

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



“MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE  
LOS FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA DEL MUNICIPIO DE SANTO  
TOMÁS”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
Presentado por:

Benítez Claudio, Freddy Roberto

Benítez Claudio, Herbert Alfonso

Castillo Ruiz, Omar Josué

Para Optar al Grado de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Julio 2007

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**Autoridades Universitarias**

**Rectora:**

Dra. María Isabel Rodríguez

**Secretaria General:**

Licda. Alicia Margarita Rivas

**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

Lic. Emilio Recinos Fuentes

**Secretaria de la Facultad:**

Licda. Vilma Yolanda Vásquez del Cid

**Coordinador Seminario de Graduación:**

Lic. Rafael Arístides Campos

**Docente Director:**

Ing. José Ciriaco Gutiérrez

**Docente Observador:**

Lic. Mario Adalberto Machón Escoto

Julio 2007

San Salvador, El Salvador, Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por que iluminaste y fortaleciste mi camino hasta el logro de está meta; a mi padre por enseñarme el valor de la vida, por los sabios consejos, por que creíste que podía lograrlo, gracias papi por bendecirme desde el cielo y guiarme al camino del éxito; a mi madre por ayudarme a cumplir este sueño, por su apoyo y sacrificio incondicional cada día; a mis hermanos por que siempre me dieron su bendición y apoyo incondicional en todas las decisiones cruciales de mi vida; a mis compañeros de tesis por su empeño y perseverancia en realizar el trabajo de graduación.

**Freddy Roberto Benítez Claudio**

A Dios por ser el que guía e ilumina mis pasos, por regalarme salud y bendiciones durante mis logros y objetivos; a mis padres a quienes les agradezco mi formación educativa, por que siempre me han apoyado en mis estudios, además de enseñarme sobre todo honradez y responsabilidad; a mis hermanos por su apoyo incondicional que siempre me brindan; a Lidia Maria por todos sus consejos y apoyo moral que siempre me brindo en los momentos difíciles de mi carrera; a mis compañeros de tesis por todos los momentos difíciles que pasamos y por que juntos supimos lograr lo que nos propusimos; a mi asesor de tesis por todos los conocimientos y consejos que me regaló durante toda mi carrera

**Herbert Alfonso Benítez Claudio**

A Dios por brindarme la fortaleza para haber alcanzado un importante logro en mi vida y haberme iluminado en los momentos mas difíciles; a mis padre por darme el regalo de la vida, haberme guiado en todo momento y apoyado para convertirme en un profesional y persona de bien; a mis hermanas , abuela y sobrino por servirme de inspiración y fuente de motivación para alcanzar mis objetivos; a mis compañeros de tesis por su gran apoyo en este trabajo y por el esfuerzo que día a día mantuvieron para el logro del mismo; a mis amigos por su apoyo, cariño y amistad

**Omar Josué Castillo Ruiz**

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA.</b>
RESUMEN	i.
INTRODUCCIÓN	iv.
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO DE LOS FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA, ASOCIATIVIDAD, PRODUCTIVIDAD Y PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LOS MUEBLES DE MADERA.	
A. GENERALIDADES DE LOS FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA	1
1. Evolución y desarrollo de los fabricantes de muebles de madera en El Salvador.	1
2. Generalidades de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás	8
B. GENERALIDADES DE LA ASOCIATIVIDAD	11
1. ASOCIATIVIDAD	11
a. Antecedentes	11
b. Definiciones	13
c. Objetivos	14
d. Importancia	16
e. Características	18
f. Principios	18
g. Ventajas y Desventajas	19
i. Ventajas	19
ii. Desventajas	20

h. Estrategias de desarrollo para la Asociatividad	21
i. Asociación por territorios	21
ii. Asociación por rubros ó actividad Comercial	22
iii. Asociación según la demanda específica del mercado	22
iv. Asociatividad vertical y Horizontal	23
2. TIPOS DE ASOCIATIVIDAD	23
a. Subcontratación	24
b. Alianzas Estratégicas	24
c. Distritos Industriales	24
d. Núcleos Empresariales	24
e. Redes de Servicios	25
f. Pools de Compras	25
g. Grupos de Exportación	25
3. FORMAS DE ASOCIATIVIDAD	26
a. Empresas Conjuntas (Join Venture)	26
b. Consorcios (Clusters)	26
i. Definiciones	27
ii. Características	28
iii. Objetivos	29
iv. Ventajas	30
c. Redes Empresariales	31
i. Definición	31
ii. Características	31
iii. Ventajas	32
iv. Desventajas	33

v.	Determinación del tamaño	33
vi.	Tipología	34
vii.	Clasificación	36
d.	Eslabonamiento Productivo	38
i.	Características	38
ii.	Tipos de eslabonamiento	38
4.	LA ASOCIATIVIDAD DENTRO DE LAS PYME EN EL SALVADOR	40
a.	La experiencia de FUNDAPYME en el apoyo de procesos de asociatividad de la PYME Salvadoreña	42
C.	GENERALIDADES DE LA PRODUCTIVIDAD	43
1.	DEFINICIONES	44
2.	IMPORTANCIA	44
3.	FÓRMULA	46
4.	ELEMENTOS	48
5.	FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD	48
a.	Factores Internos	48
b.	Factores Externos	49
6.	FORMAS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	49
7.	TÉCNICAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	50
8.	MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	50
9.	ESTÁNDARES DE REALIZACIÓN UN ELEMENTO IMPORTANTE DENTRO DE LA PRODUCTIVIDAD	52

D. PROCESO DE PRODUCCIÓN	54
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LOS MUEBLES DE MADERA	55
2. MATERIA PRIMA UTILIZADA PARA LA FABRICACIÓN DE MUEBLES DE MADERA	58
3. MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADA PARA LA FABRICACIÓN DE MUEBLES DE MADERA	58

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS.

A. OBJETIVOS	63
1. General	63
2. Específicos	63
B. TIPO DE INVESTIGACIÓN	64
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	64
1. Métodos	64
a. Método Analítico	65
b. Método Deductivo	65
2. Técnicas	65
a. Observación Directa	65
b. Encuesta	66
c. Entrevista	66
3. Determinación del Universo y Muestra	67
a. Universo	67
b. Muestra	67

4. Alcance y limitaciones de la Investigación	69
a. Alcance	69
b. Limitaciones	69
D. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN	70
E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	70
1. Análisis por áreas funcionales	70
a. Área de producción	71
b. Área de Mercadeo	72
c. Área de Finanzas	74
d. Área de Recursos Humanos	75
2. Diagnóstico actual de los fabricantes de muebles de madera con relación a la asociatividad	77
F. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)	80
G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
1. Conclusiones	83
2. Recomendaciones	85
CAPÍTULO III	
MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS.	
A. IMPORTANCIA	87



B. OBJETIVOS	88
1. General	88
2. Específicos	88
C. MODELO DE ASOCIATIVIDAD	89
1. Perfil de los propietarios de las carpinterías para pertenecer a la Red	91
2. Determinación del Tamaño	92
3. Fortalezas y Debilidades de los integrantes de la Red	93
4. Proceso para conformar la Red Empresarial	95
a. Etapa de identificación y reconocimiento	96
b. Etapa de Sensibilización	98
i. Reunión sobre Asociatividad	98
c. Etapa de Organización	99
i. Reunión integración de la Red	100
ii. Formulación de Misión, Visión y Objetivos	101
iii. Creación de Junta Directiva	103
iv. Funciones de la junta directiva	104
v. Elaboración del reglamento Interno del grupo	105
vi. Compromiso con la institución Prestadora de servicio	106
vii. Análisis FODA	107

viii.Figura Legal de la Red Empresarial	115
d. Etapa de Operativización	116
i. Proyectos a Desarrollar	117
ii. Acciones de Desarrollo Organizacional	124
D. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA RED EMPRESARIAL	128
1. Evaluación del funcionamiento de la Red	128
a. Logros alcanzados por el grupo	128
2. Alternativas de acción para la continuidad de la Red	129
a. Nuevos proyectos organizacionales	129
b. Planes de capacitación	129
c. Apertura para nuevos miembros	130
d. Motivación a los miembros de la Red	131
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	132
BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXOS	

## **RESUMEN**

En El Salvador los fabricantes de muebles de madera desempeñan un papel importante en la economía, ya que en su proceso de fabricación-comercialización, debe combinar factores que le permitan generar empleos y lograr una productividad de acuerdo a la demanda del mercado, contribuyendo así al desarrollo social y económico del país.

En el municipio de Santo Tomás se encuentra una cantidad considerable de fabricantes de muebles de madera; estos fabricantes actualmente enfrentan ciertos problemas, entre los más relevantes están los siguientes: en la compra de insumos, en la falta de capacitaciones a su personal, en la distribución y promoción del producto, carencia de maquinaria con tecnología avanzada, falta de financiamiento, etc.; lo que podría provocar que estos fabricantes sean desplazados del mercado sino buscan alternativas de acción para afrontar dicha situación.

Con el objetivo de hacerle frente a esta problemática, se presenta un Modelo de Asociatividad para mejorar la productividad de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás.

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

El universo de la investigación se estableció en relación a la base de datos existente en la Unidad de Promoción al Desarrollo Económico, elaborado con fichas de control de inscripción de empresas (negocios) de la Alcaldía de Santo Tomás, actualmente el número de carpinterías asciende a 58. La muestra se determinó aplicando la fórmula del método de muestreo aleatorio simple por lo tanto la muestra fue de 36; en donde únicamente se encuestó a los propietarios de las carpinterías, ya que son ellos quienes conocen la situación actual de éstas.

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

- Carecen de maquinaria con tecnología avanzada.

- Falta de financiamiento en la compra de materia prima
- Si los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás trabajan en forma individual les será difícil afrontar los desafíos actuales que enfrenta dicho subsector.

Por lo mencionado anteriormente se recomienda a los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás lo siguiente:

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

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad nuestro país presenta un crecimiento en el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas y son éstas las que a su vez, carecen de apoyo técnico y profesional en el área que se desempeñen. Por lo cual son vulnerables a los cambios bruscos de los sectores comercio e industria a lo largo del tiempo. , Los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás no son la excepción, ya que por ser menos industrializados que las grandes empresas; se caracterizan por la falta de capacidad de producción, campañas publicitarias, canales de distribución inadecuados que ocasionan que no logren una posición favorable en el mercado, siendo considerados dichos fabricantes como micro y pequeña empresa. Por esta razón, se ha considerado necesario la realización de un Modelo de Asociatividad para los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, con dicho modelo los fabricantes tendrán una herramienta que les permita obtener beneficios que fortalezcan su empresa (carpintería) y al sector.

Es así como el presente trabajo de investigación tiene como objetivo contribuir a que los fabricantes de muebles

de madera del municipio de Santo Tomás opten por asociarse y descubran una nueva forma de organización para hacer negocios, por lo tanto este modelo de asociatividad permitirá a los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás mejorar la productividad de sus empresas (carpinterías), el trabajo de investigación está conformado por tres capítulos cuyo contenido se describe a continuación:

**Capítulo I:** Contiene el marco teórico de los fabricantes de muebles de madera en El Salvador; también se presenta teoría sobre la Asociatividad: definiciones, ventajas y desventajas, formas que ésta puede adoptar y demás características; otro subtema importante es la productividad, el cual se desarrolla en forma general; también se habla de los procesos de fabricación de los muebles de madera.

**Capítulo II:** "Diagnóstico de la situación actual de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás"; es una síntesis de la investigación de campo realizada a las 36 Carpinterías del subsector; la recolección de la información se hizo por medio de una encuesta dirigida a los propietarios de estas

carpinterías, en la cual se preguntó acerca de la situación sobre las áreas de producción, mercadeo, recursos humanos, finanzas y sus opiniones sobre Asociatividad; el análisis de los datos obtenidos permitió la formulación de conclusiones y recomendaciones.

**Capítulo III:** Contiene el aporte del grupo, el cual consiste en la creación de una red horizontal conformada por 15 miembros; con el propósito de contribuir a que los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás se organicen de la manera más adecuada, se ha diseñado un Modelo de Asociatividad de acuerdo a las necesidades y características que presentan los fabricantes, el cual se divide en cuatro etapas: la de Identificación y Reconocimiento, en la cual se identifica geográficamente en qué lugar y con qué rubro se hará la Asociatividad; la etapa de Sensibilización, se busca la convicción de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás para formar parte de la Red; etapa de Organización; en la cual se llevan a cabo actividades encaminadas a la estructuración de la Red; y la etapa de Operativización, que sugiere desarrollar proyectos como: compra de materia prima, compra de



maquinaria y promoción conjunta; todo esto para el beneficio de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás que integran la Red.

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

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO DE LOS FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA, ASOCIATIVIDAD, PRODUCTIVIDAD Y PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LOS MUEBLES DE MADERA.**

#### **A. GENERALIDADES DE LOS FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA**

##### **1. EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE LOS FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA EN EL SALVADOR.**

El mueble de madera es un objeto que se ha venido desarrollando en forma semejante a la historia y al progreso del hombre en la humanidad; es un bien material tan antiguo como la civilización misma, ya que el hombre desde su aparecimiento tuvo la idea de la fabricación manual de instrumentos y objetos corrientes de madera para su uso personal; su materia prima (la madera) es uno de los elementos que la naturaleza le ofrece para la satisfacción de sus necesidades; alcanzando un enorme crecimiento relativo característico de la moderna civilización industrial, ya que las mismas exigencias de los problemas que supone su desarrollo han hecho que

reestablezca un vinculo estrecho entre la evolución del hombre y su progreso cultural.

Poco a poco, con la inventiva del hombre surgen los pequeños talleres artesanales, caracterizándose por la simplicidad de su funcionamiento pero que con el tiempo adquieren una mayor experiencia y especialización, permitiéndoles ubicarse en una categoría diferente, surgiendo así, la Pequeña Empresa Industrial fabricante de muebles de madera.

En el país, la información que existe sobre la industria manufacturera del mueble de madera es limitada; sin embargo, se sabe que el proceso de industrialización en El Salvador está comprendido entre los años 1929 a 1950.

“Entendiéndose por industria la transformación de las materias primas en mercancías que desea la sociedad, mediante la aplicación de métodos de fabricación. Se sabe que en tiempos de la colonia y años posteriores a la independencia, en El Salvador no hubo una verdadera actividad industrial, todo se reduce a desarrollar la agricultura y a producir artículos de menor importancia, ya que las necesidades de mercancías se satisfacían con

importaciones: presentándose los primeros destellos a partir de 1930".<sup>1</sup>

Como consecuencia de la crisis de 1932, algunos comerciantes al por mayor y menor, que tenían dificultades para abastecer sus establecimientos instalaron pequeñas fábricas de hilados y tejidos, de esta manera la Industria textil pasó a ser la primera industria que comenzó a desarrollarse en el país, la cual en sus primeros años fue muy lucrativa para sus propietarios, intensificándose el cultivo de algodón.

En 1939 se emiten decretos que contribuyen a frenar el crecimiento del sector industrial, los cuales tenían como propósito la protección de los ingresos de los propietarios de las haciendas agroexportadoras.

Las bases para lograr el modesto desarrollo industrial en el país, se iniciaron en la década del 50, periodo en el cual el gobierno y el sector industrial adquieren conciencia sobre la necesidad de realizar esfuerzos para lograr un crecimiento industrial.

---

<sup>1</sup> Merino Guzmán y otros, "Análisis Factorial de la Rama Industrial de Madera, periodo 1950-80", Tesis UCA, 1986.

La industria en el país, comienza a tomar importancia a principios de la década del 50 y de hecho la industria del mueble de madera; no obstante, su participación no ha sido muy trascendente en relación a las demás ramas que se perfilaban para ese entonces, y es esta baja participación la que ha contribuido a no contar la información que permita determinar con exactitud el surgimiento y desarrollo de la industria del mueble de madera a través de los tiempos.

En 1951, la rama industrial del mueble era la que tenía mayor porcentaje de sueldos y salarios, posiblemente porque aún conservaba su carácter artesanal. Sin embargo este porcentaje disminuye cuando la mecanización de tal industria se realizó y desplazó a mucha mano de obra de tipo artesanal, por lo que se puede concluir que fue durante este año que la fábrica de muebles de madera se desarrolló como industria.<sup>2</sup>

En 1952 el Estado emite la "Ley de Fomento de Industrias de Transformación" y es a partir de este año que toma auge el apoyo del sector industrial para lograr un rápido desarrollo, el cual se fortalece en mayor forma con la

---

<sup>2</sup> Héctor Dada Hirezzi, "La Economía de El Salvador y la integración Centroamericana". 1951.

exención de impuestos para las industrias de transformación decretadas por el Estado.

"A partir de 1953 la fabricación de muebles de madera dejó de ser una actividad artesanal y se convirtió en una industria, la cual ha venido evolucionando contribuyendo al desarrollo socio-económico del país.

Desde el año 1960, el país adquiere cierta tecnología, se le facilita a la industria del mueble su proceso de producción, el cual se vuelve más ágil, además hay un mayor desplazamiento de la mano de obra, todo esto le permite ir ocupando un lugar más significativo dentro de la economía nacional".<sup>3</sup>

A mediados de la década del 50 se realizaron estudios orientados a implementar medidas adecuadas para fomentar el desarrollo económico nacional y el Estado concluyó que era necesaria la creación de organismos especializados para impulsar el desarrollo industrial.

Fue así que en 1955 se creó el INSAFOP, el cual inicia su funcionamiento en 1956, dirigiendo sus esfuerzos a crear

---

<sup>3</sup> Álvarez Ramírez, Elba Amalia, "Análisis Factorial de la Rama Industrial muebles de El Salvador - periodo 1950-1980". Tesis UCA. 1986. Pág. 15.

nuevas industrias y hacer crecer las pequeñas ya existentes.

El gobierno salvadoreño conciente de que la asistencia financiera por si sola no es efectiva sin la asistencia técnica, se vio en la necesidad de firmar acuerdos con el gobierno de los Estados Unidos de Norte América (Acuerdo # 438 del Ministerio de Relaciones Exteriores, Decreto Legislativo # 2935), dando como resultado la creación del Centro Interamericano de Productividad Industrial (CIPI), el cual tenía como objetivo, incrementar la productividad en El Salvador.

En 1959, el CIPI, se transforma en el Centro Nacional de Productividad (CENAP), con el objetivo de brindar asistencia y capacitación a los empresarios ocasionando efectos significativos dentro de la producción industrial. Con la idea de incentivar y apoyar el desarrollo industrial; el Estado en diciembre de 1961, por medio del decreto # 479, transforma el Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial (INSAFOP) en Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial (INSAFI), institución creada para actuar más directamente en la promoción del desarrollo industrial, de esta manera en el país se prosigue con la creación y mejoramiento de aeropuertos y

puertos, la construcción de centrales hidroeléctricas, la ampliación de carreteras; todo ello encaminado a fomentar el proceso de la industrialización.

“En la década de los ochenta, a partir de enero de 1982, como producto de la disolución del INSAFI, fueron creadas dos Instituciones:

- El Banco Nacional de Fomento Industrial (BANAFI), con el objeto de fomentar, diversificar y racionalizar la actividad industrial en el país, por medio de la concesión de financiamiento y servicios bancarios; y
- La Corporación Salvadoreña de Inversiones (CORSAIN), con el propósito de promover y desarrollar sociedades y empresas dedicadas a la realización de actividades industriales”.<sup>4</sup>

De acuerdo a las bases históricas mencionadas, se resaltan los esfuerzos implementados por el gobierno y el sector privado, que contribuyen al surgimiento y desarrollo de la industrialización en el país. Todo ello, aunado a los avances tecnológicos y a la mecanización,

---

<sup>4</sup> Soriano Alexander Santos, “Diseño de un modelo de administración a la pequeña Empresa Manufacturera de muebles de madera del área metropolitana de San Salvador”, UES. 1987.



hacen posible que la pequeña empresa de muebles de madera mejore su proceso productivo e incremente su producción, lo que conlleva necesariamente a otro cambio de categoría, y es de esta forma como surge y desarrolla la mediana empresa industrial fabricante de muebles.

## **2. GENERALIDADES DE LOS FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA EN EL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS.**

El municipio de Santo Tomás, está situado en el departamento de San Salvador, tiene una extensión territorial de 24.00 Km. y cuenta con 21,448 habitantes, de los cuales el 46% es población rural y el 54% población urbana. Su altitud es de 720 metros sobre el nivel del mar.<sup>5</sup>

Santo Tomás se caracteriza por la calidez de su gente y por el empeño que ofrecen para la búsqueda constante de desarrollo familiar y municipal.

En el municipio de Santo Tomás una de las principales actividades económicas es la fabricación de muebles de madera, convirtiéndose en la fuente de ingresos para aproximadamente 40 familias de forma directa y 125

---

<sup>5</sup> Proporcionado por un documento de la Unidad de Promoción al desarrollo económico de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás del Departamento de San Salvador.

indirectamente, siendo así como se mantiene aun este importante rubro y se convierte en una de las actividades fabriles fundamentales para el diario vivir de sus habitantes.

Santo Tomás es uno de los municipios que más explota este rubro fabril con respecto a los demás que se dedican a la fabricación de muebles de madera a razón de ubicarse en una zona de fácil acceso teniendo principal oportunidad en los medios que utiliza para suministrarse los insumos necesarios para la fabricación de muebles de madera, facilidad vial para hacer llegar dichos insumos y además se apoya de la factibilidad que tienen su mano de obra para llegar a sus lugares de trabajo que en buen porcentaje son sus mismas casas de habitación.

Los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás en un inicio desarrollaban sus procesos de producción en forma artesanal lo que ocasionaba que los productos no tuvieran uniformidad, en la actualidad son pocas carpinterías que cuentan con maquinaria avanzada para la fabricación de sus productos, en nuestros días la maquinaria que mas utilizan para la fabricación de sus productos es la Semi Industrial.

Los fabricantes de muebles de madera del municipio se caracterizan por tener una diversidad de productos y estilos para todos los gustos y niveles económicos, dentro de los productos que más se producen se encuentran: closet, ropero, gavetero grande, juegos de comedor, chineros, pantry, mesas, etc. teniendo su mayor demanda en el mercado nacional en la capital y en el interior del país.

En la actualidad según los datos existentes en la Unidad de Promoción al Desarrollo Económico de la Alcaldía de Santo Tomás, el municipio cuenta con 58 carpinterías.

Sin embargo actualmente presenta ciertas dificultades como las siguientes:

¿Cómo conseguir una mejor compra de insumos?

¿Cómo hacerle frente a la Competencia desleal?

¿Cómo lograr una mejor distribución y promoción del producto?

¿Cómo obtener un mejor financiamiento de parte de las instituciones bancarias?

¿Cómo reducir los costos para adquirir materia prima de parte de los proveedores?

Razón por la cual, se propondrá una alternativa de solución basada en la aplicación de un Modelo de Asociatividad para mejorar la productividad de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás.

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

### **1. ASOCIATIVIDAD**

#### **a. Antecedentes**

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

Ser actores significa ser permanentes generadores de propuestas que sean capaces de ir promoviendo alternativas que permitan entre otras cosas, pensarse como actores, enriquecerse en el debate y en el

intercambio de experiencias y sobre todo, ser parte activa en la instalación de las normas y valores con las que deberían desarrollarse las actividades sociales, culturales y económicas.<sup>6</sup>

En El Salvador, desde el año de 1980 se vieron algunas señales dentro de las grandes empresas y corporaciones transnacionales, sobre la tendencia globalizadora y su manera de atacar los mercados, pero no fue sino hasta principio del año 1990 luego de la firma de los acuerdos de paz, que se dió el verdadero auge asociativo dentro del sector. La estrategia adoptada para competir en los mercados internacionales consistió en el establecimiento de: alianzas estratégicas, fusiones, utilización de licencias, subcontratación internacional, maquila y las franquicias; permitiendo la unificación de capitales, tecnología y conocimientos.<sup>7</sup>

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las pequeñas y medianas empresas que enfrentan un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo

---

<sup>6</sup> MENDEZ, Gastón y Franklin Vásquez. "La Asociatividad en El Salvador". Proyecto de Asistencia Técnica a la Micro y Pequeña Empresa en Desarrollo (EMPRENDE)" San Salvador, El Salvador, Enero 2000.

<sup>7</sup> FUNDAPYME. Análisis sobre el apoyo a procesos asociativos en PYMES salvadoreñas. 2002.

los procesos de manufactura al localizar fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las empresas, las cuales, además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

### **b. Definiciones**

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

“La Asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participa, mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”.<sup>8</sup>

Los objetivos comunes pueden ser oportunos, tales como la adquisición de materia prima, o generar una relación mas estable en el tiempo como pueden ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que

---

<sup>8</sup> “La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES” Rosales, Ramón. Universidad de Texas. Septiembre de 1997.

requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por cada una de las empresas participantes.

“Es la unión voluntaria de un grupo de personas que se unen para llevar a cabo una serie de acciones conjuntas en pro de alcanzar uno o varios objetivos comunes que no podrían lograr de manera individual.”.<sup>9</sup>

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

### **c. Objetivos**

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

- Mejorar la productividad
- Acceder y optimizar el uso del capital, mano de obra calificada, tecnología y capacidad de gestión, con esfuerzos compartido en espacios de aprendizaje empresarial

---

<sup>9</sup> FADEMYPE. “Marco Conceptual de la Asociatividad” PSES. Noviembre 2006.

- Aumentar su posicionamiento en el mercado interno y externo
- Acceso a la tecnología de información, conociendo oportunidades y capturando nuevos clientes.<sup>10</sup>

De manera general, los objetivos suelen ser compartir riesgos y disminuir costos. En particular, algunos de los propósitos por los cuales se recurre a estos modelos son:

#### **Financieras**

- Acceso a financiamiento, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo, son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.
- Compras conjuntas
- Inversión conjunta

#### **Organizacionales**

- Mejora en los procesos productivos
- Aplicación de nuevas formas de administración
- Implantación de planeamiento estratégico

---

<sup>10</sup> Proyecto EMPRENDE (CONAMYPE / GTZ), "Directorio de Instituciones Presentadoras de Servicios a Grupos Asociativos", 1ª. Edición. El Salvador. Mayo 2001.



- Intercambio de información productiva o tecnológica
- Capacitación conjunta
- Generar economías de escala
- Acceso a recursos o habilidades críticas
- Acceso a tecnologías de productos o procesos
- Aumento del poder de negociación
- Investigación y desarrollo

#### **De comercialización**

- Lanzamiento de nuevos productos al mercado
- Apertura de nuevos mercados
- Intercambio de información comercial
- Investigación de mercados
- Alianzas para vender
- Servicios post venta conjuntos
- Inversión conjunta
- Logística y distribución

#### **d. Importancia**

La asociatividad ha sido la estrategia más poderosa encontrada por las empresas de menor tamaño en el país para enfrentar los cambios provocados por la

intensificación de la competencia en los mercados y para el desarrollo económico del país; es prácticamente el único camino posible que le queda a los sectores productivos pequeños de menores ingresos no sólo para lograr la sobrevivencia en unos mercados cada vez más regionales y abiertos a la competencia de las empresas del mundo entero, sino que pretende rescatar formas alternativas de generación de riqueza y equidad en nuestro país, así como de las formas de interrelación más antiguas existentes en el ser humano y que a la misma naturaleza entera le ha permitido sobrevivir y desarrollarse, como es la cooperación.

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

### **e. Características**

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

- Es una estrategia colectiva.
- Tiene carácter voluntario.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.
- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas.

### **f. Principios de la Asociatividad**

La asociatividad se fundamenta en 3 principios los cuales se convierten en una poderosa herramienta que va más allá del concepto y son los mismos socios o grupos los que determinan y hacen cumplir cuando las circunstancias lo ameritan.

- **Confianza:** dentro del grupo asociativo la confianza debe darse de unos a otros siempre y cuando se actúe de buena fe. Tener seguridad de que los proyectos se darán y siempre hablar con la verdad.
- **Cooperación:** lograr una convivencia armoniosa entre los integrantes para poder coordinar mejor los procesos de trabajo.
- **Compromiso:** lograr identificarse con el proceso y apropiarse del mismo de manera que conduzca a generar los resultados propuestos.

## **g. Ventajas y Desventajas**

### **i. Ventajas**

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

- Mantienen autonomía gerencial y jurídica
- Son flexibles ya que no existen contratos que generen responsabilidad entre las partes
- Permiten optimizar recursos
- Se obtienen los siguientes efectos secundarios: mentalidad más abierta, mayor confianza, visión a

largo plazo, mayor positivismo, integración y dinamismo.

### **ii. Desventajas**

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

- Falta de cultura de cooperación entre las empresas participantes
- Ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación
- Confusión del término con otro tipo de estrategias individuales o colectivas
- Falta de difusión de las experiencias que pueden ser calificadas como prácticas de asociatividad
- No existe en los grupos un gerenciamiento profesional que mantenga la cohesión de las empresas participantes y los ayude a lograr los objetivos propuestos de manera eficiente.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> SISTEMA ECONÓMICO LATINOAMERICANO (SELA), Escenario de oportunidades en el siglo XXI marzo 1999, Caracas Venezuela.

## **h. Estrategias de desarrollo para la asociatividad**

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

### **i. Asociación por territorios**

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

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

**ii. Asociación por rubros o actividad comercial similar**

Al agruparse en torno a una actividad productiva y económica similar, se favorece una asociatividad de los negocios de manera más fuerte. Es posible desarrollar mejores capacidades de negociación para enfrentar los mercados de los productos, insumos y servicios relacionados con el rubro y/o la actividad comercial.

Existe una mayor capacidad para enfrentar situaciones problemáticas u obstáculos, tanto en el desarrollo de la asociación como en los negocios.

**iii. Asociación según la demanda específica del mercado**

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

#### **iv. Asociatividad vertical y horizontal**

De manera complementaria existen situaciones en las que se justifica desarrollar procesos de asociatividad con otras empresas que tengan productos y estrategias complementarias.

Según el tipo de negocio al cual se quiere acceder, indicará si es necesario integrarse horizontalmente es decir, formar una alianza entre empresas que ofrecen el mismo producto o servicio que la organización y que cooperan entre sí en algunas actividades; o establecer acuerdos de abastecimiento de materia prima con otros productores, es decir, una integración vertical hacia abajo.<sup>12</sup>

## **2. TIPOS DE ASOCIATIVIDAD**

La asociatividad puede adoptar diversas modalidades, dependiendo del objetivo por el cual se produce. Cada modalidad implica diversas formas de participación de los actores y genera mayores o menores responsabilidades. Dentro de estas diversas modalidades se pueden mencionar:

---

<sup>12</sup> MONTAGNA M., MARCO. Asociatividad Empresarial y Acceso a Mercados. Programa de apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe (PROMER). Mayo 2004.



**a. Subcontratación**

Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.

**b. Alianzas estratégicas**

Son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc.

**c. Distritos industriales**

Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.

**d. Núcleos empresariales**

Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.

### **e. Redes de servicios**

Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades potenciales de los clientes.

### **f. Pools de compra**

Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.

### **g. Grupos de exportación**

Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior. En general, se logra reducir costos en aspectos que van desde el armado del proyecto exportador y el acceso a la información sobre mercados hasta la promoción y la comercialización. También les posibilita a los integrantes del grupo mejorar la oferta, tener un mayor poder de negociación y armar una imagen comercial fuerte frente a sus clientes.

### **3. FORMAS DE ASOCIATIVIDAD**

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

#### **a. Empresas Conjuntas (Join Venture)**

Las empresas conjuntas o "Join Venture" representan una forma de cooperación en la que las empresas participantes crean otra empresa independiente para el desarrollo de una actividad; la característica principal de esta forma de cooperación es que se forma una empresa con personalidad propia y con capacidad de realizar negocios por sí misma y en beneficio propio, aunque coordinada con los objetivos estratégicos de las empresas que le dieron origen.

#### **b. Consorcios (Clusters)**

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

### **i. Definiciones**

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

“Una concentración sectorial y/o geográfica de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas de aglomeración y especialización de productores, proveedores y mano de obra especializada, de servicios anexos específicos al sector con la posibilidad de acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva”.<sup>13</sup>

“Los clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo. Suplidores especializados, proveedores de empresas en industrias relacionadas e instituciones asociadas en un campo particular que compiten, pero también cooperan”.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Ramos, Joseph. Agrupaciones de Agentes Económicos. Colombia 1998

<sup>14</sup> PORTER, MICHAEL. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Continental, S.A. de C.V. México 1988.

“Los clusters son un grupo de empresas de la misma actividad que tienen una estrategia común, que se vinculan con los sectores de soporte y mantienen entre si lazos de proveeduría y prestación de servicios, las cuales están organizadas en redes verticales y horizontales con el propósito de elevar sus niveles de productividad, competitividad y rentabilidad”.<sup>15</sup>

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

## **ii. Características**

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

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

---

<sup>15</sup> Dirección General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio. Programa de Agrupamientos Empresariales. México 2002

- Agrupaciones de empresas, principalmente pequeñas y medianas, unidas geográficamente y especializadas sectorialmente
- Conjunto de vínculos basados en las relaciones de mercado para el intercambio de bienes, información y recursos humanos
- Son centros de innovación simultáneamente por la rivalidad que se da en algunas áreas y la cooperación fluida que se da en otras<sup>16</sup>

### **iii. Objetivos**

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

---

<sup>16</sup> CANO, CARLOS. Implementación de los clusters, una actividad moderna competitiva. Lima Perú. 2001

#### **iv. Ventajas**

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

- Logran una visión compartida de todas las empresas involucradas
- Generan mayor demanda económica en la región o zona de influencia
- Prestigio de la región al elaborar el producto con mejor calidad
- Respuesta rápida de los cambios de la industria
- Fortalecen las cadenas productivas
- Aprovechan las vocaciones productivas regionales, estableciendo una planeación estratégica de mediano y largo plazo
- Elevan los niveles de competitividad de las empresas mediante su integración en las cadenas productivas
- Generan economías de escala en las actividades de grupo
- Logran la especialización de las empresas en los productos, procesos y maquinaria relacionada con la actividad

- Reducción de los riesgos en la inversión<sup>17</sup>

### **c. Redes Empresariales**

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

#### **i. Definición**

Es una forma de cooperación entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia mejorar la productividad de los distintos participantes.<sup>18</sup>

#### **ii. Características**

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

- Cada participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial

---

<sup>17</sup> CANO, CARLOS. Implementación de los clusters, una actividad moderna y competitiva. Lima Perú. 2001

<sup>18</sup> CERDAN RIPOLL, CARLOS y Antonio Cesar Maeso Ruiz. Guía para la promoción y operación de redes empresariales en El Salvador. Junio 1999.



- La afiliación de los participantes es voluntaria
- El objetivo principal es obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta
- No es necesario que pertenezcan a una misma rama de actividad económica

### **iii. Ventajas**

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

- Desarrollo de asociativismo frente a la resolución de problemas comunes
- Reducción de costos en compras, ya que se obtienen mejores precios por compras en cantidades mayores
- Atracción de inversiones, ya que representan una asociación de empresas
- Menor inversión en relación a las actividades de capacitación y asesoramiento
- Actividades dirigidas a las necesidades concretas de los empresarios que conforman la red

#### **iv. Desventajas**

Sin bien es cierto, la puesta en marcha de las redes empresariales es un elemento básico para mejorar la productividad, hay que distinguir las siguientes desventajas que presenta dicho modelo:

- Cuenta con administración deficiente
- El administrador es uno de los socios empresarios
- Las empresas participantes representan heterogeneidad

#### **v. Determinación del tamaño**

No existe un acuerdo sobre la dimensión de una red, sin embargo, en una red de pocos integrantes existen limitantes en el poder de negociación de los empresarios que la conforman, sobre todo si estas son pequeñas empresas.

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

Las experiencias de Antonio Maeso en Uruguay y la de Carlos López Cerdán en México, establecen que las redes integradas en promedio por diez empresarios tienen poder

de negociación y son relativamente ágiles para la toma de decisiones.<sup>19</sup>

#### **vi. Tipología**

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

- **Por su Estructura**

##### Redes Horizontales

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

Ejemplo: Las carpinterías del sector de muebles de Madera conservan su individualidad y atienden a sus mercados específicos, sin embargo a través de este modelo cooperan entre si para la compra de insumos y/o surtir un pedido que exceda las capacidades de alguno de los fabricantes que conforman el grupo.

---

<sup>19</sup> CERDAN RIPOLL, CARLOS y Antonio Cesar Maeso Ruiz. Guía para la Promoción y Operación de Redes Empresariales en El Salvador. Junio 1999

### Redes Verticales

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

Ejemplo: La aplicación de este modelo, contribuirá al agrupamiento de empresas que se dedican a proveer materias primas con los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, formando así la cadena de valor.

- **Por la Intensidad del uso de Capital**

#### Alta concentración de bienes de capital

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

#### Baja concentración de bienes de capital

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

- **Por su Objetivo**

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

- ✓ Proyectos de aprovisionamiento de insumos y/o servicios
- ✓ Proyectos de promoción
- ✓ Proyectos de venta y/o exportación de productos
- ✓ Proyectos de especialización productiva
- ✓ Proyectos integrales (combinación de los anteriores).<sup>20</sup>

### **vii. Clasificación**

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

---

<sup>20</sup> CERDAN RIPOLL, CARLOS y Antonio Cesar Maeso Ruiz. Guía para la Promoción y Operación de Redes Empresariales en El Salvador. Junio 1999

	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
a) Según su ramo productivo	Eclécticas	Diferente ramo productivo
	Especializadas	Mismo ramo productivo
b) Según su localización	En origen	Instaladas en el propio país para comercializar sus productos al resto del mundo
	En destino	Instaladas en el mercado a desarrollar
c) Según sus integrantes	Naturales	Sus integrantes son empresas individuales
	Compuestas	Sus integrantes lo pueden componer empresas y/o asociaciones
d) Según su procedencia	Nacional	Lo componen empresas de un mismo país
	Internacional	Lo componen empresas de diferentes países
e) Según su zona de destino	Abiertos	Consolidan su comercialización en distintas partes del mundo
	Limitados	Unifican el mercado a atacar geográficamente
f) Según el sector de producción	Monosectoriales	Lo forman empresas que producen un mismo producto
	Multisectoriales	Lo forman empresas que producen diversos productos

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

#### **d. Eslabonamiento Productivo**

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

##### **i. Características**

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

- La participación de las empresas no es voluntaria sino que responde a las exigencias específicas del mercado
- Las actividades económicas que desarrollan las empresas participantes deben ser complementarias entre sí.

##### **ii. Tipos de Eslabonamiento**

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

- **Eslabonamiento hacia atrás**

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

- **Eslabonamiento hacia delante**

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

- **Eslabonamiento vertical**

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

- **Eslabonamiento horizontal**

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

- **Eslabonamiento Diagonal**

Cuando una empresa de menor envergadura presta servicios a otra mayor.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Proyecto EMPRENDE (CONAMYPE/GTZ), "Directorio de Instituciones Presentadoras de Servicios a Grupos Asociativos, 1ª. Edición. E l Salvador. Mayo 2001.



#### **4. LA ASOCIATIVIDAD DENTRO DE LAS PYME EN EL SALVADOR.**

La cooperación entre las empresas no ha sido tradicionalmente una característica del sector de la PYME. No es sino hasta mediados de los años 90 que la asociatividad cobra significado y comienza a tomar fuerza dentro de los sectores que apoyan al sector, y en menor medida al interior del sector mismo. Entre las instituciones precursoras de estos esfuerzos asociativos en El Salvador se encuentran el Sistema de Apoyo Integrado de la Pequeña y Mediana Empresa (SIAPE) y el Programa PRO-EMPRESA de SWISS CONTACT. Ambas organizaciones se orientaron a apoyar la conformación de grupos asociativos de sectores de pequeña y mediana empresa PYME. Posteriormente se creó el Programa Nacional de Competitividad, realizando esfuerzos para la creación de clusters empresariales.

Recientemente CONAMYPE lanzó al mercado su Fondo de Asistencia Técnica (FAT) como un apoyo a micro y pequeñas empresas para buscar herramientas de desarrollo empresarial, incluyendo un componente de Asociatividad. La experiencia de estas organizaciones, así como otros casos exitosos demuestran que la asociatividad se torna

una herramienta idónea, para encontrar caminos que orienten a las micro, pequeñas y medianas empresas hacia el mejoramiento de la productividad y posicionamiento dentro de los mercados, especialmente a la luz de los Tratados de Libre Comercio. El programa SIAPE da origen, a finales de 1999, a FUNDAPYME. Contando esta última con dos socios estratégicos, la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) y FUNDES Internacional, fundación de origen suizo-latinoamericano con presencia en 10 países de la región. La Fundación ha trabajado desde sus inicios por fortalecer la cultura asociativa entre empresarios de sectores diversos, trabajando en conjunto con otras instituciones, privadas y gubernamentales, para apoyar y fomentar el nacimiento de nuevos grupos y su consolidación. Pese a sus potencialidades para el desarrollo de la competitividad empresarial, la asociatividad empresarial no es aún un fenómeno generalizado entre las PyMES salvadoreñas. Un reciente estudio de FUNDAPYME estima que solamente un 5% de las PyMES salvadoreñas participa actualmente o ha participado en el pasado en algún tipo de proceso asociativo. Sin embargo, este mismo estudio señala que el 65% de las PYME

están interesadas en participar en alguna alianza empresarial orientada hacia el logro de ventajas competitivas mediante la cooperación.

Cabe mencionar que el desarrollo de la asociatividad se realizará en la medida que también existan instrumentos adecuados de fomento, los cuales permitan al sector PYME acceder a programas de apoyo que le brinden la calidad adecuada para obtener resultados concretos.

**a. La experiencia de FUNDAPYME en el apoyo de procesos de asociatividad de la PYME salvadoreña**

La experiencia de FUNDAPYME en el apoyo a procesos de asociatividad del sector de la PYME salvadoreña tiene su génesis en el Programa SIAPE financiado por el BID y ejecutado a través de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP). FUNDAPYME retoma el modelo de trabajo diseñado por SIAPE en el área de asociatividad empresarial y lo complementa con herramientas de apoyo desarrolladas dentro de la red FUNDES, para conformar lo que actualmente constituye nuestra metodología de asociatividad. A la fecha se han apoyado a productores de añil, propietarios de restaurantes y hoteles,

cunicultores, propietarios de viveros, productores de calzado y empresas de servicios turísticos. En cuanto a los beneficios concretos que se manifiestan en las empresas participantes en los procesos asociativos promovidos por FUNDAPYME, cabe destacar los siguientes:

- ✓ Se observan una significativa disminución de costos
- ✓ Se reportan sensibles aumentos en el nivel de ventas
- ✓ Mejoras en los índices de rentabilidad empresarial

### **C. GENERALIDADES DE LA PRODUCTIVIDAD**

La productividad es un factor determinante de la competitividad internacional de un país. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

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

## 1. DEFINICIONES

"Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados".<sup>22</sup>

"La productividad es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo".<sup>23</sup>

A criterio del grupo la productividad es una relación entre el número de productos y servicios producidos y el número de recursos empleados dentro de un periodo de tiempo considerando la calidad.

## 2. IMPORTANCIA

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. La alta productividad significa alto

---

<sup>22</sup> Diccionario Cambridge Ilustrado

<sup>23</sup> PETER F. DRUCKER. *Las Fronteras de la Administración*

ingreso real para el trabajador, para la compañía unas altas utilidades, alta inversión en investigación y desarrollo y más atención a los problemas del medio ambiente. En las industrias, esto significa menores costos y una alta participación en el mercado internacional. Y para las naciones esto significa altos estándares de vida, menos inflación mejor balanza de pagos y una más fuerte moneda.

Muchas compañías, especialmente aquellas que intentan la competencia internacional están muy conscientes acerca de su lenta productividad y están altamente interesadas en mejorar sus esfuerzos. Las compañías utilizan una gran variedad de orientaciones para mejorar la productividad. Las tres más importantes orientaciones son: Tecnológica, la cual se enfoca a cambios mayores en equipamiento y procesos tecnológicos; administrativa, la cual se orienta a definir la misión estratégica más claramente, cambiar la estructura básica, y aplicar las técnicas de administración de operaciones, y conductual la cual se enfoca al trabajador, a incrementar su motivación y participación.

El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de

tiempos y un sistema de pago de salarios. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria ( ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración) son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios.

### **3. FÓRMULA DE LA PRODUCTIVIDAD**

La fórmula que las empresas utilizan con mayor frecuencia es la siguiente:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos (dentro de un periodo de tiempo)}}{\text{Insumos considerando la calidad}}$$

Esta fórmula se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo, muchas empresas modernas manufacturan una gran variedad de productos.

Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción a su complejidad tecnológica puede presentar grandes diferencias.

En estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de "centros de utilidades" que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

La fórmula se convierte entonces en:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción a} + \text{prod.b} + \text{prod.N...}}{\text{Insumos empleados}}$$

Finalmente, otras empresas utilizan otra fórmula para medir su productividad en función del valor comercial de los productos.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Ventas netas de la empresa}}{\text{Salarios pagados}}$$

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela). Todo costo adicional (reinicios, refabricación, reemplazo reparación



después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En el efecto de que un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca.

#### **4. ELEMENTOS**

Los elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de las empresas son:

- El capital humano
- La Inversión
- La Organización
- La población <sup>24</sup>

#### **5. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD.**

##### **a. Factores Internos**

La productividad de una empresa se ve afectada por factores internos como los siguientes:

---

<sup>24</sup> Programa COMPITE. Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). México.

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recurso humano

#### **b. Factores Externos**

Algunos de los factores externos que afectan la productividad de una empresa son:

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e intereses
- Medidas de ajuste aplicadas

#### **6. FORMAS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD**

Son varias las formas en que se puede aumentar la productividad:

- Trabajar más inteligentemente, y la inteligencia se consigue con dinero, tiempo y esfuerzo para aumentar los conocimientos y eliminar la ignorancia.

- Encontrar una mejor herramienta para hacer el trabajo más fácil, con menor esfuerzo o para producir más.
- Modificando la técnica de trabajo para facilitarlos, mejorar la calidad o aumentar la cantidad.

## **7. TÉCNICAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.**

Entre las Técnicas que permiten a las empresas a mejorar su productividad podemos mencionar:

- Investigación de operaciones
- Planeación y control de inventarios.
- Sistemas de inventarios Justo a Tiempo o inventario cero.
- Mejoramiento de la logística
- Reingenierías y simplificaciones del trabajo
- Ingeniería del Valor:

## **8. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS.**

La forma típica de medir la productividad es el coeficiente entre un número de unidades de producción

(autos, refrigeradores, computadoras, etc.) y el número de empleados que aparecen en la nómina (u horas de empleados administrativos trabajadas pagadas). Esto mide el nivel competitivo de una compañía o de una industria. Este coeficiente nos permite además identificar la localización de cualquier deficiencia en la productividad de los empleados administrativos y sus causas.

Dado que sumada a la relación entre producción y empleo total de personal de oficina, generalmente también podemos medir el coeficiente entre la producción total y la dotación de empleados administrativos. Esta medición puede indicar cuanto mejoramiento puede esperarse y comparar una organización con la competencia. Esta medición nos indica si una compañía o una industria están mejorando la productividad de su fuerza administrativa.

El coeficiente entre la producción y el empleo de personal de oficina, también nos permite comparar el pasado con el presente y establecer objetivos para el futuro.

En una empresa que crece rápidamente, el número de empleados administrativos generalmente aumenta en proporción directa a la producción, en tanto que otras

cosas como la tecnología y el equipamiento se mantienen igual.

Pero el empleo de oficina debería aumentar en forma más lenta que la producción y las ventas, tal vez solo la mitad de rápido. Si aumenta tan rápido como la producción o las ventas, y peor aún, si aumenta más rápido la empresa corre el riesgo de volverse no competitiva.

Existen otras tres mediciones de la productividad del personal de oficina que puede compararse con los signos vitales, la primera es el tiempo que se lleva sacar un nuevo producto o servicio desde el desarrollo hasta su lanzamiento al mercado. La segunda está relacionada con la cantidad de nuevos productos y servicios exitosos que se han ofrecido a los consumidores en un tiempo dado, especialmente comparándolas con la competencia nacional o internacional. En tercer lugar está el número de personas de apoyo y especialmente, de niveles de administración necesarios para una producción dada.

## **9. ESTÁNDARES DE REALIZACIÓN UN ELEMENTO IMPORTANTE DENTRO DE LA PRODUCTIVIDAD.**

Un elemento importante de la productividad lo constituyen los estándares de realización. Estos sirven para regular

la conducta y la forma de trabajar, también establecen lo que se espera de cada puesto dentro de una organización. Establecen el nivel de productividad aceptado por una persona o por un grupo. Sin embargo esto no es suficiente.

Algunos estudios realizados, indican que la cohesión del grupo determina la forma en que se extenderán y cuáles de estos estándares serán aplicados. En otras palabras, la planeación y la organización serán de poca utilidad si no pueden influir para que los grupos acepten los estándares.

La cohesión es definida como la suma de la atracción de todos los miembros hacia el grupo. La gente puede ser atraída por muchas razones, por el estatus del grupo, por lo que el grupo hace, por lo que los miembros obtienen al acceder a otras fuentes de recursos deseadas, por la atracción de cada uno de sus miembros, por el sentido de pertenencia o por cualquier otra razón.

Cuando se compara el tiempo y los recursos empleados en un trabajo con lo que se produce, se está determinando la productividad. Y cuando se mejora el trabajo, es decir, cuando se produce más cantidad o mejor calidad usando el

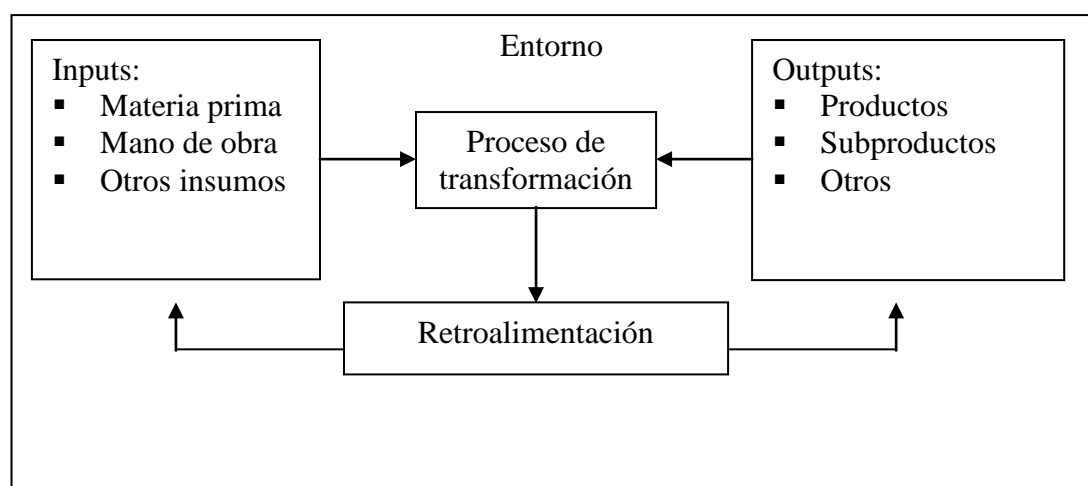
mismo tiempo y los mismos recursos, se ha logrado un aumento en la productividad.

#### **D. PROCESO DE PRODUCCIÓN.**

De forma particular se puede definir proceso de producción como una serie de actividades vinculadas, que toma materia prima y la transforma en un producto. Dicha transformación agrega valor a la materia prima y crea un producto más útil.<sup>25</sup>

El proceso de producción es una combinación de conocimientos tecnológicos, medios de producción físicos y experiencia de dirección en las empresas.<sup>26</sup>

El esquema básico del proceso de producción es el siguiente:



<sup>25</sup> Johanson, H., McHugh, P., Pendlebury, J. & Wheeler III, W. Reingeniería de Procesos de Negocio. Limusa. México. 1995

<sup>26</sup> Del Río González, Cristóbal. Producción, un enfoque Administrativo. 1ª Edición ECASA. México. 1990

El proceso de producción está formado por tareas, flujos y almacenamientos. Una tarea es cualquier acción realizada por trabajadores y/o máquinas sobre materias primas, productos semiterminados o productos terminados.<sup>27</sup>

## **1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LOS MUEBLES DE MADERA.**

El proceso de producción relativo de los fabricantes de muebles de madera tiene generalmente las siguientes fases:

<b>FASES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Cortado	En esta fase, usando la sierra circular o radial, se mide o se marca la madera para luego cortarla.
Canteado	Con la máquina canteadora o desgruesadora, se cepilla la madera ya cortada para alisarla y si el espesor de la manera no es el requerido, se desvasta.

---

<sup>27</sup> Fernández E., Avella L. & Fernández M. Estrategia de Producción. 1ª edición. Mc Graw Hill. México. 2003.



Trazado	Esta fase se realiza en forma manual y utilizando una plantilla, se marcan las medidas en cada una de las piezas que formaran el mueble.
Torneado	Con las plantillas elaboradas anticipadamente se tornea cada una de las piezas usando el torno. Con esta fase se logra la calidad y belleza de los muebles.
Cortado	Utilizando la sierra cinta, se hacen aquellos cortes que no son rectos y para ello, se opera la máquina de acuerdo a los requerimientos de los estilos de muebles a fabricar.
Escoplado	En esta fase se usan las sierras radial y circular, el torno y el taladro y como su nombre lo indica, se hacen las ranuras, espigas o pines necesarios para el acoplamiento de una pieza a otra.
Armado	Esta fase es manual y consiste en unir las diferentes piezas del mueble

usando para ello: clavos, pegamento, grapas, tornillos, etc.

#### Acabado

Esta es la última fase del proceso y en la cual se realizan varias actividades:

- Ya sean en forma manual o usando la lijadora se liman y se pulen las esperezas;
- En forma manual se entinta el mueble de acuerdo a indicaciones recibidas;
- Con el compresor, se lleva a cabo el sellado que sirve para que tenga la madera mayor duración;
- Terminada la subfase del sellado, en forma manual se quita el poro que queda en el mueble;
- Haciendo uso del compresor se aplica laca transparente;
- Para finalizar y si se requiere de tapicería, con una máquina de

coser se forran cada una de las piezas que forman el mueble.

## **2. MATERIA PRIMA UTILIZADA PARA LA FABRICACIÓN DE MUEBLES DE MADERA.**

La materia prima más representativa utilizada por los fabricantes de muebles de madera es la madera (cedro, pino, conacaste, madrecacao, etc.), y las telas para tapicería dependiendo del tipo de mueble a fabricar, las cuales son de de origen nacional y extranjero.

También se utilizan otro tipo de materiales que le siguen en orden de importancia, entre los cuales se mencionan el algodón, pinturas, lacas, barnices, pegamento, alambre, lija, clavos, chapas, herrajes, y otros más.

## **3. MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADA PARA LA FABRICACIÓN DE MUEBLES DE MADERA.**

El tipo de maquinaria que se emplea en la fabricación de muebles de madera, es tanto la maquinaria manual como mecánica, con el propósito de efectuar el trabajo en una forma más rápida y práctica.

La maquinaria y equipo que generalmente se ocupa para la fabricación de muebles de madera es la siguiente:

<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Sierra circular de mesa	Cortar madera, melamina cartón piedra, etc. Cortes a 40° y 45°
Sierra caladora (manual)	Se puede cortar madera, figuras redondas, curvas y también cortes a 45°
Taladro (manual)	Sirve para instalar muebles de toda clase y para perforar.
Router (industrial)	Sirve para la elaboración de sillas, mesas y camarotes.
Router (manual)	Sirve para hacer dibujos en la madera y hacer molduras de todo tipo.

Cepilladoras

Sirve para repasar la madera se puede dejar al grosor que se necesita.

Compresor

Sirve para producir aire para pintar los mueble.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA EN EL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS**

En el desarrollo de este capítulo se presenta el diagnóstico de la situación actual de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, el cual se fundamenta en el instrumento de investigación de campo (encuesta), la cual consistió en una muestra de 36 carpinterías. Además se consideran aspectos relevantes para el diagnóstico que fueron obtenidos mediante la realización de entrevistas con los propietarios de las carpinterías del municipio de Santo Tomás.

Dentro del proceso a seguir, inicialmente se realizó un análisis de los aspectos generales que contemplan a los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás. Determinando el comportamiento existente en el ambiente en que se desenvuelven, y su relación con respecto a la asociatividad. Estableciendo en que condiciones se encuentran para la propuesta de la implementación de un modelo de asociatividad para mejorar la productividad de sus carpinterías.

Posteriormente, se realizó un análisis por áreas funcionales, dentro de las áreas analizadas se encuentran: área de producción, área de mercado, área de finanzas, área de recursos humanos, analizando aspectos que se encuentran relacionados directamente con la asociatividad de las empresas. El análisis se realiza relacionando los elementos que intervienen y las fuentes que lo generan.

## **A. OBJETIVOS**

### **1. GENERAL**

- Conocer la operacionalización de las áreas funcionales de los fabricantes de muebles de madera en el municipio de Santo Tomás, así como sus opiniones referentes a la asociatividad con la finalidad de elaborar un Diagnóstico de la situación actual.

### **2. ESPECÍFICOS**

- Identificar el interés que tienen los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás para participar en un proceso de asociatividad que les permita mejorar la productividad de su empresa.
- Realizar una priorización de los problemas que más afectan la productividad de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, con el fin de orientar la propuesta de solución a la problemática encontrada.
- Elaborar el diagnóstico de la situación actual de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás.



## **B. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

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

El tipo de investigación aplicado fue el descriptivo, ya que se identificaron las características y necesidades de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, lo que sirvió de base para elaborar un análisis de los datos recopilados.

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

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

### **1. MÉTODOS**

Al realizar la investigación sobre un "Modelo de asociatividad para mejorar la productividad de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás", se tomó como base el método científico dentro del cual se utilizó lo siguiente:

### **a. Método Analítico**

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

### **b. Método Inductivo**

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

## **2. TÉCNICAS**

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

### **a. Observación Directa**

Se llevó a cabo a través de visitas a las empresas fabricantes de muebles de madera (carpinterías) que se encuentran en el municipio de Santo Tomás, haciendo anotaciones de las características y condiciones observadas en éstas.

**b. Encuesta.**

Por medio de esta técnica se recopiló la información a través de un cuestionario, el cual está estructurado y enfocado para obtener respuestas referentes a la operacionalización de las empresas (carpinterías); así mismo, se diseñaron preguntas relacionadas con los indicadores del tema de investigación. (Ver anexo N° 1).

**c. Entrevista.**

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

Las técnicas antes descritas fueron dirigidas a los propietarios de las carpinterías con el propósito de obtener información confiable y válida que permitiera medir los distintos indicadores de las variables en estudio para el alcance del objetivo de investigación.

### 3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

#### a. UNIVERSO

El universo está determinado en relación a la base de datos existente en la Unidad de Promoción al Desarrollo Económico, elaborado con fichas de control de inscripción de empresas (negocios) de la Alcaldía de Santo Tomás, actualmente el número de carpinterías asciende a 58.

#### b. MUESTRA

En vista de que el universo asciende a 58 carpinterías, se tomó en cuenta únicamente a los propietarios de dichos establecimientos ya que son éstos quienes dirigen las carpinterías, conocen la situación actual de éstas y son quienes toman las decisiones; por lo tanto se determinó la muestra por el método de muestreo aleatorio simple, y se aplicó la siguiente fórmula:

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

En donde:

Z = Nivel de Confianza.

N = Universo de población.

P = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de fracaso.

e = Margen de error.

n = Tamaño de la muestra.

Datos:

$$Z = 1.96$$

$$N = 58$$

$$P = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$e = 0.10$$

$$n = ?$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{58(0.50)(0.50)(1.96)^2}{57(0.10)^2 + (0.50)(0.50)(1.96)^2}$$

**n = 36 Encuestas dirigidas a los propietarios de las  
carpinterías del municipio de Santo Tomás**

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

##### **a. ALCANCE**

Es importante mencionar que en la investigación realizada para la propuesta de un modelo de asociatividad no se incluyó como objeto de estudio a los usuarios finales del producto ni a la competencia, ya que el diagnóstico fue realizado únicamente a las micro y pequeñas carpinterías que se encuentran en el municipio de Santo Tomás y serán los propietarios de éstas quienes tomaran la decisión de optar por la estrategia de asociatividad.

##### **b. LIMITACIONES**

Entre las limitaciones más relevantes que se encontraron durante el desarrollo de la investigación del presente trabajo, fueron principalmente, el recelo y la indiferencia de algunos fabricantes en proporcionar la información requerida, específicamente en las áreas de producción, mercadeo y finanzas.

Otra limitante, es que no se cuenta con una base de datos actualizada por parte de instituciones correspondientes, al momento de las visitas se encontró que algunas de las carpinterías han cambiado domicilio, lo que ocasionó dificultades con el tiempo programado.

#### **D. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La presentación de la información procesada de los datos obtenidos por medio de los cuestionarios se realizó de la siguiente manera: En primer lugar la pregunta, luego el objetivo de la misma, seguido de un cuadro de tabulación donde se detalla la frecuencia absoluta y relativa de los datos obtenidos, lo que servirá como parámetro para hacer un análisis gráfico del comportamiento de los mismos (ver anexo No. 2).

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

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

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

Con base a la información recolectada en el estudio de campo, se realizó el diagnóstico de cada una de las áreas operativas de las carpinterías que conforman el subsector de los fabricantes de los muebles de madera en el Municipio de Santo Tomás; analizando los factores

internos y externos que intervienen en el funcionamiento y desarrollo de los mismos, los cuales se presentan a continuación:

**a. Área de Producción.**

Por ser empresas pertenecientes al sector industrial es el área de producción donde se centra el mayor esfuerzo de parte de los propietarios. En cuanto a los productos que elaboran los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, existen una gama variada predominando lo siguientes: muebles de sala, muebles de comedor y muebles de cocina, según datos obtenidos de la pregunta No.1 del cuestionario (ver anexo No. 2).

Siendo la madera la principal materia prima utilizada para la elaboración de muebles de madera, la mayoría de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás compran la materia prima en las ferreterías de la zona de Santo Tomás, lo cual les permite tener facilidad en la compra de la misma.

Entre los principales problemas que manifiestan tener la mayoría de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás al momento de adquirir la materia prima están los siguientes: precios altos y



financiamiento, ya que en ocasiones no se cuenta con los recursos financieros necesarios para la compra de la materia prima necesaria para la elaboración de los muebles que se tiene planificado producir, según datos obtenidos de la pregunta No. 3 del cuestionario (ver anexo No. 2).

La mayoría de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás cuentan con maquinaria semi-industrial para la fabricación de los muebles de madera, no obstante identifican una limitante en el hecho de carecer de maquinaria con tecnología avanzada que les permita elevar los niveles de producción e innovar los estilos de acuerdo a las nuevas tendencias en el mercado.

La mayoría de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás están concientes de la importancia que tiene ofrecer productos de calidad, por tal razón la mayoría realizan control de calidad durante el proceso de producción, lo cual también les permite evitar desperdicios y productos defectuosos, manteniendo así clientes satisfechos.

#### **b. Área de Mercado.**

Todos los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás que se encuentran operando han logrado

posicionarse a nivel local y nacional, siendo sus principales mercados San Salvador y el interior del país (Usulután, Zacatecoluca, Cojutepeque, Santa Ana, San Vicente, Sonsonate, La Libertad, Chalatenango, Armenia, Morazán, La Unión y Santa Rosa de Lima), de acuerdo a la entrevista con los propietarios de las carpinterías del municipio de Santo Tomás y los datos obtenidos de la pregunta No.6 (ver anexo No. 2).

Los principales canales de distribución que utilizan los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás son: las comerciales (Marisela, Jonathan, Mobiliaria, Ideal, Islan, Galaxia, Asbir, Liz, Mauricio, Cristal, Jerusalén, Berna, Amistad, Estancia, Hernández Merino, Retana, Susana, Amores y Rivas) y sala de venta, según entrevista con los propietarios de las carpinterías del municipio de Santo Tomás y a la pregunta No. 7 (ver anexo No.2).

En el estudio de campo se identificó que los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás no utilizan medios publicitarios para dar a conocer sus productos, esto se debe principalmente a la falta de recursos financieros que vayan destinados a la publicidad

de los productos, según la pregunta No. 8 (ver anexo No.2).

Todos los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás están concientes de la fuerte competencia y por tal razón que consideran como estrategia principal la siguiente: la calidad de los productos y los precios accesibles; manifestando que la calidad de sus muebles les permiten una mejor aceptación por parte de todos sus clientes, según respuesta de la pregunta No. 9 (ver anexo No.2).

### **c. Área de Finanzas**

Es de hacer notar que para los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, la administración de los recursos financieros con los que cuenta representa un desafío en la toma de decisiones para la asignación y utilización de los mismos.

En cuanto a la procedencia de los recursos que utilizan los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, estos provienen tanto de fondos propios como de préstamos. No obstante, estos últimos son adquiridos en temporadas altas especialmente en Navidad, que es cuando se incrementa la demanda de productos; sin embargo la mayoría de los fabricantes de muebles de madera

respondió que el hecho de no solicitar préstamos en forma constante se debe a las altas tasas de interés que imponen las instituciones financieras, así como a la falta de garantías como bienes inmuebles, según lo reflejado en la pregunta No. 11 (Ver anexo No. 2).

Para que los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás puedan hacer uso adecuado de los recursos disponibles la mayoría de los fabricantes de muebles de madera de dicho municipio manifestó que elaboran presupuestos, lo que contribuye a hacer un uso racional de estos en el desarrollo de sus operaciones.

Las ventas mensuales que realizan los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás son superiores a los US\$ 1,000. No obstante, la liquidez financiera de las mismas se ve afectada por las condiciones en que se realizan las ventas ya que la mayoría de los fabricantes de muebles de madera venden al crédito, obstaculizando el crecimiento de los negocios y su expansión en el mercado, según pregunta No.16 (Ver anexo No. 2).

#### **d. Área de Recursos Humanos**

El Recurso Humano es de vital importancia para todas las empresas (carpinterías) del municipio de Santo Tomás ya

que aporta sus conocimientos, capacidades y experiencias en el desarrollo de todas las actividades, razón por la que los negocios de carpintería del municipio de Santo Tomás deben contar con personal idóneo que contribuya al logro de los objetivos de estos, es así como en el estudio de campo realizado se ha podido identificar en los propietarios de los negocios de carpintería del municipio de Santo Tomás, el interés por contar con personal calificado acorde a las exigencias de cada puesto de trabajo.

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

En relación a las fuentes de contratación que las empresas utilizan para el reclutamiento de personal están: las recomendaciones que hacen los trabajadores actuales, así como empleados de negocios similares, según la pregunta No.17 (Ver anexo No. 2).

El 88.89% de la población manifestó que no capacitan al personal, no obstante el 11.11% de la población manifestó que si capacitan al personal y que dicha

capacitación consiste en instruirlo en lo que respecta al uso de maquinaria nueva y en la implementación de procesos, sin embargo carecen de planes de capacitación técnica y formación personal que contribuyan a la mejora de la productividad en los negocios, según pregunta No. 18 (Ver anexo 2).

## **2. Diagnóstico actual de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás con relación a la Asociatividad**

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

En la actualidad los fabricantes de muebles de madera encuestados no pertenecen a ninguna asociación, según respondieron a la pregunta No. 19 (Ver Anexo No. 2).

En este contexto, el total de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás encuestados respondieron que si conocen en que consiste la asociatividad, ya que según lo manifestaron es una forma de cooperación que les ayudara a fortalecerse y poder competir con los demás fabricantes, coincidiendo dichas opiniones con las definiciones aportadas por instituciones que promueven el desarrollo de la pequeña y mediana empresa salvadoreña; partiendo de la idea general que tienen los fabricantes con respecto a este tema, consideran que si es necesario asociarse principalmente para hacer frente a la competencia ya que mencionan no estar preparados financiera ni tecnológicamente para afrontar tal situación, según la respuestas de las preguntas No.22 y 23 (Ver Anexo No. 2).

La mayoría de la población en estudio, mencionó que su principal competencia la conforman las empresas Internacionales ya que éstas son industrias que producen a gran escala incurriendo así en menores costos, lo que les lleva a ofrecer productos a precios bajos y que al colocarlos en el mercado salvadoreño representan una constante amenaza para la subsistencia de las empresas salvadoreñas, según pregunta No.24 (Ver Anexo No.2).

Entre las principales ventajas que identifican los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás que obtendrían al asociarse se encuentran: disminución de los costos, mayor cobertura en los mercados, mejora de la productividad, acceso a financiamiento y acceso a tecnología, entre otras cosas; según respuestas de la pregunta No.26 (Ver Anexo No.2).

Concedores del compromiso que implica asociarse, los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás manifiestan están de acuerdo en compartir información técnica, que les oriente en la unificación de criterios y esfuerzos, permitiéndoles fortalecerse en las áreas donde presentan debilidades y a la vez lograr representatividad como subsector en el mercado nacional e internacional. No obstante, existen opiniones que reflejan el punto de vista por las cuales algunas empresas no se asocian y entre los cuales están: falta de conocimiento sobre el tema, específicamente en cuanto a los beneficios que obtendrían; falta de cultura de cooperación, ya que según ellos el compartir información, conocimientos y tecnologías generaría una competencia desleal entre los miembros; otro aspecto es la desconfianza entre los fabricantes del subsector, según preguntas No.27 y28 (Ver Anexo No. 2). Los fabricantes



de muebles de madera del municipio de Santo Tomás manifestaron no estar recibiendo asesoría por parte de instituciones como la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y principalmente por la Fundación para la pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME); ante la propuesta de conformar un grupo de asociatividad dijeron estar de acuerdo en recibir asesoría y capacitación para la puesta en marcha de un modelo de asociatividad, según las respuestas obtenidas de la pregunta No.29 (Ver Anexo No.2).

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

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

**ANÁLISIS FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversidad de estilos</li> <li>▪ Control de calidad en el proceso productivo</li> <li>▪ Mano de obra calificada</li> <li>▪ Aceptación de sus productos a nivel nacional</li> <li>▪ Voluntad de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás para conformar un grupo asociativo</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de materia prima en el mercado nacional</li> <li>▪ Acceso a programas de apoyo (asesorías y capacitaciones) que ofrecen instituciones gubernamentales</li> <li>▪ Apertura de mercados con los Tratados de Libre Comercio</li> <li>▪ Existencia de tecnología en el mercado con mayor capacidad de producción</li> <li>▪ Representatividad en el mercado nacional por medio de la asociatividad</li> <li>▪ Adquirir materia prima en cantidades mayores a precios bajos como grupo asociativo</li> <li>▪ Compartir gastos de publicidad como grupo asociativo</li> </ul>

<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costos elevados de producción</li> <li>▪ Falta de publicidad de los productos</li> <li>▪ Falta de recursos financieros para adquirir maquinaria con tecnología avanzada</li> <li>▪ Carencia de garantías para acceder a préstamos</li> <li>▪ Decisión de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás en abandonar el grupo asociativo para emprender nuevos proyectos en forma individual</li> <li>▪ Falta de visión común en los miembros del grupo asociativo</li> <li>▪ Desconfianza de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, hacia posibilidades de trabajo en conjunto.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Libre ingreso de empresas extranjeras</li> <li>▪ Precios bajos en los precios de la competencia</li> <li>▪ Altas tasas de interés impuestas por instituciones financieras</li> <li>▪ Capacidad productiva de las empresas extranjeras</li> <li>▪ Constantes campañas publicitarias por parte de la competencia</li> </ul>

## **G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. CONCLUSIONES**

Con base al diagnóstico de la situación actual de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, se puede concluir lo siguiente:

- Los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás conocen en qué consiste la asociatividad y están en la disposición de la aplicación de un modelo de asociatividad que les permita mejorar la productividad de su empresa.
- Se determinó que la maquinaria que utilizan los fabricantes de muebles de madera es semi-industrial, la cual no cuenta con la tecnología que les permita la fabricación de productos en diversos estilos.
- Los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás son afectados con relación a la adquisición de materia prima, materiales e insumos, ya que los precios existentes en el mercado son elevados lo cual incrementa los costos de producción de los muebles de madera.

- Se determinó que los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás cuentan con un mercado reducido para la comercialización de sus productos debido a la publicidad y al incremento de empresas extranjeras que ofrecen los productos más bajos.
- Se determinó que los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás cuentan con mano de obra calificada que les permite desarrollar sus actividades satisfactoriamente, alcanzando así los niveles de producción acordes a la demanda del mercado
- Si los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás continúan trabajando en forma individual, les será difícil afrontar la competencia, así como la incertidumbre que generan los Tratados de Libre Comercio.

## 2. RECOMENDACIONES

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

- Se recomienda a los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás establecer alianzas estratégicas como alternativas de acción para hacerle frente a la competencia que amenaza al subsector, para lo cual se propone la implementación de un modelo de asociatividad
- Solicitar financiamiento en forma racional para la adquisición de maquinaria con tecnología avanzada para ir sustituyendo la maquinaria existente, alcanzando así mayores volúmenes de producción de muebles de madera.
- Lograr una integración entre los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás para realizar convenios con los proveedores con el objetivo de obtener mejores precios en la compra de materia prima.
- Los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás deben asociarse para realizar publicidad en forma conjunta con el

propósito de atraer nuevos clientes, lo que les permitirá posicionarse en el mercado evitando así ser desplazados por la competencia

- Gestionar préstamos con instituciones financieras que brindan asesoría y facilitan créditos a la pequeña empresa a través de los programas que estas ofrecen, obteniendo así créditos blancos
- Hacer uso de las capacitaciones y asesorías por parte de instituciones gubernamentales para mejorar los procesos de control de calidad.

## **CAPÍTULO III**

### **MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS**

En el desarrollo de este capítulo se presenta el modelo de asociatividad, el cual tomará como base los conceptos teóricos descritos en el Capítulo I y la información de campo obtenida en el Capítulo II por medio del diagnóstico; la finalidad de el modelo será presentar una forma de alianza estratégica acorde a las características y necesidades de los fabricantes de muebles de madera en el municipio de Santo Tomás

#### **A. IMPORTANCIA.**

La presente propuesta contiene un Modelo de Asociatividad que ayudará a los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás a mejorar sus costos al poder realizar negociaciones en forma conjuntas con los proveedores; mejorar sus ventas al acceder a nuevos nichos de mercado que en forma individual no pueden hacerlo y a mejorar su maquinaria, tecnología y conocimientos al poder acceder a programas de capacitación o adquisición de maquinaria y equipo que mejoren su productividad.



## **B. OBJETIVOS**

### **1. GENERAL**

- Contribuir a que los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás se organicen y conformen un Modelo de Asociatividad adecuado a sus características y necesidades que les permita desarrollar estrategias para mejorar su productividad.

### **2. ESPECÍFICOS**

- Enunciar las condiciones que permitan a los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás a desarrollar un modelo de asociatividad.
- Formar estrategias que le permitan a los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás desarrollar la asociatividad.
- Promover un plan de implementación para el modelo de asociatividad de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás.

### **C. MODELO DE ASOCIATIVIDAD**

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

A continuación se describen los aspectos generales considerados para la conformación de la Red Empresarial de fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás:

- Red Horizontal, ya que constituirá una alianza entre empresas que ofrecen el mismo producto en este caso "muebles de madera", las cuales cooperan entre si en algunas actividades aunque compitan en un mismo mercado.
  
- Baja concentración de bienes de capital, ya que centralizará específicamente bienes de capital para

actividades relacionadas con: compra de materiales, financiamiento, venta y promoción de los productos.

- Su Objetivo, estará relacionada con el propósito de los fabricantes trabajando conjuntamente para el logro de los objetivos de la Red a través de proyectos como:
  - Compra de materia prima en conjunto
  - Gestionar prestamos con Instituciones Financieras
  - Promoción conjunta
  - Adquisición de maquinaria actualizada
  - Creación de nuevos canales de distribución
  
- El Facilitador, será la persona o institución encargada de realizar el proceso para conformar la Red Empresarial, para la conformación de la Red Empresarial de fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, el facilitador será un representante de la Alcaldía Municipal de dicho municipio.

## **1. PERFIL DE LOS PROPIETARIOS DE LAS**

### **CARPINTERÍAS PARA PERTENECER A LA RED.**

Se parte del hecho que los propietarios de las carpinterías que se encuentran en el municipio de Santo Tomás tomarán la decisión de integrarse a la Red Empresarial. Sin embargo, para que un propietario pueda formar parte de la Red Empresarial, este deberá evaluarse, con el objeto de evaluar las características de éste, el grado de disposición y apertura hacia el cambio, es decir que cualquier carpintería que desee formar parte de la Red Empresarial deberá cumplir con ciertos requisitos mínimos como:

- Ser empresario con un año o más de experiencia en el manejo de su negocio
- Disponibilidad de tiempo para participar en reuniones y otras actividades que demande el trabajo con los agrupamientos.
- Ser colaborador y con disposición de servicio a los demás.
- Ser empresarios de la micro empresa desde los segmentos de acumulación simple o ampliada hasta la pequeña empresa
- Que demande el apoyo de los servicios de la institución.

- Haber recibido algún tipo de capacitación
- Llenar un formulario de información general de la carpintería

## **2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO**

De las carpinterías del municipio de Santo Tomás que en total treinta y seis fueron encuestadas, quince de éstas mostraron interés para la conformación de un grupo asociativo, por tal razón se determina que el tamaño de la Red Empresarial a conformar será de quince carpinterías, cantidad adecuada que facilitará al grupo la toma de decisiones, implementación de procesos y ejecución de proyectos orientados al beneficio de cada una de las carpinterías participante.

Las carpinterías para la integración de la Red son las siguientes:

- CARPINTERÍA DANY
- CARPINTERÍA CARLOS
- CARPINTERÍA PÉREZ
- CARPINTERÍA MOLINA
- CARPINTERÍA PAREDES
- TALLER DE CARPINTERÍA CÉSAR
- CARPINTERÍA JOSÉ
- CARPINTERÍA BELTRÁN

- CARPINTERÍA MEDRANO
- CARPINTERÍA COLORADO
- CARPINTERÍA MEJÍA
- CARPINTERÍA EL CEDRO
- CARPINTERÍA JOSE ROBERTO LIZAMA
- CARPINTERÍA CORENA
- CARPINTERÍA CONTRERAS

En el anexo No. 3 se presenta este listado de carpinterías antes mencionadas, el cual muestra los datos generales de la misma.

Nota: según FADEMYPE una asociatividad puede estar integrada por quince empresarios como máximo.

### **3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS INTEGRANTES**

#### **DE LA RED:**

NOMBRE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Carpintería Dany	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal Capacitado</li> <li>▪ Buenos canales de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maquinaria deteriorada</li> <li>▪ Falta de financiamiento</li> </ul>
Carpintería Carlos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversidad de estilos</li> <li>▪ Calidad de sus productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de financiamiento</li> <li>▪ Falta de Publicidad</li> </ul>

Carpintería Pérez	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal capacitado</li> <li>▪ Buenos canales de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maquinaria dañada</li> <li>▪ Falta de financiamiento</li> </ul>
Carpintería Molina	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maquinaria adecuada</li> <li>▪ Personal capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de financiamiento</li> <li>▪ Falta de Transporte</li> </ul>
Carpintería Paredes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversidad de estilos</li> <li>▪ Personal capacitado</li> <li>▪ Calidad de los muebles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de materia prima</li> <li>▪ Falta de financiamiento</li> <li>▪ Falta de publicidad</li> </ul>
Taller de Carpintería César	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal capacitado</li> <li>▪ Calidad de los muebles</li> <li>▪ Calidad de los muebles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de publicidad</li> <li>▪ No diversidad de estilos</li> <li>▪ Falta de financiamiento</li> </ul>
Carpintería José	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversidad de estilos</li> <li>▪ Buenos canales de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal no capacitado</li> <li>▪ Falta de tecnología</li> </ul>
Carpintería Beltrán	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal capacitado</li> <li>▪ Maquinaria adecuada</li> <li>▪ Transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de financiamiento</li> <li>▪ Falta de materia prima</li> </ul>
Carpintería Medrano	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maquinaria adecuada</li> <li>▪ Calidad de los muebles</li> <li>▪ Canales de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal no capacitado</li> <li>▪ Falta de financiamiento</li> <li>▪ Falta de publicidad</li> </ul>
Carpintería Colorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maquinaria adecuada</li> <li>▪ Personal capacitado</li> <li>▪ Transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de financiamiento</li> <li>▪ Falta de publicidad</li> </ul>
Carpintería Mejía	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad de los muebles</li> <li>▪ Diversidad de estilos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de publicidad</li> <li>▪ Falta de financiamiento</li> </ul>

Carpintería El Cedro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal capacitado</li> <li>▪ Calidad de sus muebles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de financiamiento</li> <li>▪ Falta de transporte</li> </ul>
Carpintería José Roberto Lizama	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad de sus muebles</li> <li>▪ Canales de distribución</li> <li>▪ Diversidad de estilo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de financiamiento</li> <li>▪ Falta de materia prima por falta de recursos financieros</li> </ul>
Carpintería Corena	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal capacitado</li> <li>▪ Maquinaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de transporte</li> <li>▪ No diversidad de estilos</li> </ul>
Carpintería Contreras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maquinaria</li> <li>▪ Personal capacitado</li> <li>▪ Calidad de los muebles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de financiamiento</li> <li>▪ Falta de publicidad</li> <li>▪ Los canales de distribución De sus productos.</li> </ul>

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

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

- a. IDENTIFICACIÓN Y RECONOCIMIENTO
- b. SENSIBILIZACIÓN
- c. ORGANIZACIÓN
- d. OPERATIVIZACIÓN

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



### **a. Etapa de Identificación y Reconocimiento**

Consiste en la identificación de los empresarios considerados candidatos para participar en la formación de los nuevos grupos, con quienes se desarrolla en un inicio una etapa de promoción para proponerles el proyecto asociativo.

Esta etapa se desarrolla en el periodo de 2 meses, sin embargo en el camino por lo general existe una depuración de los participantes, quienes no demuestran interés en seguir participando en el grupo, o no llenan los requisitos del perfil del empresario establecido para poder integrar la Red Empresarial.

En este primer contacto existe un acercamiento entre el facilitador del proceso asociativo y el empresario.

Descripción de las fases que contiene la primera etapa:

FASE	ACTIVIDADES	MEDIOS	PRODUCTOS
Investigación e Identificación de agrupamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Predeterminación de sector económico a atender.</li> <li>▪ Búsqueda de información de sectores potenciales a atender.</li> <li>▪ Definición de grupo de interés a ser atendido.</li> <li>▪ Definición de las características del empresario del grupo a atender y ubicación geográfica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ búsqueda de información documental (estudios relacionados con los sectores de interés), establecimiento de contacto con personas e instituciones que puedan brindar referencias de los posibles grupos asociativos .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Se dispone de listados de empresarios candidatos a formar parte de los grupos.</li> </ul>
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimiento de primeros contactos (invitación a primeras reuniones promocionales)</li> </ul>	<p>Realización de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llamadas telefónicas</li> <li>▪ Cartas de presentación institucional</li> <li>▪ Visitas personalizadas a las empresas</li> <li>▪ Acompañamiento de otros empresarios en las visitas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Se ha logrado la motivación de por lo menos 15 empresarios que muestran interés en participar en la 1a.reunión promocional</li> </ul>

## **b. Etapa de Sensibilización**

Para dar inicio al desarrollo de esta etapa será necesario convocar a todos aquellos fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás que deseen conocer alternativas de acción para solucionar la problemática que enfrentan.

Previo a la primera reunión, el facilitador deberá solicitar a alguna institución prestadora de servicios a grupos asociativos un consultor para que exponga los aspectos generales sobre el tema; la convocatoria a dicha reunión deberá estar a cargo del facilitador.

Para que esta etapa pueda cumplir con el objetivo de sensibilizar a los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás interesados en la conformación de la Red, se propone que lleven a cabo las siguientes actividades.

### **i. Reunión informativa sobre asociatividad**

**Objetivo:** Sensibilizar a los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás en la necesidad de integrarse para fortalecer las áreas que presentan mayores dificultades para que sus empresas mejoren su productividad.

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

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

- Presentación de la institución asesora y del agente consultor asignado.
- Presentación de los propietarios de las empresas participantes
- Desarrollo del tema "La Asociatividad como alternativa para mejorar la productividad"
- Motivar a los propietarios para que integren la red empresarial
- Coordinar fecha para la siguiente reunión

### **c. Etapa de Organización**

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

### **i. Reunión para la integración de la Red.**

**Objetivo:** Conocer el interés que tienen los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás por integrar la Red.

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

- Integración de la Red Empresarial

El facilitador hará un llamado a los participantes para confirmar quienes de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás estarán dispuestos a formar parte de la Red.

Conciente de la importancia que tiene el trabajo en conjunto y de los beneficios que obtendrían los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás al asociarse, éstos decidirán conformar la Red Empresarial

Para el ingreso y admisión de la Red se deberá cancelar una membresía de \$15.00, que incluye el pago de la primera cuota mensual de \$5.00; dicho monto no se reintegrara en caso que el fabricante decida retirarse del proceso.

Definidos quienes serán los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás que participaran en la conformación de la Red, es necesario que dicho grupo formule una Misión, Visión y objetivos de los cuales servirán para orientar el rumbo de las actividades que como red se planteen.

**ii. Formulación de Misión, Visión y Objetivos.**

Con base a la información obtenida por medio del diagnóstico realizado a los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás (ver Capítulo II), se propone lo siguiente misión, visión y objetivos como parte fundamental en el proceso de conformación de la Red:

**Misión**

Somos una Red Empresarial que integra empresarios del municipio de Santo Tomás con características similares que fabrican muebles de madera utilitarios para la casa, oficina y negocio, caracterizados por su alta calidad artística y fabril, basada en el uso de tecnología apropiada, proveedores confiables y bajo una logística de trabajo sinergizando y desarrollando de manera sostenible al sector de muebles de madera.

**Visión**

Llegar a ser el Grupo de fabricantes con mayor liderazgo en el mercado nacional de muebles de madera decorativos y utilitarios que sobresalen por su alta calidad y su identificación con la cultura salvadoreña.

**Objetivos****General**

Implementar estrategias orientadas al fortalecimiento de las distintas áreas funcionales de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás que conforman la red, permitiendo la permanencia y crecimiento de éstas, logrando así la sostenibilidad de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás.

**Específicos**

- Establecer convenios con los proveedores para modificar las condiciones en la compra de materias primas, principalmente para la obtención de precios bajos y facilidad de pago
- Dar a conocer sus productos a través de campañas publicitarias para atraer nuevos clientes,

aumentando las ventas y logrando mayor cobertura para un posicionamiento en el mercado.

- Crear nuevos canales de distribución para orientar sus productos hacia un segmento de mercado determinado, permitiendo la mejora en el servicio al cliente.
- Gestionar financiamiento para invertir en maquinaria con tecnología actualizada que les permita ir sustituyendo gradualmente la que poseen.

### **iii. Creación de Junta Directiva.**

Confirmada la participación de cada uno de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás para conformar parte del grupo asociativo, se procede a realizar un consenso para conocer quienes serán las personas que formarán parte de la junta directiva, la cual asumirá la dirección y control en la toma de decisiones de la red.

La Junta Directiva será proporcional al número de miembros que integren la red; para el caso de la red empresarial conformada por los propietarios de las carpinterías del municipio de Santo Tomás, se propone que este conformada por:



- Un Presidente
- Un Tesorero
- Un Secretario
- Un Director Ejecutivo

Esta Junta Directiva tendrá vigencia para un periodo de dos años, contando a partir de la conformación de la misma, permitiéndose la reelección y no más de una vez.

#### **iv. Funciones de la Junta Directiva**

- a. Desarrollar las actividades necesarias para el logro de la Misión, Visión y Objetivos de la Red.
- b. Velar por la Administración eficiente de los recursos de que disponga la red Promover la elaboración de planes, programas, proyectos y presupuestos de la red e informar a los miembros sobre éstos.
- c. Velar por el cumplimiento del reglamento interno del grupo, acuerdo y resoluciones de la Junta Directiva.
- d. Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias a todos los miembros de la red.

#### **v. Elaboración de Reglamento Interno del Grupo**

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

- Planificar desde un inicio todas las actividades que como grupo realizaran, permitiéndoles así conocer: que se tiene que hacer, en que momento y que resultados se van a lograr.
- Aportar una cuota mensual para formar un fondo asociativo entre los integrantes de la Red, lo que les permitirá cubrir los gastos de las actividades de planificación del trabajo
- Facilitar la información que requieran las instituciones prestadoras de servicios a grupos asociativos para la realización del diagnóstico de la situación actual de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás.

- Asistir a todas las reuniones que la Junta Directiva convoque, así como participar y colaborar en el desarrollo de actividades de la Red.
- Compartir con los miembros de la Red algún Tipo de información que sea de interés para todos y que pueda contribuir en un mejor desarrollo de los proyectos de grupo
- Cada miembro debe compartir la visión de la Red en cuanto al propósito de la asociatividad

**vi. Compromiso con la institución Prestadora de servicio**

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

Para definir las responsabilidades que tendrán cada una de las partes es necesario elaborar un documento en el cual se detallan las acciones que la institución desarrollara en el proceso, el tiempo durante el cual

dará seguimiento a la red, así como los compromisos que adquirirán los empresarios.

Todos estos elementos se detallaran en una carta de compromiso que firmaran los directivos de la red y el representante legal de la institución asesora. (Ver Anexo No. 5).

#### **vii. Análisis FODA**

Con el propósito de identificar cuales son las áreas más sensibles de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás que se encuentran participando en el proceso de desarrollo de la Red Empresarial, es necesario que los propietarios proporcionen toda la información referente a la situación en la cual desarrollan sus actividades, ya que esta servirá de base para elaborar un diagnóstico sobre la situación actual del subsector de muebles de madera que le servirá al consultor para conocer las áreas que presentan mayor dificultad.

Para el caso de la conformación de la Red Empresarial de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, se elaboró previamente el diagnóstico de los mismos; dicha información fue proporcionada por dichos fabricante. (Ver capítulo II)

El diagnóstico realizado a los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás permitió identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las cuales sirvieron de base para realizar un análisis a través del cual se formularon estrategias que ayudarán a contrarrestar los principales problemas y/o potenciar todo aquellos aspectos favorables con los que cuentan los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás.

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

A continuación se presenta el detalle de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas obtenidas por medio del diagnóstico realizado a los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás y posteriormente se presenta las estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y reactivas:

## ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversidad de estilos</li> <li>▪ Control de calidad en el proceso productivo</li> <li>▪ Mano de obra calificada</li> <li>▪ Aceptación de sus productos a nivel nacional</li> <li>▪ Voluntad de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás para conformar un grupo asociativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de materia prima en el mercado nacional</li> <li>• Acceso a programas de apoyo (asesorías y capacitaciones) que ofrecen instituciones gubernamentales</li> <li>• Apertura de mercados con los tratados de Libre Comercio</li> <li>• Existencia de tecnología en el mercado con mayor capacidad de producción</li> <li>• Representatividad en el mercado nacional por medio de la asociatividad</li> <li>• Adquirir materia prima en cantidades mayores a precios bajos como grupo asociativo</li> <li>• Compartir gastos de publicidad como grupo asociativo.</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costos elevados de producción</li> <li>▪ Falta de publicidad de los productos</li> <li>▪ Falta de recursos financieros para adquirir maquinaria con tecnología avanzada</li> <li>▪ Carencia de garantías para acceder a préstamos</li> <li>▪ Decisión de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás en abandonar el grupo asociativo para emprender nuevos proyectos en forma individual</li> <li>▪ Falta de visión común en los miembros del grupo asociativo</li> <li>▪ Desconfianza de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, hacia posibilidades de trabajo en conjunto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Libre ingreso de empresas extranjeras</li> <li>▪ Precios bajos en los precios de la competencia</li> <li>▪ Altas tasas de interés e impuestos por instituciones financieras</li> <li>▪ Falta de políticas gubernamentales que protejan al subsector de muebles de madera</li> <li>▪ Restricciones del sistema financiero para acceder a créditos</li> <li>▪ Capacidad productiva de las empresas extranjeras</li> <li>▪ Constantes campañas publicitarias por parte de la competencia</li> </ul>

## ESTRATEGIAS OFENSIVAS

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Existencia de materia prima en el mercado nacional	Acceso a programas de apoyo (asesorias y capacitaciones) que ofrecen instituciones gubernamentales	Apertura de mercados con los tratados de Libre Comercio	Existencia de tecnología en el mercado con mayor capacidad de producción	Representatividad en el mercado nacional por medio de la asociatividad	Adquirir materia prima en cantidades mayores a precios bajos como grupo asociativo	Compartir gastos de publicidad como grupo asociativo
Diversidad de estilos	Compra colectiva de materia prima para diversificar estilos			Adquisición colectiva de tecnología para diversificar y actualizar estilos			
Control de calidad en el proceso productivo		Asesorias y capacitaciones para mejora de procesos productivos					
Mano de obra calificada		Participación de capacitaciones especializadas para mejora de mano de obra calificada					
Aceptación de sus productos a nivel nacional						Compra conjunta de materia prima para mejorar la oferta de los productos a nivel nacional	Publicidad conjunta de los productos para reconocimiento y aceptación de productos
Voluntad de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás para conformar un grupo asociativo		Asistencia de instituciones prestadoras de servicios a grupos asociativos para conformar un grupo asociativo	Conformación de un grupo asociativo para apertura a nuevos mercados		Creación de un modelo de asociatividad para una mejor representación en el mercado nacional		



## ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

AMENAZAS DEBILIDADES	Libre ingreso de empresas extranjeras	Precios bajos en los productos de la competencia	Altas tasas de interés impuestas por instituciones financieras	Falta de políticas gubernamentales que protejan al subsector de muebles de madera	Restricciones del sistema financiero para acceder a créditos	Constantes campañas publicitarias por parte de la competencia	Capacidad productiva de las empresas extranjeras
Costos elevados de producción		Elaboración de productos de calidad con una mejor materia prima					
Falta de publicidad de los productos						Utilizar medios de publicidad para dar a conocer sus productos	
Falta de recursos financieros para adquirir tecnología avanzada	Solicitar préstamos para adquirir nueva tecnología que permita mejorar la productividad y hacerle frente a la competencia						
Carencia de garantías para acceder a préstamos			Adquisición de financiamiento en forma conjunta.				
Decisión de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás en abandonar el grupo asociativo para emprender nuevos proyectos en forma individual	Los fabricantes de forma individual les representa mayor dificultad permanecer y crecer ante la apertura de nuevos mercados						
Falta de visión común en los miembros del grupo asociativo							
Desconfianza de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, hacia posibilidades de trabajo en conjunto.							

## ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS

OPORTUNIDADES DEBILIDADES	Existencia de materia prima en el mercado nacional	Acceso a programas de apoyo (asesorias y capacitaciones) que ofrecen instituciones gubernamentales	Apertura de mercados con los tratados de Libre Comercio	Existencia de tecnología en el mercado con mayor capacidad de producción	Representatividad en el mercado nacional por medio de la asociatividad	Adquirir materia prima en cantidades mayores a precios bajos como grupo asociativo	Compartir gastos de publicidad como grupo asociativo
Costos elevados de producción	Alianzas estratégicas con proveedores de materia prima para disminuir costos de producción			Compartir maquinaria o compra conjunta de maquinaria y equipo para mejorar los costos de producción.		Compra conjunta de materia prima, para disminuir costos de producción	
Falta de publicidad de los productos							Promoción conjunta para dar a conocer sus productos
Falta de recursos financieros para adquirir tecnología avanzada							
Carencia de garantías para acceder a préstamos							
Decisión de los fabricantes de muebles del municipio de Santo Tomás en abandonar el grupo asociativo para emprender nuevos proyectos en forma individual		Gestionar asesorías a instituciones prestadoras de servicios para sensibilizar sobre la importancia del trabajo en equipo					
Falta de visión común en los miembros del grupo asociativo							
Desconfianza de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, hacia posibilidades de trabajo en conjunto.							

ESTRATEGIAS REACTIVAS

<p>AMENAZAS FORTALEZAS</p>	<p>Libre ingreso de empresas extranjeras</p>	<p>Precios bajos en los productos de la competencia</p>	<p>Altas tasas de interés impuestas por instituciones financieras</p>	<p>Falta de políticas gubernamentales que protejan al subsector de muebles de madera</p>	<p>Restricciones del sistema financiero para acceder a créditos</p>	<p>Constantes campañas publicitarias por parte de la competencia</p>	<p>Capacidad productiva de las empresas extranjeras</p>
<p>Diversidad de estilos</p>		<p>Diversificar estilos con materiales de calidad y así justificar los precios de la competencia</p>					
<p>Control de calidad en el proceso productivo</p>							
<p>Mano de obra calificada</p>							
<p>Aceptación de sus productos a nivel nacional</p>	<p>Aceptación de nuestros productos a nivel nacional para hacerle frente a las empresas extranjeras</p>						
<p>Voluntad de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás para conformar un grupo asociativo</p>	<p>Formar un grupo asociativo para fortalecer al subsector y hacerle frente a la competencia</p>			<p>Con la conformación de un grupo asociativo impulsar la creación de políticas gubernamentales encaminadas a la protección del subsector</p>			<p>Conformar un grupo asociativo que les permita adquirir tecnología para aumentar su capacidad de producción</p>

#### **viii. Figura Legal de la Red Empresarial**

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

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

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

- Asociación
- Sociedad
- Cooperativas

En el marco jurídico salvadoreño, actualmente no existe una figura legal definida para un grupo asociativo, es decir, una figura bajo la cual se agrupen varias empresas sin tener necesariamente que formar una nueva entidad; por tal razón se sugiere que la Red Empresarial de Fabricantes de Muebles de Madera del Municipio de Santo Tomás adopte la figura de una Asociación, ya que según las características que representan los fabricantes, es ésta a la que pueden optar con mayor facilidad.

A continuación se presentan las características principales de esta figura:

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

#### **d. Etapa de Operativización**

Definidos la Misión, Visión y Objetivos de la Red y conformada la junta directiva, el siguiente paso consiste en la ejecución de planes de acción los cuales pueden

retroalimentarse o redefinirse según las necesidades que vayan surgiendo en el proceso de desarrollo de la red.

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

#### **i. Proyectos a desarrollar**

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

##### **▪ Proyecto de Aprovisionamiento de Materia Prima**

A través de este proyecto se pretende realizar compras de materia prima en grandes cantidades, lo que contribuirá a la obtención de mejores precios, beneficiando así cada uno de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás integrantes de la Red; para lo cual sugieren los siguientes aspectos a considerar para la realización de estos proyectos:

- ✓ Cada fabricante elaborará un listado de materiales que utiliza para la fabricación de muebles de madera, tomando en cuenta la clase de material y la cantidad necesaria durante un periodo de producción.
- ✓ Del listado de materiales proporcionado por cada fabricante miembro de la Red, se deberá identificar aquellos que utilizan en común y así efectuar la Requisición de materiales en forma conjunta
- ✓ Algunos de los criterios que pueden evaluarse para la selección del Proveedor son: precios, calidad, accesibilidad, tiempo de entrega, servicios de transporte de la materia prima, facilidades de pago.
- ✓ Una vez identificado el proveedor, se deberá solicitar al proveedor la requisición de la materia prima.
- ✓ Se deberá elegir un lugar donde el proveedor realizará la entrega de la materia prima solicitada, dicho lugar puede ser una bodega de algún integrante de la Red el cual sea seguro y accesible para todos los integrantes de la Red.

- ✓ El proveedor entregará la materia prima solicitada en el lugar elegido por los integrantes de la Red.
  
- ✓ Coordinar la entrega de la materia prima solicitada por cada uno de los integrantes de la Red Empresarial de fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás.

Con la implementación de este proyecto los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás podrán mejorar la productividad de sus carpinterías, ya que con la compra de materia prima en cantidades grandes obtendrán mejores precios lo que les permitirá mejorar sus costos de producción.

▪ **Proyecto de Promoción**

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

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

- ✓ Crear un eslogan que identifique a la Red empresarial de fabricantes de muebles de madera del



municipio de Santo Tomás; ejemplo: "Fabricados con la mejor madera y por manos salvadoreñas"

- ✓ Identificar el atributo más importante de sus productos y con el cual deseen ser reconocidos en el mercado; por ejemplo: "Muebles de madera 100% Tomeños"
- ✓ Evaluar los aspectos básicos de los medios publicitarios a los cuales podrían optar para dar a conocer sus productos en forma conjunta, tomando en cuenta:
  1. Alcance: porcentaje de la población a la cual se dirigirá la campaña publicitaria
  2. Frecuencia: el número de veces que se expondrá el mensaje publicitario
  3. Costo: el cual deberá ir en función del alcance, la frecuencia y el medio de publicidad que se utilizará
  4. Medios de difusión: televisión, radio hojas volantes, carteles o pancartas
  5. Tiempo para el cual se programará la publicidad: es decir, las temporadas altas para el negocio, como por ejemplo: navidad

✓ Coordinar con la Alcaldía de Santo Tomás ferias comerciales en las cuales cada integrante de la Red ponga a la venta y a exhibición los diferentes productos que elabora, tomando en cuenta:

1. La fecha de realización de las feria
2. Lugar donde se realizará la feria comercial
3. Promocionar la feria con afiches, volantes y perifoneo con tiempo suficiente de anticipación a la feria

La ejecución de este proyecto les permitirá a los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás mejorar su productividad por medio de la publicidad ya que esta les permitirá ser reconocidos en el mercado logrando así mejorar sus ventas.

▪ **Proyecto de Adquisición de Maquinaria**

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

Es importante mencionar que previo a la puesta en marcha de este proyecto es necesario conocer los recursos

económicos con los que cuenta cada fabricante miembro de la red, caso contrario la Red deberá recurrir al financiamiento por medio de préstamos a instituciones financieras.

Los aspectos a considerar para llevar a cabo este proyecto son

- ✓ Cada fabricante deberá presentar el stock de maquinaria que actualmente posee.
- ✓ Identificar la maquinaria más útil y necesaria para los fabricantes
- ✓ Una vez identificada la maquinaria a adquirir, se deberán seleccionar las empresas a la cuales se les podría realizar la compra.
- ✓ Identificadas las empresas, se deberá adquirir la maquinaria considerando algunos aspectos como:
  1. Valor de adquisición
  2. Vida útil de la maquinaria
  3. Disponibilidad de repuestos en el mercado nacional
  4. Costo de mantenimiento
  5. Capacidad de producción
  6. Tiempo de garantía

#### 7. Datos generales de la empresa proveedora

- ✓ Adquirida la maquinaria, se deberá elegir el lugar donde operara la maquinaria, dicho lugar deberá de ser seguro y accesible para todos los integrantes de la Red.
  
- ✓ Establecer una cuota para el mantenimiento de la maquinaria y para su utilización
  
- ✓ Realizar un horario en el cual se detallen los días y las horas en que cada integrante de la Red pueda hacer uso de ella.

#### ▪ **Proyecto de Creación de una Sala de Venta**

Como un proyecto a largo plazo, se sugiere la creación y establecimiento de una Sala de Ventas que les permitirá ser reconocidos en un mercado específico por la venta de un producto de calidad y para que cada uno de los fabricantes tenga mayor facilidad en la comercialización de muebles de madera.

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

- ✓ Identificar un lugar estratégico de acuerdo a las características del mercado al cual se pretenda atender, buscando un establecimiento que por su

ubicación posea facilidades de acceso, sea seguro y atractivo ante los ojos del público

- ✓ Evaluar las condiciones bajo las cuales operaría el funcionamiento y administración de la sala de ventas.
- ✓ Crear un nombre comercial para la sala de ventas, que represente a cada uno de los fabricantes que conforman la red empresarial; por ejemplo: "Muebles de madera Tomeños"
- ✓ Se deberá sugerir una persona con alto grado de espíritu en las ventas y atención al cliente para llevar el aspecto comercial de la sala.
- ✓ Que se lleve un inventario de los productos con los que cuenta la sala de ventas y de los productos vendidos.
- ✓ Suministrar la sala de ventas con diversidad de estilos de muebles y con suficientes productos para cualquier pedido grande.

### **iii. Acciones de Desarrollo Organizacional**

Es necesario llevar a cabo acciones que fortalezcan el trabajo en equipo, lo que contribuirá a que la red pueda

lograr los objetivos que se ha propuesto así como una buena convivencia laboral entre sus miembros; entre las acciones a desarrollar están las siguientes:

▪ **Creación de un Fondo Asociativo**

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

- ✓ Se constituirá por medio de cuotas, las cuales serán aportadas por cada uno de los miembros de la red; la cantidad será definida según acuerde la mayoría de los integrantes y según la planificación de sus actividades
- ✓ Se sugiere que la cuota establecida se en forma mensual.
- ✓ Se sugiere que el fondo asociativo sea manejado por el tesorero de la junta directiva de la Red Empresarial.

- ✓ Que se lleve un registro contable de la aportación de la cuota de cada una de los miembros de la red empresarial.
- ✓ Se recomienda que los fondos de la Red Empresarial sean depositados en una o varias cuentas bancarias.
- ✓ Que la persona encargada del manejo de los fondos de la Red rinda informes mensuales de la situación financiera de los fondos de la Red Empresarial.

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

#### ▪ **Alianzas Estratégicas**

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

##### Empresas Proveedoras

Este tipo de alianzas están orientadas a obtener beneficios en relación con la adquisición de materia

prima para la fabricación de muebles de madera; dicha alianza estará enfocada establecer relaciones comerciales con:

✓ Empresas proveedoras de madera (Aserraderos)

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

✓ Otras empresas proveedoras (Ferreterías)

Crear alianzas con empresas proveedoras de materiales como: algodón, pinturas, lacas, barnices, pegamento, alambre, lija, clavos, chapas, herrajes, y otros más.

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



### Clientes

Básicamente esta alianza ésta orientada al establecimiento de un convenio con empresas distribuidoras como: almacenes, comerciales, etc.; dicha alianza se logrará a través del otorgamiento de incentivos como: facilidades de pago, ofrecimiento de productos en consignación, productos de primera calidad y otros beneficios atractivos para los clientes.

### Instituciones prestadoras de servicios

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

- ✓ Asistencia Técnica en el rubro de carpintería
- ✓ Capacitaciones para el personal

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

### **1. EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA RED**

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

#### **a. Logros alcanzados por el grupo**

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

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

### **2. ALTERNATIVAS DE ACCIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE LA RED**

En el caso de que los logros no sean satisfactorios para la Red, se recomienda buscar alternativas que reorienten

el curso de las acciones; entre estas se pueden mencionar las siguientes:

#### **a. Nuevos proyectos Organizacionales**

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

#### **b. Planes de capacitación**

Es importante tener en cuenta que si los logros que ha obtenido la Red no son satisfactorios o no cumplen con los objetivos propuestos, se puede orientar a la red tomando medidas que contribuyan al fortalecimiento de ésta y de cada uno de los miembros lo cual puede lograrse por medio del desarrollo de planes de capacitación; los cuales pueden enfocarse en los siguientes aspectos:

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

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

### **c. Apertura para nuevos miembros**

Con esta acción se pretende lograr la incorporación de miembros idóneos a la Red para una mayor representatividad y fortalecimiento de ésta, manteniendo un número adecuado de sus miembros; esto con el objeto de que se facilite la toma de decisiones. La persona aspirante deberá cumplir algunos requisitos mínimos como:

- Asistir a presenciar como observador ocho sesiones consecutivas de trabajo de Junta Directiva.
- Leer y respetar el reglamento interno de la Red Empresarial
- Pagar su membresía y su primera cuota
- Pagar una cuota más alta que los actuales integrantes para el uso de la maquinaria perteneciente a la red empresarial, durante un periodo de 2 meses.

#### **d. Motivación a los miembros de la Red.**

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

- Comunicación
- Liderazgo
- Relaciones Humanas

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

#### **E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

A continuación se detallan las actividades que se llevarán a cabo durante el proceso de conformación de la Red Empresarial de Fabricantes de Muebles de Madera del municipio de Santo Tomás, dicho plan establece el responsable para las actividades así como el costo aproximado y el tiempo de duración de cada una de éstas:

No.	Actividad	Responsable	Recursos Financieros	Tiempo Requerido
ETAPA DE PREPARACIÓN				
1.	Predeterminación de sector económico a atender	Facilitador		2 semanas
2.	Búsqueda de información de sectores potenciales a atender	Facilitador		1 semana
3.	definición de grupo de interés a ser atendido	Facilitador		1 semana
4.	Definición de las características del empresario del grupo a atender y ubicación geográfica.	Facilitador		1 semana
5.	Establecimiento de primeros contactos (invitación a primeras reuniones promocionales)	Facilitador		3 semanas
	TOTAL			8 semanas
ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN				
6.	Contacto con instituciones prestadoras de servicios	Facilitador	US\$ 30.00	2 semanas
7.	Convocar a los empresarios a reunión informativa sobre asociatividad	Facilitador		2 semanas

8.	Desarrollo del tema: "La Asociatividad como alternativa para mejorar la productividad de su negocio"	Consultor	US\$ 208.00	1 semana
	TOTAL		US\$ 238.00	5 semanas
	ETAPA DE ORGANIZACIÓN			
9.	Integración de la Red Empresarial	Consultor y Empresarios	US\$ 150.00	3 semanas
10.	Formular Misión, Visión y Objetivos de la Red Empresarial	Consultor y Empresarios	US\$ 140.00	4 semanas
11.	Crear Junta Directiva de la Red	Miembros de la Red		2 semanas
12.	Elaborar Reglamento Interno	Consultor y Junta Directiva	US\$ 80.00	1 semana
13.	Firma de carta de compromiso entre los representantes de la Red Empresarial de fabricantes de muebles de madera y el representante Legal de la institución asesora	Institución Asesora y Presidente de Junta Directiva de Red		1 semana
14.	Elaborar Análisis FODA	Consultor	US\$ 305.00	12 semanas
15.	Evaluar la figura legal que adoptará la Red Empresarial	Asesor Legal y Junta Directiva	US\$ 60.00	3 semanas

16.	Adopción de la figura legal de la Red Empresarial	Asesor Legal y Junta Directiva	US\$ 500.00	7 semanas
	TOTAL		US\$ 1,235.00	33 semanas
	ETAPA DE OPERATIVIZACIÓN			
17.	Plantear proyectos a desarrollar por parte de la Red Empresarial	Consultor y miembros de la Red	US\$ 210.00	4 semanas
18.	Desarrollo de proyectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechamiento de material prima</li> <li>▪ Promoción conjunta</li> <li>▪ Adquisición de maquinaria</li> <li>▪ Creación de sala de ventas</li> </ul>	Miembros de la Red		6 semanas 3 semanas 8 semanas 8 semanas
19.	Crear fondo asociativo	Miembros de la Red		1 semana
20.	Plantear alianzas estratégicas	Consultor y miembros de la Red	US\$ 225.00	10 semanas
	TOTAL		US\$ 435.00	40 semanas
	TOTAL GENERAL		US\$ 1,908.00	86 semanas



Con el Modelo de Asociatividad se espera contribuir a que los fabricantes de muebles de Madera del municipio de Santo Tomás puedan solucionar los problemas que enfrentan en la actualidad; así mismo se pretende que los fabricantes de muebles de madera puedan disminuir sus costos de producción, y así aumentar la productividad de sus empresas (carpinterías).

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- BRAND, SALVADOR OSWALDO. Diccionario de Ciencias Económicas y Administrativas. Editorial Jurídica Salvadoreña. Edición 200.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO. Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill. (1998)
- MARTÍNEZ, JULIA EVELYN. Desafíos y oportunidades de las Pyme salvadoreña construyendo una agenda de desarrollo. El Salvador: FUNDAPYME/ANEP/FUNDES. Agosto 2002 Primera Edición.
- ROJAS SORIANO, RAÚL. Guía para realizar investigaciones sociales. México. Plaza Valdez.
- THOMPSON, A. ARTHUR JR. Y OTROS. Dirección y Administración Estratégica. México. Mc Graw Hill. Primera Edición. (1998).
- VELÁSQUEZ MATRETA, GUSTAVO. Administración de los Sistemas de producción. 3<sup>a</sup>. Edición.

**TESIS**

- GUZMÁN, C., MUÑOZ, S., & SEGOVIA, S., (2004).  
Propuesta de un Modelo de Asociatividad para la pequeña empresa Industrial productora de calzado en el municipio de Santa Ana. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador.
- MERINO GUZMÁN Y OTROS. "Análisis Factorial de la Rama Industrial Madera, periodo 1950-80", tesis UCA, 1986.
- SORIANO ALEXANDER SANTOS. "Diseño de un Modelo de Administración a la Pequeña Empresa Manufacturera de Muebles de Madera del Área Metropolitana de San Salvador", UES, 1987.

**DOCUMENTOS Y OTRAS FUENTES.**

- BELTRÁN DE VIÉYTEZ, ELCIRA Y JULIA EVELYN MARTÍNEZ. Desafíos y oportunidades de las Pyme Salvadoreñas, construyendo una Agenda de Desarrollo. FUNDES Internacional. Primera Edición. San Salvador 2002.
- CERDÁN RIPOLL, CARLOS Y ANTONIO CÉSAR MAESO RUIZ. Guía para la Promoción y Operación de Redes Empresariales en El Salvador. Junio 1999.

- CULCHICÓN CÁCERES, CARLOS FELIPE. Modelos de negocios para MYPES: Asociatividad. Lima, Perú. Abril (2005).
- FADEMYPE. Herramientas para el proceso Asociativo. Noviembre 2006.
- FADEMYPE. Marco Conceptual de la Asociatividad. Noviembre 2006.
- FUNDAPYME. Análisis sobre el apoyo a procesos asociativos en PYMES salvadoreñas (2002).
- MÉNDEZ, GASTÓN Y OTROS. La Asociatividad en El Salvador. Proyecto de Asistencia Técnica a la Micro y Pequeña en desarrollo (EMPRENDE). San Salvador, El Salvador. Enero (2000).

# ANEXOS

**ANEXO No. 1**  
**MODELO DE CUESTIONARIO**

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

Somos estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y solicitamos su valiosa colaboración en el sentido de contestar el siguiente cuestionario. Que tiene por objetivo recopilar información que nos permita evaluar la situación actual de los fabricantes de muebles de madera en el municipio de Santo Tomás, para la propuesta de un Modelo de Asociatividad en el sub.-sector.

**Indicaciones:** Completar en los casos necesarios y/o marcar con una “x” en la casilla correspondiente.

**I. GENERALIDADES.**

1. Nombre con el cual se identifica la Empresa: \_\_\_\_\_
2. Número de empleados (as): \_\_\_\_\_
3. Cuanto años tiene de operar: \_\_\_\_\_

**II. DATOS DE CONTENIDO**

**AREA DE PRODUCCION**

1. ¿Cuál es la línea de producción para la cual fabrican los muebles?

- |                       |                          |                          |                          |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Muebles de sala    | <input type="checkbox"/> | e) Muebles de dormitorio | <input type="checkbox"/> |
| b) Muebles de comedor | <input type="checkbox"/> | f) Muebles de oficina    | <input type="checkbox"/> |
| c) Muebles de cocina  | <input type="checkbox"/> | g) Otros                 | <input type="checkbox"/> |
| d) Muebles de baño    | <input type="checkbox"/> | Especifique:             | _____                    |

2. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

a) Precios altos

b) Financiamiento

c) Disponibilidad de materia prima

d) Transporte

e) Calidad

f) Otros

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

4. ¿Cuáles son las fortalezas de su empresa?

a) Personal capacitado

b) Maquinaria adecuada

c) Realización de controles de calidad

d) Financiamiento

e) Transporte

f) Otros

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

5. ¿Cuáles son las debilidades de su empresa?

a) Personal no capacitado

b) Maquinaria no adecuada

c) No realización de controles de calidad

d) Falta de financiamiento

e) Falta de transporte

f) Otros

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



AREA DE MERCADEO

6. ¿Cuál es el mercado que atiende la empresa con la venta de muebles?

- a) Mercado Local
- b) Mercado Nacional
- c) Mercado Extranjero

7. ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza la empresa para comercializar los muebles?

- a) Sala de venta
  - b) Almacenes
  - c) Mercado municipal
  - d) Comerciales
  - e) Otros  Especifique: \_\_\_\_\_
- 

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

- a) Televisión
- b) Perifoneo
- c) Radio
- d) Hojas volantes
- e) Ninguno

9. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza la empresa para incrementar sus ventas?

- a) Precios accesibles
- b) Variedad de estilos
- c) Servicio al cliente
- d) Calidad en el producto
- e) Otros

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

---

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

- a) La competencia
- b) Capacidad de producción
- c) Falta de publicidad
- d) Ubicación de la empresa
- e) Altos precios
- f) Otros

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

---

#### AREA DE FINANZAS

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

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

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

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

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

---

13. ¿La empresa elabora presupuesto para el desarrollo de sus operaciones?

- Si
- No

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

- Si
- No

15. ¿A cuanto ascienden sus ventas mensualmente?

- a) Menos de \$500
- b) \$501 a \$1,000
- c) \$1,001 a \$1,500
- d) \$1,501 a más

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

- a) Al contado \_\_\_\_\_ %
- b) Al crédito \_\_\_\_\_ %

#### AREA DE RECURSOS HUMANOS

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

- a) Recomendados de trabajos actuales
  - b) Empresas similares
  - c) Talleres de aprendizaje
  - d) Familiares
  - e) Otros  Especifique: \_\_\_\_\_
- 

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

- Si  No

#### ASOCIATIVIDAD

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

- Si  Cuáles? \_\_\_\_\_
- No

20. ¿Mantiene relaciones empresariales con empresas del rubro de carpintería?

Si

No

21. ¿Conoce en que consiste la asociatividad?

Si

No

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

\_\_\_\_\_

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

Si

No

Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

Si

No

Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

a) Empresas locales

b) Empresas nacionales

c) Empresas internacionales

d) Todas las anteriores

25. ¿Considera que el asociarse con otras empresas del mismo sector obtendría ventajas?

Si  Cuáles? \_\_\_\_\_

No  \_\_\_\_\_

26. ¿Según su importancia cuáles de los siguientes aspectos considera usted que obtendría al asociarse con otras empresas del mismo sector? 1= Muy importante, 2= Importante, 3= Poco importante, 4= Menos importante, 5= Nada importante

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

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

Si

No

Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

28. ¿Cuáles son las razones que usted como empresa no se asocia?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

Si

Cuáles? \_\_\_\_\_

No

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

Si

No

Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

31. ¿Qué tipo de ayuda esperaría de parte de la Alcaldía de Santo Tomás para mejorar la producción de su empresa?

---

---

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

**ANEXO No. 2**  
**TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE**  
**DATOS**

## TABULACIÓN

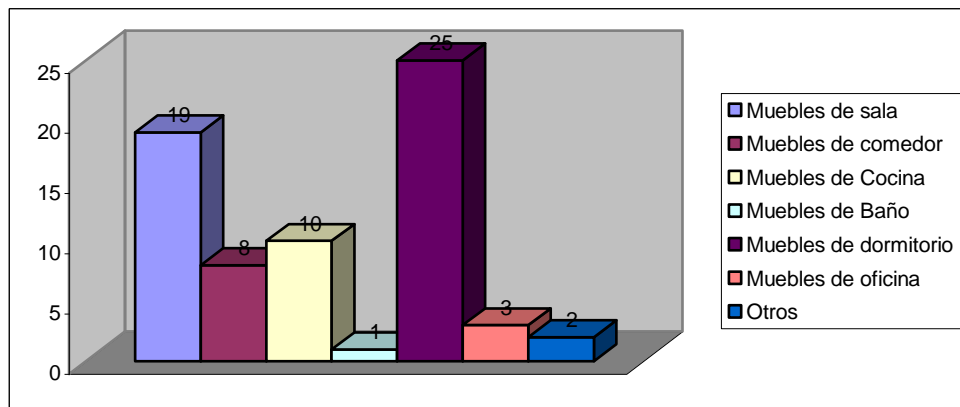
PREGUNTA No. 1

¿Cuál es la línea de producción para la cual fabrican muebles?

OBJETIVO: Conocer la línea de producción para la cual fabrican muebles los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás.

CUADRO No. 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Muebles de sala	19	52.77%
Muebles de comedor	8	22.22%
Muebles de Cocina	10	27.77%
Muebles de Baño	1	2.77%
Muebles de dormitorio	25	69.44%
Muebles de oficina	3	8.33%
Otros	2	5.55%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

El mayor porcentaje de Fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás se dedican a la fabricación de muebles de dormitorio (69.44 %), en segundo lugar se encuentran los muebles de sala (52.77 %), sin embargo no existe la fabricación dirigida a un solo mercado, ya que todos los fabricantes de muebles de madera de dicho municipio con el propósito de ser competitivos buscan llegar a más de un segmento de la población.



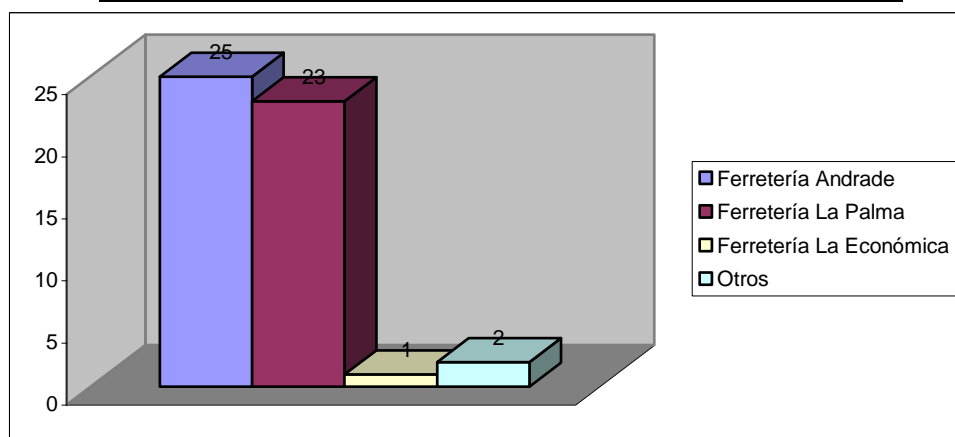
PREGUNTA No. 2

¿Quiénes son sus principales proveedores?

OBJETIVO: Conocer quiénes son los principales proveedores de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás.

CUADRO No. 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Ferretería Andrade	25	69.44%
Ferretería La Palma	23	63.88%
Ferretería La Económica	1	2.77%
Otros	2	5.55%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

En relación a esta pregunta, se puede mencionar que la mayoría de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás respondieron que sus principales proveedores son ferreterías de la misma zona del municipio de Santo Tomás, dentro de las cuales un 69.44% respondió que su proveedor es la ferretería Andrade; mientras que un 63.88% respondió que ferretería La Palma; siendo estas con las que se pueden realizar alianzas estratégicas como alternativas de acción para la obtención de mejores precios de la materia prima.

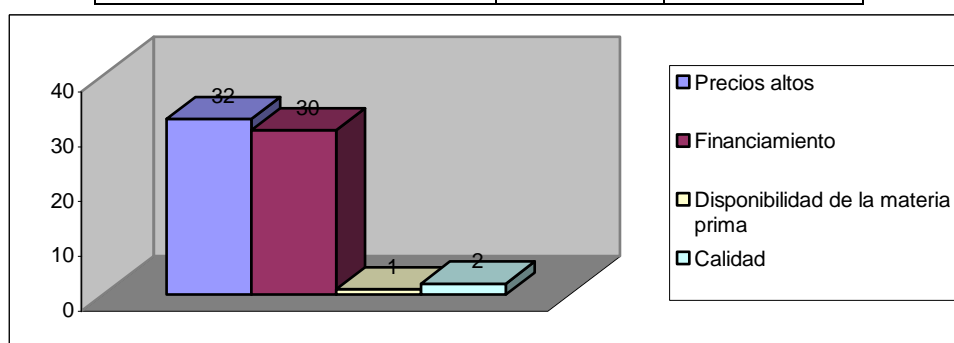
PREGUNTA No. 3

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

OBJETIVO: Conocer las dificultades que enfrentan los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás al momento de adquirir materia prima.

CUADRO No. 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Precios altos	32	88.88%
Financiamiento	30	83.33%
Disponibilidad de la materia prima	1	2.77%
Calidad	2	5.55%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Los resultados demuestran que un 88.88% de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás coinciden que los precios altos es el principal problema que enfrentan al momento de adquirir la materia prima; así mismo el 83.33% determina que otro problema es la falta de financiamiento, ya que muchas veces no cuentan con los recursos financieros para la adquisición de la misma; por lo tanto los fabricantes de dicho municipio deben asociarse para realizar convenios con los proveedores con el objetivo de obtener mejores precios y financiamiento en la compra de la materia prima.

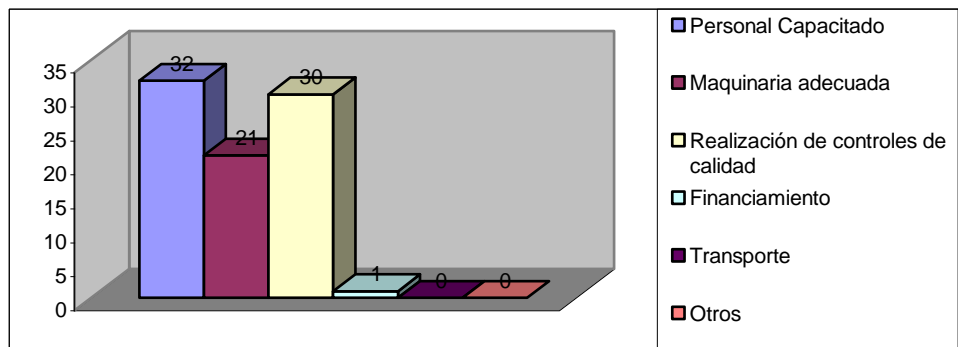
PREGUNTA No 4

¿Cuáles son las fortalezas de su empresa?

OBJETIVO: Identificar cuales son las fortalezas con las que cuentan los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás.

CUADRO No. 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Personal Capacitado	32	88.88%
Maquinaria adecuada	21	58.33%
Realización de controles de calidad	30	83.33%
Financiamiento	1	2.77%
Transporte	0	0%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Del 100% de la población en estudio, el 88.88% respondió que el personal contratado para la fabricación de muebles de madera en el municipio de Santo Tomás posee los conocimientos y capacidad necesaria para las actividades que realizan; mientras que un 83.33% de estos respondieron que la realización de un control de calidad en el proceso de fabricación de muebles de madera, ya que este les permite ofrecer productos de calidad y evitar principalmente desperdicios y defectos en los productos; no obstante un 58.33% respondió que la maquinaria adecuada.

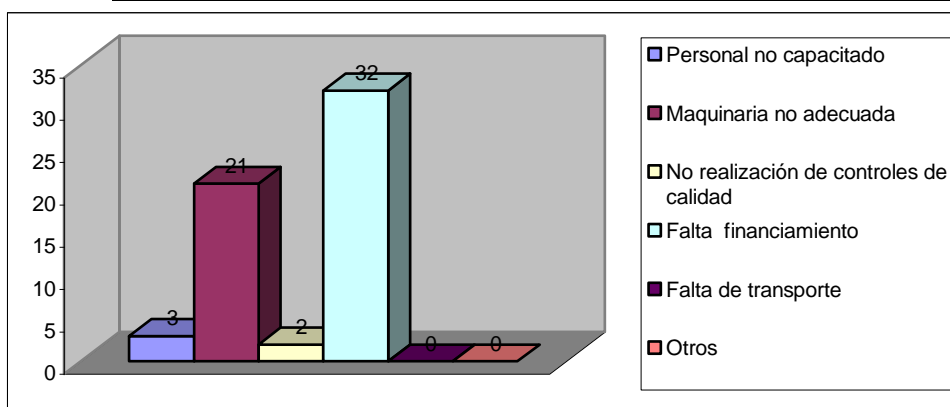
PREGUNTA No 5

¿Cuáles son las debilidades de su negocio?

OBJETIVO: Conocer las debilidades de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás.

CUADRO No. 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Personal no capacitado	3	8.33%
Maquinaria no adecuada	21	58.33%
No realización de controles de calidad	2	5.55%
Falta financiamiento	32	88.88%
Falta de transporte	0	0%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Del 100% de los encuestados, el 88.88% respondió que la falta de financiamiento es la principal debilidad de su negocio, ya que muchas veces no se cuenta con los recursos financieros necesarios para cubrir la demanda de sus consumidores; mientras que un 58.33% respondió que la falta de una maquinaria adecuada, y esto se debe a los constantes cambios en la tecnología y en las nuevas tendencias en el mercado, no permitiéndoles así elevar sus niveles de producción, por lo cual un modelo de asociatividad les permitiría a los fabricantes de dicho municipio gestionar prestamos con instituciones financieras en forma conjunta.

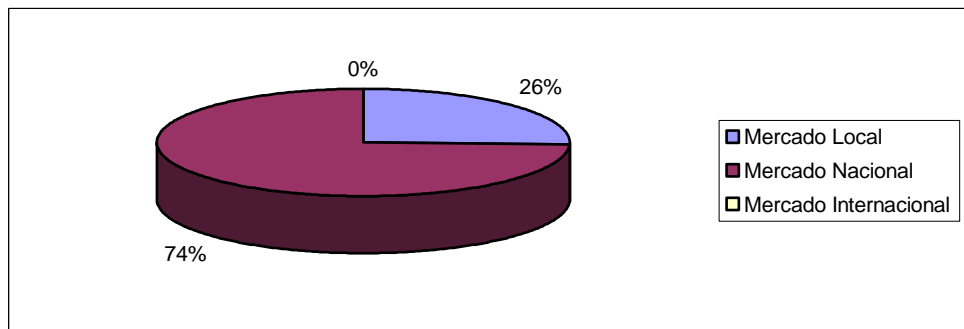
PREGUNTA No. 6

¿Cuál es el mercado que atiende la empresa con la venta de muebles?

OBJETIVO: Conocer la cobertura que tienen los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás con relación al mercado para el cual dirigen sus productos.

CUADRO No. 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Mercado Local	11	30.55%
Mercado Nacional	32	88.88%
Mercado Internacional	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

La mayor parte de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás distribuyen sus productos a nivel Nacional, siendo sus principales mercados San Salvador y en el interior del país; solamente el 30.55% distribuyen sus productos en el mercado local.

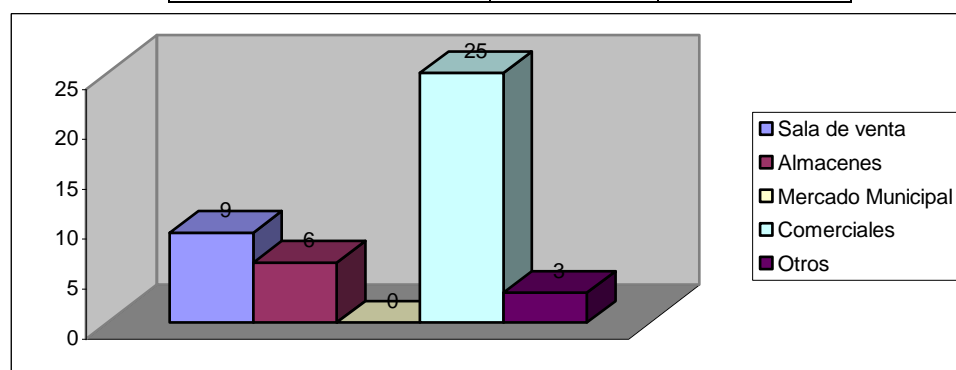
PREGUNTA No. 7

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

OBJETIVO: Conocer los principales canales utilizados por los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás para hacer llegar el producto a los clientes.

CUADRO No. 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Sala de venta	9	25%
Almacenes	6	16.66%
Mercado Municipal	0	0%
Comerciales	25	69.44%
Otros	3	8.33%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

En relación a esta pregunta, el 69.44% de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás censados respondió que su principal canal de distribución es a través de las Comerciales, ya que es aquí donde les permiten dar a conocer todos sus productos; mientras que un 25% de los fabricantes menciono que distribuyen sus productos en las salas de venta; por lo tanto con las comerciales se puede realizar una asociatividad que les permita a los fabricantes de muebles de madera de dicho municipio distribuir todos sus productos

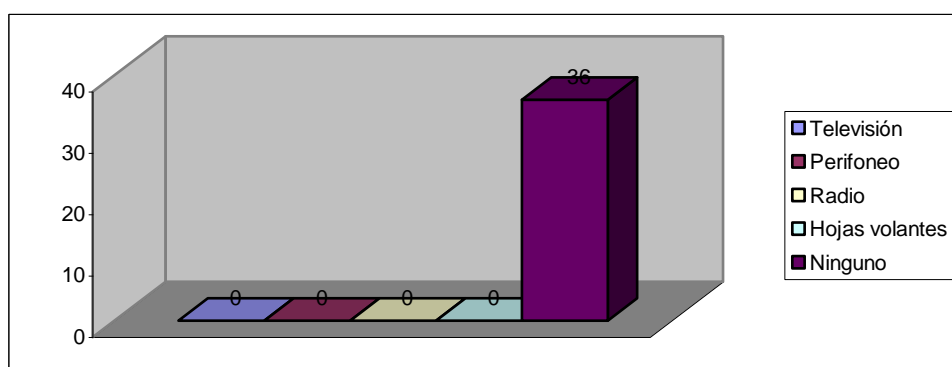
PREGUNTA No. 8

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

OBJETIVO: Identificar si los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás utilizan medios de publicidad para promover sus productos.

CUADRO No. 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Televisión	0	0%
Perifoneo	0	0%
Radio	0	0%
Hojas volantes	0	0%
Ninguno	36	100%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Del 100% de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás encuestados, el 100% respondió que no utilizan medios de publicidad para promover sus productos, ya que no cuentan con los recursos económicos necesarios para financiar a los mismos; por lo cual los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás deben realizar publicidad en forma conjunta con el objetivo de atraer nuevos clientes.

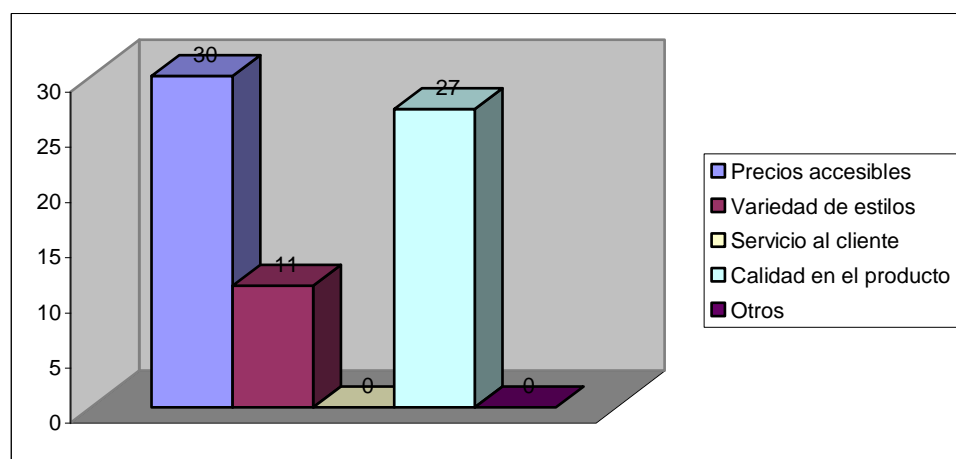
PREGUNTA No. 9

¿Cuáles son las estrategias que utiliza la empresa para incrementar sus ventas?

OBJETIVO: Conocer las estrategias mas utilizadas por los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás para incrementar sus ventas.

CUADRO No.9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Precios accesibles	30	83.33%
Variedad de estilos	11	30.55%
Servicio al cliente	0	0%
Calidad en el producto	27	75%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Como estrategia más utilizada por el 83.33% de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás censados esta la de los precios accesibles. Así mismo, un 75% dijo que otra estrategia utilizada es la de calidad de sus productos, el cual les permite una mayor aceptación por los consumidores.



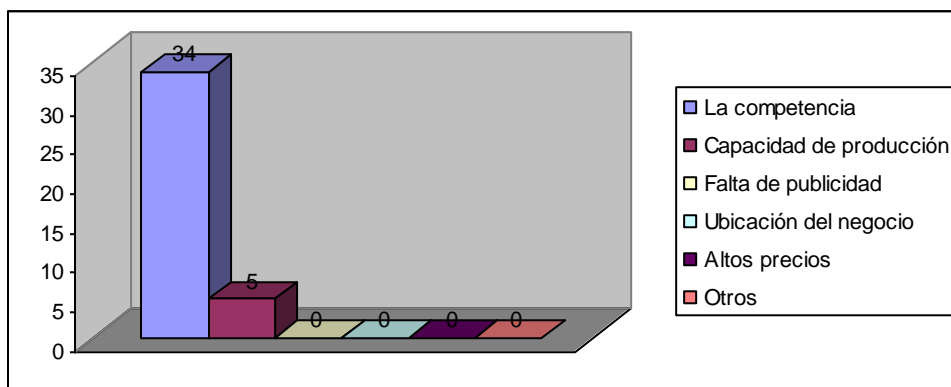
PREGUNTA No.10

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

OBJETIVO: Identificar los principales problemas que enfrentan los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás al momento de la comercialización de sus productos.

CUDRO No. 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
La competencia	34	94.44%
Capacidad de producción	5	13.88%
Falta de publicidad	0	0%
Ubicación del negocio	0	0%
Altos precios	0	0%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

La principal problemática que enfrentan los fabricantes de muebles de madera del municipio Santo Tomás al momento de comercializar sus productos es la competencia, según lo manifestó un 94.44% de los fabricantes censados, porque casi siempre sus precios son mas bajos; el 13.88% respondió que la falta de publicidad también representa un problema, ya que sin esta es mas difícil posicionarse en el mercado.

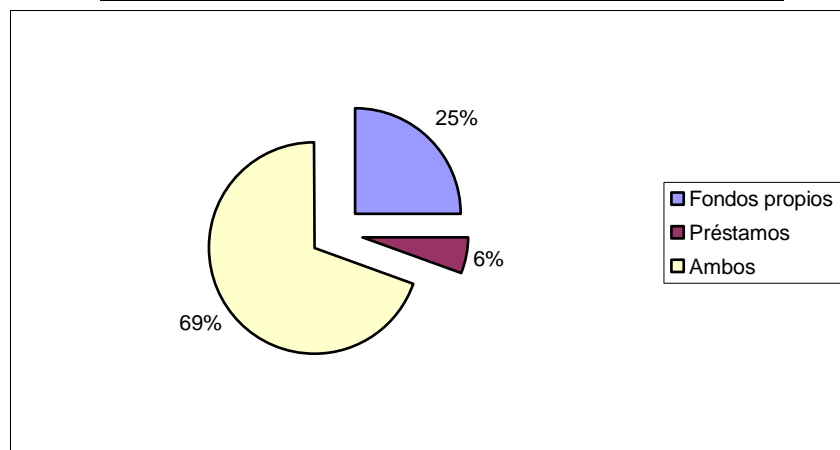
PREGUNTA No. 11

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

OBJETIVO: Conocer la procedencia de los fondos que utilizan los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás para financiar sus operaciones

CUADRO No. 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Fondos propios	9	25%
Préstamos	2	6%
Ambos	25	69%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Para el financiamiento de sus operaciones, el 69% de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás respondió que trabajan con fondos propios y con préstamos es decir con ambos; mientras que el 25% de estos manifiesta que trabajan con fondos propios, aunque existen temporadas altas (navideña) en los cuales recurren a préstamos para cubrir la demanda de productos.

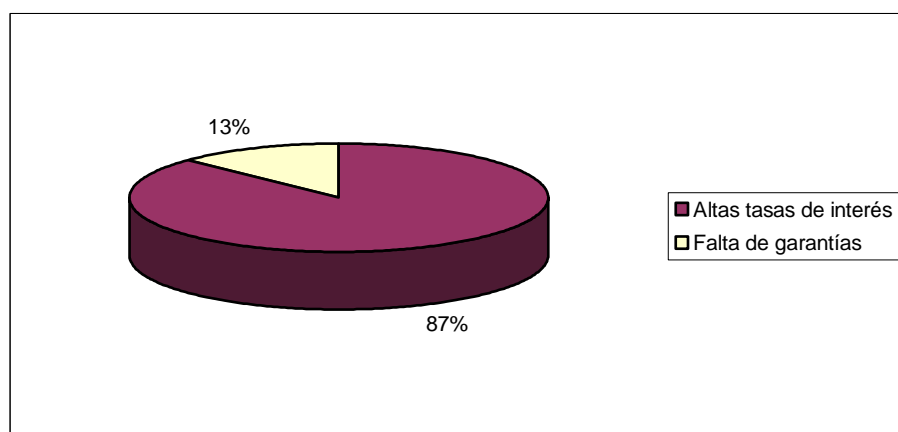
PREGUNTA No.12

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

OBJETIVO: Identificar los obstáculos que enfrentan los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás al momento de solicitar préstamos.

CUADRO No. 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Altas tasas de interés	34	94.44%
Falta de garantías	5	13.88%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Uno de los obstáculos que enfrentan los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás al momento de solicitar préstamos, según el 94.44% son las altas tasas de interés que les cobran, razón por la cual les dificulta optar por los créditos; no obstante un 13.88% menciona que es la falta de garantías como bienes inmuebles, es otro de los obstáculos para la obtención de recursos financieros.

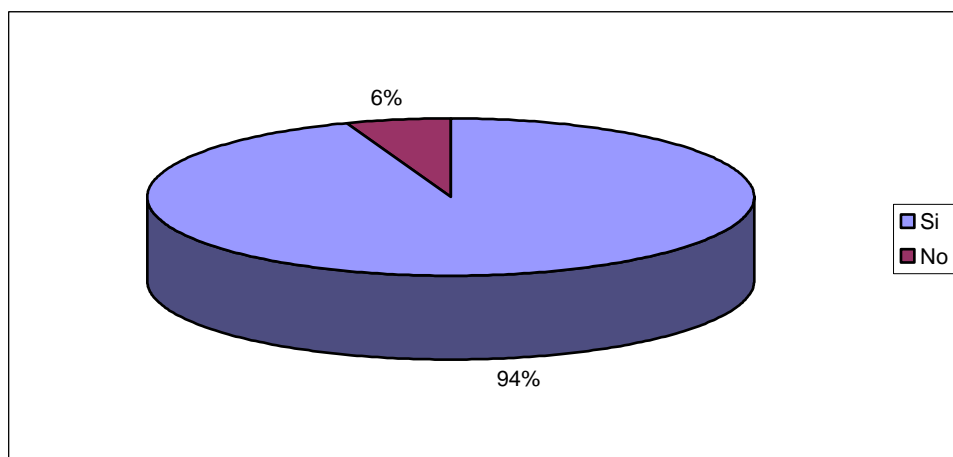
PREGUNTA No. 13

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

OBJETIVO: Conocer la planificación financiera que tienen los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás.

CUADRO No. 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	34	94%
No	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Del total de la población encuestada, el 94% respondió que sí elaboran presupuestos, ya que éstos les ayudan en la proyección de sus operaciones; no así el 6% respondió que no realizan ningún tipo de presupuesto dificultándoles el uso adecuado de los recursos al no planificar los gastos.

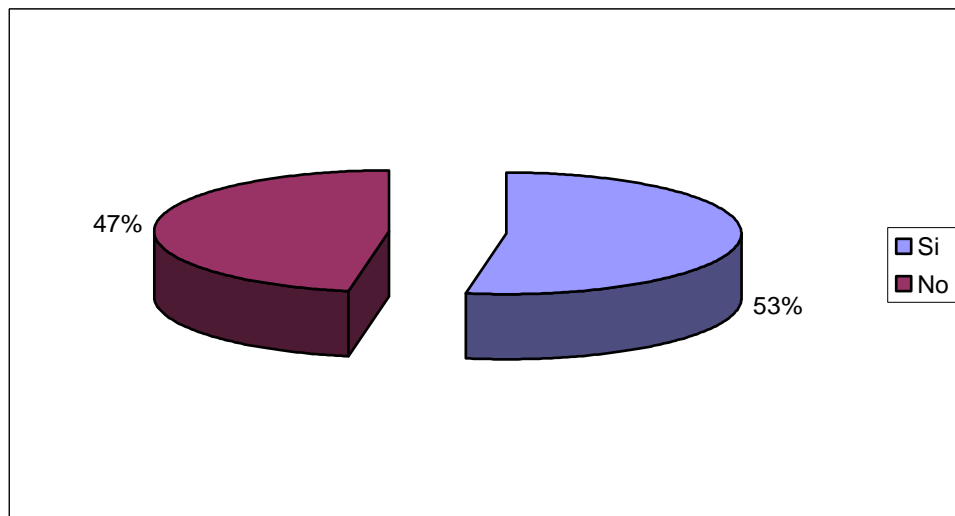
PREGUNTA No. 14

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

OBJETIVO: Conocer si los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás llevan un registro de contabilidad formal para sus operaciones.

CUADRO No.14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	19	53%
No	17	47%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

De la población total, el 53% de los fabricantes de muebles de madera del municipio Santo Tomás respondió que si cuentan con un registros contables donde ingresan todas las operaciones diarias, así como gastos operativos que realizan para llevar un mejor control de los mismos; no obstante el 47% de los fabricantes respondió que no llevan ningún registro de contabilidad formal.

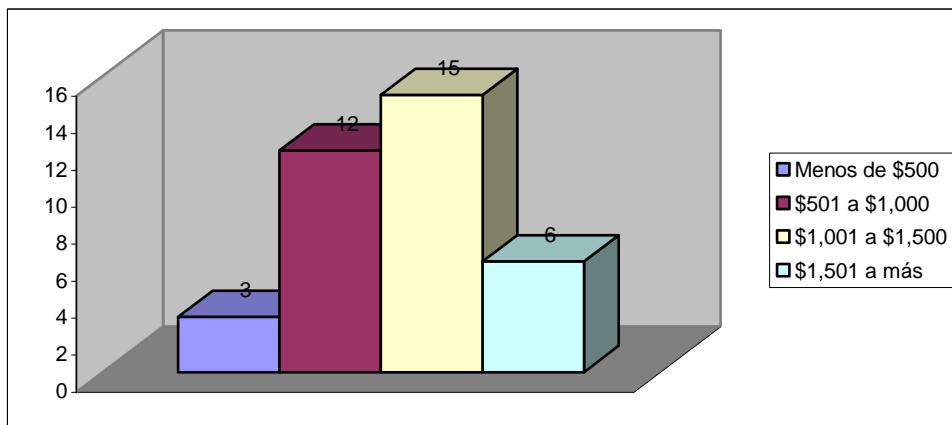
PREGUNTA No. 15

¿A cuánto ascienden sus ventas mensualmente?

OBJETIVO: Conocer en promedio los ingresos mensuales que perciben los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, lo cual indicará la capacidad financiera.

CUADRO No.15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Menos de \$500	3	8.33%
\$501 a \$1,000	12	33.33%
\$1,001 a \$1,500	15	41.67%
\$1,501 a más	6	16.67
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

En promedio las ventas mensuales que realizan los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás oscilan entre \$1,001 a \$1,500, según respondieron el 41.67% de los fabricantes encuestados; mientras que un 33.33% respondieron que el promedio de sus ventas mensuales se encuentra entre \$501 a \$1,000, lo que representa su capacidad financiera confirmándose así como pequeña empresa.

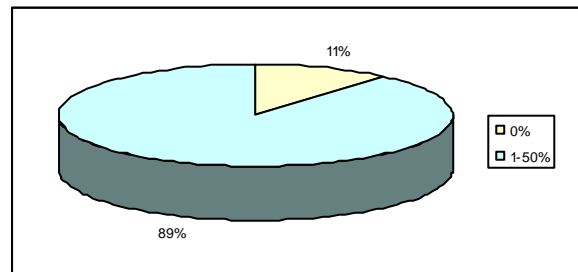
PREGUNTA No. 16

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

OBJETIVO: Identificar en términos porcentuales las ventas mensuales que realizan los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás.

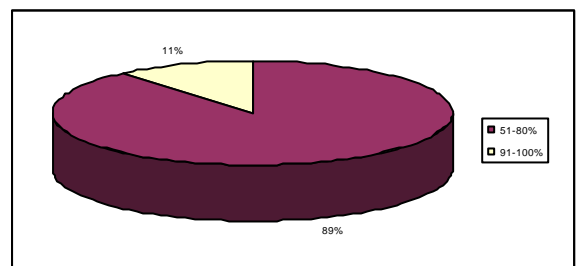
CUADRO No. 16 VENTAS AL CONTADO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
0%	4	11%
1-50%	32	89%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



CUADRO No.16 VENTAS AL CREDITO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
51-80%	32	89%
91-100%	4	11%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Todos los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás realizan sus ventas al crédito, es decir que del total vendido un 50 % es al crédito, de estas, cuatro efectúan sus ventas al contado; el otorgamiento de crédito es la forma más aceptada por los distribuidores y representa una estrategia de servicio al cliente.

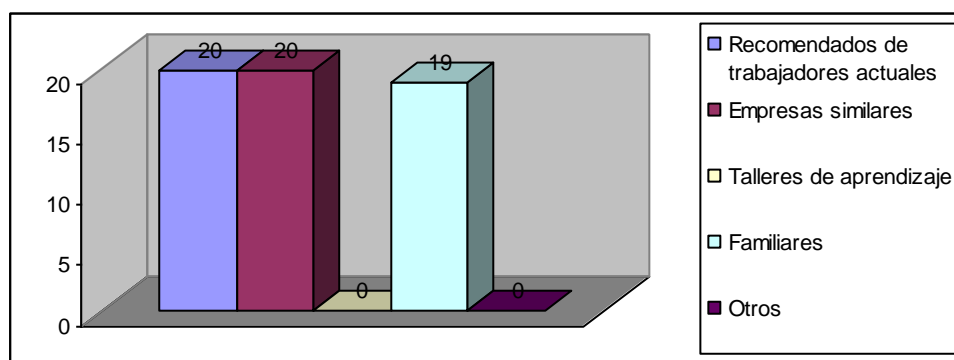
PREGUNTA No. 17

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

OBJETIVO: Conocer cuales son las principales fuentes de contratación de personal utilizados por los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás.

CUADRO No. 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Recomendados de trabajadores actuales	20	55.55%
Empresas similares	20	55.55%
Talleres de aprendizaje	0	0%
Familiares	19	52.77%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

La fuente principal a la cual recurren los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás para la contratación de recursos humanos, es a la recomendación de los trabajadores actuales, según lo respondido por el 55.55% de los fabricantes encuestados, ya que hay mayor confianza personal y laboral, en igual proporción se encuentra la contratación de personas que laboran en negocios similares; sin embargo un 52.77% respondió que otra fuente a la cual recurren es a la de familiares.



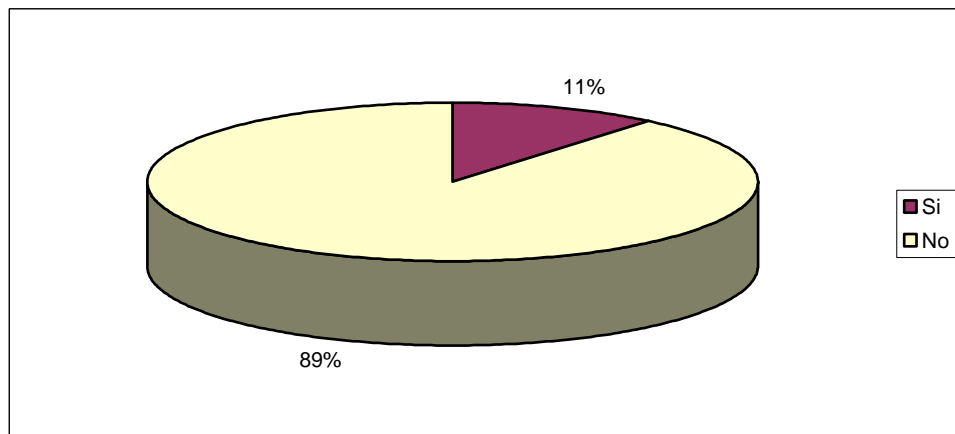
PREGUNTA No. 18

¿Imparte la empresa capacitación a sus empleados y empleadas?

OBJETIVO: Conocer si los propietarios de los negocios de fabricación de muebles de madera del municipio de Santo Tomás imparten capacitación a su personal.

CUADRO No. 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	4	11%
No	32	89%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Del 100%, el 89% de los propietarios de los negocios de fabricación de muebles de madera del municipio de Santo Tomás respondieron que no imparten capacitación a sus empleados; no obstante el 11% de los propietarios respondieron que si imparten capacitación a su personal.

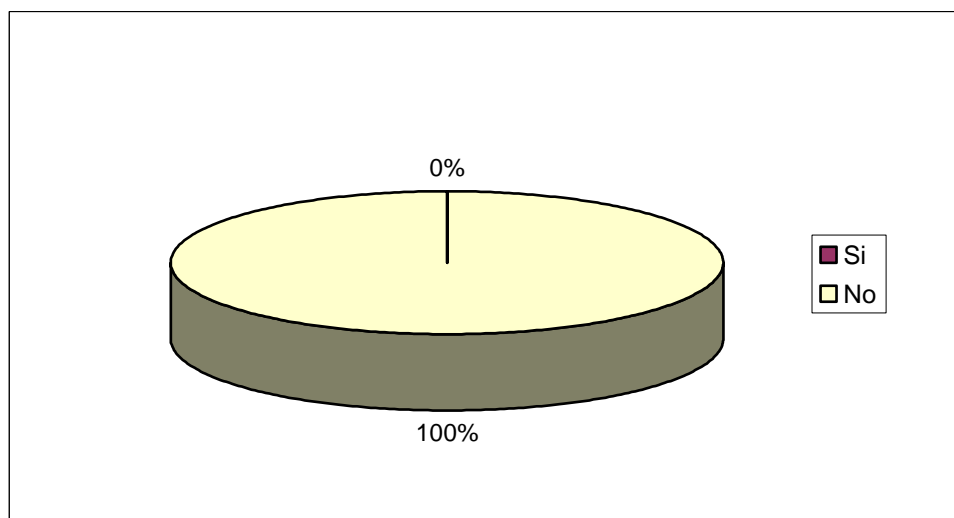
PREGUNTA No. 19

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

OBJETIVO: Conocer si los negocios de fabricación de muebles de madera del municipio de Santo Tomás están afiliados a alguna organización o negocio similar a su actividad productiva.

CUADRO No. 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	36	100%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Del total de la población, el 100% de los negocios de fabricación de muebles de madera del municipio de Santo Tomás no se encuentran afiliados a ninguna organización o negocio similar a su actividad productiva.

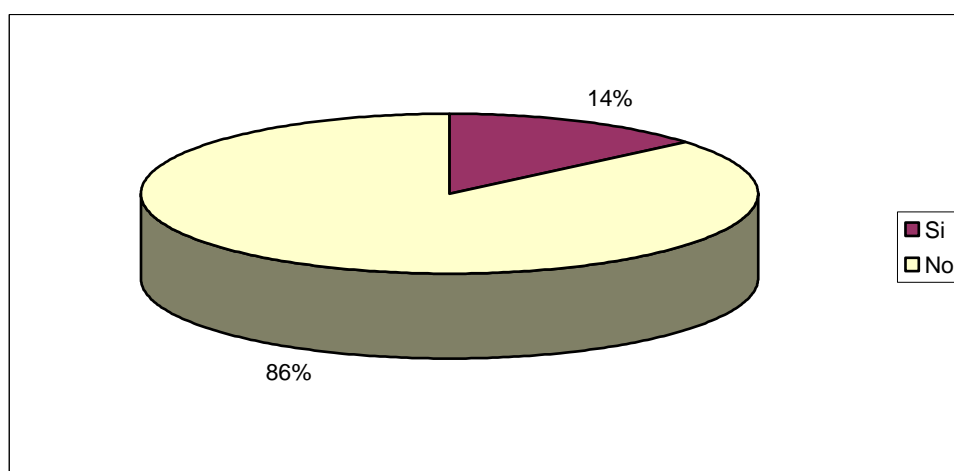
PREGUNTA No. 20

¿Mantiene relaciones empresariales con empresas del rubro de carpintería?

OBJETIVO: Conocer si los negocios de fabricación de muebles de madera del municipio de Santo Tomás mantienen relaciones empresariales con otros negocios dedicados a la misma actividad productiva.

CUADRO No. 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	5	14%
No	31	86%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

De acuerdo a los negocios de fabricación de muebles de madera del municipio de Santo Tomás censados el 86% respondieron que no mantiene relaciones con otros negocios dedicados a la misma actividad económica; no obstante el 14% dijo que si mantiene relaciones con otros negocios similares.

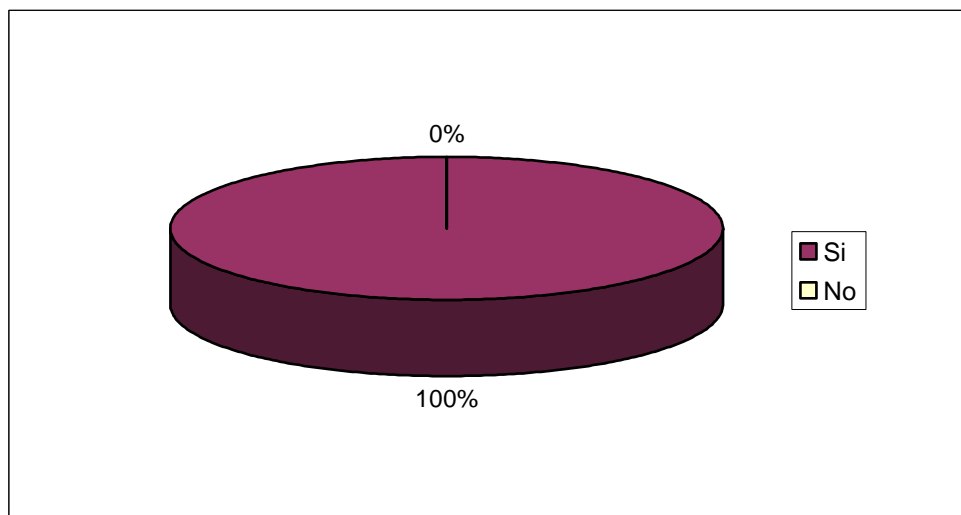
PREGUNTA No. 21

¿Conoce en qué consiste la asociatividad?

OBJETIVO: Conocer si los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás están familiarizados con el tema de la asociatividad.

CUADRO No. 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	36	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

La población total respondió que si conocen en que consiste la asociatividad, describiendo la misma como una forma de cooperación que les ayudara a fortalecerse para poder mejorar la producción de su negocio.

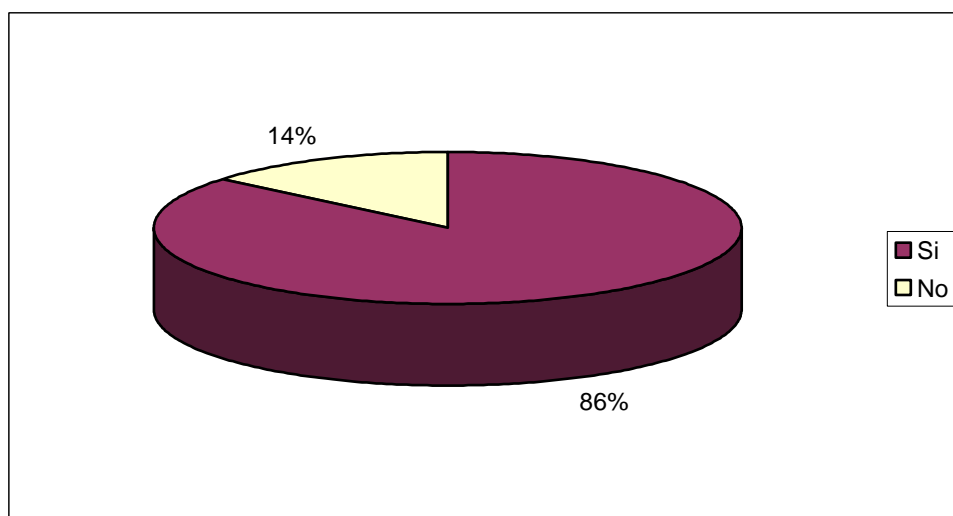
PREGUNTA No. 22

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

OBJETIVO: Conocer el interés que existe por parte de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás para asociarse.

CUADRO No. 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	31	86%
No	5	14%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Concedores del impacto que pueda traer consigo la apertura del mercado internacional a través de los TLC, el 86% de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás respondió que si consideran necesario asociarse con otros fabricantes de muebles de madera para hacerle frente a la competencia; mientras que el 14% respondió que no es necesario asociarse.

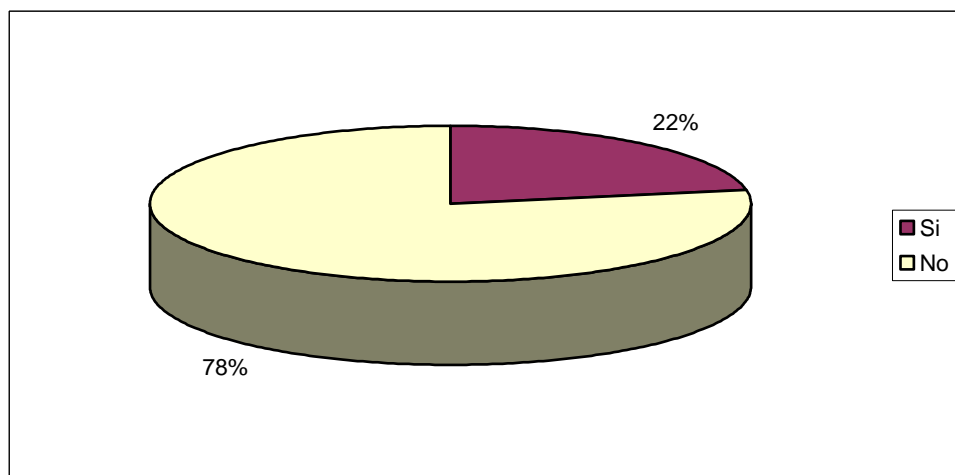
PREGUNTA No. 23

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

OBJETIVO: Conocer si los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás están preparados para enfrentar la competencia en el contexto de un mercado globalizado

CUADRO No. 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	8	22%
No	28	78%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Debido a los constantes cambios tanto en aspectos tecnológicos, culturales, económicos y políticos que demandan a los negocios ser competitivos para enfrentar a los nuevos mercado, los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás respondieron en un 78% no estar preparados para tal situación no obstante el 22% de los mismos si consideran estar en condiciones de hacerle frente a la competencia.

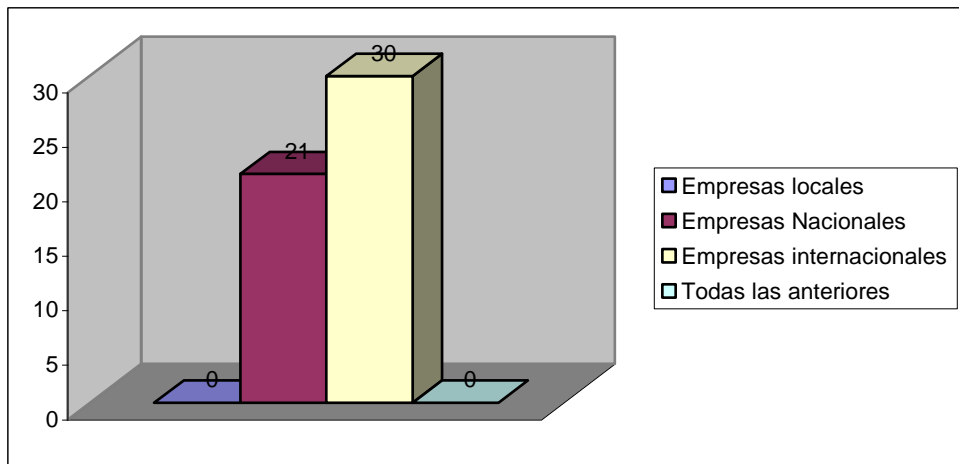
PREGUNTA No. 24

¿Quiénes consideran que son sus competidores más fuertes en el Mercado?

OBJETIVO: Identificar cuáles son los competidores mas fuertes para los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás según su experiencia.

CUADRO No. 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Empresas locales	0	0%
Empresas Nacionales	21	58.33%
Empresas internacionales	30	83.33%
Todas las anteriores	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Debido al constante ingreso al país de empresas extranjeras, la mayor competencia esta representada por dichas empresas, según lo manifestó el 83.33% de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás; mientras que la empresa nacional también representa una amenaza según el 58.33% de los fabricantes.

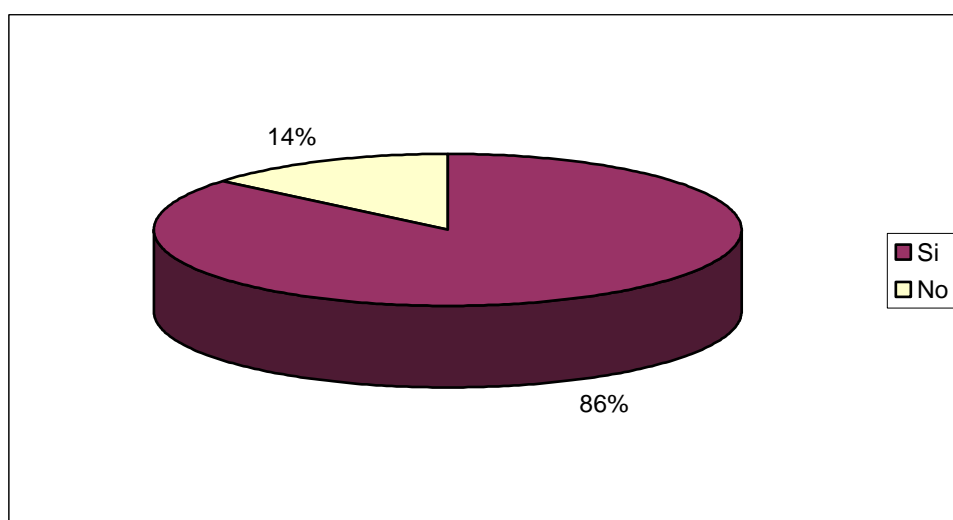
PREGUNTA No. 25

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

OBJETIVO: Conocer la apreciación de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás acerca de las ventajas de la asociatividad.

CUADRO No. 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	31	86%
No	5	14%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Del total de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás encuestados el 86% de estos respondió que si obtendrían ventajas al asociarse, ya que de esta forma unificarían esfuerzos para enfrentar la competencia, fortaleciendo así el subsector; no así el 14% dijo que no obtendrían ningún tipo de ventaja.



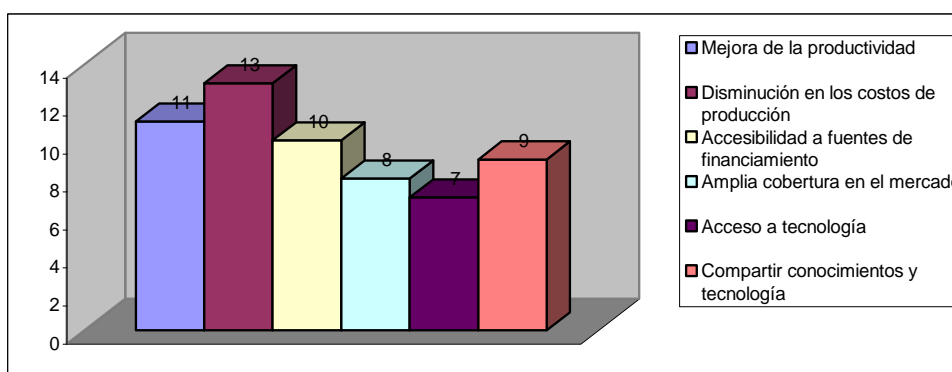
PREGUNTA No. 26

¿Según su importancia cuáles de los siguientes aspectos considera usted que obtendría al asociarse con otras empresas del mismo sector? 1=Muy Importante, 2=Importante, 3=Poco importante, 4=Menos importante, 5=nada importante.

OBJETIVO: Conocer si los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás identifican los beneficios que obtendrían al asociarse con fabricantes de muebles de madera del mismo sector.

CUADRO No. 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Mejora de la productividad	11	30.55%
Disminución en los costos de producción	13	36.11%
Accesibilidad a fuentes de financiamiento	10	27.77%
Amplia cobertura en el mercado	8	22.22%
Acceso a tecnología	7	19.44%
Compartir conocimientos y tecnología	9	25%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

El 36.11% respondió que la ventaja más importante que obtendrían es la disminución en los costos de producción, ya que se podrían realizar compras de materia prima e insumos de manera conjunta lo que disminuirá los precios; otros aspectos importantes son: la mejora de la productividad, accesibilidad a financiamiento y mayor cobertura en el mercado.

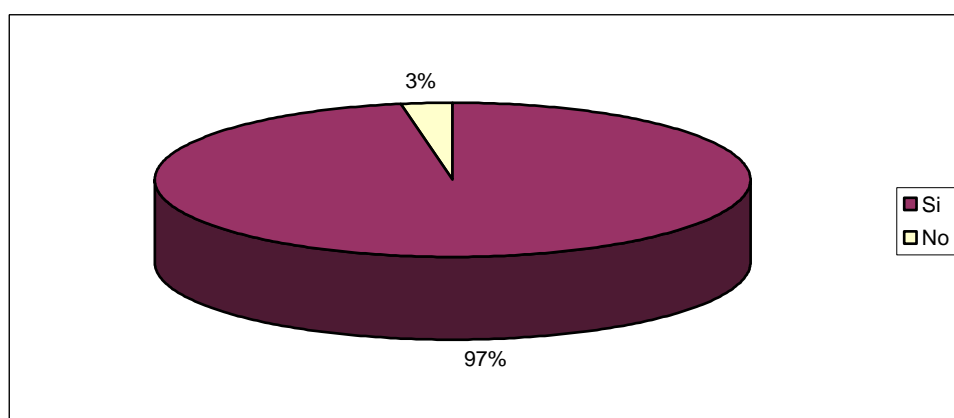
PREGUNTA No. 27

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

OBJETIVO: Conocer si los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás estarían dispuestos a compartir información importante al asociarse.

CUADRO No. 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	35	97%
No	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

De acuerdo a los requisitos que implica formar parte de un grupo asociativo, el 97% de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás dijeron estar dispuestos en compartir información técnica, proyectos u objetivos de sus negocios, ya que esto contribuirá a la elaboración de productos de mejor calidad; mientras que el 3% dice no estar de acuerdo en compartir información, ya que consideran que cada negocio tiene una forma particular de trabajar y cuentan con políticas que creen necesario mantener en confidencialidad.

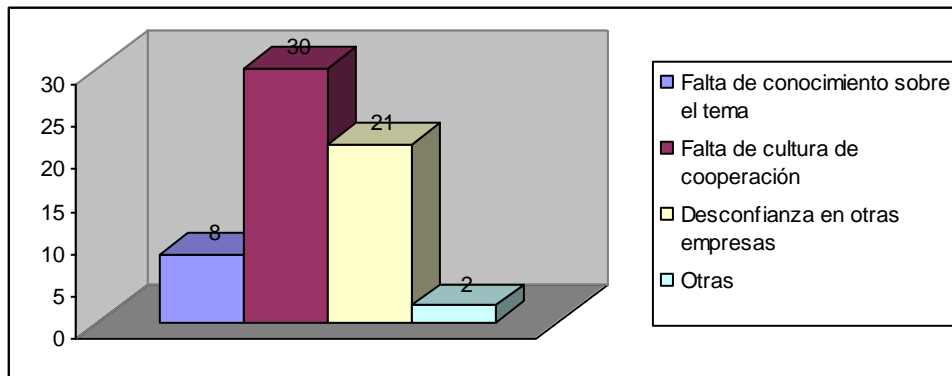
PREGUNTA No. 28

¿Cuáles son las razones que usted como empresa no se asocia?

OBJETIVO: Conocer la percepción que tienen los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás con respecto a la no asociación.

CUADRO No. 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Falta de conocimiento sobre el tema	8	22.22%
Falta de cultura de cooperación	30	83.33%
Desconfianza en otras empresas	21	58.33%
Otras	2	5.55%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

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

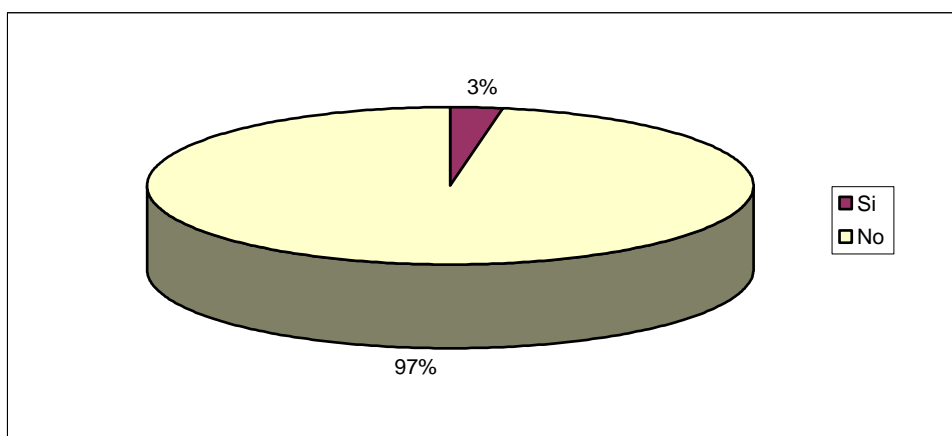
PREGUNTA No. 29

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

OBJETIVO: Identificar si los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás reciben asesoría por parte de las instituciones de apoyo a la pequeña empresa

CUADRO No. 29

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	1	3%
No	35	97%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Del 100% de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás encuestados, el 97% manifestó que no reciben ninguna asesoría por parte de las instituciones de apoyo a la pequeña empresa; no así un 3% respondió que si han recibido asesoría, siendo estas impartidas por la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y principalmente por la Fundación para la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME).

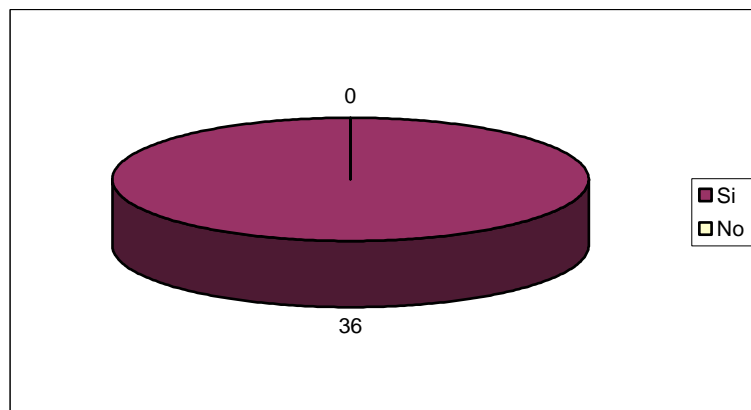
PREGUNTA No.30

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

OBJETIVO: Conocer la disponibilidad de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás para recibir asesoría, capacitación y formar parte de un grupo asociativo.

CUADRO No. 30

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	36	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

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

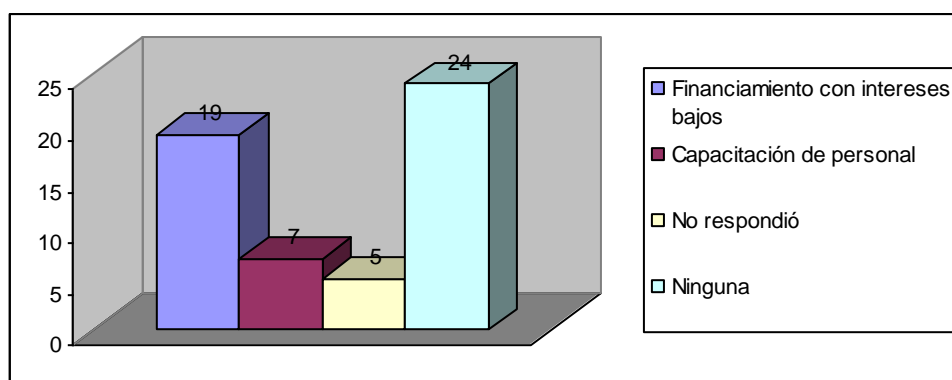
PREGUNTA No.31

¿Qué tipo de ayuda esperaría de parte de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás para mejorar la producción de su empresa?

OBJETIVO: Conocer la percepción de los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás con respecto al Gobierno Local.

CUADRO No.31

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Financiamiento con intereses bajos	19	52.77%
Capacitación de personal	7	19.44%
No respondió	5	13.88%
Ninguna	24	66.66%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO

Según lo manifestado por los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás, un 66.66% manifestó que no espera recibir ningún tipo de ayuda por parte de la Alcaldía de Santo Tomás para poder mejorar la producción de su negocio, debido a la poca credibilidad de los fabricantes de muebles de madera hacia dicha Alcaldía; no obstante un 52.77% respondió que la ayuda que esperan recibir por parte de la Alcaldía sería de financiamiento con intereses bajos; mientras que el 19.44% respondió que capacitación a su personal.

**ANEXO No. 3**  
**LISTADO DE CARPINTERIAS DEL**  
**MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS**

**LISTADO CARPINTERÍAS DEL MUNICIPIO DE SANTO  
TOMÁS.**

CARPINTERÍA DANY

Colonia San Juan, Calle Principal No. 31 b, Santo Tomás  
TEL: 2220-9481

CARPINTERÍA CARLOS

Barrio Las Mercedes, Calle la Reforma No.17, Santo Tomás  
TEL: 2220-9778

CARPINTERÍA PÉREZ

Colonia Las Hadas, Calle Principal No. 15  
TEL: 2220-9020

CARPINTERÍA MOLINA

Barrio Las Mercedes, Colonia La Selva No. 24B, Santo Tomás  
TEL: 7005-4625

TALLER ANTONIO

Barrio, Las Mercedes, Colonia Las Acacias, Lote 2-B, Santo  
Tomás  
TEL: 2203-0009

VULCANO

Barrió Las Mercedes, Calle principal No.42, Santo Tomás  
TEL: 2220-9063

CARPINTERÍA JOSÉ

Colonia Subyaga, Santo Tomás  
TEL: 2203-0204

JOSÉ ROBERTO LIZAMA

Calle Reforma No.20 B, Santo Tomás  
TEL: 2251-4353

CARPINTERÍA BELTRÁN

Colonia San Esteban No.28, Calle principal, Santo Tomás  
TEL: 2220-9842

TALLER DE CARPINTERÍA CESAR

Colonia Retana No. 17, Santo Tomás  
TEL: 2203-0717

CARPINTERÍA PAREDES

Calle Agustín Campos, No.16, Santo Tomás  
TEL: 2220-9811



CARPINTERÍA COLORADO

Colonia 3 de Mayo, pasaje 3, No.9, Santo Tomás  
TEL: 2220-9398

CARPINTERÍA MEJIA

Colonia Moran, pasaje3, No.138, Santo Tomás  
TEL: 2217-7049

CARPINTERÍA LOPEZ

Km.9, Colonia Moran, Santo Tomás  
TEL: 2220-9835

CARPINTERÍA EL CEDRO

Cantón Cipres, Km. 91/2, Santo Tomás  
TEL: 2220-9663

CLOSET COLONIAL

Cantón Cipres, Km. 91/2, Santo Tomás  
TEL: 2289-5287

CARPINTERÍA JOSÉ

Final C. Palomo y final C. La Reforma, Santo Tomás  
TEL: 22209018

CARPINTERÍA DE LEON

Barrio las Mercedes No. 99 C, Santo Tomás  
TEL: 7774-6417

CARPINTERÍA FERRO INDUSTRIAL

Colonia Santa Mónica Villa San Ernesto NO.75, Santo Tomás  
TEL: 2220-9557

CARPINTERÍA LEANO

Barrio Las mercedes, colonia La Vega No.2<sup>a</sup>, Santo Tomás  
TEL: 2251-4205

MUEBLES FRANCO

Colonia Virginia, calle principal de Santo Tomás  
TEL: 2220-9940

INDUSTRIAS JOSÉ

Barrió Las Mercedes, C.A.M.Cont. a 125, Santo Tomás  
TEL: 2203-0812

CARPINTERÍA FRANCO

Barrio Las Mercedes, calle principal. No. 106 A, Santo Tomás  
TEL: 2220-9539

MUEBLES BELTRÁN

Colonia Santa Emilia No.22, Santo Tomás

TEL: 2203-0310

CARPINTERÍA SÁNCHEZ

Colonia Retana, Santo Tomás

TEL: 2220-9280

TALLER RODRIGUEZ

Barrio El Calvario, Km. 11, No. 40, Santo Tomás

TEL: 2203-0845

FERJO

Cantón Cuapa, Lot. Santa Isabel, Pol. 4 No.21, Santo Tomás

TEL: 2220-6970

CARPINTERÍA CORENA

Barrio El Calvario, No.22, Santo Tomás

TEL: 2220-8757

CARPINTERÍA CONTRERAS

Colonia San Francisco, No.1, No.50, Santo Tomás

TEL: 2203-0925

CARPINTERÍA REYMUNDO

Col. San Esteban No. 28, Santo Tomás

TEL: 7113-2322

CARPINTERÍA ADOLFO

Colonia San Esteban, Calle Principal, Lote 2, Santo Tomás

TEL: 2220-9106

CARPINTERÍA PLATERO

Col. San Francisco. No. 1, Santo Tomás

TEL: 2217-7072

CARPINTERÍA RIVERA

Colonia Retana, Santo Tomás

TEL: 2203-0717

CARPINTERÍA MEDRANO

Colonia Retana, calle principal, No. 6, Santo Tomás

TEL: 9920-9285

CARPINTERÍA RAMIREZ

Col. San Francisco. No. 2 Calle principal. No. 28, Santo Tomás

TEL: 2218-5214

CARPINTERÍA GOMEZ

Col. Los Helechos No. 18, Santo Tomás

TEL: 2261-0279

**ANEXO No. 4**  
**CARTA DE COMPROMISO**

La presente carta convenio en el marco del Proyecto de Consultaría y apoyo al proceso asociativo de conformación de la Red Empresarial, por medio de la cual (nombre de la institución prestadora de servicios), proporcionará los servicios de Consultaría Grupal, Asistencia Técnica y Formación Empresarial a los fabricantes de muebles de madera del municipio de Santo Tomás.

## **1. PROPÓSITO DEL CONVENIO**

En el presente convenio se establecen los acuerdos entre (nombre de la institución prestadora de servicios) y él (la) señor (a) del grupo asociativo: Red Empresarial de Fabricantes de muebles de Madera del Municipio de Santo Tomás para la contratación de servicios al grupo asociativo, en lo que respecta a la asesoría y acompañamiento que se proporcionará durante un periodo de dos años.

## **2. COMPROMISO DE LA INSTITUCIÓN ASESORA**

(Nombre de la institución asesora), se compromete a trabajar cordialmente con los (las) empresarios (as) para realizar las siguientes actividades:

- a) Elaboración de un diagnóstico individual (visitas a cada empresa)
- b) Elaboración de un diagnóstico grupal, para identificar las fuerzas competitivas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- c) Facilitar las reuniones de trabajo
- d) Brindar asesoría en la elaboración de proyectos puntuales
- e) Construcción de Reglamento Interno del grupo
- f) Apoyo en negociaciones con instituciones y proveedores
- g) Elaboración de planes individuales

- h) Apoyo en actividades y promoción para la Red Empresarial
- i) Formación empresarial (capacitaciones)
- j) Talleres de construcción de la Misión, Visión y Objetivos
- k) Elaboración de un plan de negocios

### **3. COMPROMISOS DE LOS EMPRESARIOS E INTEGRANTES DE LA RED EMPRESARIAL DE MUEBLES DE MADERA**

- a) Aportar el \_\_\_\_\_ % del costo de la consultaría
- b) Participar y colaborar en las actividades planificadas y coordinadas con los mismos
- c) Asistir a las convocatorias que se les haga a través de Junta Directiva y de la institución asesora seleccionada
- d) Proporcionar información necesaria para efectos del diagnóstico y desarrollo de talleres para construcción del plan de negocios
- e) Apoyarse y coordinarse con otros empresarios afines a la misma actividad
- f) Apoyarse y colaborar con las actividades grupales en las diferentes áreas de trabajo
- g) Otras actividades que sean de beneficios para los participantes en el grupo

Ambas partes aceptan el presente convenio que firmamos en:

\_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Empresario(a)  
Presidente (a)

\_\_\_\_\_  
Gerente de Negocios  
(institución asesora)

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