Objetivo: Identificar las amenazas que se le presentan a las micro o pequeñas empresas de la zona.

PREGUNTA 43. ¿Que recomendaciones daría para atraer el turismo en la zona?

Objetivo: Recolectar diversas opiniones por parte de los micro y pequeños empresarios para atraer turismo a la zona.

Comentario:

Entre las recomendaciones mayormente sugeridas por los micro y pequeños empresarios del casco urbano del municipio de La Palma para atraer mayor turismo a la zona se mencionan las siguientes:

- Mayor publicidad a los atractivos turísticos de la zona a través de los diferentes medios de comunicación (32% de respuestas obtenidas)
- Mejorar las condiciones del municipio (Seguridad, limpieza, infraestructura, etc.) (22% de respuestas obtenidas)
- Promover la realización de ferias tanto artesanales como gastronómicas, asimismo desarrollar una ruta turística que incluya municipios aledaños e incluirla en paquetes turísticos. (14% de respuestas obtenidas)
- Mejorar la hospitalidad a los turistas, para que estos tengan una experiencia agradable del municipio. (12% de respuestas obtenidas)
- Conservar la identidad cultural del municipio y promoverla. (10% de respuestas obtenidas)

ANEXO 7

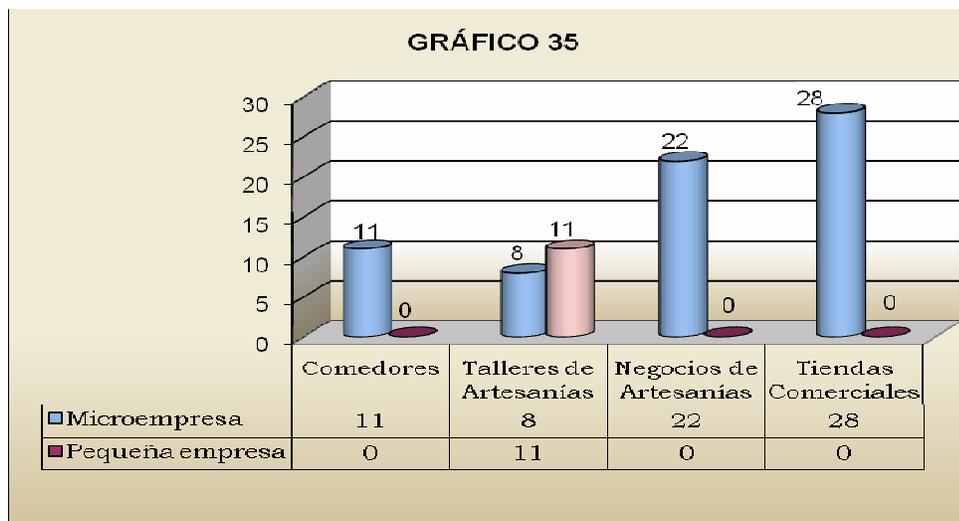
Análisis de cruce de preguntas.

Cruce 1.

3. ¿Cuál es la actividad económica de su micro o pequeña empresa?

6. De acuerdo al número de trabajadores como califica su negocio

Objetivo: Conocer el número de micro o pequeña empresas que existe en cada estrato de estudio.



Comentario:

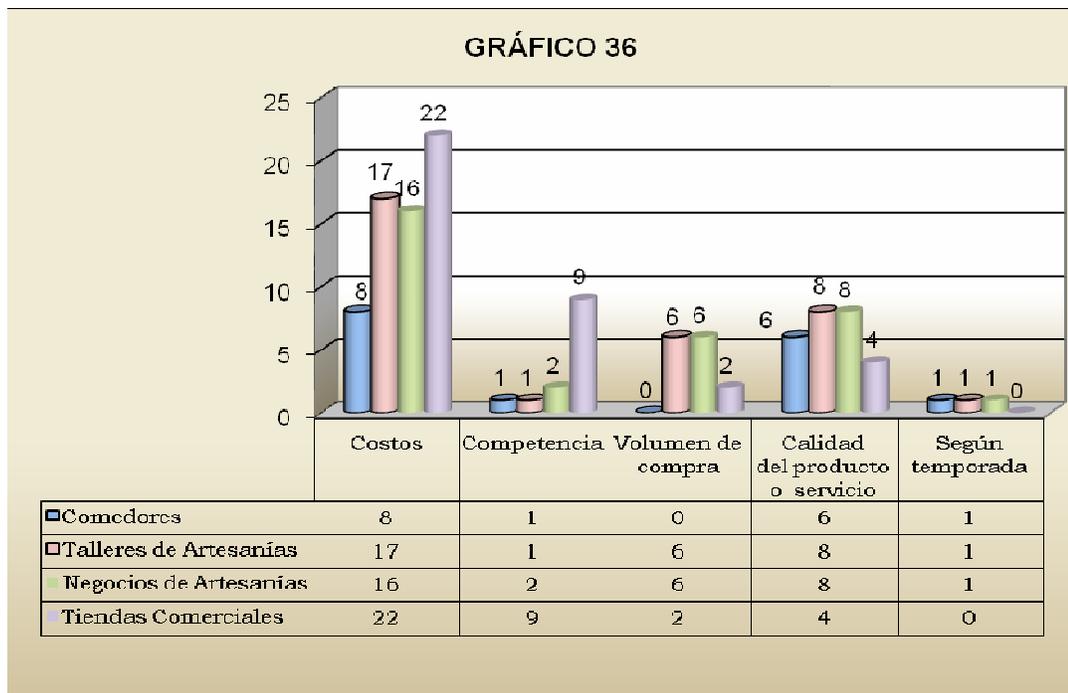
De acuerdo a los resultados del cruce de preguntas, se obtuvo que la totalidad de negocios pertenecientes a los estratos de comercio de artesanías, comedores, tiendas comerciales y en una menor proporción talleres de artesanías, pertenecen al sector de la microempresa, que de acuerdo a la clasificación basada en el número de empleados establecida por CONAMYPE, cuentan con un número menor a diez empleados. Así también se tiene que la existencia de la pequeña empresa, ubicada dentro del municipio en estudio es significativamente menor en comparación con el número de microempresas, que según la clasificación antes mencionada, para la pequeña empresa consiste en un rango entre 11 a 50 empleados, siendo la totalidad de estas talleres de artesanías.

Cruce 2.

3. ¿Cuál es la actividad económica de su micro o pequeña empresa?

15. De las siguientes opciones ¿En que se basa para asignar los precios de sus productos o servicios?

Objetivo: Determinar las estrategias más utilizadas para el establecimiento de precios por cada estrato.



Comentario:

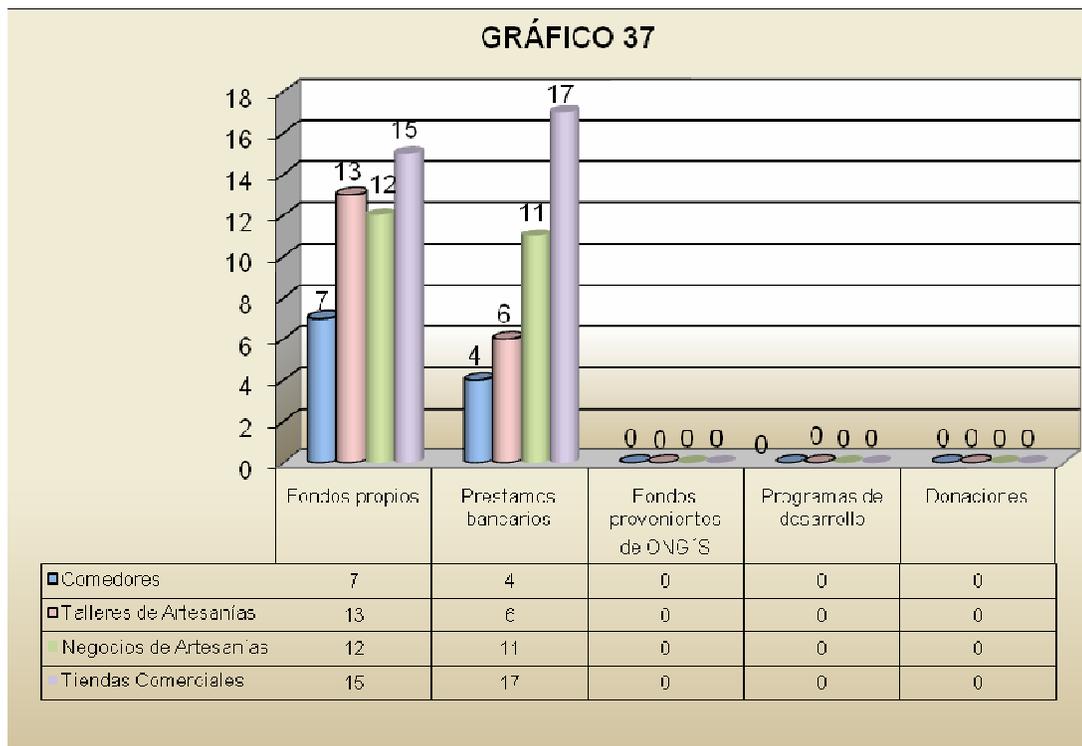
Se establece según los datos obtenidos que los cuatro estratos en estudio, utilizan principalmente la estrategia basada en los costos para asignar los precios a los productos o servicios que ofrecen. Así también se obtuvo que no solamente la estrategia de costos influye en la asignación de precios, ya que el estrato compuesto por los comedores toman en cuenta la calidad del producto y servicio que ofrecen. De igual forma los talleres y negocios de artesanías incluyen aspectos como la calidad del producto y el volumen de compra para la asignación de precios; y para el estrato de tiendas comerciales en un segundo lugar influyen la competencia al igual que la calidad.

Cruce 3.

3. ¿Cuál es la actividad económica de su micro o pequeña empresa?

24. ¿Actualmente cuál es la fuente de financiamiento para realizar sus actividades económicas?

Objetivo: Determinar el origen de los recursos financieros utilizados para financiar las actividades económicas de las MYPES de la zona, por estrato de estudio.



Comentario:

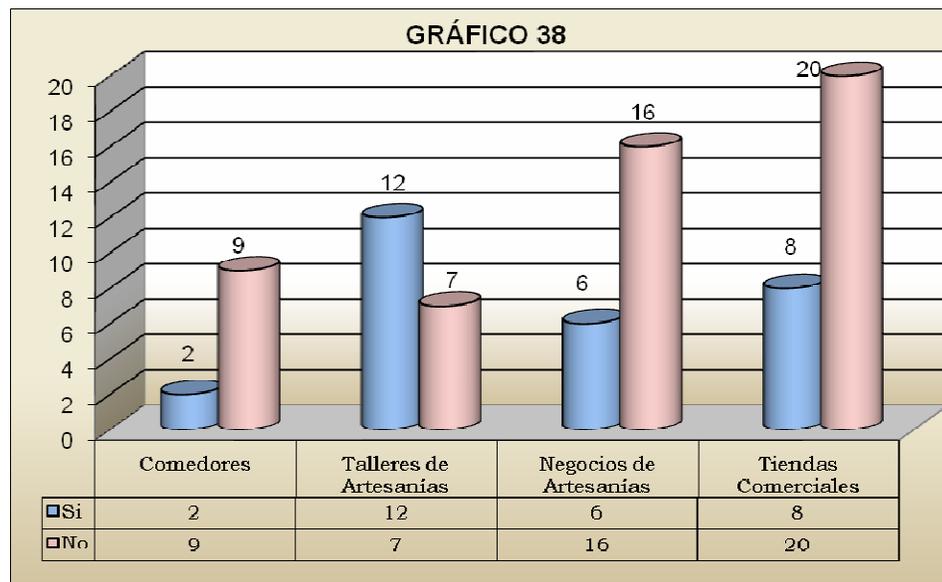
Las dos fuentes de financiamiento más utilizadas por los micro y pequeños empresarios de la zona para realizar las actividades económicas, es a través de préstamos bancarios y fondos propios; siendo esta última la más utilizada por los cuatro estratos, manifestando que en muchas ocasiones les es difícil acceder a créditos bancarios ya que muchas veces no cumplen con los requisitos o por las altas tasas de interés que el sistema financiero mantiene limitándolos a invertir los moderados fondos propios con los que cuentan. Sin embargo son los estratos de tiendas comerciales y talleres de artesanías los que más hacen uso de préstamos bancarios.

Cruce 4.

3. ¿Cuál es la actividad económica de su micro o pequeña empresa?

28. ¿Para el desarrollo de las actividades que lleva a cabo en su negocio, realiza algún tipo de proceso de planificación?

Objetivo: Determinar el nivel de utilización de la planificación por cada estrato en estudio.



Comentario:

A partir del cruce de preguntas se establece, que del estrato de comedores aproximadamente la totalidad no hace uso de algún tipo de proceso de planificación, manifestando no ser muy necesaria para el tipo de negocio; en el caso de los talleres de artesanías se obtuvo que la mayor proporción si realiza algún tipo de proceso de planificación para el desarrollo de las actividades, ya que manifiestan que es muy útil para el registro y control de recursos.

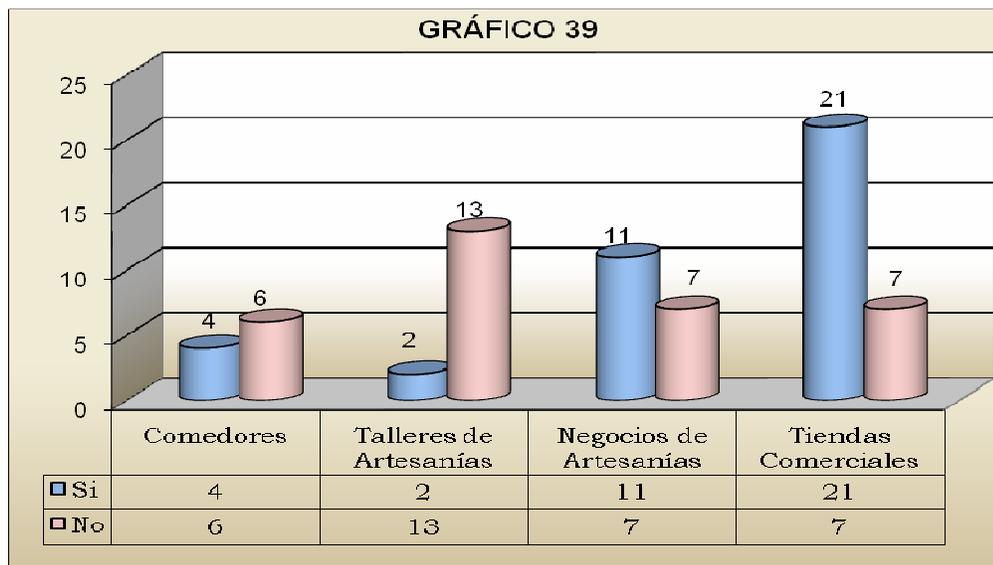
Por el contrario la mayoría de negocios de artesanías manifiestan no utilizar ningún proceso de planificación ya sea por el tipo de negocio o por el poco conocimiento que tienen acerca de esta. Al igual que los negocios de artesanías, las tiendas comerciales no hacen uso de algún proceso de planificación aduciendo las mismas causas.

Cruce 5.

3. ¿Cuál es la actividad económica de su micro o pequeña empresa?

38. ¿Estaría dispuesto a integrarse a una asociación o cooperativa?

Objetivo: Establecer la tendencia para el trabajo en asociatividad por actividad económica de las MYPES.



Comentario:

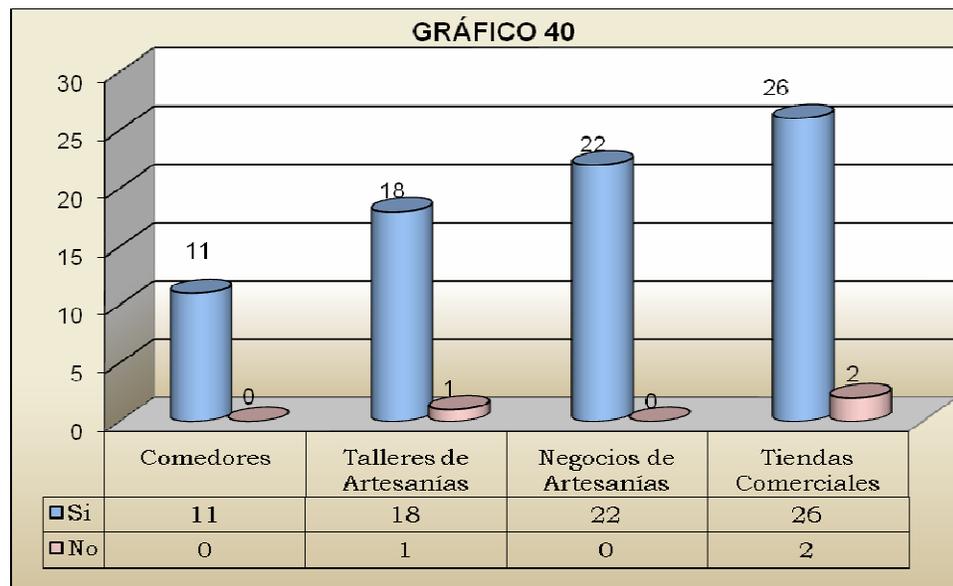
De acuerdo a los resultados obtenidos, se establece que del número de encuestados que se encuentran trabajando bajo la modalidad de trabajo independiente, existe una tendencia positiva por cada uno de los estratos respecto a integrarse al trabajo en cooperativa o asociación, siendo el de mayor disposición los negocios comerciales, seguido por los negocios de artesanías y los comedores, expresando que así podrían alcanzar mayores beneficios en aspectos como acceso a proyectos y participación en las decisiones que afecten al municipio, entre otras. Así también se determinó que los negocios pertenecientes al ramo de talleres de artesanías poseen menor disposición hacia el trabajo en cooperativa o asociación.

Cruce 6.

3. ¿Cuál es la actividad económica de su micro o pequeña empresa?

40. ¿Considera que el turismo contribuye al desarrollo de su micro o pequeña empresa?

Objetivo: Conocer la importancia que cada estrato da al turismo como un medio para el desarrollo económico de las MYPES de la zona.



Comentario:

Al establecer la relación sobre la importancia del turismo y la actividad económica de los negocios del casco urbano se determina, que los cuatro estratos en estudio ven el turismo como un factor que contribuye al desarrollo de las micro y pequeñas empresas de la zona, ya que el municipio es reconocido como un destino turístico por las tradiciones y los atractivos que lo caracterizan, entre las que destacan la elaboración y venta de artesanías en madera y manta, mayormente demandados por los visitantes; así como la ambientación pintoresca y el clima agradable del municipio.

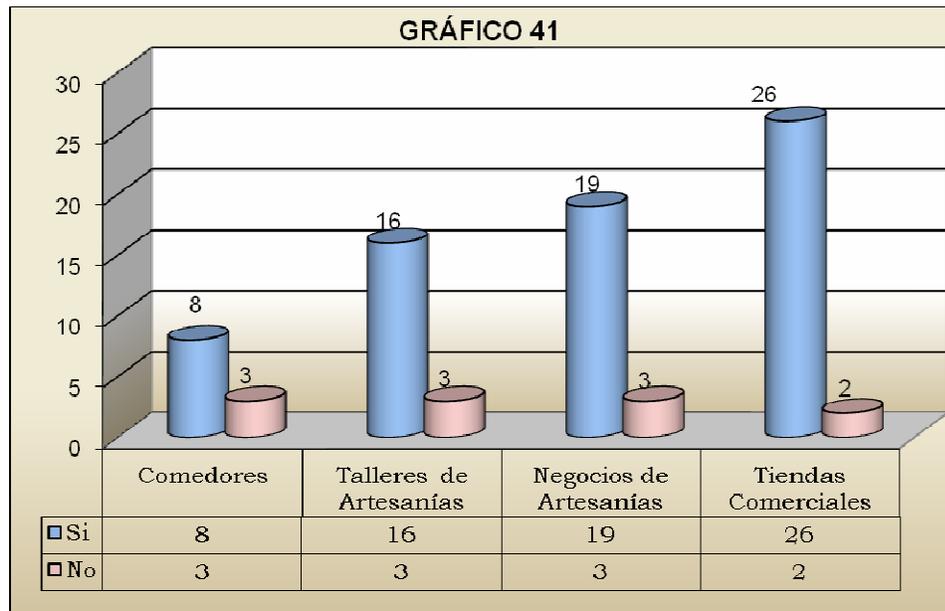
La totalidad de negocios y talleres de artesanías, consideran que los turistas constituyen uno de los segmentos de mercado más importante y que contribuye con la sostenibilidad de sus negocios, de igual forma los comedores y tiendas comerciales afirman que mantienen una mayor demanda de sus servicios y productos por parte de los turistas.

Cruce 7.

3. ¿Cuál es la actividad económica de su micro o pequeña empresa?

41. Estaría dispuesto a ser parte de un plan estratégico enfocado en el turismo de la zona que contribuiría al desarrollo económico de la micro y pequeña empresa

Objetivo: Establecer el grado de disponibilidad de los micro y pequeños empresarios de cada estrato a ser parte en la construcción de la propuesta de plan estratégico.



Comentario:

A partir del cruce de interrogantes, se obtienen los siguientes resultados: Una proporción considerable de propietarios y responsables de comedores afirman estar dispuestos a ser parte de un plan estratégico enfocado en el turismo de la zona, de igual forma los micro y pequeños empresarios que conforman el estrato de los talleres de artesanías muestran disposición para participar en el plan. El estrato de las tiendas comerciales y negocios de artesanías también están dispuestos a ser parte de dicho plan, ya que consideran que este tipo de plan contribuiría al desarrollo económico de la micro y pequeña empresa de la zona.

En relación a lo anterior se establece que los empresarios muestran disposición a participar en la elaboración del plan estratégico, ya que lo consideran como una herramienta que contribuiría al desarrollo económico de sus negocios, mostrando con ello el interés de involucrarse en los diferentes roles necesarios para el desarrollo del plan.

ANEXO 8

CARTAS DIDÁCTICAS DE TALLERES REALIZADOS EN LA PALMA

Taller 1

GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivos	Temas	Actividades	Recursos	Tiempo
<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar una visión del proceso general de la Planeación Estratégica, mediante el manejo de los conceptos claves.• Ofrecer un panorama que le permita a los micro y pequeños empresarios mejorar la administración de sus negocios y un mejor desarrollo de los mismos	<ul style="list-style-type: none">• Micro y pequeña empresa en El Salvador ,• Clasificación de las MYPES,• Importancia de la MYPE en el desarrollo económico social de El Salvador,• Situación de Micro y pequeña empresa en el departamento de Chalatenango.• Descripción de la planeación estratégica.• Naturaleza y alcance de P.E• Descripción del modelo de planeación estratégica.	<ul style="list-style-type: none">• Presentación (15 min.)• Expectativas (15 min.)• Desarrollo de temas:<ul style="list-style-type: none">-Tema 1: MYPES (30 min.)• Refrigerio (10 min.)-Tema 2: Planeación Estratégica. (30 min.)• Taller sobre misión y visión (45 min.)	<ul style="list-style-type: none">-Proyector-Papelógrafo-Plumones-Computadora	3 hrs. (Negociable)

CARTA DIDÁCTICA.

Taller 2

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS.

Objetivos	Temas	Actividades	Recursos	Tiempo
<ul style="list-style-type: none">• Brindar el conocimiento necesario acerca de las variables internas y externas que influyen en el accionar de los negocios.• Llevar a cabo una evaluación colectiva de los factores actuales tanto internos como externos para validar los previamente identificados.	<ul style="list-style-type: none">• Definición y descripción de análisis F.O.D.A• Presentación de resultados.• Validación de los resultados.• Presentación y validación de posibles estrategias.• Asociatividad: importancia, beneficios y ventajas.	<ul style="list-style-type: none">• Retroalimentación. (10 min.)• Presentación del F.O.D.A. (15 min.)• Taller 1: Presentación y validación de de resultados F.O.D.A (30 min.)• Taller 2: Presentación y validación de posibles estrategias. (30 min.)• Refrigerio (10 min.)• Desarrollo de tema sobre asociatividad. (45 min.)	<ul style="list-style-type: none">-Proyector-Pápelografo-Plumones-Computadora-Hojas de evaluación-Lápices.	3 hrs. (Negociable)

ANEXO 9

PROGRAMA DE TALLERES REALIZADOS CON LOS EMPRESARIOS DE LA PALMA

PROGRAMA DE ACTIVIDADES	
1° DIA, MIERCOLES 31 DE OCTUBRE	
CONTENIDO	DURACION
*Presentación	(10 MINUTOS)
*Expectativas	(15 MINUTOS)
*Desarrollo de temas:	
-Tema 1: MYPES	(30 MINUTOS)
*Refrigerio	(10 MINUTOS)
-Tema 2: Planeación Es-	(30 MINUTOS)
*Taller sobre misión y visión	(30 MINUTOS)

PROGRAMA DE ACTIVIDADES	
2° DIA , JUEVES 1° DE NOVIEMBRE	
CONTENIDO	DURACION
*Retroalimentación.	(10 MIN)
*Presentación del F.O.D.A.	(15 MIN)
-Taller 1: Presentación y validación de de resultados F.O.D.A	(30 MIN)
-Taller 2: Presentación y validación de posibles estrategias.	(30 MIN)
*Refrigerio	(10 MIN)
*Desarrollo de tema sobre asociatividad.	(30 MIN)

CALENDARIO DE EVENTOS	
FECHA	31 DE OCTUBRE Y 1° DE NOV.
LUGAR	SALON PARROQUIAL, IGLESIA DE LA PALMA



Continuación ANEXO 9



**GRACIAS POR
SU ASISTENCIA**



AGRADECIMIENTOS ESPECIALES A LA OFICINA DE DESARROLLO LOCAL,
ASOCIACION DE MUNICIPIOS CAYAGUANA

**PROGRAMA DE
ACTIVIDADES**



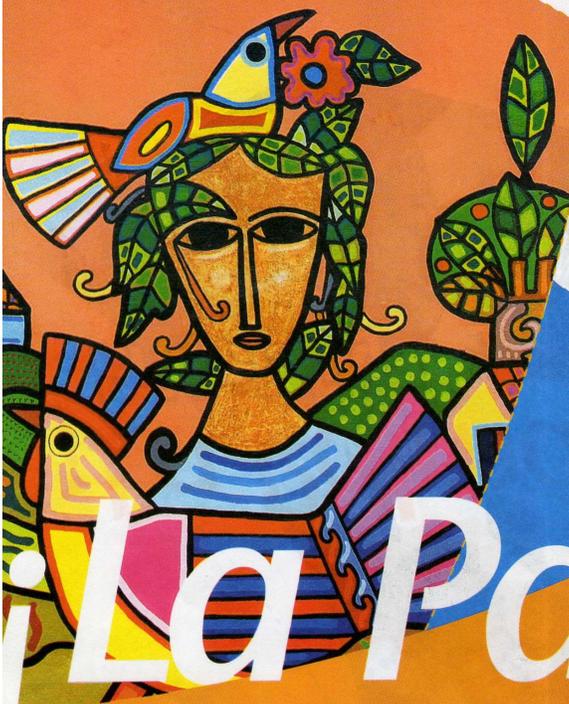
**LA PLANEACION
ESRATEGICA COMO
HERRAMIENTA DE ÉXITO
EN LOS NEGOCIOS**



31 DE OCTUBRE Y 1° DE NOVIEMBRE 2007

ANEXO 10

LA PALMA MEJOR DESTINO TURÍSTICO 2007



¡La Palma!
Municipio Turístico 2007

Este municipio se encuentra ubicado al norte del departamento de Chalatenango, aproximadamente a 83 Km. de San Salvador sobre la carretera Troncal del Norte.

¡La Palma!

LA PALMA

Es un pueblo pintoresco de clima fresco y bellos paisajes. Su altitud es de 995 mts. sobre el nivel del mar, su extensión territorial es de 135.6 Kms² y su población al año 2006, de 12,351 habitantes.

La Palma forma parte de la ruta turística "Paraíso Artesanal" siendo uno de los centros artesanales más importantes de El Salvador. Este municipio se caracteriza por sus hermosos parajes montañosos y más de alguna vez los granizos han cubierto de blanco los picos más elevados, donde se encuentran acogedores hoteles y hostales. En la zona sobresalen las extensas parcelas sembradas de hortalizas orgánicas que revelan un ambiente laborioso, pero a la vez, ideal para el agroecoturismo.

El diseño de sus artesanías es realmente sobresaliente: labradas en madera y pintadas a mano, muestran motivos que representan la cotidianidad de nuestros pueblos y el colorido de La Palma.

En La Palma se encuentran muchos talleres de artesanos, como la cooperativa "La Semilla de Dios", fundada por el artista Fernando Llornt en 1976, creador del estilo "Naïf", un arte que compartió con los pobladores del lugar. Él también fue el creador de la fachada de la Catedral de San Salvador.

En estos talleres, los visitantes pueden participar en la creación de sus propios diseños, personalizándolos o aprendiendo las técnicas de fabricación.

En el mercado artesanal pueden adquirirse artesanías trabajadas en madera, semilla de Copinol, así como ropa de manta de diferentes estilos y acabados, cuadros, baúles, joyeros, sombreros de yute, morrales, fajas, retratos bíblicos, oración de la semana, entre otros.

Transitar por las calles de La Palma, es un verdadero encanto. Las fachadas de viviendas y talleres están decoradas con los mismos diseños que sus artesanías.

Atractivos Turísticos:

- Río Nunuapa.
- Cascada y Río Los Tecomates.
- Zona Alta Miramundo, (alojamientos, alimentación, zona de acampar).
- Zona Alta Los Planes, (Agro-mercado turístico).
- Zona urbana (artesanías, talleres y cooperativas artesanales, alojamientos y restaurantes).
- Centro Histórico de La Palma (Parque Central, Iglesia Dulce Nombre de María, Torre Reloj).

Otros Atractivos cercanos:

- El Pital, en San Ignacio
- El Peñón de Cayaguana, en San Ignacio
- Parque de Recreación Familiar Agua Fria, en Chalatenango.
- Municipio de San Ignacio.

Contáctenos: 2305-9031 / 2335-9072
alcaldiapalma@hotmail.com / alcaldiapalma@yahoo.com

ANEXO 10-A

CERTAMEN NACIONAL: Eligen La Palma como municipio turístico 2007.

Eligen La Palma como municipio turístico 2007

El Diario de Hoy/Agencias

Miércoles, 7 de Noviembre de 2007

» El concurso se desarrolló entre seis municipalidades. El segundo lugar fue de Concepción de Ataco

E l Ministerio de Turismo entregó ayer los premios a las comunas ganadoras del Certamen Municipio Turístico 2007, en donde el primer lugar se lo adjudicó el municipio de La Palma.

A los representantes de esa localidad se le entregó una placa de bronce en alto relieve, reconociendo a la localidad como el Municipio Turístico 2007.

Además se le otorgó el diseño e impresión de 50 mil foliares turísticos en los periódicos matutinos y 50,000 ejemplares para uso del comité turístico de la localidad.

También se diseñó y se instalará una valla publicitaria, durante 6 meses, en la entrada principal de esta localidad para motivar a los visitantes a conocer el "Municipio Turístico 2007.

El concurso para elegir a la municipalidad turística se realizó entre el 28 de julio y el 26 de agosto, y en el mismo participaron Suchitoto, Salcoatitán, Concepción de Ataco, Puerto de La Libertad, La Palma y San Ignacio.

Además, cabe recordar que en la pasada feria Central American Travel Market realizada en San José, Costa Rica a mitad de octubre, se les patrocinó el pago del espacio de un stand, donde tuvo la oportunidad de promocionarse como destino turístico ante mayoristas de viaje y periodistas de Europa.

Concepción de Ataco, fue el municipio elegido en segundo lugar. Se les entregó una placa de reconocimiento, el diseño e impresión de un bifoliar turístico (impresión de 25,000 ejemplares para uso del comité turístico) y dos publicaciones de página completa en los principales periódicos del país felicitando a los ganadores. Y motivando a los turistas para que visiten el lugar.

El tercer lugar correspondió a San Ignacio, cuyos representantes recibieron como premio una placa de reconocimiento y la impresión de 10,000 ejemplares de bifoliares turísticos.

El Certamen "Municipio Turístico 2007", tuvo como objetivo reconocer y estimular la participación e integración de los habitantes de los municipios, quienes con sus actividades, obras y proyectos, contribuyeron a embellecer sus localidades y convertirlas en un destino atractivo, limpio y ordenado, capaz de atraer un mayor flujo de visitantes.

Dicho certamen tomó como base el concurso del "Pueblo Pintoresco 2006", donde únicamente los municipios de La Ruta de Las Flores participaron.

Entre las acciones que se desarrollaron para realizar este concurso hubo actividades de ornamentación y limpieza en las vías públicas, colocación de depósitos para recolectar basura en puntos claves de la zona urbana y señalar con una nomenclatura adecuada las calles y avenidas de la zona urbana del municipio.



Foro BID abordará acceso a crédito de mipymes

Analizarán la situación del sector en el X Foro Interamericano de Mipymes, la otra semana, en el país.

LOURDES QUINTANILLA
economi@laprensagm.com

El panorama completo de las micro, pequeñas y me-

dianas empresas (mipymes), así como sus perspectivas en su desarrollo en la región latinoamericana serán el tema central que discutirán gobiernos, organismos internacionales y el sector académico.

El escenario para conocer más sobre este sector será el X Foro Interamericano de Mipymes, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y que se realizará del 3 al 5 de octubre en San Salvador. "Vamos a analizar el camino que se ha recorrido en materia de microempresas, y el camino por recorrer" expresó Carmerza McLean, representante del BID para El Salvador.

Como antecesa al foro, el 3 de octubre se desarrollará El Día de El Salvador, en el que se analizará la situación del sector en el contexto nacional.

PERFIL:

En El Salvador existen

512,412 micro y pequeñas empresas, según datos de la Comisión Nacional de la Mediana y Pequeña Empresa (CONAMYPE). Además, los Censos Económicos indican que hay 2,628 medianas empresas. Yolanda de Gavidia, ministra de Economía, expresó que "el 99% de la actividades, productivas vienen de las mipymes".

No obstante, los expertos indican que el sector enfrenta problemas para acceder a recursos financieros y para mejorar su competitividad.

"Todavía hay retos adicionales en temas de rentabilidad de los mismos sectores", explica De Gavidia, refiriéndose a la capacidad del sector para mantener su perfil crediticio estable.

Por eso, el panel que par-

ticipará en el foro discutirá el acceso a los servicios financieros y los modelos de riesgo adaptados a estas empresas.

Fernando Jiménez, subdirector del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), comentó que "el microcrédito está listo para lanzarse". Sin embargo, añade que la dificultad en el financiamiento al sector también se trata de un problema de cultura corporativa, ya que la banca comercial sigue sin desarrollar programas espe-

cializados para pymes.

McLean observa un cambio a escala latinoamericana: "El sector financiero se está dando cuenta de que hay nicho de mercado, y que son buenos clientes".

En la agenda

El 3 de octubre esta programado realizar El Día de El Salvador, se presentará la estrategia integral nacional que el Gobierno ha formulado para el sector.


FISDL
 Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local

Licitación Pública
 El Departamento de Adquisiciones y Contrataciones Institucional "ACI" del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local FISDL, somete a Licitación Pública:

licitación pública No. 141/2007-FANTEL-FISDL
"SELECCIÓN DE ENTE EJECUTOR PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CASA DE LA JUVENTUD EN EL MUNICIPIO DE PERQUÍN, DEPARTAMENTO DE MORAZÁN"

Todos los contratistas que realicen obras FISDL deben de conocer el Sistema de Control de Calidad.

Requisitos:	Personas Naturales o Jurídicas inscritas en el Banco de Contratistas del FISDL. Las personas que a la fecha han presentado la documentación toda aquella que constituya el proceso para la calificación.
Valor máximo de la obra:	El valor de los documentales es de US\$30,000.00.
Fecha de recepción de propuestas:	Del 28 de septiembre de 2007 al 11 de octubre de 2007, de 2:00 a.m. a 12:00 p.m., y de 1:00 a 4:00 p.m., en la ventanilla del segundo nivel del FISDL. El sistema cubre presentar una carta con la información general de la capacidad o experiencia actual, contestando la siguiente información: Nombre del oferente, nombre del Representante Legal, Teléfono, Fax, e-mail y dirección telefónica para recibir notificaciones.
Fecha para la apertura de propuestas:	El día martes 16 de octubre de 2007, en el Salón de Usos Múltiples del FISDL, Recepción de 8:30 a.m. a 12:00 a.m. Apertura 12:01 a.m. en adelante.
Montos de fianzas:	FANTEL INTERES II US \$20,894.74
Dirección de la obra:	10 ^a Avenida 5 ^a y Calle México, Barrio Santisidro frente a la Casa Presidencial, San Salvador. Tel: 2244-1200 y 2244-1335; Fax 2244-1300 y 2244-0145.

*A partir del mes de agosto de 2007 será requisito para financiar obras de infraestructura, que el Formador de la Cartera Técnica haya recibido un curso de Formación de Promotor, impartido por un entidad de reconocido prestigio.
 Se invita a Solicitantes de Bases de Licitación, Subcontratistas de Servicios Básicos y de Consultoría a registrarse en el Banco de Contratistas del FISDL. El formulario de solicitud de registro puede obtenerse en: www.fisdl.gubm.com, en las oficinas del FISDL, cancelando el valor de US\$11.00. Depone su demanda al Tel: 2275 8342.

PROGRAMAS DE APOYO: ACCESO A CRÉDITOS DE MIPYMES

ANEXO 11

ANEXO 12

APOYO INSTITUCIONAL AL SECTOR TURISMO NACIONAL

Turismo nacional

El Salvador se verá en E!

Mauricio Martínez

Jueves, 27 de Septiembre de 2007

» Un especial del país se verá en el canal en noviembre

El Ministerio de Turismo (Mitur) y la Corporación Salvadoreña de E Turismo (Corsatur) trabajarán junto al canal de televisión por cable E! en la producción de un programa especial llamado "El Salvador Impresionante" y que servirá para promocionar el turismo nacional.

Según Raúl Paniagua, gerente de mercadeo del Ministerio de Turismo y Corsatur, el programa será transmitido el mes de noviembre en más de 200 ciudades de Latinoamérica en horario prime time y en otros países alrededor del mundo.

Con el programa se espera "desdibujar la imagen que los medios internacionales tienen acerca de El Salvador", asevera Paniagua.

El programa, que es parte de las actividades que se tienen para el Plan Nacional de Turismo 2014 y la promoción y marketing del país, presentará diferentes lugares turísticos como playas, lagos, discotecas y bares.

Para la producción, Mitur ha realizado un desembolso de \$75, 000 dólares, lo cual es considerado por Paniagua como una inversión si se toma en cuenta que se verá a lo largo del continente.

El equipo de producción que se encuentra en el país desde principios de semana, filmará en diferentes puntos turísticos de El Salvador, entre ellos, Suchitoto, el Lago de Coatepeque, la Ruta de Las Flores y los diferentes parques Arqueológicos.

El programa será conducido por la modelo mexicana Heidi Balvaneda, quien en su primera visita a El Salvador se mostró sorprendida por el potencial turístico con el que cuenta el país.

OTROS PROYECTOS

Por otra parte, Peter Dumas, director de producción del programa no descartó realizar más programas a nivel centroamericano y se mostró optimista al mencionar la idea de realizar un Wild On El Salvador.

Así mismo, Paniagua afirmó que existían posibilidades de que la National Geographic realice un especial en el tema de geoturismo y todo lo que el país puede realizar con respecto a este tema. El tiempo lo dirá.



UBICACION GEOGRAFICA



GENERALIDADES

La asociación de municipios Cayaguana se ubica al norte de Chalatenango, esta conformada por cinco municipios:

- Citalá
- San Ignacio
- La Palma
- San Fernando
- Dulce Nombre de María

POBLACION: 33, 904 HABITANTES.

Dirección: Calle Municipal, a una cuadra y media al poniente de la Alcaldía Municipal de San Ignacio

Correo: asociacioncayaguana@hotmail.com
TEL. 2352/9073

ASOCIACION DE MUNICIPIOS CAYAGUANCA

VISION

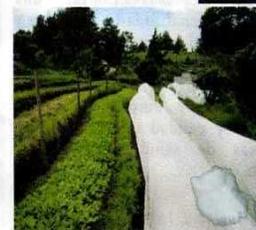
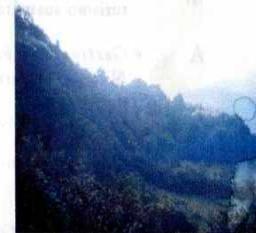
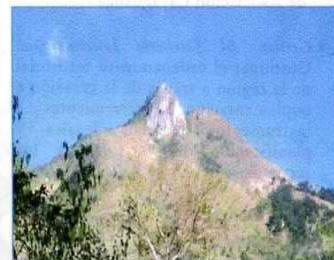
Una Asociación de Municipios que facilita y gestiona el desarrollo sustentable de la Región Cayaguana, en los ámbitos social, político, ambiental, cultural, económico y territorial, a través de la integración y articulación de los esfuerzos de todos los actores claves de los municipios con un enfoque transparente y equitativo.

MISION

Somos una Asociación concertadora de un modelo de sostenibilidad económica y técnica que genera el desarrollo sostenible de nuestros municipios, donde todos y todas accedan a los servicios públicos con calidad y de forma transparente



ASOCIACION DE MUNICIPIOS CAYAGUANCA



SAN IGNACIO

CITALÁ

LA PALMA

DULCE NOMBRE DE MARIA

SAN FERNANDO

- **Fortalecimiento Institucional de la Asociación Cayaguana y las municipales.:** Fortalecer las capacidades técnicas administrativas en todos los niveles de Asociación Cayaguana
- **Gestión del Territorio Intermunicipal:** Gestionar el ordenamiento territorial de la región a través de la creación e implementación de herramientas e instrumentos técnicos legales y planificación del territorio y los recursos.
- **Economía y Empleo Local:** Diversificación de la actividad económica local y el desarrollo del turismo sustentable.
- **Gestión ambiental y Recurso Naturales:** Desarrollar un proceso permanente y sostenible de fortalecimiento de capacidades locales para la conservación, protección y restauración del medio ambiente.
- **Participación Ciudadana:** Lograr una mayor gobernabilidad social y política a nivel municipal y regional.
- **Desarrollo Social y cultural:** Mejoramiento y ampliación de la cobertura y calidad de servicios en las áreas de salud, educación y vivienda.
- **Género y Juventud.** Integrar el enfoque de género en las políticas municipales e intermunicipales.
- **Apoyo a la Niñez.** Fomentar espacios para la estimulación temprana de la niñez en los municipios miembros de la Asociación.



Junta Directiva 2006-2009

Presidente	Eleazar Guillén Reyes
Vicepresidente	Elisandro León Rivera
Secretario	Héctor Alcides Hernández
Tesorero	Rodolfo Álvarez
Sindico	Lorenzo Valdivieso

Estructura organica



PROYECTOS EN EJECUCIÓN

DESARROLLO AGROECOTURISTICO BINACIONAL
OCOTEPEQUE CHALATENANGO.

AGRICULTURA SOSTENIBLE EN LADERAS

FOMENTO AL DESARROLL ECONOMICO LOCAL EN
LOS MUNICIPIOS DE LA PALMA Y SAN IGNACIO

INSTITUCIONES COOPERANTES

- PROGRAMA BINACIONAL DE DESARROLLO FRONTERIZO HONDURAS - EL SALVADOR.
- COOPERACIÓN ALEMANA , GTZ.
- CEMPROMYPE.
- MAG.
- DIPUTACION DE BARCELONA
- ONG' S

