

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



"LA ASOCIATIVIDAD COMO UNA ESTRATEGIA DE  
ORGANIZACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LAS MICROEMPRESAS DEL SUB-SECTOR  
TEXTIL ARTESANAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN  
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ALVARENGA GARCÍA, JULISSA IVETTE  
CADENAS AGUILAR, FÁTIMA ESMERALDA  
MIRANDA AMAYA, FLOR DE MARÍA

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENERO 2004

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora :Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria :Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

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

Secretaria de la Facultad  
De Ciencias Económicas :Licda. Dilma Yolanda de Del Cid

Tribunal Examinador

Coordinador del Seminario :Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director :Ing. Gilberto Figueroa Trejo

Docente Observador :Lic. Alfonso Ortiz

Enero, 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

Bendito seas Señor, por haberme permitido culminar esta etapa de mi vida. Dame la sabiduría necesaria para seguir adelante y guíame en mi caminar.

Agradezco a mis padres Narciso Alvarenga y María Ermelinda García por ser los pilares de mi Formación Integral, a mis hermanos Irma Noemí Alvarenga García y Pedro Alexander Alvarenga García, a toda mi familia y amigos, que de una u otra manera me han apoyado a lo largo de mi carrera.

**JULISSA IVETTE ALVARENGA GARCÍA**

A Dios Todopoderoso por guiar mis pasos, iluminarme en el desarrollo de toda la carrera y permitirme culminarla.

A la Santísima Virgen María por su intercesión ante nuestro padre Omnipotente.

A mis padres: Candelaria Amaya de Miranda y Santana Miranda, por su apoyo incondicional en todas las circunstancias. A mis hermanos: Edgardo, Jeremías, Yesenia y Carolina.

A mi esposo: Jorge Ulises Medrano Escobar por su amor y comprensión y a todas las personas que de una u otra manera me acompañaron a lo largo de mi carrera.

**FLOR DE MARÍA MIRANDA AMAYA**

Muchas gracias a Dios Todopoderoso por brindarme la oportunidad de realizarme profesionalmente, a mi mami por que siempre se esforzó y me apoyó a lo largo de toda mi carrera y a todas las personas que de alguna manera han estado a mi lado apoyándome y ayudándome a vencer los momentos difíciles que se me presentaron.

**FÁTIMA ESMERALDA CADENAS AGUILAR**

## INDICE

Resumen	i
Introducción	iv

### CAPITULO I

Generalidades de la Microempresa en el Sub-sector Textil Artesanal del Municipio de San Sebastián departamento de San Vicente en El Salvador y Aspectos Teóricos de Gestión Administrativa, Asociatividad y Competitividad

A. Generalidades de la Microempresa y el Sub-sector Textil Artesanal del Municipio de San Sebastián Departamento de San Vicente	1
1. Microempresa	1
a. Antecedentes de la Microempresa	1
b. Definición de la Microempresa	2
c. Importancia de la Microempresa	5
d. Clasificación de la Microempresa (Segmentos Productivos)	5
e. Ventajas y Desventajas de la Microempresa	9
f. Situación Actual de la Microempresa en El Salvador	9

g. Generalidades del Sub-sector Textil Artesanal del Municipio de San Sebastián	10
B. Aspectos Teóricos de Gestión Administrativa, Asociatividad y Competitividad	12
1. Gestión Administrativa	12
a. Planeación	13
- Elementos de la Planeación	13
b. Organización	15
- Elementos de la Organización	15
- Principios de la Organización	16
c. Dirección	17
- Elementos de la Dirección	17
d. Control	18
- Elementos del Control	19
2. Asociatividad	19
a. Antecedentes de la Asociatividad	19
b. Definición de Asociatividad	21
c. Importancia de la Asociatividad	22
d. Principales Características de la Asociatividad	25
e. Restricciones de la Asociatividad	26
f. Modelos Asociativos	28
- Cluster	28

- Eslabonamientos Productivos	29
- Redes Empresariales	30
▪ Definición de Red Empresarial	30
▪ Funcionamiento de una Red Empresarial	31
▪ Propósito de una Red Empresarial	32
▪ Tamaño de una Red Empresarial	33
▪ Tipología de Redes Empresariales	34
▪ Clasificación de Redes Empresariales	36
g. Ciclo Asociativo	37
- Etapa de Promoción	38
- Etapa de Elaboración del Proyecto de Red	39
- Etapa de Puesta en Marcha y Operación	40
- Etapa de Auditoría y Evaluación de la Red	40
3. Competitividad	41
- Definición de Competitividad	41
- Importancia de la Competitividad	42
- Ventaja Competitiva	42

## CAPITULO II

Diagnóstico de la Situación Actual de las Microempresas del Sub-sector Textil Artesanal en el Municipio de San Sebastián Departamento de San Vicente.

A. Investigación de Campo	45
1. Importancia	45
2. Objetivos de Capítulo	45
a. General	45
b. Específicos	46
3. Métodos y Técnicas de Investigación	47
a. Métodos	47
b. Tipo de Investigación	47
c. Fuentes de Información	48
1. Fuentes Primarias	48
2. Fuentes Secundarias	48
4. Técnicas e Instrumentos para Recopilar Información	49
5. Determinación de la Población y la Muestra	50
6. Limitaciones de la Investigación	52

7. Tabulación e Interpretación de Datos	52
1. Función de Planeación	53
2. Función de Organización	59
3. Función de Dirección	65
4. Función de Control	69
5. Competitividad	70
B. Diagnóstico	78
1. Función de Planeación	78
2. Función de Organización	81
3. Función de Dirección	83
4. Función de Control	85
5. Competitividad	86
C. Conclusiones	90
D. Recomendaciones	93

### CAPITULO III

Propuesta del Modelo de Red Empresarial de la Microempresa en el Sub-sector Textil Artesanal en el Municipio de San Sebastián Departamento de San Vicente.

A. Objetivo de la Propuesta	96
-----------------------------	----



B. Justificación	97
C. Consideraciones Generales	98
1. Tipificación de la Red Empresarial	100
2. Clasificación de la Red	101
3. Listado de Empresas Potenciales	102
D. Proceso para Conformar la Red Empresarial	103
1. Etapa de Promoción	107
a. Prospección	108
b. Reunión de Promoción	108
c. Llenado de Fichas	109
d. Paquetes Listos	110
e. Solicitudes en Ventanilla	111
f. Programación para Diagnóstico	111
g. Elaboración de Diagnósticos	112
h. Oferta Técnica y Económica	112
i. Elaboración de Contrato por Ventanilla	112
2. Etapa de Elaboración del Proyecto de Red	113
a. Tipología del Proyecto de Red Empresarial	113
b. Análisis de las Limitaciones del Grupo de Microempresarios	114
c. Construcción del Proyecto de Red Empresarial	115

d. Elaboración del Reglamento Interno del Grupo	142
3. Etapa de Puesta en Marcha y Operación de la Red Empresarial	142
a. Constitución Jurídica de los Artesanos Textiles	143
b. Proceso para legalización de la Red Empresarial de Artesanos Textiles de San Sebastián	145
c. El Papel del Gerente General	147
d. Reclutamiento del Gerente General	147
4. Etapa de Auditoria y Evaluación de la Red	148
Bibliografía	150
Anexos	

## **RESUMEN**

En la actualidad la globalización se ha convertido en un reto para los microempresarios del Sub-sector Textil Artesanal del municipio de San Sebastián, ya que representa un escenario caracterizado por la apertura comercial, la competencia por los mercados y los rápidos cambios. Es por esto, que la asociatividad surge como una estrategia que promueve el desarrollo de este sector tan importante en la economía de todo país. Por lo tanto el objetivo de esta investigación es diseñar una estrategia de asociatividad como forma de organización de las microempresas del Sub-sector Textil Artesanal del municipio de San Sebastián departamento de San Vicente, y así lograr el fortalecimiento de la Gestión Administrativa. Las Artesanías Textiles en el municipio de San Sebastián representan un patrimonio cultural de El Salvador y además es un sostén de la economía familiar del municipio.

Para lograr el cumplimiento de dicho objetivo, se llevó acabo una investigación de tipo descriptiva, utilizando fuentes de información primarias y secundarias, de igual manera se aplicó para la recolección de la información: la entrevista, la

encuesta y la observación directa. Dicha información dio como paso la elaboración del Diagnóstico, el cual representa la situación en la que actualmente se encuentran los Artesanos Textiles de San Sebastián, enfocándose primordialmente en el análisis de las funciones del proceso administrativo y la competitividad del Sub-sector.

La tabulación de la información reflejó una serie de debilidades como bajos niveles de escolaridad de los artesanos, escasas fuentes de financiamiento, falta de mano de obra calificada, limitado número de proveedores, las cuales limitan al Sub-sector a ser competitivos en el mercado local y regional.

Es por esta razón que se recomienda la conformación de un grupo asociativo, por medio de una Red Empresarial con los propietarios de los talleres en el municipio, ya que a través de ésta podrán obtener mejores precios en la compra de materia prima, mejor promoción, mejores precios de venta, entre otros; desarrollando cada una de las etapas del ciclo asociativo, en las cuales se establecen los participantes (Ventanilla, Oferantes y Empresarios) dentro del ciclo y las actividades que a cada uno les confiere, desarrollando durante toda la propuesta una guía, la cual define no sólo los recursos

administrativos, sino también financieros necesarios para desarrollar el proceso de red empresarial de manera exitosa; que les permitirá hacer frente eficiente y eficazmente a los retos que como microempresarios enfrentan y por medio de ésta lograr el fortalecimiento de la gestión administrativa de los artesanos textiles del municipio de San Sebastián.

## INTRODUCCIÓN

Para que una empresa pueda lograr ser competitiva dentro del mercado local y regional, debe tomar en cuenta una serie de aspectos internos a la organización, los cuales le permitirán llevar a cabo desarrollarse dentro del sector al cual pertenecen y de esta manera aportar a la economía familiar y del país. Es por esta razón que se presenta "La Asociatividad como una Estrategia de Organización para el Fortalecimiento de la Gestión Administrativa de las Microempresas en el Sub-sector Textil Artesanal en el Municipio de San Sebastián Departamento de San Vicente", el cual es desarrollado en tres capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el Capítulo I, enmarca una serie de aspectos teóricos y generales que servirán de base para el desarrollo del trabajo de graduación. Generalidades acerca de la microempresa como lo son su definición, clasificación, ventajas y desventajas y la situación actual de éstas en El Salvador. Así como también aspectos teóricos de la Gestión Administrativa, Asociatividad incluyéndose su definición, importancia, restricción y clasificación y las etapas del ciclo asociativo y la Competitividad.

El Capítulo II determina la situación actual de las microempresas en estudio. Se define la metodología utilizada en la investigación y los instrumentos utilizados para la recopilación de datos los cuales han sido tabulados e interpretados dentro de las funciones administrativas, la asociatividad y competitividad, éstos han sido la base para la elaboración del diagnóstico, conclusiones y recomendaciones que han servido de parámetro para la elaboración del capítulo posterior.

Dentro del Capítulo III se define la propuesta desarrollada al grupo de microempresarios textiles artesanal dispuestos a formar parte del grupo asociativo empresarial. Dando a conocer el modelo asociativo a implementar (Red Empresarial), y las actividades a realizar en cada una de las etapas del ciclo asociativo (Promoción, Elaboración del Proyecto de Red, Puesta en Marcha y Operación, y Auditoría y Evaluación de la Red), las que permitirán al grupo fortalecerse en su gestión administrativa y volverse competitivos dentro del mercado local y regional.

## **CAPÍTULO I**

**GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA EN EL SUB-SECTOR  
TEXTIL ARTESANAL DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN  
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE Y ASPECTOS TEÓRICOS DE  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA, ASOCIATIVIDAD Y  
COMPETITIVIDAD.**

**A. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA Y EL SUB-SECTOR  
TEXTIL ARTESANAL DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN DEPARTAMENTO  
DE SAN VICENTE.**

### **1. MICROEMPRESA**

#### **a. ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA**

A partir de los años de 1960, la industria experimentó un mayor desarrollo que trajo como consecuencia el intercambio de la mano de obra por maquinaria industrial. Esto provocó el fortalecimiento de otras industrias en los subsectores de productos textiles, muebles, cerámica, imprenta y manufactura de productos metálicos.



Las microempresas ya habían surgido para esta época, pero a causa de la industrialización algunas tomaron impulso y otras desaparecieron.

En El Salvador, las microempresas han experimentado el ofrecimiento de un aporte básico desde los años ochenta, convirtiéndose en uno de los bastiones esenciales que no ha permitido que la economía del país colapse, siendo su principal aporte la generación de fuentes de trabajo.

#### **b. DEFINICIÓN DE LA MICROEMPRESA**

Para definir la microempresa, las instituciones como el Programa de Fomento a la Microempresa (FOMMI), Unión Europea, la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios (AMPES), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Ministerio de Economía, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Promoción para la Pequeña y Microempresa (PROPEMI), Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Fundación Salvadoreña para el Desarrollo (FUSADES), Banco Multisectorial de Inversión (BMI), Corporación Técnica Alemana (GTZ) y otras organizaciones No Gubernamentales (ONG's), coinciden en definir que "las microempresas son aquellos grupos solidarios que trabajan en cierto tipo de actividad, ya sea esta

artesanal, mecánica, comercial, etc. y que se ubican dentro del sector no formal”.

En El Salvador, los criterios más utilizados, en orden de importancia para clasificación de las Microempresa son los siguientes:

1. Empleo
2. Ventas
3. Activos Fijos
4. Monto crediticio otorgado

Dichos criterios varían entre las distintas instituciones públicas o privadas que están relacionadas con el desarrollo de este Sub-sector empresarial.

Estas tienden a utilizar criterios de clasificación que más se adaptan a la disponibilidad de información estadística oficial o bien a las necesidades prácticas derivadas del tipo de servicio de desarrollo empresarial que ofrecen.

En los siguientes cuadros se muestra un resumen de algunas definiciones utilizadas por un grupo de instituciones seleccionadas.

Cuadro N° 1  
Empleo

Microempresa
Entre 1 y 10 personas* De 2 a 9 empleados
Criterio utilizado por CONAMYPE, FUSADES, INSAFORP, AMPES, BMI, BID, GTZ, FUNDAPYME
Fuente: Entrevista a Instituciones/2002 *CONAMYPE

Cuadro N° 2  
Ventas

Microempresa
Ventas mensuales menores de US\$5,714.28
Criterio utilizado por CONAMYPE, FUSADES, BMI Y BID.
Fuente: Entrevista a Instituciones/2002

Cuadro N° 3  
Activos

Microempresa
Entre US\$171.43 y US\$2,857.14 Activos hasta US\$5,714.28 Activos menores a US\$11,428.57
Criterio utilizado por AMPES, FUSADES.
Fuente: Entrevista a Instituciones/2002

Cuadro N° 4  
Crédito

Microempresa
Monto entre US\$57.14 y US\$5,142.85
Criterio utilizado por Financiera Calpiá
Fuente: Entrevista a Instituciones/2002

El criterio de microempresa que se utilizará en la investigación, es el basado en la clasificación por Empleo

(Cuadro N° 1), específicamente el criterio utilizado por CONAMYPE (lo cual indica que se considera hasta un máximo de 10 empleados) debido a las características de la población en la cual se realizará la investigación.

#### **c. IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA**

La importancia de la microempresa en El Salvador se enmarca a contribuir al desarrollo económico y social del país, a través de un aporte de :

- Producción de bienes y servicios para el mercado interno.
- Contribución en el logro de la inserción en la economía mundial.
- Contribuir a la instauración de una economía social de mercado.

#### **d. CLASIFICACIÓN DE LA MICROEMPRESA (SEGMENTOS PRODUCTIVOS)**

La microempresa en El Salvador se caracteriza por su heterogeneidad o diversidad interna. Estas no son un conjunto homogéneo de empresas, sino un agregado heterogéneo de unidades de distinta actividad, productividad, técnicas de producción, ubicación espacial y geográfica, tipos de trabajadores, etc., por lo cual, resulta muy difícil establecer algún tipo de uniformidad. Esto debe tenerse muy en

cuenta al momento de considerar generalizaciones sobre la microempresa. La diversidad o heterogeneidad micro empresarial, se expresa en aspectos productivos, regulatorios y actividades socioeconómicas.

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

- Microempresa de subsistencia: aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 11.9 salarios mínimos urbanos ó 142.9 salarios al año.
- Microempresa de acumulación simple: aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 23.8 salarios mínimos urbanos o 285.7 salarios al año.
- Microempresa de acumulación ampliada: aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 39.7 salarios mínimos urbanos al mes o 476.2 salarios anuales.

En la economía de un país, se suele distinguir los siguientes sectores: agricultura, industria, servicios, comercio, etc.

Dentro de estos sectores se distinguen Sub-sectores, como por ejemplo en la industria: la confección o la fabricación de calzado.

Se puede definir un Sub-sector como "un conjunto de participantes (empresas y organizaciones), ligados verticalmente para elaborar un producto o prestar un servicio".

Generalmente el producto final define el Sub-sector, que incluye todas las empresas y organizaciones dedicadas a la obtención de materias primas, su transformación en un producto terminado y distribución hasta llegar al consumidor final.

Dependiendo de cómo se define un subsector, se pueden distinguir Sub-subsectores que también se conocen con el término de "ramas".

El Programa de Fomento a la Microempresa (FOMMI), los clasifica de la siguiente manera:

**Sector Industria**

Sub-sector metal mecánica

**Sub-Subsector o rama**

Fundición de hierro gris

**Sector Industria****Sub-Subsector o rama**

Fundición de hierro

Fundición de aluminio

Mecánica Industrial

Estructura livianas

Recipientes de aluminio

Repujado

Hojalatería

Herramientas agrícolas

Máquinas agrícolas

Reparación automotriz

## Sub-sector cueros:

Tenerías

Zapatos

Talabarterías

## Sub-sector textiles:

Textiles

Confección

Hilanderías

**e. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MICROEMPRESA**

Ventajas de la Microempresa

- Al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleos.
- Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.
- Son flexibles, adaptando sus productos a los cambios del Mercado.

Desventajas de la Microempresa:

- Utilizan tecnología ya superada.
- Sus integrantes tienen falta de conocimientos y técnicas para una productividad más eficiente.
- Dificultad de acceso a crédito.
- La producción generalmente, va encaminada solamente al Mercado interno.

**f. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA EN EL SALVADOR**

En la actualidad la microempresa en El Salvador ha tenido un crecimiento considerable en lo que se refiere al número de



éstas, con un dato de 397 mil 581 microempresarios<sup>1</sup>. En este número se encuentran comprendidos todos los negocios que tienen entre 1 a 10 empleados (criterio utilizado por CONAMYPE), sin tomar en cuenta los que están ocupados en el sector agrícola.

A pesar de que las microempresas en la actualidad se caracteriza por poseer un bajo nivel organizativo y escaso poder político entre otros, resulta ser el más afectado en consecuencia de las desigualdades que existen entre éstas y empresas de mayor tamaño, la existencia de un mercado en el cual hay pocos vendedores y muchos compradores y también la existencia de un sector privilegiado que tiene la exclusividad para la venta, la fabricación y la exportación de determinados bienes y servicios (Oligopolio y Monopolio respectivamente), impiden que los precios se determinen en función de la oferta y la demanda.

**g. GENERALIDADES DEL SUB-SECTOR TEXTIL ARTESANAL DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE**

El Salvador se ha distinguido siempre por su rica cultura popular en la que resaltan las artesanías tales como la

---

<sup>1</sup> Encuesta 123, Fase I, DIN-FOMMI sobre la microempresa en El Salvador. Para esta caracterización se toman en cuenta categorías ocupaciones de cuenta propias y patronos con menos de 10 empleados.

cerámica, cestería y ebanistería<sup>2</sup>, etc. muy especialmente los textiles de algodón que fueron y siguen siendo una de las artesanías más características del país.

San Sebastián se identifica por su vocación hacia la artesanía textil, dicha vocación conocida no sólo a nivel nacional sino también a nivel regional. El calificativo "bataneco" es un término con el cual se designan a los habitantes de esta ciudad, tiene dos orígenes: uno por el mismo nombre del lugar y el otro que proviene de una tela elaborada en San Sebastián, denominada batán.

Actualmente, funciona una pequeña industria textil que apoyada con métodos tradicionales produce artículos puramente de carácter artesanal. Los tejidos de San Sebastián se realizan en su mayoría con productos artesanales y se trabajan en telares de madera y operados manualmente, a pesar de que han venido evolucionando con el tiempo, siempre se mantiene el telar manual original, el de maquinilla y el de volante, el cual es el más utilizado.

---

<sup>2</sup> "ebanistería es el arte o taller de fabricación de muebles", LAROUSSE diccionario enciclopédico ilustrado, Quinta Edición, García-Pelayo Ramón y Gross, TOMO 1

Aunque San Sebastián sigue siendo reconocido por producir tejidos artesanales, su capacidad productiva ha disminuido, no sólo por el conflicto armado en el país, sino también debido a la escasa demanda de sus productos, lo que ha obligado a desmantelar los telares inactivos.

Entre los productos que ellos elaboran se encuentran las colchas, mantas de lona, manteles y cobertores; éstos en su mayoría se venden localmente, pues los clientes son los que llegan hasta los talleres para adquirirlos.

## **B. ASPECTOS TEÓRICOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.**

### **1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La gestión administrativa abarca todo lo relacionado con el proceso en el cual se realizan y se finalizan actividades eficientemente con y a través de otras personas, éste proceso representa las funciones primarias con las que los administradores están comprometidos y cuyas funciones

principales son tradicionalmente clasificadas en: planificación, organización, dirección y control<sup>3</sup>.

#### **a. PLANEACIÓN**

“Es el proceso de establecer objetivos de desempeño y determinar las acciones que deberán realizarse para lograrlos”<sup>4</sup>. A través de la planeación un administrador identifica los resultados de trabajo deseados e identifica los medios para alcanzarlos.

#### **- ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN**

1. Los propósitos, las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
2. La investigación, consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
3. Los objetivos, representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines a lograr establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

---

<sup>3</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com), Administración y Finanzas, Gestión Administrativa, “La organización como sistema con enfoque hacia la gestión tecnológica”.

<sup>4</sup> SCHERMERHORN, Administración, Primera Edición, Editorial Limusa S.A. de C.V., México, 1995, Pág.12.

4. Las estrategias, son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
5. Políticas, son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
6. Programas, son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
7. Presupuestos, son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
8. Procedimientos, establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

## **b. ORGANIZACIÓN**

“Es el proceso de coordinar personas y otros recursos para trabajar juntos a fin de lograr un objetivo”<sup>5</sup>. Siendo una de las funciones básicas de la administración, implica tanto la creación de una división del trabajo para realizar las tareas que deberán ejecutarse, como la coordinación de resultados para lograr un propósito común.

### **- ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

1. La Especialización. Es el proceso de identificación de tareas particulares y de su asignación a individuos y equipos calificados para llevarlas a cabo.
2. La Estandarización. Se refiere a la uniformidad y consistencia de los procedimientos que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores. Los manuales de procedimientos, las descripciones de funciones, los instructivos y los reglamentos sirven para estandarizar los aspectos rutinarios del trabajo.
3. La Coordinación. Comprende los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas por individuos, equipos y departamentos en particular.

---

<sup>5</sup> SCHERMERHORN, Administración, Primera Edición, Editorial Limusa S.A. de C.V., México, 1995, Pág.202

4. La Autoridad. Es en esencia el derecho a decidir y actuar. En cada organización la autoridad se distribuye de diferente manera.

**- PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN**

- a. Principio de la Especialización, establece que cuando más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad limitada y concreta se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.
- b. Principio de la Unidad de Mando, establece la necesidad de que cada subordinado no reciba ordenes sobre una misma materia de dos personas distintas.
- c. Principio del Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad, debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente.
- d. Principio del Equilibrio de Dirección Control, a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.
- e. Principio de la Definición de Puestos, deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que

corresponden a cada puesto, entendiendo por éste, la unidad de trabajo impersonal específico.

### **c. DIRECCIÓN**

“Es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente para trabajar fuerte y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos”<sup>6</sup>. A través de la dirección los administradores construyen compromisos, alientan las actividades que respaldan las metas e influyen en otras personas para que realicen su mejor esfuerzo en beneficio de la organización.

#### **- ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN**

1. Toma de decisiones. Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.
2. Integración. Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho

---

<sup>6</sup> SCHERMERHORN, Administración, Primera Edición, Editorial Limusa S.A. de C.V., México, 1995, Pág.12.



en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

3. Motivación. Es la labor más importante de la dirección, a la vez la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.
4. Comunicación. Es de vital importancia, ya que involucra a los individuos no sólo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que se le da a la información.
5. Supervisión. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

#### **d. CONTROL**

“Es el proceso de medición del desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, y llevando a cabo acciones correctivas cuando sea necesario”<sup>7</sup>. Mediante el control, los administradores mantienen un contacto activo con la gente durante el curso de su trabajo, recaban e interpretan informes sobre su desempeño y utilizan esta información para planear acciones y cambios constructivos.

---

<sup>7</sup> SCHERMERHORN, Administración, Primera Edición, Editorial Limusa S.A. de C.V., México, 1995, Pág.13.

## **- ELEMENTOS DEL CONTROL**

1. Establecimiento de estándares. Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base a lo cual se efectuará el control.
2. Medición de resultados. La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.
3. Retroalimentación. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.
4. Corrección. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

## **2. ASOCIATIVIDAD**

### **a. ANTECEDENTES DE LA ASOCIATIVIDAD**

Asociarse ha sido una de las formas más antiguas de interrelación existentes 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 en vínculos sociales y económicos.

Una manera de participar activamente en los diferentes escenarios cotidianos es, generar nuevas relaciones, agrupaciones y/o reglas de juego que permitan construir una sociedad que tenga la capacidad de integrarse permanentemente a diferentes contextos.

En la actualidad, lo anterior cobra vital importancia en un escenario de globalización caracterizado por la apertura comercial, la competencia por los mercados y los rápidos cambios. Esto hace necesario que las empresas se adapten para dar respuesta a estos cambios. Esta capacidad de respuesta tiene que ver con la incorporación de nueva tecnología, productos más baratos y de mejor calidad, el acceso a mayor información, la capacitación de las personas empresarias, entre otros.

En este sentido, la asociación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) urbanas y rurales, puede ser una decisión y una alternativa de acción para mejorar la competitividad de las mismas en los mercados.

En la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas, directivos de las empresas, independientemente del tamaño de éstas, pueden apelar a un conjunto de opciones las cuales se clasifican en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas.

Las estrategias colectivas como su nombre lo indica, involucran a todos los participantes y la acción de una repercute sobre otras en diferentes grados, dependiendo de la modalidad de estrategia empleada.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser, no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas, sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las empresas. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

#### **b. DEFINICIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD**

La Asociatividad es "un mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo 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>

De esta manera la Asociatividad responde a la necesidad de organizarse para hacer entre varios algo que sería difícil realizar de manera individual. Por ejemplo las personas empresarias pueden unirse para comprar una mayor cantidad de bienes y/ o servicios y de esta manera conseguir un mejor precio por los mismos.

Para enfrentar las restricciones a la viabilidad de la asociatividad y garantizar el éxito de la misma se requieren diferentes acciones por parte de los actores que están envueltos directa e indirectamente en el proceso. A nivel de la empresa es necesario que la dirección de la misma adopte la cultura de la cooperación competitiva y busque en consecuencia sus aliados más importantes: otras empresas con necesidades similares de cooperación.

### **c. IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD**

La asociatividad, como variante de estrategia colectiva tiene la ventaja de ser lo suficientemente flexible para acoger a

---

<sup>8</sup> Rosales, Ramón. La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes, en Sela, capítulos, Julio - Septiembre 1997.

las empresas, independientemente de sus estrategias individuales, ocasionando así un efecto de sinergia<sup>9</sup>.

La asociatividad busca la agrupación de varias empresas en una forma de organización que mejore su posición en el mercado sin competir entre sí. Esto les permite tener una estructura de empresa grande y competitiva, así como proporcionar a las empresas asociadas, el acceso a servicios especializados de tecnologías, compra de insumos, promoción, comercialización, diseño, procesos industriales y actividades en común, evitando la intermediación y facilitando el surgimiento de economías de escala<sup>10</sup>, mediante la optimización de recursos disponibles en el entorno de la empresa. Es decir, que un Grupo Asociativo es una agrupación de empresas, organizaciones e instituciones dentro de un área geográfica determinada, asegurando la asociatividad entre :

1. Productores y comercializadores de bienes de consumo y/o servicios de un sector económico determinado,

---

<sup>9</sup> Sinergia "la acción coordinada de dos o más elementos dan como resultado un efecto diferente a la suma de los mismos". [www.sinergia.com](http://www.sinergia.com)

<sup>10</sup> Las economías de escala se presentan cuando los costos totales de operación aumentan a un ritmo más lento que el de crecimiento del volumen de producción. Noori, Hamid. "Administración de Operaciones y Producción: Calidad total y respuesta sensible rápida" Mc Graw Hill, Colombia, Traducido de la Primera Edición, 1997.

2. Proveedores de los insumos y/o servicios requeridos para la producción y/o comercialización, y
3. Proveedores de la infraestructura económica necesaria (recursos humanos, tecnología, recursos financieros y de capital, infraestructura física, clima de negocios e informática), para generar factores de competitividad (precio, volumen, calidad, entrega oportuna, innovación tecnológica, etc.) que aseguren el posicionamiento y permanencia de esos bienes de consumo y/o servicios en mercados estratégicos seleccionados.

La asociatividad, enfocada a la competitividad, es un concepto amplio, aplicable a diferentes sectores de la economía nacional, que permite medir la eficacia en términos de empleo, acceso a nuevos mercados y mejoramiento en la producción. Para que un proceso asociativo tenga éxito, es importante generar una sensibilización y una estrategia coordinada entre los diferentes actores que intervienen en el proceso tales como el Estado, los cooperantes, las instituciones ejecutoras y los empresarios.

Los constantes retos que los empresarios salvadoreños enfrentan como parte del proceso de globalización de la

economía y de los fenómenos de reestructuración tecnológica y organizativa que estos conllevan, están demandando día a día que éstos busquen alternativas que les permitan ser más competitivos y aprovechar por un lado, nuevas oportunidades de mercado y por otro, hacer mejor uso de los recursos que a nivel local se disponen. Sabiendo que en El Salvador la MYPE son altamente vulnerable ante estos cambios, ya sea por el tamaño de la empresa, calidad y estándares de producción o por falta de información, se hace necesario sensibilizar a los diferentes actores sobre una estrategia orientada al desarrollo y complementariedad de la micro y pequeña empresa.

#### **d. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ASOCIATIVIDAD**

1. Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes, la manera de emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad es de la incumbencia exclusiva de cada empresa. Bajo esta modalidad los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías.
2. Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales, la Asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta



la investigación conjunta de determinado problema. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad. En la asociatividad tampoco hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante.

3. No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera, las características de la asociatividad le otorgan a este mecanismo de cooperación inter-empresas una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado tanto por empresas insertadas en redes verticales u horizontales<sup>11</sup>, o incluso para aquéllas que no pertenezcan a ninguna red.

#### **e. RESTRICCIONES DE LA ASOCIATIVIDAD**

A pesar de las amplias bondades que el mecanismo de asociatividad promete para la micro, pequeña y mediana empresa, su viabilidad está restringida básicamente por los siguientes factores:

1. Falta de cultura de cooperación entre empresas, el desarrollo de un comportamiento interactivo de competencia y cooperación entre los empresarios, que dé

---

<sup>11</sup> Ver definiciones de Redes Horizontales y Verticales, pág. 36-37

sustento a la competitividad sistémica no está aún incorporado en el imaginario social de muchos empresarios y organizaciones sociales de la región. Es esta dificultad para cooperar y, por lo tanto, para abandonar parcialmente el comportamiento individual, lo que aparece como uno de los principales obstáculos.

2. La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación, dificulta la interacción ágil de los agentes económicos y sociales y configura barreras que desestimulan el desarrollo de mecanismos de cooperación.
3. La falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como praxis de Asociatividad, las experiencias que se han reseñado deben ser seguidas de cerca para aprender de sus aciertos y descartar sus errores. La construcción de la confianza entre los empresarios aparece como uno de los elementos claves; la necesidad de contar con alguna experiencia exitosa como efecto demostración resulta, asimismo, de máxima importancia; la evaluación rigurosa para seguir de cerca el resultado de la relación entre las empresas, es una herramienta imprescindible para que estas experiencias logren afianzarse.

## **f. MODELOS ASOCIATIVOS**

Las empresas pueden asociarse entre si de distintas formas. A continuación se presentan las características más importantes de las principales formas de cooperación entre éstas:

### **- CLUSTER**

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

- Productores y comercializadores de bienes de consumo y/ o servicios de una rama de actividad económica determinada.
- Proveedores de materias primas y/ o servicios requeridos para la producción y/ o comercialización de dichos bienes de consumo y/ o servicios.
- Proveedores de personal, tecnología, recursos financieros, infraestructura física, etc., para reducir costos, aumentar la cantidad y calidad de los productos, mejorar la tecnología y asegurar una entrega a tiempo, al igual que para asegurar una mejor posición y la permanencia de esos bienes y/ o servicios en los mercados"<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Proyecto EMPRENDE (CONAMYPE/GTZ), "Directorio de Instituciones Prestadoras d Servicios a Grupos Asociativos", Informe final, Primera Edición Mayo 2001. Pág. 11, 12.

#### - **ESLABONAMIENTOS PRODUCTIVOS**

“Un eslabonamiento productivo se da cuando existe una insuficiencia en la capacidad productiva de algún sector.

Por ejemplo, cuando existe una empresa que no puede producir más debido a que le resulta muy difícil abastecerse de los insumos necesarios.

Sus principales características son:

- La participación de las empresas no es voluntaria, sino que responde a exigencias específicas del mercado, como por ejemplo, proveer determinadas cantidades de materia prima.
- Las actividades económicas que desarrollan las empresas participantes deben ser complementarias entre sí.

Algunos de estos eslabonamientos pueden ser:

- Eslabonamientos hacia atrás y hacia delante

El primero se da cuando la producción de insumos en algún sector es insuficiente o nula. Esto puede dar origen a inversiones, para cubrir una determinada demanda del mercado.

El segundo se da cuando algún sector no alcanza para procesar la cantidad de insumos que otro puede generar.

- Eslabonamientos verticales, horizontales y diagonales

Estos se dan de acuerdo al tipo de relación existente entre las empresas participantes.

En el primer caso, el eslabonamiento vertical se refiere a la relación existente entre proveedores y clientes de una misma cadena productiva. Por ejemplo aserradero - carpintería.

El eslabonamiento horizontal se da entre empresas pertenecientes a un misma actividad económica y la producción de una de ellas no alcanza a abastecer una determinada demanda, entonces se producen relaciones de subcontratación.

El eslabonamiento diagonal se da cuando una empresa de menor envergadura presta servicios a otra mayor<sup>13</sup>.

#### **- REDES EMPRESARIALES**

##### **▪ DEFINICIÓN DE RED EMPRESARIAL**

Una red empresarial "es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes

---

<sup>13</sup> Proyecto EMPRENDE (CONAMYPE/GTZ), "Directorio de Instituciones Prestadoras de Servicios a Grupos Asociativos", Informe final, Primera Edición Mayo 2001. Pág. 11, 12.

a corto plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes”<sup>14</sup>.

Dicha definición está compuesta por los siguientes elementos funcionales:

1. Es un mecanismo de cooperación entre empresas.
2. Donde cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial.
3. Con afiliación voluntaria.
4. Para obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta.

▪ **FUNCIONAMIENTO DE UNA RED DE EMPRESAS**

Figura N° 1



Fuente: López, Cerdán. FUNDAPYME, 2001

- **PROPÓSITO DE UNA RED EMPRESARIAL**

El propósito de una red puede incidir en una dimensión específica, en dicho caso se estará hablando de :

1. Uniones de compra de insumos y servicios.

Por ejemplo: red de agricultores cuyo propósito es la compra de insumos materiales tales como semillas, fertilizantes, insecticidas, así como no materiales tales como asesoría, capacitación y asistencia técnica.

2. Comercializadoras de productos y servicios.

Por ejemplo: red de industrias de la confección cuyo propósito es la maquila de prendas; red de productores de artesanía cuyo propósito es concentrar oferta para negociar mejores precios de venta.

3. Grupos de promoción.

Por ejemplo: red de productores de especies diferentes de plantas ornamentales cuyo propósito es elaborar un catálogo conjunto para la promoción de sus productos en el extranjero; red de productores de productos alimenticios cuyo propósito es contar con un punto de ventas común o una sala de exhibición para la promoción de sus productos en mercados distantes, red de productores de joyería cuyo propósito es participar de manera conjunta en una feria .

4. Instalaciones para servicio interno.

Por ejemplo: red de industrias de la confección cuyo propósito es integrar un centro de diseño y corte para prestar servicio a todos los asociados; red de productores de café cuyo propósito es montar una planta beneficiadora para prestar servicio a todos los asociados; red de impresores gráficos cuyo propósito es contar con una unidad de pre-prensa para elaborar negativos .

- **TAMAÑO DE UNA RED EMPRESARIAL**

No existe un acuerdo sobre la dimensión de una red de empresas. Sin embargo en una red tan pequeña es obvio que existe muy poco poder de negociación en los empresarios que la integran, sobre todo si estas son de tamaño pequeño.

En una red de más de 20 empresarios se tiene un gran poder de negociación sin embargo, es difícil de gestionar el consenso entre todos los empresarios que la integran.

La experiencia permite señalar que las redes integradas por más o menos un grupo de 10 empresarios tienen poder de negociación y son relativamente ágiles en su toma de decisiones.



## ▪ TIPOLOGÍA DE REDES EMPRESARIALES

No se pretende realizar una caracterización exhaustiva de las redes empresariales, sino una breve tipificación de las redes empresariales en función de su estructura, intensidad del uso del capital y nivel de agregación.

### 1. Por su estructura

#### Redes Horizontales

Es la alianza entre grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado. Un ejemplo de este tipo red podría ser el agrupamiento de pequeñas empresas del sector confección las cuales conservan su individualidad y atienden a sus mercados individuales sin embargo a través del agrupamiento cooperan entre sí para la compra de insumos y/o para surtir un pedido que exceda las capacidades individuales de cada una de las empresas.

Este tipo de red se caracteriza por una fuerte dependencia geográfica y la existencia de un entorno favorable.

#### Redes Verticales

Es la alianza entre las grandes empresas y las pequeñas empresas para desarrollar proveedores. De esta manera las

primeras pueden dedicarse a aquellas actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, en tanto que las segundas pueden asegurar un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo.

Algunos ejemplos de redes verticales podrían ser los siguientes:

- El desarrollo de un agrupamiento orientado a la producción de autopartes tales como la fabricación de pastas para frenos, o la fundición de pequeñas piezas para abastecer a la industria automotriz.
- El desarrollo de agrupamientos orientados a la curtiduría de pieles para abastecer a la industria del calzado.

## 2. Por su nivel de agregación

### Redes sencillas

Es una alianza entre un grupo de empresarios.

### Redes de redes

Es una alianza entre redes de primer segundo o tercer nivel (pirámide de redes)

▪ **CLASIFICACIÓN DE REDES EMPRESARIALES<sup>15</sup>**

a. Según su ramo productivo.

Eclécticas: diferentes ramos productivos.

Especializadas: mismo ramo productivo.

b. Según su localización.

En origen: instalada en el propio país para comercializar sus productos al resto del mundo

En destino: instaladas en el mercado a desarrollar

c. Según sus Integrantes

Naturales: sus integrantes son empresas individuales

Compuestas: sus integrantes lo pueden componer empresas y consorcios

d. Según su procedencia.

Nacional: lo componen empresas de un mismo país

Internacional: Lo componen empresas de diferentes países.

e. Según su zona de destino

Abiertos: consolidan su comercialización a distintas partes del mundo

Limitados: unifican el mercado a atacar geográficamente.

---

<sup>15</sup> Cerdán Ripoll, Carlos, Guía para la Promoción y Operación de las Redes Empresariales en El Salvador, Versión Final, Junio 1999.

f. Según el sector de producción

Monosectorial: lo forman las empresas que producen un mismo producto

Multisectorial: lo forman las empresas que producen diversos productos

g. Según su estrategia comercial-productiva

Complementarias: procesos productivos complementarios

Competitivos: son monosectoriales

h. Por su nivel de agregación

Redes sencillas: es una alianza entre un grupo de empresarios

Redes de redes: es una alianza entre redes de primer, segundo o tercer nivel

**g. EL CICLO ASOCIATIVO**

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

Se constituirá, además como agentes de desarrollo que solucionan de manera conjunta sus problemas y establecen una

línea de acción trabajo basada en la cooperación y en la cohesión para la producción compartida.

La formación de los grupos de desarrollo empresarial seguirá un ciclo el cual comprenderá cuatro etapas.

- Etapa de Promoción
- Etapa de Elaboración del Proyecto de Red
- Etapa de Puesta en Marcha y Operación de la Red Empresarial.
- Etapa de Auditoría y Evaluación de la Red.

▪ **ETAPA DE PROMOCIÓN**

La metodología de Redes Empresariales está orientada a incrementar las posibilidades de éxito a los grupos asociativos, y para poder iniciar el ciclo asociativos, es de vital importancia contar con un modelo preliminar de acción promocional, ya sea que se de abiertamente, es decir una convocatoria en forma masiva a todas aquellas empresas que deseen incursionar en el desafío de integrar y desarrollar un grupo asociativo; o a través de una promoción dirigida, realizándose previamente un estudio sobre los sujetos en los cuales se ejercerá la acción promocional, con el propósito de

seleccionar aquellos que resulten los más adecuados y en los cuales se esperan resultados de mayor impacto.

Dentro de esta etapa se desarrollan nueve pasos:

- Prospección
- Reunión de Promoción
- Llenado de Fichas
- Paquetes Listos
- Solicitudes en Ventanilla
- Programación para Diagnósticos
- Elaboración de Diagnósticos
- Ofertas Técnicas y Económicas
- Elaboración de Contrato por Ventanilla-Contrato Firmado

▪ **ETAPA DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE RED**

El propósito de esta etapa es definir el proyecto de red empresarial, y para ello los microempresarios conjuntamente con el facilitador (Oferante de Servicios Asociativos) deberán ejecutar cinco acciones:

- Tipología del Proyecto de Red Empresarial
- Análisis de las Limitaciones del Grupo de Microempresarios
- Construcción del Proyecto de Red Empresarial
- Elaboración del Reglamento Interno del Grupo

- **ETAPA DE PUESTA EN MARCHA Y OPERACIÓN DE LA RED EMPRESARIAL**

Tiene como finalidad la constitución jurídica de los microempresarios, eligiendo cualquiera de las tres figuras legales de asociatividad que existen en El Salvador (Asociación, Cooperativa y Sociedad). Además se define el papel que el Gerente General desempeñará y la forma en la cual se reclutará.

- **ETAPA DE AUDITORÍA Y EVALUACIÓN DE LA RED**

Está definida como el objeto de valorar el desempeño de la Red Empresarial, midiendo el impacto y la evolución que se ha experimentado a través de las diferentes etapas del ciclo asociativo, por medio de indicadores:

- Integración del grupo
- Organización
- Capacidad de Análisis y Solución de Problemas
- Planeación Estratégicas
- Relaciones con el entorno económico

Los cuales servirán para la toma de decisiones que favorezcan al desarrollo y competitividad de la Red Empresarial.

### **3. COMPETITIVIDAD**

#### **a. DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD**

Competitividad "es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico"<sup>16</sup>.

Competitividad es la capacidad de las empresas para adaptarse a las ahora siempre cambiantes condiciones del mercado.

Tal habilidad esta compuesta por dos procesos:

1. La capacidad de las empresas para producir y vender bienes y servicios.
2. La capacidad (o inteligencia) de las empresas para prever los cambios en el entorno y la capacidad de llevar a cabo los ajustes para adecuarse a las nuevas condiciones.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja competitiva de una empresa está en su habilidad, recursos, conocimientos, atributos, etc., de los que dispone

---

<sup>16</sup> Pelayo, Carmen María. Monografías sobre la Competitividad, Pág 1.



dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

#### **b. IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD**

1. El nivel de vida de un país depende cada vez más de la competitividad de sus empresas
2. La competitividad es la que determina si las empresas serán capaces de aprovechar las oportunidades que brinda la economía internacional
3. Esto es particularmente importante en los países pequeños en los cuales la competitividad puede permitir a las empresas sobreponerse a las limitaciones de sus mercados internos y alcanzar su máximo potencial

#### **c. VENTAJA COMPETITIVA**

La Ventaja Competitiva "es el margen de maniobra que se logra por sobre las estrategias de los competidores, fundamentándose no sólo en la mera existencia de factores, sino en el diseño de estrategias para el uso de los mismos e incluso en la creación de nuevos factores".

En la Figura N° 2 se ilustran los cuatro aspectos básicos en el clima de negocios, que determinan las ventajas competitivas de las empresas y la forma como interactúan entre sí para explicar la manera en que las empresas generan, mantienen o pierden sus ventajas competitivas<sup>17</sup>. Al poner atención en estos aspectos, se está reconociendo que las empresas operan en entornos geográficos, económicos, sociales y culturales específicos, y por lo tanto, el análisis de sus estrategias de competitividad actuales o potenciales, debe considerar ciertas características esenciales de esos entornos, en un clima de negocios que suele estar estructurado por complejas redes de relaciones entre empresas, organizaciones públicas y privadas. Los cuatro aspectos que se destacan permiten encontrar y comprender los determinantes esenciales de la competitividad, dentro de la multiplicidad de relaciones, actores y causas que actúan en el clima de negocios.

---

<sup>17</sup> Con base en Porter, M. (1996). "Competitividad en Centroamérica"; pp.63-119, en Competitividad en Centroamérica: preparación de las empresas para la globalización, Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, INCAE. Julio. Alajuela, Costa Rica.

Figura N° 2  
Las Cuatro Fuentes de Ventaja Competitiva  
(o El Diamante de la Competitividad)



Fuente: Programa Nacional de Competitividad

El fundamento conceptual que se usa para definir los patrones de competitividad que pueden predominar en una economía es el modelo del "diamante" de las ventajas competitivas. Las empresas logran su ventaja competitiva de diferentes fuentes, sin embargo, los países que triunfan en determinadas industrias evidencian un clima de negocios que es en verdad dinámico y desafiante, donde se estimula y anima a las empresas a mejorar y ampliar sus ventajas a largo plazo.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS DEL SUB-SECTOR TEXTIL ARTESANAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

#### A. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

##### 1. IMPORTANCIA

La obtención de la información necesaria para poder realizar un diagnóstico de la situación actual de los talleres textiles de San Sebastián es de vital importancia para continuar con las labores de esta investigación, es decir, es imprescindible realizarlo pues de ello dependen los elementos que se tomarán en cuenta para realizar el tercer capítulo.

##### 2. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

###### **General**

Establecer cual es la situación en la que se encuentran actualmente los artesanos textiles de San Sebastián para sentar las bases que permitan la creación de la propuesta de asociatividad como una estrategia de organización para

fortalecer la gestión administrativa de las microempresas del Sub-sector.

### **Específicos**

- Determinar las deficiencias que presenta la estructura organizacional actual que poseen los microempresarios textiles de San Sebastián para definir puntos que servirán de insumos para la elaboración de la propuesta del grupo asociativo.
  
- Definir la forma en como se están llevando a cabo las etapas de dirección y control en cada uno de los talleres textiles artesanales de San Sebastián para buscar medidas que impulsen la eficiencia y eficacia de dichos talleres.
  
- Establecer cual es el grado de competitividad que poseen los artesanos textiles de San Sebastián para crear medidas que fomenten dicha competitividad en el Sub-sector.

### **3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

**a. MÉTODOS**

En el desarrollo de la investigación, se siguieron los procedimientos que indica el método científico, por ser éste el más conveniente y veraz en el manejo de la información recopilada, pues presenta además una metodología clara y sistemática de las actividades, para cumplir con los propósitos del estudio, el cual es darle solución al problema planteado.

Dentro del método científico se encuentran: El análisis, La síntesis, La inducción y La deducción; en tal sentido en nuestra investigación nos hemos auxiliado de éstos ya que están íntimamente ligados.

**b. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En nuestra investigación se utilizó el estudio descriptivo, ya que éste "busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis"<sup>18</sup>. De tal manera, nos permitió especificar los elementos del Sub-sector textil artesanal.

---

<sup>18</sup> Hernández Sampieri, Roberto y otros, Metodología de la Investigación, Segunda Edición, Mc Graw Hill, pag. 60.

### **c. FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **1. FUENTES PRIMARIAS**

Su fuente de información se encuentra de primera mano, proveniente de personas conocedoras, a través de la utilización de herramientas como la entrevista y la encuesta, que facilitan la obtención de la información.

Para poder realizar el diagnóstico de las microempresas del Sub-sector textil artesanal de San Sebastián se realizó una visita a cada uno de los talleres, con el objeto de establecer un contacto directo con los propietarios y de ésta manera obtener información que contribuya con la investigación.

#### **2. FUENTES SECUNDARIAS**

Se basa en información ya procesada. Dentro de la investigación, se hizo necesario recurrir a información contenida en libros, revistas, memorias y documentos, de tal manera que los resultados obtenidos para la realización del diagnóstico cuenten con un alto grado de objetividad. Como fase previa a la investigación se solicitó información en instituciones gubernamentales y no gubernamentales que de alguna manera tienen relación con el Sub-sector textil artesanal.

#### **4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN**

##### **- Entrevista**

En esta técnica se obtuvo información oral, en forma directa de los propietarios de cada uno de los talleres de artesanías textiles, la cual fue recabada por el grupo de trabajo.

##### **- Encuesta**

Se hizo uso de esta técnica a través del cuestionario (Ver Anexo N° 1), en donde se detalló una lista de preguntas, las cuales fueron clasificadas en las diferentes áreas concernientes al tema de investigación y de tal manera obtener toda la información de la situación actual del Sub-sector textil artesanal de San Sebastián. Cabe mencionar que el proceso de realizar la encuesta se hizo de manera personalizada, para evitar abstencionismo o confusiones en las respuestas obtenidas.

##### **- Observación**

En el desarrollo de la investigación se usó también esta técnica para identificar los diferentes productos que elaboran, materiales que utilizan, maquinaria, tipo de mano de obra, condiciones de trabajo y calidad de los productos disponibles para la venta.



## **5. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **- POBLACIÓN**

Para nuestra investigación la población está comprendida por los propietarios de los talleres artesanales del municipio de San Sebastián del departamento de San Vicente.

Para determinar el universo se visitó La Casa de la Cultura de dicho municipio, en donde se nos brindó un listado (ver anexo N° 2) de todos los microempresarios existentes en San Sebastián, el cual fue elaborado por un proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); dicho listado se depuró para obtener la población.

Esta lista clasifica en términos de "Telar" a las personas que se dedican a la elaboración de artesanías textiles y que son propietarios al menos de un Telar. Los microempresarios que constituyen la población de Sub-sector textil artesanal de San Sebastián se muestran en el Cuadro N° 5.

### **- MUESTRA**

Debido al tamaño de la población se tomaron en cuenta a todos los propietarios de talleres textiles de San Sebastián, de esta manera se puede establecer que las Unidades de Muestreo en la investigación la conformaron cada uno de éstos , pues

son ellos los que manejan las microempresas, toman las decisiones, por lo tanto, los que decidirán asociarse o no. La información se obtuvo por medio de un censo aplicado a cada una de las unidades, que representan un número de 25 propietarios de telares, que conforman la muestra en esta investigación.

Cuadro N° 5  
Proprietarios de Talleres Artesanales de San Sebastián

N°	Nombre del Artesano/a
1	José Carmen Durán
2	Julio Cesar Barahona Durán
3	Adalberto Barahona
4	José Guillermo García
5	Félix Cruz Cañas
6	Maximiliano Guzmán
7	Ángel Antonio Barahona
8	Lázaro Alirio Pérez
9	Wilfredo García
10	Juan Esteban Henríquez
11	Luis Américo Lozano
12	Amanda Cristina Martínez
13	Andrés Avelino Guzmán
14	José Armando Abarca
15	Ignacio Antonio Alfaro
16	José Neftalí Barahona
17	Luis Antonio Rivas
18	Francisco Ayala
19	Juan Meléndez
20	Patricio Vidal Molina
21	María Dolores Rivas
22	Froilan Valladares Alfaro
23	Juan Cornejo Sibrian
24	María Elvira Mejía
25	Juan Ramiro Valladares

## **6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

- Debido a que los Telares son puramente artesanales y representan el patrimonio cultural del país, no se puede recomendar la inserción de nueva tecnología para incrementar la capacidad de éstos.
- Cabe mencionar que para el desarrollo de la investigación no se han tomado en cuenta a los consumidores finales ni a la competencia; el diagnóstico se realizó únicamente con los propietarios de los talleres del Sub-sector.
- La distancia que existe entre San Sebastián y San Salvador no permitió tener un contacto más continuo con los artesanos textiles.

## **7. TABULACION E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

En esta parte se presenta el procesamiento de los datos obtenidos durante la investigación, la información se muestra por medio de cuadros, en donde se incluye el objetivo de cada pregunta, las diferentes alternativas de respuestas y además el porcentaje correspondiente a cada una de ellas, el cual servirá de parámetro para las respectivas conclusiones y recomendaciones. Los datos obtenidos se tabularon manteniendo el orden por funciones que establece el cuestionario.

A continuación se presenta la tabulación realizada:

## 1. FUNCIÓN DE PLANEACIÓN

1. ¿Programan la producción de su trabajo?

Objetivo: Conocer si programan la producción del trabajo en cada uno de los talleres para determinar si existe algún control de ello.

Cuadro N° 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	100%
No	0	0
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

### INTEPRETACION:

Todos los artesanos textiles programan su trabajo, lo que indica que planifican el trabajo diarios y organizan la producción, aunque lo realizan de manera empírica, tratan de llevar una programación de lo que deben producir.

## 2. ¿De que manera programan su trabajo?

Objetivo: Conocer la forma en que programan el trabajo para definir la eficiencia con que realizan el mismo.

Cuadro N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En base a objetivos y metas	2	8%
Dependiendo de los pedidos	14	56%
Dependiendo de la temporada	9	36%
Otros	0	0
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTEPRETACION:

Con respecto a la manera que programan su trabajo el mayor porcentaje de las unidades (56%) lo realizan dependiendo de los pedidos del producto, el 36% dependiendo de la temporada del año en que se encuentren y un menor número (8%) en base a objetivos y metas, lo que refleja que tienen como prioridad las exigencias del mercado al cual abastecen actualmente.

## 3. ¿Poseen políticas y reglamentos?

Objetivo: Identificar las políticas y reglamentos para conocer los lineamientos que siguen los empleados para la elaboración de su trabajo.

Cuadro N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	25	100%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar en la parte administrativa poseen deficiencias, ya que el 100% de los propietarios manifestó no aplicar ningún tipo de política y reglamentos en sus talleres. No habiendo de esta manera ninguna herramienta administrativa que apoye la labor diaria de los empleados y que promueva la eficiencia y eficacia en los talleres.

## 4. ¿Elaboran presupuestos?

Objetivo: Conocer si elaboran presupuesto en las microempresas para identificar si proyectan el trabajo futuro.

Cuadro N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	32%
No	17	68%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

Del total de los artesanos el 32% elabora presupuestos, pero de manera empírica; mientras que el 68% no los elabora. Lo cual indica que no llevan un control y por lo tanto no pueden detectar cuales son las deficiencias que como microempresa enfrentan.

5. Si su respuesta es "si" ¿Qué tipo de presupuestos?

Objetivo: Conocer los tipos de presupuestos que realizan los artesanos para definir la forma en que planean su trabajo.

Cuadro N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Compra	2	8%
Venta	2	8%
Producción	4	16%
Inventario	0	0
Otros	0	0

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada solamente ocho microempresarios elaboran presupuestos (retomando el dato de la pregunta N° 6) que para el caso es el total de la pregunta analizada, de los cuales el presupuesto que dan mayor importancia es el de producción (16%) un 8% elabora presupuestos tanto de compra como de venta. Lo que indica que no llevan registro del inventario del cual disponen y la gran mayoría no utilizan ninguno de los anteriores, convirtiéndose en una debilidad del Sub-sector.



6. ¿Desarrollan su trabajo en base a procedimientos?

Objetivo: Conocer si los propietarios desarrollan su trabajo en base a procedimientos para determinar si existe verificación del trabajo realizado en base a lo planeado.

Cuadro N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	25	100%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

El total de la población encuestada manifestó que no realizan su trabajo en base a procedimientos, ya que desarrollan sus actividades de forma empírica, es decir, no poseen conocimientos administrativos para plasmar sus actividades.

## 2. FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

1. ¿Alguna vez ha estado asociado?

Objetivo: Conocer si los microempresarios han estado asociados para determinar el grado de experiencia acerca de grupos asociativos.

Cuadro N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	60%
No	10	40%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

### INTERPETACIÓN:

El 60% de los artesanos manifiesta que si han estado asociados anteriormente, lo cual fue una cooperativa, pero no obtuvieron los resultados que ellos esperaban pues se preocuparon más por la figura legal que por comercializar sus productos, así mismo el 40% opina que no han estado asociados.

2. ¿Cuántas personas trabajan en el taller?

Objetivo: Establecer el número de personas que laboran en el taller para definir el tipo de organización a utilizar.

Cuadro N° 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 3	17	68%
4 a 6	5	20%
6 a más	3	12%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

Según los datos recopilados se puede determinar que en la mayoría de las microempresas es poca la mano de obra, pues el 68% opina que en su taller trabajan de 1 a 3 personas; pero en otros talleres existe más personal laborando ya que el 20% de estos poseen de 4 a 6 personas en su taller; lo cual confirma la clasificación hecha en el Cuadro N° 1, en donde se establecen a los talleres como microempresas.

## 3. ¿Qué tipo de mano de obra posee?

Objetivo: Determinar que tipo de mano de obra poseen para definir la calidad de trabajo que tienen.

Cuadro N° 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calificada	0	0
Especializada	0	0
No calificada	25	100%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

El total de la población encuestada manifestó que no poseen mano de obra calificada, ni mucho menos especializada, ya que el 100% del personal que labora en dichos talleres es mano de obra no calificada, pues las personas con el paso del tiempo han perdido el interés en la producción textil por tal razón no existen escuelas que fomenten el aprendizaje de ello.

## 4. ¿Posee organigrama como microempresario?

Objetivo: Conocer si los microempresarios poseen organigrama para determinar las líneas de comunicación existentes dentro de cada organización.

Cuadro N° 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	25	100%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

Es notorio el poco conocimiento de herramientas administrativas que poseen los microempresarios, ya que el 100% manifiesta no poseer una estructura organizativa en su taller.

5. ¿Estaría dispuesto a participar en un grupo asociativo?

Objetivo: Conocer la disponibilidad de los microempresarios a participar en un grupo asociativo para establecer el grado de aceptación que tendrá el proyecto .

Cuadro N° 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	68%
No	8	32%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

Según la información recopilada el 68% de los microempresarios estarían dispuestos a participar en un grupo asociativo, lo cual representa el grupo de artesanos con los cuales se utilizará la acción promocional dirigida, aunque hay un 32% que mantiene un hermetismo a la asociatividad pues manifiestan no estar dispuestos a participar.

6. ¿Qué factores externos influyen en la organización del trabajo?

Objetivo: Identificar los factores externos que influyen en la organización del taller para establecer mecanismos que les permitan a los microempresarios volverse más competitivos.

Cuadro N° 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Competencia	9	36%
Exigencia del cliente	13	52%
Economía del país	0	
Otros	3	12%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

Los factores externos que más influyen en la organización del taller son las exigencias de los clientes, ya que el 52% de los encuestados opina de esta manera, un 36% determina que lo que influyen en su taller es la competencia; lo que es una ventaja ya que permitirá la implementación de estrategias para incrementar la competitividad en el Sub-sector.

### 3. FUNCIÓN DE DIRECCIÓN

1. ¿Solamente usted como propietario toma las decisiones?

Objetivo: Determinar el tipo de autoridad que aplican en el taller para establecer el grado de centralización o descentralización de responsabilidades.

Cuadro N° 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	21	84%
No	4	16%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

#### INTERPRETACIÓN:

Según los datos obtenidos se puede determinar que en dichos talleres no existe delegación de autoridad, pues el 84% de los propietarios opinan que solamente ellos toman las decisiones. Existe un 16% en el que no sólo el propietario toma las decisiones, esto debido a que gran parte de los miembros que conforman el taller son familiares.



2. ¿Qué tipo de motivación brinda a sus empleados?

Objetivo: Conocer el tipo de motivación que se les proporciona a los empleados para establecer hasta que grado se encuentran incentivados al momento de realizar sus tareas.

Cuadro N° 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Premios por lograr metas	2	8%
Porcentaje en las utilidades	0	0
Otras	0	0
Ninguna	23	92%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

Los empleados que trabajan en dichos talleres no reciben ninguna motivación (92%), lo cual tiene como consecuencia la poca productividad de los empleados; el 8% de éstos si lo hacen a través de premios por el cumplimiento de metas, lo que muestra la necesidad de brindar herramientas administrativas en toda organización, que incentiven a los empleados a dar lo mejor de sí y de ésta manera enriquecer y rescatar el patrimonio cultural del país.

3. ¿Existe comunicación directa con sus empleados?

Objetivo: Identificar los canales de comunicación existentes en cada una de las microempresas para determinar las relación existente entre los propietarios y empleados del taller.

Cuadro N° 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	100%
No	0	0
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

La comunicación que se da con los empleados es directa, ya que el 100% de los encuestados se inclinaron a la alternativa "si", es decir, que existe confianza entre los miembros del taller, habiendo comunicación directa, el clima organizacional puede ser estable.

#### 4. FUNCIÓN DE CONTROL

1. ¿RegISTRAN los volúmenes de ventas?

Objetivo: Identificar como registran los volúmenes de venta para conocer la aceptabilidad que actualmente tienen las artesanías del municipio.

Cuadro N° 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	12%
No	22	88%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

#### INTERPRETACIÓN:

De el total de los encuestados sólo el 12% registran sus ventas, mientras que el 88% no lo hace. Esto refleja la fragilidad del Sub-sector de San Sebastián, esto se debe también a que gran parte de ellos no llevan registros, ya que los propietarios son los que realizan casi la totalidad de las actividades del taller.

## 2. ¿Qué tipos de controles utilizan?

Objetivo: Conocer los controles que utilizan para establecer deficiencias que obstaculizan el crecimiento como taller.

Cuadro N° 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De Calidad	18	72%
De inventario	4	16%
Financieros	0	0
De compra	0	0
Administrativos	0	0
Ninguno	3	12%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

Con las respuestas anteriores se puede afirmar que los artesanos dan mayor prioridad en la elaboración de productos de calidad (72%), mientras que el 16% realizan controles de inventarios y un 12% ningún tipo de control. Cabe mencionar que parte de ello se debe por la falta de conocimientos teóricos de los artesanos.

## 5. COMPETITIVIDAD

1. ¿Considera estar preparado para enfrentar la competencia de empresas extranjeras?

Objetivo: Determinar si consideran estar preparados los microempresarios para enfrentar la competencia de empresas extranjeras para determinar el grado de conocimiento que tienen de su entorno.

Cuadro N° 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	25	100%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

### INTERPRETACIÓN:

Los artesanos textiles de San Sebastián (100%) consideran no estar preparados para enfrentar la competencia de empresas extranjera. Ya que sostienen que sus niveles de producción son inferiores a los extranjeros agregando también la baja calidad de la materia prima.

2. ¿Qué tipo de beneficios considera que puede obtener por medio de la asociatividad?

Objetivo: Establecer la confianza de los microempresarios sobre la asociatividad para definir la propuesta del nuevo proyecto.

Cuadro N° 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mayor competitividad	5	20%
Reducción de costos	4	16%
Ingreso a nuevos mercados	8	32%
Oportunidades de financiamiento	0	0
Ninguno	8	32%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a lo expresado por los microempresarios podemos afirmar que gran parte de ellos (68%) conoce de los beneficios que la asociatividad les proporciona , aunque existe también otro 32% que no cree obtener ningún tipo de beneficio al formar parte de un grupo asociativo, lo que representa en cierta medida el grado de aceptación y confianza que tendrá el proyecto.

3. ¿Cómo es la manera en que realizan la venta de sus productos?

Objetivo: Determinar de que manera realizan la venta de los productos para identificar los canales de distribución que emplean los artesanos textiles de los talleres de San Sebastián.

Cuadro N° 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El cliente llega al taller a comprar	12	48%
Por medio de un intermediario	7	28%
Como taller salen a proponer sus producción.	6	24%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a las respuestas obtenidas el 48% de los artesanos expresaron que son los cliente quienes llegan a los talleres a comprar, lo que refleja la existencia de demanda de los productos, pero que no es una demanda fuerte, ya que un 28% manifiesta que proponen sus productos fuera del municipio y el otro 24% lo hace a través de intermediarios, lo cual no permite tener un contacto directo con los clientes.

4. ¿ Qué tipo de dificultad enfrentan cuando realizan la venta se sus productos?

Objetivo: Conocer que tipo de dificultades enfrentan los microempresarios cuando realizan la venta de sus productos para identificar las debilidades que presenta cada taller.

Cuadro N° 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cuenta solamente con un distribuidor	11	44%
No cuenta con los medios necesarios para transportar a San Salvador	2	8%
No cuenta con publicidad	8	32%
Los productos no son innovadores	4	16%
Otros	0	0
Ninguno	0	0
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

Como podemos observar en el cuadro anterior las dificultades que los microempresarios manifestaron enfrentar actualmente, son debido a la falta de recursos disponibles para poder realizar directamente el proceso de comercialización, lo que hace más vulnerable al Sub-sector.



5. ¿De donde obtienen la materia prima?

Objetivo: Conocer de donde obtienen la materia prima para identificar la factibilidad que los microempresarios tienen en la adquisición de la misma.

Cuadro N° 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
San Salvador	5	20%
San Sebastián	19	76%
Fuera del país	1	4%
Otros	0	0
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

Se puede determinar que la mayor parte de artesanos (76%) obtienen la materia prima de su municipio, por lo tanto no tienen mayores alternativas. Un 20% lo compran en San Salvador, lo cual puede ser una ventaja para la obtención de mejor calidad y finalmente un microempresario manifestó obtener la materia prima fuera del país, lo que refleja la escasez de proveedores y por lo tanto la poca capacidad de negociación que tienen en la compra de materia prima.

6. ¿Quién establece las condiciones de compra de la materia prima?

Objetivo: Conocer quien establece las condiciones de compra de materia prima para determinar las dificultades y beneficios que se presentan.

Cuadro N° 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El proveedor las establece	25	100%
Ambos las establecen	0	0
Usted las establece	0	0
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar los artesanos textiles no cuentan con la posibilidad de establecer las condiciones de compra de la materia prima con la que elaboran sus productos, esto se convierte en una desventaja, ya que tienen que adquirirla al precio que se les establezca y la calidad con que se las venden.

7. ¿Qué tipo de problemas enfrenta cuando compra la materia prima?

Objetivo: Identificar cuales son los problemas que enfrentan los microempresarios cuando compran la Materia Prima para desarrollar en la propuesta soluciones a través de la Asociatividad.

Cuadro N° 29

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de recurso financiero	4	16%
Elevado costo de materia Prima	7	28%
Mala calidad de materia prima	2	8%
Todas las anteriores	12	48%
Ninguno	0	0
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Septiembre/2003

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la opinión de los artesanos el escaso acceso a recurso financiero hace que la obtención de la Materia Prima sea más difícil, ya que al no contar con éste, la producción se paraliza, dando a la competencia mayor oportunidad en el mercado.

8. ¿Qué recomienda usted para mejorar la competitividad del taller?

Objetivo: Conocer lo que proponen los microempresarios para beneficiar el negocio y así tomarlo en cuenta para el desarrollo de la propuesta.

Cuadro N° 30

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Innovación de nuevos productos	8	32%
Mayor y mejor mano de obra	4	16%
Mayor comercialización	6	24%
Materia prima de buena calidad	3	12%
Mayores oportunidades de financiamiento	6	24%
Tener apoyo de diversas instituciones	3	12%

INTERPRETACIÓN:

Las alternativas que más se destacaron son la innovación de nuevos productos para mejorar la competitividad (32%) y mayor comercialización y oportunidades de financiamiento (24% respectivamente), con lo que se demuestra que a pesar de los bajos niveles de escolaridad que los artesanos poseen, tiene una idea acerca de cuales son sus deficiencias y de las estrategias que pueden utilizar para competir en el mercado.

## **B. DIAGNÓSTICO**

En la investigación realizada los datos obtenidos están referidos al Sub-sector textil artesanal del municipio de San Sebastián departamento de San Vicente, lo que se refleja a continuación es la situación actual de dicho Sub-sector en cuanto a la gestión administrativa (Planeación, Organización Dirección y Control), además se presenta un análisis de la Competitividad de los microempresarios. Cabe resaltar que en la función de organización se analizan los aspectos de la asociatividad.

### **1. FUNCIÓN DE PLANEACION**

La fase de planeación es una parte muy importante para cualquier empresa, sin importar su tamaño (micro, pequeña, o grande), ya que es por medio de la planeación que se establece que es lo que se va hacer y la forma en la cual se va a llevar a cabo.

Los artesanos en su totalidad son personas que no poseen mayores conocimientos, algunos ni siquiera asistieron a la escuela, otros solamente concluyeron la educación básica, por lo tanto basan su forma de trabajo en la aplicación de técnicas empíricas que ellos mismos han creado para sacar

adelante su negocio. Un aspecto importante que cabe resaltar es que el 100% de las personas encuestadas (ver cuadro N° 6) de alguna u otra manera planifican su trabajo aunque según lo expresado por los mismos lo hacen basados en los pedidos de productos que tengan pendientes (56%) o dependiendo de la temporada.

Según los datos obtenidos (ver cuadro N° 8) el 100% de los artesanos no tienen establecidas políticas y reglamentos que les ayuden a ser más eficientes, a controlar la producción, el comportamiento de los trabajadores del taller, y el buen caminar el trabajo diario. Otra herramienta que es vital elaborar son los presupuestos. Según los datos obtenidos el 68% no elabora ningún presupuesto, mientras que el 32% que si lo elabora según comentarios expresados; elaboran presupuestos de producción que lo único que refleja es cuanto van a necesitar de materia prima, cuanto les va a costar y a como van a dar cada pieza, no toman en cuenta la mano de obra y algunos costos indirectos de fabricación (ver cuadro N° 10) pues del 32% que si elabora presupuestos el 16% realiza los presupuestos de producción los cuales los hacen de manera empírica tomando en cuenta solo los aspectos que consideran necesarios dejando afuera otros que pueden ser de menor importancia, pero que a la larga generan algún tipo de costo

y por lo tanto es necesario incluirlos. El 2% elabora presupuestos de venta pero estos consisten solamente en establecer la cantidad que van a vender en el mes (según lo expresado por los artesanos). En cuanto al 2% que elabora presupuestos de compra, estos consisten en establecer cuanto van a necesitar de materia prima y cuanto les va a costar, pero esto se hace luego de tener el pedido de productos.

Los procedimientos representan otra herramienta administrativa muy útil para las empresas ya que estos detallan paso a paso todas las actividades a desarrollar durante el proceso de producción y no solo las actividades, sino a quien le corresponde llevarlas a cabo; esto fomenta el orden y la calidad del trabajo que se desarrollan las actividades en un orden específico, los artesanos textiles de San Sebastián no trabajan en base a procedimientos ya establecidos.

La planificación es el proceso en el cual se establecen los objetivos y se elige un futuro curso de acción para lograrlos y es por esta razón que es de mucha importancia para las empresas. Actualmente no le dan a la planificación la importancia adecuada ya que no ponen en práctica ningún tipo de herramienta administrativa que les ayude a salir adelante con el negocio de manera eficiente y si en algún caso tienen

indicios de llevar a cabo la planificación lo hacen de una manera empírica, lo que provoca que no obtengan todos los beneficios que podrían alcanzar.

## **2. FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN**

Organizar es una de las funciones básicas del proceso administrativo, la cual dependen de los planes de la empresa. De acuerdo a la encuesta realizada el 60% ya tiene la experiencias de estar asociado pues en tiempos atrás formaron una cooperativa llamada "Asociación Cooperativa de Productos de Artesanos Batanecos de R. L.(ACOPAB DE R. L.)" la cual no progreso debido a que se estancaron en el proceso de obtener figura legal, pero también el 40% de los encuestados no poseen ninguna experiencia en la asociatividad, lo que puede beneficiar el proceso de asociatividad que se está analizando en este trabajo, ya que no tienen la mala experiencia del 60% que vio fracasar la cooperativa, por lo tanto al momento de encuestarlos se vio la necesidad de ir explicando los beneficios de la asociatividad de tal manera que resultara atractivo para ellos y no lo asociaran con la experiencia vivida.

El criterio para clasificar a las empresas utilizado es según el número de empleados, en este caso podemos asegurar que los



artesanos son microempresarios, ya que el 68% de ellos emplean de 1 a 3 personas, esto refleja la poca mano de obra existente y la poca organización que tienen, otro punto importante del análisis es que del total de la mano de obra existente en los talleres de San Sebastián el 100% no es calificada, pues todos han aprendido el negocio de sus antepasados; son conocimientos que se han transmitido de padres a hijos, que se han ido obteniendo con la práctica que no se enseñan en ninguna escuela, esto refleja lo empírico del trabajo de los artesanos y de sus conocimientos.

Otro factor que representa la escasa organización que los artesanos tienen en su trabajo, es el caso de que el 100% de ellos no poseen un organigrama, esto es por el hecho de que son muy pocas las personas que laboran en los talleres, en su mayoría son familiares y además que ninguno posee conocimientos técnicos o teóricos acerca de la administración por lo tanto no los ponen en práctica. Un aspecto favorable para el proyecto de asociatividad que se está implementando es el hecho de que el 68% de los textileros están dispuestos a participar en un grupo asociativo, lo que representa la buena voluntad de éstos y el deseo de promover el desarrollo de las artesanías textiles de San Sebastián, lo cual beneficia el proceso que se está analizando, en cuanto al 32% que no está

dispuesto a asociarse, en muchos casos se debe a que ya han participado en la cooperativa que fracasó. Los factores del entorno que toman en cuenta los artesanos para organizar su trabajo son las exigencias del cliente, ya que el 52% las incluye al momento de sus planes que a su modo realizan, aunque otros toman en cuenta a la competencia y otros a la capacidad y cantidad de mano de obra con que cuentan.

En síntesis la organización es una fase muy importante para cualquier negocio y en los talleres de San Sebastián no la aplican mucho, este hecho no promueve de ninguna manera la eficiencia de los talleres ni el crecimiento de éstos, por el contrario los hace débiles y vulnerables a fracasar, evitando que sean competentes, lo que a la larga traerá como consecuencia la desaparición de éstos.

### **3. FUNCIÓN DE DIRECCIÓN**

Esta función del proceso administrativo en los talleres textiles de San Sebastián se desarrolla en una forma inadecuada, pues los propietarios de dichos talleres tienen una limitante como lo es sus bajos niveles de escolaridad y por consiguiente poseen pocos o nulos conocimientos administrativos lo que con lleva a que realicen la dirección de su negocio en forma de conveniencia. De esta forma se

establece que el concepto de dirección no se maneje en el sentido de una relación en la cual el líder influye en otras personas para trabajar unidas espontáneamente en labores relacionadas para llevar a cabo lo que el líder desea, ya que los datos obtenidos según las técnicas que se utilizaron en la investigación reflejaron que en dichos talleres al momento de tomar decisiones solamente los propietarios lo hacen, por lo tanto no hay delegación de autoridad en la mayoría de éstos; de ésta forma se determina que el tipo de jefatura que se desarrolla es anárquica pues en la toma de decisiones no participa el personal; de igual manera los empleados no reciben ningún tipo de motivación que los haga permanecer incentivados a trabajar en una forma más precisa; estos puntos influyen para que día tras día las personas prefieran emigrar a otros lugares y trabajar en otras ocupaciones que seguir produciendo textiles, aunque en otros talleres si se brinda motivación como premios por lograr metas, pero esto constituye una minoría. La comunicación es directa pues el trato con el personal es de la misma forma, debido a que la mayoría de los que laboran en los talleres son personas de la tercera edad, amigos y familiares de los propietarios; así que la comunicación es un tanto informal. Existe poca supervisión en cuanto a la producción, pues aunque se realizan controles de

calidad por parte del propietario el concepto de calidad es manejado inadecuadamente.

#### **4. FUNCIÓN DE CONTROL**

Esta función del proceso administrativo es muy importante pues es un proceso para determinar lo que se está llevando a cabo de acuerdo con lo planeado y si no aplicar medidas correctivas. Los artesanos textiles de San Sebastián no poseen una clara medición de resultados, pues al no tener claros sus planes se hace difícil establecer si los resultados están de acuerdo a lo establecido; aplican controles en una forma empírica, ya que la mayoría de los propietarios manifiestan realizar controles de calidad aunque manejando un concepto inadecuado; se debe tomar en cuenta que para que un producto sea de calidad no depende solo del tipo de control que se aplique, sino también los materiales y la maquinaria utilizada que para el caso en la mayoría de talleres la maquinaria es muy antigua y deteriorada. Existen propietarios que realizan controles de inventario, al preguntarles que tipos de controles utilizan una minoría contestó que éstos, aunque la mayoría opina que de calidad y otros dijeron que ningún tipo de control. Ninguno de los propietarios realiza controles de compra, financieros y administrativos, lo cual refleja la poca importancia que le dan a la organización de los talleres y no

se debe únicamente a la falta de conocimientos por parte de los textileros. Es muy importante observar que del total de los encuestados solo el 12% registra sus ventas, mientras que el 88% no lo hace esto refleja la fragilidad del Sub-sector, ya que no saben si el negocio va bien o va mal, si se vende más que el año anterior o no y si se sabe es solamente por percepción y no está respaldado por ningún dato.

##### **5. COMPETITIVIDAD**

En El Salvador las microempresas existentes contribuyen al desarrollo económico de éste y es importante conocer para ello la capacidad que tiene el Sub-sector textil artesanal en la investigación, para enfrentar o competir con mercados en el exterior para ello una de las interrogantes de la encuesta fue si se consideran preparados para enfrentar la competencia de empresas extranjeras en la cual el 100% de los encuestados contestaron que no, ya que para poder competir necesitan incrementar su capacidad de producción, su calidad en los productos, punto esencial para poder ingresar a nuevos mercados, es decir una serie de factores que por ser microempresarios les es difícil competir con empresas grandes, con tecnología de punta, por lo que los compradores olvidan por completo las artesanías del país.

Con el propósito de establecer además de la experiencia y conocimiento que el Sub-sector tiene de asociatividad, se les preguntó acerca de los beneficios que consideraban que tendrían por medio de ésta, puntualizaron diversos factores como mayor competitividad, reducción de costos y el ingreso a nuevos mercados ya que actualmente se han mantenido con los pocos clientes que llegan de fuera del municipio y lo que distribuyen dentro de él, además otro grupo considera que no obtendría ningún beneficio con este tipo de organización, esto se debe a experiencias vividas y pensamientos tradicionalistas en su forma de trabajo. Otro factor a tomar en cuenta es conocer como es la manera en la que realizan la venta de sus productos, en lo que encontramos deficiencia por parte de los artesanos ya que la mayoría esperan a que los clientes lleguen a demandar sus productos, confirmando con ello que no cuentan con promoción alguna para la venta de los mismos, otros lo hacen por medio de intermediarios y un menor numero sale a vender sus productos. La dificultad más grande que enfrentan al vender sus productos es que cuentan con un solo distribuidor, lo que les crea una desventaja, la que es que tienen que aceptar las condiciones que ellos establezcan a la hora de comprar sus productos y a la vez no tienen contacto directo con el mercado demandante, otra es que sus productos no son innovadores lo que les reduce variedad que puedan

ofrecer a su mercado, para ello es importante conocer las necesidades del mercado al que pretenden abarcar y otro factor que ellos consideran una dificultad es el no tener transporte para desplazarse a vender fuera del municipio de San Sebastián.

El Sub-sector textil artesanal del municipio de San Sebastián obtiene en gran parte su materia prima en dicho municipio, lo cual puede afectar a estos por no obtener la variedad de hilos que en el país se distribuyen y competir en mercados más amplios, ya que con mayor variedad podrán crear nuevos productos y dirigirse a nuevos clientes, una mínima cantidad lo obtienen de San Salvador y fuera del país. Para poder formar un mercado de libre comercio, se debe contar con la libertad de escoger los proveedores que más les convengan no solamente por los precios bajos que ofrezcan, sino también por la calidad que puedan vender. Para competir en el mercado y obtener toda la materia prima es importante examinar las dificultades que enfrentan y así ofrecer alternativas que permitan volver más competitivo al Sub-sector, cabe destacar que es importante que obtengan ayuda para incrementar los recursos financieros que permitan al microempresario obtener materia prima necesaria para trabajar, ya que muchos de ellos no se encuentran capaces económicamente para desenvolverse en

el mercado, también los elevados costos con que la obtienen y mala calidad de la misma ha traído como consecuencia que en el país ya no se consume producto nacional y que prefieran productos guatemaltecos. Demandar los productos del municipio ayudará no solamente a contribuir con los ingresos de las familias de los microempresarios, sino también a la economía nacional, abriéndole nuevas oportunidades a los artesanos y volviendo al Sub-sector más atractivo ante los ojos de los Salvadoreños y extranjeros.



### C. CONCLUSIONES

1. Los artesanos textiles de San Sebastián es un Sub-sector conformado por microempresarios que actualmente se encuentran muy débiles en la función de planeación, ya que su trabajo no está basado en objetivos y metas, se trabaja conforme a los pedidos que se presenten, sin tener un camino establecido, sin una misión que cumplir, ningún tipo de herramienta administrativa que promueva la eficiencia del Sub-sector.
2. La organización representa la forma en como coordinan los recursos de la microempresa para lograr los objetivos planteados, dichos objetivos no se encuentran bien definidos dentro de los talleres del municipio de San Sebastián, su organización es casi nula, los recursos (materiales y humanos) no son organizados de la mejor manera, es decir eficientemente. Actualmente dichos talleres se encuentran en una situación muy difícil, pues no poseen las herramientas necesarias para enfrentar a la competencia, ni base organizacional alguna, que les ayude a ser fuertes en el mercado.

3. Los propietarios de los talleres textiles de San Sebastián no aplican el concepto adecuado de lo que es dirección, de tal manera, dirigen a su personal por rumbos equivocados. Además existe una jefatura anárquica, es decir, el jefe toma las decisiones sin tomar en cuenta al personal. Aunque la comunicación que existe con el personal es un tanto directa e informal por las características del personal, es decir, personas mayores y con ciertos lazos de amistad; éstos no se encuentran motivados desempeñando su trabajo, por lo que en dichos talleres el recurso humano no se le da la importancia debida.
  
4. La forma en que los microempresarios de San Sebastián desarrollan sus actividades es en una forma empírica, los propietarios de dichos talleres no poseen conocimientos administrativos, por lo tanto, no realizan en su mayoría controles que le permitan determinar si sus actividades marchan como lo han planeado.

En dicho talleres se aplican controles de calidad, pero con un concepto de calidad errado por los propietarios. Cabe mencionar que no llevan ningún registro de ventas en su mayoría y para determinarlas lo hacen a través de estimaciones.

5. Los artesanos textiles de San Sebastián poseen muchas deficiencias en cuanto a competitividad se refiere, ya que pudimos confirmar por medio de las encuestas, ellos no se consideran capaces de poder enfrentar la competencia extranjera, no cuentan con la disponibilidad de ofrecer sus productos en diferentes lugares, ya que los clientes llegan a adquirir los productos a sus talleres; además cuentan con distribuidores que se encargan de vender los productos en sus salas, de tal manera que no tienen el contacto directo con el cliente, no permitiendo conocer las necesidades de ellos. El contar con un número limitado de proveedores no contribuye a que ellos puedan obtener la materia prima de calidad y por ende no podrán ofrecer productos competitivos al mercado, minimizando las posibilidades de poder enfrentar la fuerza del mercado y el entorno, mejor que sus competidores.

#### **D. RECOMENDACIONES**

1. Se debe establecer claramente los objetivos y metas de los artesanos textiles de San Sebastián, ya que esto es lo que representa la base de todo buen desempeño organizacional, pues todo se orienta hacia un mismo fin. Con la definición clara de los objetivos y la razón de ser de los artesanos se puede determinar un plan de implementación, el cual fomentará la competitividad del Sub-sector y les ayudará a obtener mayor representatividad en el mercado.
  
2. Toda buena estructura organizacional representa una fortaleza para las empresas, pues ésta es la que coordina el trabajo con los recursos, es por tal razón que los artesanos textiles de San Sebastián deben lograr definir de forma clara su estructura organizacional, la cual debe ser creada de tal manera que se adecue a las características del Sub-sector y que facilite el trabajo, definiendo políticas y estrategias que ayuden a la consecución de los objetivos del grupo asociativo empresarial competitivo.
  
3. La forma en que las personas guían sus negocios es fundamental para que éstos brinden la rentabilidad que

esperan, para ello es necesario tener claro el concepto de dirección administrativa; sabiendo además aplicarlo. Hay que tomar en cuenta las opiniones de los empleados, pues ellos son los encargados de la producción, siendo una manera de incentivarlos, además se debe incentivar el interés de las personas por aprender a manejar los telares creando así escuelas que fomenten el aprendizaje de este trabajo. Además los propietarios de los talleres deben recibir capacitaciones sobre gestión empresarial para que su personal sea lo más importante para el logro de los objetivos.

4. Los tipos de controles que se aplican contribuyen al buen caminar de los negocios, por ello es necesario dotar a los artesanos de San Sebastián de herramientas administrativas que las pueden utilizar en las actividades diarias, no en una forma compleja sino sencilla, pues sus niveles de escolaridad no les permiten usarlas. Es por esto, que es necesario realizar controles financieros, registro de volumen de ventas, etc., que contribuyan al desarrollo de los talleres artesanales en El Salvador.
5. Para el alcance de la Competitividad del Sub-sector se recomienda que conformen un grupo asociativo los

propietarios de los talleres, llevando a cabo cada una de las etapas del ciclo asociativo (Etapa de Promoción, Etapa de Elaboración del Proyecto de Red, Etapa de Puesta en Marcha y Operación de la Red Empresarial, Etapa de Auditoría y Evaluación de la Red ), lo que les permitirá hacer frente a los retos que como microempresarios individuales enfrentan y les es difícil sobrellevar y de esta manera poder incursionar a los mercados que demanden sus productos.

Todo ello a través de la innovación de nuevos productos artesanales, canales viables que permitan a los miembros del grupo la comercialización de los productos, la formación de una gestión administrativa que les permita desarrollarse organizativamente y que contribuya a la aplicación individual de los microempresarios, accedendo también a líneas de crédito adecuadas al Sub-sector, el acceso a nuevos proveedores que les brinden materia prima de calidad y a bajos precios y sobre todo contar con telares para abarcar la producción y así abastecer la demanda del mercado.

### CAPÍTULO III

## PROPUESTA DEL MODELO DE RED EMPRESARIAL DE LA MICROEMPRESA EN EL SUB-SECTOR TEXTIL ARTESANAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

### A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

#### GENERAL

Proponer un modelo de Red Empresarial de Asociatividad a los microempresarios del Sub-sector textil artesanal del municipio de San Sebastián, departamento de San Vicente y así aprovechar los beneficios que éste brinda, de tal forma que se logre una gestión administrativa eficiente para alcanzar la competitividad.

#### ESPECÍFICOS

- Determinar el modelo de Asociatividad adecuado que beneficie el desarrollo del grupo para que les permita ser competitivo dentro del Sub-sector textil artesanal.
- Dar a conocer la forma mediante la cual se desarrollan las etapas del proceso de Asociatividad para determinar las actividades que dichas etapas incluyen.

- Elaborar un proyecto de red, para dar a conocer las bondades que el Sub-sector textil artesanal brinda y promover el apoyo de instituciones públicas y privadas a dicho Sub-sector.
- Dar a conocer las formas jurídicas disponibles de Asociación que pueden adoptar como Red Empresarial dentro del marco legal Salvadoreño para que los artesanos textiles determinen la más adecuada en el desarrollo de sus actividades.

## **B. JUSTIFICACIÓN**

La labor artesanal realizada en San Sebastián es una fuente de empleo para los pobladores del lugar y para muchos de éstos, su única fuente de ingresos, especialmente para personas adultas mayores (tercera edad), pues son personas que lo único que saben hacer es operar los Telares, no poseen ningún tipo de pensión y por lo tanto si cerraran los talleres quedarían sin ninguna fuente de ingreso.

En San Sebastián los Telares de palanca desde siempre han sido y continúan siendo el pilar más importante de la economía, además de ser patrimonio cultural salvadoreño. Por lo tanto, es de vital importancia proporcionarles a los



artesanos herramientas administrativas, así como también todos los conocimientos y recursos necesarios para que éstos puedan desarrollarse y ser realmente competitivos; es por ello que la propuesta desarrollada a continuación está encaminada a impulsar a los microempresarios a no enfrentar su entorno individualmente sino como grupo, aprovechando los beneficios que la asociatividad ofrece, en tal sentido desarrollar una Red Empresarial que les permita obtener una gestión administrativa eficiente y eficaz.

### **C. CONSIDERACIONES GENERALES**

La asociatividad es una estrategia que fomenta el logro de la competitividad entre sus miembros, pero dicha estrategia no es rígida, ya que se adapta a las características y necesidades que presentan sus integrantes.

En El Salvador el término asociatividad no es nuevo, pues muchos grupos de empresarios se están asociando para poder enfrentar la competencia en los mercados, la cual dejó de ser nacional, pues con los Tratados de Libre Comercio, los mercados se están abriendo y los únicos que sobreviven son los más fuertes. Los tipos de asociatividad que existen son diversos, pero en nuestro país los que están funcionando son:

- a) Cluster

b) Eslabonamiento Productivo

c) Redes Empresariales

El grupo de artesanos textiles, objeto de estudio de esta investigación, posee diversas características y además actualmente adolecen una serie de problemas y necesidades, los cuales sobresalen en la investigación de campo, la que además reflejó, que no todos están dispuestos a participar en el proceso de asociatividad, es por esa razón que en este capítulo se tomarán en cuenta solamente aquellos que tienen la voluntad de formar parte de un grupo asociativo (Según cuadro No. 16 son 17 artesanos).

Al momento de analizar la situación en la que se encuentran los artesanos textiles de San Sebastián, conocer las características que estos presentan y las de cada tipo de asociatividad, se establece que la forma idónea de cooperación para dicho Sub-sector es La Red Empresarial, ya que ésta representa una cooperación entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para lograr objetivos comunes a corto plazo. Si comparamos las características de la red empresarial con las de los artesanos confirmamos que ésta es la mejor:

- a. Cada participante mantiene su independencia en el manejo de cada taller; lo que fue aceptado por los artesanos.
- b. La participación es voluntaria; se ha tomado en cuenta únicamente a los que están dispuestos a participar.
- c. El objetivo principal es obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta; es quizás el punto en el que más están de acuerdo los textileros.

Cabe mencionar que un grupo asociativo puede representar las bases para la formación de un grupo mucho más complejo como lo pudiese ser un Cluster. En cuanto al Eslabonamiento Productivo, este va más orientado a la producción, a buscar formas de incrementarla cuando no existe abastecimiento suficiente de insumos y los resultados que se obtienen en la formación de estos grupos son a largo plazo, lo cual no es el caso de los artesanos textiles.

#### **1. TIPIFICACIÓN DE LA RED EMPRESARIAL**

Como se presentó en el CAPÍTULO I existen diferentes tipos de Redes Empresariales, dependiendo las características que ésta tenga. A continuación se muestra la caracterización de la Red Empresarial de los Artesanos Textiles de San Sebastián:

**. Por su estructura.**

Se trata de una Red Horizontal ya los microempresarios mantienen su individualidad y atienden de esa misma forma el mercado, pero cooperan entre sí, para obtener beneficios como compra de materia prima y surtir pedidos que exceda su capacidad productiva.

**. Por su nivel de Agregación**

Hablamos de una red sencilla, ya que es una alianza entre un grupo de microempresarios.

**2. CLASIFICACIÓN DE LA RED**

La Red Empresarial de el grupo de artesanos textiles de San Sebastián, se clasifica de la siguiente manera:

a. Según su Ramo Productivo.

Especializada, ya que todos se dedican al mismo ramo actividad.

b. Según su Localización.

En origen, ya que se encuentran instalados todos en San Sebastián y tienen el propósito de comercializar sus productos a otros países.

c. Según su Procedencia.

Nacional, pues todos son Salvadoreños.

d. Según sus Integrantes.

Naturales, debido a que sus integrantes son empresas individuales.

e. Según su Zona de Destino.

Abiertos, pues tienen planes de comercializar los productos a diferentes partes de el mundo.

f. Según el Sector de Producción.

Mono sectorial, ya que todos ofrecen los mismos productos.

g. Según su Estrategia Comercial-Productiva.

Competitivos, debido a que son una red monosectorial.

### **3. LISTADO DE EMPRESAS POTENCIALES.**

En el Anexo N° 3 se presenta un listado de propietarios de Talleres potenciales a formar parte de la Red Empresarial, el cual está formado por todos aquellos microempresarios propietarios de talleres que están dispuestos a formar parte

de dicha red, siendo éstos ubicados por medio de la investigación de campo.

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

Para la conformación del grupo asociativo (Red Empresarial) de los microempresarios en el Sub-sector textil Artesanal del municipio de San Sebastián y lograr con ello el fortalecimiento de la gestión administrativa, es necesario recorrer las etapas del ciclo asociativo, ejecutando cada actividad de manera ordenada y alcanzar los logros de manera sistemática. En El Salvador existen instituciones que brindan apoyo a micro, pequeños y medianos empresarios, que tengan interés de formar parte en grupos asociativos; no solamente el apoyo a través de asistencias, sino también ayuda financiera que les permita incursionar en nuevos mercados o ampliar con los que cuentan actualmente.

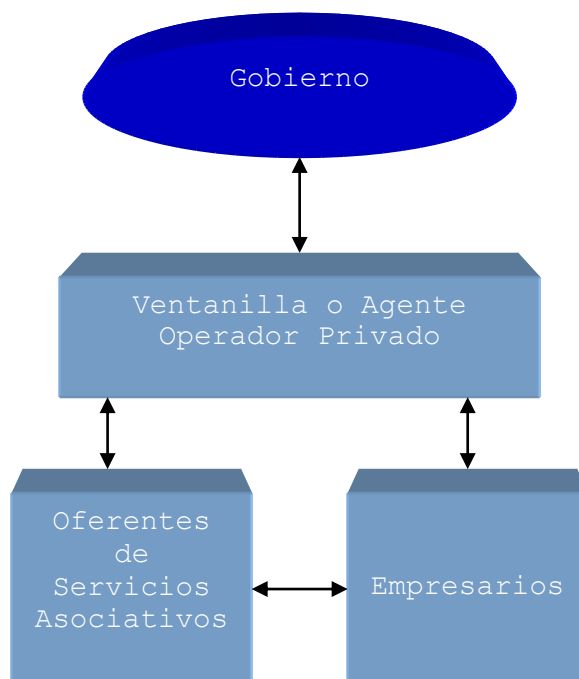
Instituciones como la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Programa de Desarrollo Rural en la Región Central (PRODAP II), y San Vicente Productivo, entre otros, son promotores de la asociatividad en el país, ayudándole a los empresarios a volverse más competitivos.

Es por esta razón que se ha decidido que el grupo de microempresarios Textiles del municipio de San Sebastián solicite el apoyo del Fondo de Asistencia Técnica para Proyectos Asociativos Competitivos (FAT/PAC), ya que es una oportunidad con que cuentan los empresarios para recibir el apoyo técnico y económico que permitirá mejorar la administración de sus talleres, obtener mayores ventas y ganancias. El FAT está constituido con el respaldo de la Agencia de Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID), la Organización de Estados Americanos (OEA), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) y aportes del Gobierno por medio de CONAPYME, los cuales aportan para la constitución.

El FAT/PAC es el mecanismo que incentiva y promueve el desarrollo de proyectos asociativos, a través de un cofinanciamiento al desarrollo de las diferentes actividades que se requieren en el proceso; su objetivo es que las empresas logren a través de la asociatividad desarrollar metas comunes. Este instrumento se diseñó como respuesta a las necesidades de los empresarios asumiendo el Estado el rol de subsidiador del proceso. El FAT presta sus servicios a través de tres ventanillas Fundación para la Educación Integral Salvadoreña (FEDISAL), La Cámara de Comercio y La Fundación

Salvadoreña para el Desarrollo Empresarial (FUSADES), las cuales son instituciones que se encargan de evaluar los proyectos asociativos que cumplen con los requisitos del FAT (Ver Anexo N° 4).

Figura N° 3  
Diagrama de Operación del FAT como un modelo de tres pisos



Fuente: Boletín del Centro de Información y Documentación de CONAMYPE, Abril 2002, Edición N° 3.

El FAT/PAC se ejecuta a través de un modelo de tres pisos donde el estado y /o la cooperación se ubican en el tercer piso, en el segundo piso esta la ventanilla o agente operador privado y en el primer piso están los empresarios y las instituciones prestadoras de servicios y consultores



cumpliendo el rol de demandantes y oferentes de servicios asociativos.

**Gobierno:** Como gestor y canalizador de recursos, para apoyar el desarrollo de proyectos Asociativos Competitivos de los Empresarios Salvadoreños.

**Ventanilla:** Es un agente operador privado contratado para ejecutar los procesos asociativos con los empresarios, a través de los oferentes de servicios.

**Oferentes de Servicios Asociativos:** Son las instituciones (FUNDAPYME) o consultores especializados, en articular procesos asociativos con los empresarios, pueden ser contratados por la ventanilla para coordinar un proceso asociativo con un grupo de empresarios.

**Empresarios:** Son los propietarios de empresas formales o informales, constituidas por personas naturales o jurídicas que pertenezcan a los sectores económicos financiables; son los que demandan servicios asociativos a la ventanilla y eligen entre los oferentes quien les atenderá durante el proceso.

Es por esta razón que a continuación se detalla dentro de cada una de las etapas del ciclo asociativo los pasos a seguir para la conformación y puesta en marcha del proyecto de red

empresarial para los microempresarios del Sub-sector textil artesanal del municipio de San Sebastián.

### **1. ETAPA DE PROMOCIÓN**

Luego de identificado el grupo y analizado la situación actual de los artesanos textiles del municipio de San Sebastián (Capítulo II), se define la problemática que enfrentan, lo que permite dar inicio a la primera etapa de conformación de la Red Empresarial, en la cual se tiene como objetivo principal la generación de confianza y compromiso entre los microempresarios que se han identificado en el CAPÍTULO anterior, como interesados en formar el grupo asociativo (Ver Cuadro N° 16). Por tal razón se hará uso de una Promoción Dirigida.

En el país existen diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales, las cuales prestan los servicios de asistencia en la formación de grupos asociativos con el fin de contribuir, apoyar y fomentar la competitividad de éstas (Ver Anexo N° 5).

Para dar seguimiento a la Red de artesanos textiles de San Sebastián y aumentar su rentabilidad, se propone a los microempresarios acceder a los servicios de FUNDAPYME, ya que

la Unidad de Negocios brinda asesoría y capacitación, no sólo con el fin de incrementar la productividad y mejorar la calidad de sus productos, sino de hacer más competitivas a las empresas y mejorar su poder de negociación en el mercado local y regional, lo cual dará un impulso al Sub-sector y a la economía del país. El período de promoción comprende las siguientes actividades:

**a. PROSPECCIÓN**

En esta etapa se visita directamente a los artesanos textiles para la exploración de sus inquietudes, convocándoles a la vez a la reunión de promoción, definiendo la hora, fecha y lugar en que se realizará. Cabe mencionar que en esta etapa, luego de identificado el grupo que conformará la Red Empresarial, se debe asegurar que cumplan con los requisitos para ser sujetos al Fondo de Asistencia Técnica para Proyectos Asociativos Competitivos (FAT/PAC), (Ver Anexo 4).

**b. REUNIÓN DE PROMOCIÓN**

En esta reunión se explicará quien es FUNDAPYME, que es la asociatividad y las ventajas que genera un grupo asociativo; explicando el costo de la atención y la opción de obtener subsidio a través del FAT/PAC. Entregando a cada uno de los

microempresarios las fichas del FAT para que sean llenadas (Ver Anexo N° 6).

A continuación se definirá el día, lugar y hora del consenso para la próxima reunión en la cual se deberán entregar la fichas repartidas.

### **c. LLENADO DE FICHAS**

En esta etapa se llena cada una de las fichas que el FAT pide: Solicitud de Cofinanciamiento (Ver Anexo N° 7) y la de Antecedentes Financieros (Ver Anexo N°8) para tramitar el subsidio para cada uno de los microempresarios. La información solicitada a cada artesano es:

- Nombre del microempresario
- Dirección particular y la de su taller
- Teléfono
- DUI, NIT y su Firma

El consultor (FUNDAPYME) deberá verificar que cada uno cumpla con los siguiente requisitos, los cuales son obligatorios para que el microempresario califique:

- Poseer un establecimiento fijo
- Que pueda pagar el 20% del costo de la consultoría

- Que el negocio tenga visión a largo plazo

En esta etapa se visitará (FUNDAPYME) a los artesanos para revisar la documentación del FAT, en el caso que presenten dificultad de llenado de ficha se les brindará asesoría; posteriormente se recolectará las fichas de cada uno anexando las fotocopias de la documentación requerida.

#### **d. PAQUETES LISTOS**

Luego de toda la documentación de los artesanos, se presentará a la ventanilla (FEDISAL, CAMARA DE COMERCIO O FUSADES), dicha documentación deberá contener:

- La solicitud de cofinanciamiento firmada por los artesanos
- La ficha de cada uno de los empresarios
- Fotocopia de documentos requeridos en la etapa Llenado de Fichas

Luego de revisado los documentos se preparará una carta de presentación de documentos, anexando tres copias: la original será de FUNDAPYME, la 1er copia al diagnosticador y la 2da copia al encargado del FAT de ventanilla. Además copia para

archivo de cada uno de los paquetes presentados a la ventanilla.

**e. SOLICITUDES EN VENTANILLA**

En esta etapa el consultor (FUNDAPYME) deberá entregar los paquetes, la persona responsable de recibir los paquetes en la ventanilla es el diagnosticador que será el encargado de atender al grupo asociativo.

Luego de entregada la documentación se solicitará la firma de recibido por parte del encargado de la ventanilla que servirá de respaldo de la ejecución de esta etapa.

El jefe del FAT de ventanilla asignará la responsabilidad del grupo al diagnosticador, encargado de los paquetes y la carta de presentación de documentos, lo cual hará constar la validación del grupo.

**f. PROGRAMACIÓN PARA DIAGNÓSTICOS**

En dicha etapa el agente de la ventanilla visitará al grupo de artesanos textiles de San Sebastián para validar el grupo, estando presente el consultor de asociatividad (FUNDAPYME) y se programará las visitas al grupo. Definidas las fechas el consultor se encargará de coordinar con los integrantes de la

Red empresarial la visita del diagnosticador de la ventanilla definiendo el lugar, fecha, hora y las personas que estarán presentes para desarrollarles el diagnóstico.

**g. ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICOS**

Esta etapa es desarrollada por el diagnosticador de la ventanilla, quien será el encargado de visitar a cada uno de los talleres de los microempresarios de San Sebastián para realizar el diagnóstico empresarial exigido por el FAT . El cual deberá estar acompañado por el consultor de FUNDAPYME quien se asegurará de la agilidad del desarrollo de esta etapa.

**h. OFERTA TÉCNICA Y ECONÓMICA**

FUNDAPYME será el encargado de presentar las ofertas técnicas y económicas para la atención de dicho grupo, las cuales podrán ser modificadas de acuerdo a las necesidades y al tiempo de atención al grupo. Las ofertas deberán presentarse en original y copia a la ventanilla. En el caso de ser necesario se realizará una negociación y ajuste de las ofertas.

**i. ELABORACIÓN DE CONTRATO POR VENTANILLA - CONTRATO FIRMADO**

En esta etapa la ventanilla entregará a FUNDAPYME una carta de

inicio de operación lo que significa que la oferta técnica y económica han sido aceptadas. Los contratos elaborados por la ventanilla se reciben y analizan para verificar si su contenido es acorde a las ofertas presentadas por FUNDAPYME. Es así como se da finalizado este período, en el cual quedan sentadas las bases para dar inicio a la siguiente parte, en la que se realizarán las actividades ya como Red empresarial de Artesanos Textiles de San Sebastián.

## **2. ETAPA DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE RED**

Después de haber formalizado y consolidado la formación del grupo Asociativo de Artesanos Textiles, se iniciará el período que tendrá como objetivo el mejoramiento continuo de los microempresarios y definir conjuntamente con el facilitador (FUNDAPYME) que tipo de proyecto ejecutar, a través de una serie de actividades que permitirán fortalecerlos como grupo y a la vez individualmente en cada una de sus empresas. Ejecutando cinco grandes grupos de acciones:

### **a. TIPOLOGÍA DEL PROYECTO DE RED EMPRESARIAL.**

Cabe mencionar que hay diferentes elementos a tomar en cuenta al momento de definir el tipo de proyecto, entre éstos están los propósitos que los empresarios desean imprimir a la red,



las necesidades prioritarias que tengan como Sub-sector y que deseen desarrollar como grupo asociativo.

Los proyectos se clasifican de acuerdo a la acción que se desee efectuar, así se puede mencionar que hay proyectos de aprovisionamiento de insumos, venta de servicios/productos, financiamiento, comercialización, etc., y proyectos integrales (que incluyan una combinación de los anteriores).

Teniendo el panorama de los diferentes proyectos que se pueden desarrollar como grupo asociativo, se propone que los Artesanos Textiles adopten la tipología del Proyecto Integral, a través del cual se logrará contar con una gestión administrativa eficiente que les permita estar unidos y organizados para obtener materia prima a bajos costos, acceso a proveedores, ingreso a nuevos mercados, acceso a financiamiento, logrando así una asociatividad competitiva<sup>19</sup>.

#### **b. ANÁLISIS DE LA LIMITACIONES DEL GRUPO DE MICROEMPRESARIOS.**

Para desarrollar este paso es necesario retomar los análisis que se realizaron en el diagnóstico del Sub-sector Textil

---

<sup>19</sup> INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS ASOCIATIVOS A GRUPOS ASOCIATIVOS, Primera edición, mayo 2001, Financiad por SETEFE, Pág. 9. Tiene como finalidad mejorar el rendimiento y el posicionamiento en el mercado de las mismas

Artesanal del Capítulo II; en donde se pueden destacar las características del Sub-sector, así como también las limitantes que como microempresarios poseen, entre las que se pueden mencionar:

- Bajos niveles de escolaridad.
- Pocos o casi nulos conocimientos administrativos.
- Mano de obra no calificada.
- No basan su trabajo en objetivos ni metas.
- No creen ser capaces de enfrentar la competencia.
- Número limitado de proveedores.
- Falta de instituciones interesadas en promover el aprendizaje del manejo de telares.
- Telares escasos y en mal estado.

#### **c. CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO DE RED EMPRESARIAL.**

##### **Objetivos**

##### **General**

Instalar un centro de Acopio, procesamiento y comercialización de productos textiles de tal manera que se amplíe el mercado que actualmente abastecen y permita que los productos de San Sebastián sean reconocidos a nivel regional.

**Específicos**

- Crear la casa del artesano que permita al grupo asociativo contar con un establecimiento para desarrollar las actividades de organización del grupo.
- Establecer lineamientos de producción que contribuyan a que el artesano alcance los estándares de calidad necesarios para incursionar en nuevos mercados.
- Determinar estrategias de comercialización que permitan a los artesanos ingresar a nuevos mercados para incrementar las ventas y de esta manera contribuir a alcanzar la solidez del grupo asociativo.

**Metas del proyecto:**

- Contar con una marca que sea reconocida en el mercado local y regional.
- Establecer una sala de ventas.
- Contar con personal altamente capacitado no solamente en el área de producción artesanal sino también en las áreas directivas.
- Representar una verdadera competencia para las empresas del Sub-sector textil artesanal del mercado regional.

**Metodología.**

- Buscar un local que reúna las condiciones necesarias para el montaje del centro de procesamiento.
- Adiestramiento del personal para la elaboración de nuevos diseños.
- Trasladar al centro de comercialización los clientes actuales de cada socio para vender como grupo y no individualmente, e investigar los mercados regionales.
- Estandarizar precios de entrega al centro y definir un precio de venta.
- Supervisión permanente en los talleres para verificar el adecuado procedimiento de la elaboración de los productos textiles.
- Definir requerimiento de calidad en la entrega de los productos a la sala de ventas.
- Definir mecanismo de pedidos y entrega.
- Abrir nuevos mercados tanto locales como regionales.
- Motivar a los artesanos no asociados al grupo y ofrecer las ventajas del proceso.

## CARACTERÍSTICAS GENERALES



### Descripción de Productos

Este grupo de empresarios se dedica a la elaboración de productos textiles artesanales, a través de la comercialización de hamacas, manteles, colchas, y telas. Cabe mencionar que éstos representan una gran variedad de

productos para los consumidores, no solamente por la diversidad de colores y diseños, sino también porque algunos de éstos representa materia prima para la elaboración de diferentes artículos (ropa, fundas, etc,.)

### Principales Logros

En primer lugar hay que resaltar que los integrantes del grupo asociativo han reconocido la importancia de trabajar en equipo, de tal manera que se



identifiquen oportunidades comerciales, así como el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones

públicas y privadas. Así mismo, podrán participar exitosamente en ferias comerciales, realizando una cantidad considerable de contactos y enlaces comerciales.

### **Concepto del Proyecto de Negocio**

#### **Largo Plazo: (Máximo tres años)**

- a) Contar con un centro de procesamiento de elaboración de productos textiles.
- b) Comercializar los productos textiles a nivel local y/o regional.
- c) Fomentar la creación de escuelas de artesanías en el municipio.
- d) Integrar alianzas estratégicas locales y regionales, para impulsar las artesanías textiles como una alternativa de ingresos y consumo a las familias salvadoreñas.

#### **Corto Plazo: (Máximo un año)**

- a) Crear un centro de acopio que cuente con una sala de ventas, que permita la producción y comercialización de los productos elaborados por los integrantes de la Red Empresarial.

- b) Crear además dentro del centro de acopio una bodega que permita guardar la materia prima e insumos de uso en las artesanías.
- c) Realizar investigaciones de mercado que permitan atender el mercado local y regional.
- d) Cubrir la demanda de productos textiles en el mercado nacional.

### **Análisis de la Industria.**

#### **Competencia**

Para determinar la competencia<sup>20</sup>, se ha retomado información de estudios ya realizados, pues dicho análisis constituye una de las limitaciones de éste informe.

Los principales competidores que poseen han sido identificados con el objetivo de conocer las características que presentan los principales mayoristas y minoristas que existen en El Salvador.

1. Diconte, tienda de productos textiles elaborados artesanalmente en Concepción de Ataco, cuya propietaria es Carmen Pineda.

---

<sup>20</sup>Larromana, María de los Ángeles. Diseño de Telas para el Telar Tradicional de Palanca. En la Creación de Nuevas Líneas de Productos en los Talleres de San Sebastián.. Universidad Dr. José Matías Delgado. 1999.

Ubicación: El Gran Bazar Ciudad Merliot y Ataco.

Productos: Bolsos, mochilas, caminos de mesa, hamacas, yardajes de tela, sus precios van desde \$4.57 a \$37.14.

Canales de Distribución: Venta directa en tienda, Ataco y por encargo.

Promoción: Publicidad

Ventajas Principales:

Calidad de hilos, 100% algodón y poca mezcla con hilo sintético, Variedad de productos, Viñetas, Logotipo, Venta directa, Publicidad.

2. Valetta, tienda de artículos producidos a partir de los textiles elaborados artesanalmente en San Sebastián. Ésta presenta como competencia pues aunque sean productos elaborados en San Sebastián, es una comercialización indirecta por parte de los artesanos de la zona, lo que no les permite salir de su situación actual ya que de esta manera continúan siendo sólo productores, sin vías de comercialización directa. La propietaria, Priscilla de Sol, encarga las telas en San Sebastián y desarrolla la confección de sus productos en San Salvador.

Ubicación: Zona Rosa.

Productos: Cojines, manteles, cortinas, cubrecamas, alfombras, tapicería, yardajes de tela, sus precios van desde \$28.57 a \$101.71.



Canales de Distribución: Venta directa en tiendas.

Promoción: Cuenta únicamente con tarjeta de presentación y empaque.

Ventajas Principales:

Calidad de hilos, 100% algodón y poca mezcla, Variedad de productos, Venta directa, Logotipo, Empaque, Ubicación.

3. Martínez y Saprissa, fabrica de productos textiles que durante años ha representado una competencia ya que produce, a nivel industrial, los mismos diseños de tela para hamacas, los cuales comercializa y exporta con una gran ventaja.

Ubicación: Fabrica Colonia Costa Rica, Sucursal en Centro de San Salvador, Venta particular en Colonia Escalón.

Productos: Telas, hamacas, sillas hamacas, haraganas e hilos.

Canales de Distribución: Venta directa en sucursales, y exportación.

Promoción: Publicidad en periódicos, revistas, carteles publicitarios, empaques, etc.

Ventajas Principales:

Productores de Materia Prima, Variedad de productos, Venta directa, exportación, Logotipo y viñetas, Publicidad, Ubicación, Varias sucursales.

Después de identificar y analizar a la competencia, se puede establecer los puntos fuertes que han hecho a estos

productores permanecer en el mercado con un nivel competitivo bastante estable, por lo que las ventajas antes señaladas serán acceder al público objeto, es decir personas de un nivel adquisitivo más elevado dentro del mercado nacional.

En general, las ventajas principales de la competencia son: Calidad en Materia Prima, Variedad en líneas de producción, Venta directa, Imagen Gráfica, Publicidad, Ubicación.

Las consideraciones del análisis de la competencia hacia el grupo asociativo de San Sebastián, serán incluidas en el análisis FODA (Ver Cuadro N° 34) del Sub-sector.

### **Proveedores**

En El Salvador, hay seis fábricas que se dedican a la elaboración de hilos y/o tejidos de los cuales tres producen únicamente hilos, dos producen tanto hilo como tejido de punto y uno produce hilos y tejido plano<sup>21</sup>. Los microempresarios que formaran parte de la Red Empresarial obtienen su materia prima, a través de HILOS, S.A., la cual distribuye el algodón con que se trabajan las artesanías textiles en Guatemala. Por lo tanto, es necesario buscar nuevos proveedores, no solamente

---

<sup>21</sup> Larromana, María de los Ángeles. Diseño de Telas para el Telar Tradicional de Palanca. En la Creación de Nuevas Líneas de Productos en los Talleres de San Sebastián. Universidad Dr. José Matías Delgado. 1999

contar con uno, ya que así obtienen mejores ofertas y se puede elegir la materia prima de mejor calidad.

### **Clientes**

Como se planteó en el CAPÍTULO II los clientes de talleres son distribuidores y son éstos quienes establecen el precio, dejando pocas oportunidades para los artesanos de obtener mayores utilidades y nuevos clientes, y además no poseen los conocimientos ni los contactos necesarios para distribuir los productos por sí mismos.

### **Barreras de Entrada**

Una de las principales barreras es que se requiere un alto grado de conocimiento y dominio de los telares. Sin embargo el grupo de artesanos miembros de la Red Empresarial, están dispuestos a proporcionar los conocimientos y técnicas necesarias para que los nuevos miembros desarrollen las destrezas que beneficien la calidad del producto.

### **Barreras de Salida**

Se hace difícil cerrar el negocio debido a la naturaleza de la Red Empresarial, ya que no existen muchas personas que poseen la destreza de tejer de manera artesanal, pero si existiesen se les proveerá el taller instalado.

**Instituciones de Apoyo al Sub-sector**

Para lograr alcanzar el éxito, el grupo asociativo puede optar por solicitar apoyo a diferentes instituciones, las cuales les permitirán a la Red Empresarial volverse atractivos y competitivos al mercado al que atenderán. Entre éstas podemos mencionar:

Cuadro N° 31

## Instituciones de Apoyo

Nombre de la Institución	Tipo de Apoyo	Relación con los Artesanos	Oportunidad
<b>Casa del Artesano de San Sebastián</b>	Convenios de cooperación en apoyo para la participación en ferias, Transferencia y capacitaciones.	Comercialización de productos a través de la participación en ferias a lo largo del país.	Establecer por medio de ésta, alianzas estratégicas que permitan participar en eventos al grupo
<b>FUNDAPYME</b>	Brinda servicios de Capacitación, Consultoría, Asociatividad.	Desarrolla una consultoría en asociatividad.	Obtener servicios de consultoría especializada y capacitación.
<b>CONAMYPE</b>	Cuentan con fondos para co-financiar consultorías, capacitación y procesos asociativos.	Están cofinanciando el proceso asociativo.	Cofinanciamiento del proyecto grupal.
<b>Alcaldía Municipal de San Sebastián</b>	Donación del Centro de Acopio en el Municipio de San Sebastián.	Erogación de fondos para el desarrollo del grupo asociativo	Producción y comercialización de productos e incremento de rentabilidad.

Fuente: Propuesta noviembre 2003

#### **Instituciones que otorgan subsidio**

Actualmente existen diferentes instituciones que pueden otorgar el apoyo financiero que los artesanos textiles de San Sebastián necesitan para emprender sus labores como grupo asociativo:

Cuadro N° 32  
Instituciones que otorgan apoyo

Nombre de la Institución	Tipo de Subsidio	Relación con los Artesanos	Oportunidad
<b>CONAMYPE</b>	Otorgan fondos con un 80% de subsidio para contratación de servicios de consultoría, asociatividad y capacitación.	Apoyo para la formación y consolidación del grupo.	Obtener fondos para la ejecución de proyecto.

Fuente: Propuesta noviembre 2003

#### **Análisis del Sub-sector**

A continuación se presentan los resultados obtenidos al aplicar este análisis, identificando así las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan actualmente las microempresas del Sub-sector textil artesanal de San Sebastián.

Cuadro N° 34

## Análisis FODA de los Microempresarios

<b>FORTALEZAS (INTERNAS)</b>	<b>OPORTUNIDADES (EXTERNAS)</b>	<b>DEBILIDADES (INTERNAS)</b>	<b>AMENAZAS (EXTERNAS)</b>
<p>* Disponibilidad de los artesanos a la formación del grupo asociativo.</p> <p>* Producto con aceptación en el mercado.</p> <p>* El Sub-sector forma parte del patrimonio cultural del país.</p> <p>* Renombre con que cuenta el municipio por la elaboración de productos textiles artesanales.</p>	<p>* Existen organismos gubernamentales y no gubernamentales que apoyan el desarrollo del Sub-sector.</p> <p>* Ayuda de organismos internacionales.</p> <p>* Apertura a nuevos mercados a través de la participación en ruedas de negocio.</p> <p>* Existencia de instituciones que asesoran para la conformación de grupos asociativos.</p>	<p>* Falta de competitividad para acceder a nuevos y mejores mercados.</p> <p>* Escasez de mano de obra calificada.</p> <p>* No cuentan con instalaciones físicas para producir y comercializar los productos.</p> <p>* Poco acceso a línea de Crédito.</p> <p>* Débil gestión organizativa.</p> <p>* Escasez de telares para la producción.</p> <p>* Falta de Conocimiento para Elaboración de presupuestos.</p>	<p>* Competencia de empresas extranjeras.</p> <p>* Cumplimiento de controles de calidad para la exportación de los productos.</p> <p>* La Competencia Nacional.</p>

Fuente: Propuesta noviembre 2003

## PERSPECTIVA FINANCIERA

Cuadro N° 35

Objetivo General	Objetivos Estratégicos	Indicadores Asociados	Metas sobre Indicadores	Actividades	Responsables
Fortalecer Financieramente a los miembros del grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crear y mantener un sistema de costo para cada miembro.</li> <li>* Creación y manejo de instrumentos Financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Disminución de Costos.</li> <li>* Rentabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Un 80% de miembros implementen Plan de Costos.</li> <li>* Lograr un 50% de rentabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Análisis de Estructura de los Costos.</li> <li>* Implementar controles.</li> <li>* Elaborar Presupuestos.</li> <li>* Planificar Actividades.</li> <li>* Capacitar a miembros.</li> <li>* Supervisar y evaluar actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Junta Directiva con el apoyo de los miembros que conforman la Red Empresarial.</li> </ul>

Fuente: Propuesta noviembre 2003



## PERSPECTIVA DE MERCADO

Cuadro N° 36

Objetivo General	Objetivos Estratégicos	Indicadores Asociados	Metas sobre Indicadores	Actividades	Responsables
Iniciar el proceso de divulgación de las artesanías textiles y comercializar los productos a nivel local y regional.	<p>* Incrementar la demanda de productos textiles a través de las innovación de productos.</p> <p>* Mejorar la calidad de los productos a través de sistemas de control</p>	<p>* Número de nuevos clientes.</p> <p>* Número de miembros que siguieron los sistemas de control de calidad.</p> <p>* Clientes satisfechos.</p>	<p>* Incrementar un 50% la cartera de clientes.</p> <p>* Alcanzar la satisfacción de los clientes en un 95%.</p>	<p>* Identificar los clientes actuales.</p> <p>* Apertura a Sala de Ventas.</p> <p>* Participación en ferias locales y regionales.</p> <p><b>* Mejorando la atención al cliente.</b></p> <p>* Identificar el mercado nacional de artesanías.</p> <p>* Manejo de precios.</p>	* Junta Directiva en coordinación de los miembros que conforman la Red Empresarial.

	calidad.  * Utilizar canales de promoción adecuados.			* Gestionar la participación en programas de TV.  * Establecer contactos con instituciones públicas y privadas que tengan contacto con el extranjero.	
--	--	--	--	---	--

Fuente: Propuesta noviembre 2003

## PERSPECTIVA DE PROCESOS PRODUCCIÓN

Cuadro N° 37

Objetivo General	Objetivos Estratégicos	Indicadores Asociados	Metas sobre Indicadores	Actividades	Responsables
Estandarizar la calidad de los productos del grupo asociativo.	* Garantizar la calidad de los productos de la Red Empresarial siguiendo sistemas de control de calidad.	* Número de miembros que siguieron el sistema de control de calidad.	* Que el 80% de miembros siguieron los sistemas de control de calidad.	* Nombrar comité de compras y gestión. * Montaje de centro de producción.	* Junta Directiva y el apoyo de Gerente. * Junta Directiva y microempresarios

Fuente: Propuesta noviembre 2003

**PERSPECTIVA DE PROCESOS DE APRENDIZAJE (RECURSOS HUMANOS)**

Cuadro N° 38

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores Asociados</b>	<b>Metas sobre Indicadores</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>
Contar con personal calificado dentro del grupo asociativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer procesos de evaluación continua y eficiente.</li> <li>* Fortalecer a los miembros del grupo con el ingreso de nuevos miembros confiables.</li> <li>* Diseñar un programa de capacitación teórico-práctico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Número de evaluaciones por año.</li> <li>* Número de ingresos por año.</li> <li>* Número de miembros capacitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lograr realizar evaluaciones de manera trimestral.</li> <li>* Lograr el involucramiento de miembros en un 80% en todas las actividades necesarias.</li> <li>* Lograr capacitar el 80% de los microempresarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Hacer evaluaciones del trabajo realizado, cada mes.</li> <li>* Hacer gestión para programar capacitaciones.</li> <li>* Definir temas de capacitaciones.</li> <li>* Implementar capacitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Junta Directiva y el apoyo de microempresarios</li> </ul>

Fuente: Propuesta noviembre 2003

## **Análisis Estratégico**

### **Misión**

"Somos una Red Empresarial que fomenta el desarrollo cultural por medio de la elaboración de productos textiles artesanales que contribuyan al crecimiento económico del país y brindar a la industria productos de la más alta calidad."

### **Visión**

"Ser reconocidos a nivel nacional y regional como los fabricantes de productos textiles artesanales de calidad que contribuyan a fomentar el patrimonio cultural de El Salvador".

### **Plan de Implementación**

En la elaboración del plan de Implementación (Ver Anexo N° 9) como parte de la construcción del proyecto de red se han determinado los objetivos, actividades, indicadores, tiempo y responsable de la ejecución de éste, como parte primordial de las acciones que tienen que seguir los artesanos al inicio de sus actividades como grupo asociativo.

**Estructura Organizativa**

Toda organización necesita que existan personas que dirijan y orienten el trabajo. Es por esto que se hace necesario la creación de una estructura organizativa (Ver Anexo N° 10), y como parte de la misma, la formación de la Asamblea General, Junta Directiva y asignación de un Gerente General y una serie de Comisiones que permitan que el grupo asociativo de artesanos realicen sus actividades de manera ordenada para el inicio de las actividades en conjunto.

La Asamblea General estará conformada por los Miembros Fundadores de la Asociación.

La Junta Directiva estará integrada de la siguiente manera:

- Un Presidente
- Un Tesorero
- Un Secretario
- Dos Vocales

Además se contratará un Gerente General quien coordinará y velará por el desempeño eficiente y eficaz de las comisiones, orientando a los miembros de la red a través del cumplimiento de las funciones administrativas.

Las Comisiones estarán formadas de acuerdo a la habilidad que demuestre cada uno de los miembros:

Comisión de Gestión de Proyectos:

- Responsable de Gestión de Proyectos

Funciones a Coordinar:

- Estudio y evaluación de proyectos elaborados por la Red, que serán sometidos a procesos de gestión y negociación.
- Establecimiento de relaciones con instituciones públicas, privadas y organismos de cooperación, para la gestión y negociación de proyectos, así como también dar seguimiento a los mismos.
- Administración y control de los recursos obtenidos a través del grupo, ya sean en calidad de donación, préstamo o comodato.
- Apoyo de las gestiones pertinentes con los responsables de las comisiones de producción y comercialización.

- Operarios

Funciones a realizar:

- Todas las que el responsable de Gestión de Proyectos les asigne.

Comisión de Producción:

- Responsable de Producción

Funciones a coordinar:

- Definición de la oferta de productos de la Asociación.
- Definición de la capacidad de producción.
- Elaboración de el programa de producción.
- Elaboración de el plan de capacitación y asistencia técnica de acuerdo a las necesidades identificadas.
- Análisis de la necesidades de financiamiento necesario para ejecutar el plan.
- Elaboración de el plan de compras de materia prima y contratación de servicios conexos (teñido, enchilado, costura, tejido en crochet, elaboración de separadores de hamacas, etc.)
- Control de la mano de obra requerida.
- Acopio de los productos terminados.
- Mantener actualizados los registros de producción, proporcionando la información sobre proyecciones de producción a la Comisión de Comercialización.

- Operarios:

Funciones a realizar:

- Todas las que el responsable de Producción les asigne.

Comisión de Control de Calidad

- Responsable de Control de Calidad

Funciones a Coordinar:



- Colaborar con la planificación de la producción.
- Realizar investigaciones sobre normas de calidad exigidas en el mercado, informando al grupo sobre éstas.
- Controlar la calidad en cada uno de los procesos de producción (selección y compra de hilo, teñido, enchilado, urdimbre, elaboración de tejidos, etc.)
- Control de calidad de los productos terminados que serán comercializados en el mercado.
- Participación en actividades comerciales para la venta de productos y en sondeos de mercado.

- Operarios:

Funciones a realizar:

- Todas las que el responsable de Control de Calidad les asigne.

#### Comisión de Compras

- Responsable de Compras

Funciones a Coordinar:

- Contar con una base de información sobre proveedores de materia prima y prestadores de servicios conexos.
- Establecimiento de la demanda de materia prima sobre la base del plan de producción.

- Coordinación de la compra de materias primas y la contratación de servicios conexos, con el responsable del control de calidad.
- Negociación de la compra de materias primas con proveedores y llevar un control en inventario de las mismas.

- Operarios:

Funciones a realizar:

- Todas las que el responsable de Compras les asigne.

#### Comisión de Comercialización

- Responsable de Comercialización

Funciones a Coordinar:

- Realización de sondeos de mercado sobre productos, cantidades, calidades, modalidades de entrega y formas de pago.
- Elaboración de estrategias de comercialización.
- Mantener contacto permanente con los principales compradores.
- Realizar ventas en el mercado.
- Proporcionar información de venta y precios al responsable de los registros de la asociación
- Colaborar en la coordinación del transporte de productos hacia los mercados.

- Operarios:

Funciones a realizar:

- Todas las que el responsable de Comercialización les asigne.

#### Comisión de Registro de Ventas

- Responsable del Registro de Ventas:

Funciones a Coordinar:

- Registro de las operaciones de venta
- Mantener actualizados los registros de venta, de precios por productos y envíos al mercado.
- Colaborar con la planificación de la producción.

- Operarios:

Funciones a realizar:

- Todas las que el responsable del Registro de Ventas les asigne.

#### **Proyecciones Financieras**

Un punto muy importante en la construcción de la red es la proyección financiera, pues se detallan los diferentes recursos que serán necesarios para realizar las actividades, cabe resaltar que dichos costos los asumirán los integrantes de la red, así como los organismos que brindan apoyo a la microempresa.

PRESUPUESTO DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE  
LA RED EMPRESARIAL

<u>RECURSOS</u>	CANT.	MENSUAL	ANUAL	TOTAL
RECURSO HUMANO				
Gerente	1	\$400.00	\$4,800.00	
Secretaria	1	\$160.00	\$1,920.00	
				\$6,720.00
RECURSOS MATERIALES				
Equipo de Oficina				
Teléfono	1		\$ 11.43	
Escritorio	2		\$140.00	
Sillas (Plásticas)	20		\$ 68.57	
Archivo pequeño	1		\$100.00	
Papelería		\$ 20.00	\$240.00	
				\$560.00
RECURSOS FINANCIEROS				
Servicios básicos (agua, Luz, teléfono)		\$75.00	\$900.00	
Costos de Constitución				
Honorarios Notariales			\$470.00	
Matricula de Comercio			\$120.00	
				<u>\$1,590.00</u>
Total				\$8,870.00
Más 5% de Imprevistos				<u>\$ 443.50</u>
Total				\$9,313.50

**Conclusión**

La puesta en marcha de este proyecto contribuirá a que la Red Empresarial formada por los artesanos textiles de San

Sebastián logre el prestigio necesario para ser competitivos en el mercado local y regional, y de esta manera alcanzar un crecimiento en el desarrollo de las artesanía en el país.

**Recomendación.**

Para lograr un crecimiento en el desarrollo del Grupo Asociativo, es fundamental que las actividades planteadas en el Proyecto de Red Empresarial, sean llevadas a cabo con el apoyo de un consultor de FUNDAPYME, lo cual permitirá que los artesanos se fortalezcan organizativamente y alcancen la madurez necesaria para iniciar la siguiente etapa del ciclo asociativo.

**d. ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO DEL GRUPO.**

Es esta etapa se hace necesario contar con un instrumento que norme y ordene el funcionamiento operativo de la Red Empresarial de Artesanos Textiles de San Sebastián (Ver Anexo N°11)

**3. ETAPA DE PUESTA EN MARCHA Y OPERACIÓN DE LA RED EMPRESARIAL.**

**a. CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA RED EMPRESARIAL.**

Con el crecimiento de la Red y la realización de nuevas alianzas, el grupo asociativo adoptará una figura legal, la cual permitirá que adquieran mayor formalidad, respaldo y solidez para la ejecución de negocios; y de esta manera proyectar a la vez una mejor imagen en el mercado nacional y regional. La definición de la figura legal es primordial para la asociatividad, es decir, permitirá al grupo desarrollar su capacidad empresarial e incorporar con mayor facilidad al sistema productivo del país.

A continuación se presentan las diferentes formas legales de asociación con sus respectivas ventajas y desventajas que el grupo de artesanos textiles puede adoptar y que ésta decisión se deberá realizar de común acuerdo de los miembros integrantes de la red.

Cuadro N° 39  
Ventajas y Desventajas de las Formas Legales de Asociatividad

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

Fuente: Formas Jurídicas de Asociaciones de Personas u Organizaciones, Proyecto EMPRENDE (CONAMYPE/GTZ). Diciembre 2001

- **PROCESO PARA LA LEGALIZACIÓN DE LA RED EMPRESARIAL DE ARTESANOS TEXTILES DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN**

Una vez analizadas las ventajas y desventajas de las formas legales de asociatividad, se propone al grupo de artesanos textiles de San Sebastián optar por la figura legal de Asociación, adoptando el nombre de Asociación de Artesanos Textileros Batanecos "ARTEXBATA", ya que gracias a ésta, podrán incursionar a nuevos mercados obtendrán disminución en el costo de sus insumos, logro de mejores precios de venta, acceso a donaciones y ayuda por parte de instituciones que los podrán guiar a través de capacitaciones e información la cual les ayudará a alcanzar la asociatividad competitiva.

La inscripción formal de la figura legal propuesta (Asociación), deberá llevarse a cabo en el Ministerio de Gobernación y Seguridad (Ver Anexo N° 12), la cual deberá cumplir con los lineamientos exigidos por la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, quien define los pasos a seguir para la constitución de ésta:

1. Presentar al Ministerio de Gobernación y Seguridad:
  - Una Solicitud dirigida al Señor Ministro de Gobernación (Ver Anexo N° 13), la cual deberá ser suscrita por el



Directivo que según los Estatutos tendrá la representación legal de la entidad.

- Dos Testimonios de la Escritura Matriz de Constitución de la Asociación, en que consten además la aprobación de los Estatutos, la elección de la primera Junta Directiva, acompañado de tres copias.
  - Tres copias de los Estatutos con separación de artículos(Ver Anexo N° 14), los cuales serán elaborados con la asesoría de un Abogado.
  - Constancia de la nómina de personas que integran la entidad, consignando su nacionalidad y el documento de identificación de cada uno.
  - Certificación del Acta de elección de los miembros de la Junta Directiva.
  - Los libros en los cuales se asentarán las Actas de Asamblea General, de la Junta Directiva, el registro de sus miembros y los libros de registro contable.
2. Cancelar en el Ministerio de Gobernación y Seguridad la cantidad de \$34.28 por inscripción y para la autorización de los libros \$0.23 por folio.

Según la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro existe un máximo de 90 días para realizar observaciones y otorgar la calidad de persona jurídica y aprobar Estatutos. Los responsables de proporcionar información son los delegados y colaboradores de la Dirección de Organismos No Gubernamentales.

#### **b. EL PAPEL DEL GERENTE GENERAL.**

La necesidad de la gerencia es imprescindible en el grupo de artesanos textiles, pues se sabe que siempre que se forma un Grupo Asociativo, se hace con un objetivo común; en tal sentido para alcanzar las metas, se debe priorizar las necesidades que como grupo presentan frente a los deseos individuales y con el fin de coordinar los recursos, por medio de las funciones administrativas, siendo éstas: planeación, organización, dirección y control.

#### **C. RECLUTAMIENTO DEL GERENTE GENERAL.**

Una vez definidas las funciones que a groso modo desempeñará el Gerente General, se procede al reclutamiento de éste; Cabe destacar que la persona que desempeñará este cargo debe contar con amplios conocimientos administrativos, por lo tanto dichas funciones no las puede desempeñar ningún miembro que forma la red de artesanos textiles, pues es necesario recordar

las características de dicho Sub-sector (bajo nivel de escolaridad, pocos o nulos conocimientos administrativos etc.). Por lo tanto Gerente General cumplirá sus funciones encaminando a los artesanos a realizar una Gestión Administrativa que les permita ser competitivos.

#### **4. ETAPA DE AUDITORÍA Y EVALUACIÓN DE LA RED.**

Esta etapa tiene por objeto valorar el desempeño de la Red Empresarial, así como medir el impacto generado, de tal forma ir determinando la evolución que se va experimentando, a través de sus diferentes etapas. Los indicadores que se pueden utilizar para evaluar el desempeño son los siguientes:

- Integración del grupo: capacidad de trabajar de manera conjunta.
- Organización: determinar si se mantiene la organización establecida a los inicios de la red o han experimentado cambios.
- Capacidad para el análisis y solución de problemas: que han presentado durante el desarrollo del ciclo asociativo.
- Capacidad de planear de manera estratégica: Que tipos de planes han establecido o de que manera han cumplido.

- Relaciones con el entorno económico: La forma en que han enfrentado las condiciones del entorno, tanto en oportunidades y amenazas.

Estos indicadores sirven para poder tomar decisiones que ayuden al grupo a evaluarse si están funcionando de acuerdo a los términos de la Asociatividad.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

1. HELLRIEGEL, DON y John W. Slocum. "Administración", Septima Edición, International THOMSM Editores, México, 1998.
2. HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS. "Metodología de la Investigación", Segunda Edición, Mc Graw Hill, México, 2001.
3. IGLESIAS MEJÍA, SALVADOR. "Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis". Tercera Edición Corregida y Aumentada,
4. LÓPEZ CERDÁN RIPOLL, CARLOS Y OTROS. "Guía para la Promoción y Operación de Redes Empresariales de El Salvador". Sistema Integrado de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (SIAPE), Versión final, Junio 1999.
5. MARTÍNEZ , JULIA EVELYN Y ELCIRA BELTRÁN DE VIETEZ, "Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas:

Construyendo una Agenda de Desarrollo", Primera Edición,  
Fundes Internacional El Salvador, Año 2002.

6. SCHERMERHORN. "Administración", Noriega Limusa Wiley.

TESIS:

1. BARRERA HENRÍQUEZ, MILAGRO DEL ROSARIO Y OTROS. "Diseño de modelo administrativo de Asociatividad de la pequeña industria de la confección de ropa de la ciudad de San Miguel como una estrategia para lograr la competitividad para lograr la competitividad para el subsector". Universidad de El Salvador, Año 2002-
2. CORTEZ, OSCAR RENÉ Y OTROS. "Proyecto de organización de una cooperativa en la satisfacción de las necesidades y potencialidades de las artesanías de San Sebastián departamento de San Vicente para formar parte en el desarrollo de la Microempresa". Universidad Tecnológica de El Salvador, Año 1999.
3. LARROMANA, MARÍA DE LOS ÁNGELES. "Diseño de telar para el telar tradicional de palanca. En la creación de nuevas líneas de productos en los talleres de San Sebastián".

## OTROS DOCUMENTOS:

1. PROYECTO EMPRENDE (CONAMYPE/GTZ). "Directorio de Instituciones Prestadoras de Servicio a Grupos Asociativos", Primera Edición, El Salvador, Mayo 2001.
2. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento. Editorial Jurídica Salvadoreña.

## PÁGINAS WEB:

1. [www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv)
2. [www.guanaquín.com](http://www.guanaquín.com)
3. [www.iberpyme.com](http://www.iberpyme.com)
4. [www.magazine.com](http://www.magazine.com)
5. [www.monografías.com](http://www.monografías.com)

# **ANEXOS**



Anexo N° 1

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



CUESTIONARIO

Dirigido a: Propietarios de Microempresas de Taller Artesanal del municipio de San Sebastián departamento de San Vicente.

Objetivo: Recopilar información para diseñar un Modelo asociativo como estrategia de organización para el fortalecimiento de la gestión administrativa de la Microempresa en el Sub-sector textil artesanal del municipio de San Sebastián departamento de San Vicente.

Indicación: Conteste las siguientes preguntas y marque con una "x" la respuesta que estime conveniente.

GENERALIDADES

Nombre del Propietario: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el nivel de estudio que posee?

Objetivo: Determinar el grado de conocimiento que poseen para establecer en que forma se implementará el trabajo.

- a) Primaria
- b) Educación Básica
- c) Técnico
- d) Estudios Superiores
- e) Ninguno

2. ¿Qué tipos de productos elaboran en el taller?

Objetivo: Conocer la variedad de productos con que cuentan para definir el segmento de mercado en el que los productos tendrán mayor aceptabilidad.

a) Telas     b) Manteles     c) Colchas     d) Hamacas

e) Otros

especifique \_\_\_\_\_

### I. PLANEACIÓN

3. ¿Programan la producción de su trabajo?

Objetivo: Conocer si programan la producción del trabajo de cada uno de los talleres para determinar si existe algún control de ellos

a) Si     b) No

4. ¿De qué manera programan su trabajo?

Objetivo: Conocer la forma en que programan el trabajo para definir la eficiencia con que realizan el mismo.

a) En base a objetivos y metas

b) Dependiendo de los pedidos del producto

c) Dependiendo de la temporada

d) Otros

Especifique \_\_\_\_\_

5. ¿Poseen políticas y reglamentos?

Objetivo: Identificar las políticas y reglamentos para conocer los lineamientos que siguen los empleados para la elaboración de su trabajo.

a) Si     b) No

6. ¿Elaboran presupuestos?

Objetivo: Conocer si elaboran presupuesto en las microempresas para identificar si proyectan el trabajo futuro.

a) Si  b) No

7. Si su respuesta fue "Si", ¿que tipo de presupuesto?

Objetivo: Conocer los tipos de presupuesto que realizan los artesanos.

a) Compra

b) Venta

c) Producción

d) Inventario

e) Otros

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Desarrollan su trabajo en base a procedimientos?

Objetivo: Conocer si los propietarios desarrollan su trabajo en base a procedimientos para determinar si existe verificación del trabajo realizado en base a lo planeado.

a) Si  b) No

## II. ORGANIZACIÓN

9. ¿Alguna vez ha estado asociado?

Objetivo: Conocer si los microempresarios han estado asociados para determinar el grado de experiencia acerca de grupos asociativos.

a) Si  b) No

De que tipo de asociación \_\_\_\_\_

10. ¿Cuántas personas trabajan en el taller?

Objetivo: Establecer el número de personas que laboran en el taller para definir el tipo de organización a utilizar.

a) 1 a 3  b) 4 a 6  c) 6 a más

11. ¿Qué tipo de mano de obra posee?

Objetivo: Determinar que tipo de mano de obra poseen para definir la calidad de trabajo que tienen.

a) Calificada  b) Especializada  c) Otra

12. ¿Posee organigrama como microempresario?

Objetivo: Conocer si los microempresarios poseen organigrama para determinar las líneas de comunicación existentes dentro de cada organización.

a) Si  b) No

13. ¿Estaría dispuesto a participar en un grupo asociativo?

Objetivo: Conocer la disponibilidad de los microempresarios a participar en grupo asociativo

a) Si  b) No

14. ¿Qué factores externos influyen en la organización del taller?

Objetivo: Identificar los factores externos que influyen en la organización del taller para establecer mecanismos que les permitan a los microempresarios volverse más competitivos.

- a) Competencia
- b) Exigencias del cliente
- c) Economía del país
- d) Otros

### **III. DIRECCIÓN**

15. ¿Solamente usted como propietario toma las decisiones?

Objetivo: Determinar el tipo de autoridad que aplican en el taller para establecer el grado de centralización o descentralización de responsabilidades.

a) Si  b) No

16. ¿Qué tipo de motivación brinda a sus empleados?

Objetivo: Conocer el tipo de motivación que se les proporciona a los empleados para establecer el grado de motivación de ellos.

a) Premios por lograr metas

b) Porcentaje en las utilidades

c) Ninguna

d) Otras

especifique \_\_\_\_\_

17. ¿Existe comunicación directa con sus empleados?

Objetivo: Identificar los canales de comunicación existentes en cada una de las microempresas para

a) si

b) No

#### **IV. CONTROL**

18. ¿Registran los volúmenes de ventas?

Objetivo: Identificar como registran los volúmenes de venta para conocer la aceptabilidad que actualmente tienen las artesanías del municipio.

a) Si  b) No

19. ¿Qué tipos de controles utilizan?

Objetivo: Conocer los controles que utilizan para establecer deficiencias que obstaculizan el crecimiento como taller.

a) De calidad

b) De inventarios

c) Financieros

d) De compra

e) Administrativos

f) Ninguno

## V. COMPETITIVIDAD

20. ¿Considera estar preparado para enfrentar la competencia de empresas extranjeras?

Objetivo: Determinar si consideran estar preparados los microempresarios para enfrentar la competencia de empresas extranjeras para determinar el grado de conocimiento que tienen de su entorno.

a) Si       b) No

21. ¿Qué tipo de beneficios considera que puede obtener por medio de la asociatividad?

Objetivo: Establecer la confianza de los microempresarios sobre la asociatividad para definir la propuesta del nuevo proyecto.

- a) Mayor competitividad
- b) Reducción de costos
- c) Ingreso a nuevos mercados
- d) Oportunidades de financiamiento

22. ¿Cómo es la manera en que realizan la venta de sus productos?

Objetivo: Determinar de que manera realizan la venta de los productos para identificar los canales de distribución que emplean los artesanos textiles de los talleres de San Sebastián.

- a) El cliente llega al taller a comprar
- b) Por medio de un intermediario
- c) Como taller salen a proponer sus productos

23. ¿Qué tipo de dificultades enfrentan cuando realizan la venta de sus productos?

Objetivo: Conocer que tipo de dificultades enfrentan los microempresarios cuando realizan la venta de sus productos para identificar las debilidades que presentan en cada taller.

- a) Cuenta solamente con un distribuidor

- b) No posee los medios necesarios para transportar sus productos a San Salvador.
  - c) No cuenta con publicidad
  - d) Sus productos no son innovadores
  - e) Ninguna de las anteriores
  - f) Otras
- Especifique \_\_\_\_\_
- 

24. ¿De donde obtienen la materia Prima?

Objetivo: Conocer de donde obtienen la materia prima para elaborar sus para identificar la factibilidad que los microempresarios tienen en la adquisición de la misma.

- a) San Salvador
- b) San Sebastián
- c) Fuera del país
- d) Otros

25. ¿Quién establece las condiciones de compra de la materia prima?

Objetivo: Conocer quien establece las condiciones de compra de materia prima para determinar las dificultades y beneficios que se presentan.

- a) El proveedor las establece
- b) Ambos las establecen
- c) Usted las establece

26. ¿Qué tipo de problemas enfrenta cuando compra la Materia Prima?

Objetivo: Identificar cuales son los problemas que enfrentan los microempresarios cuando compran la materia prima para desarrollar en la propuesta soluciones a través de la Asociatividad.

- a) Falta de Recurso Financiero
- b) Elevado costo de la Materia Prima
- c) Mala calidad de la Materia Prima
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna

27. ¿Qué recomienda usted para mejorar la competitividad del taller?

Objetivo: Conocer lo que proponen los microempresarios para beneficiar el negocio y así tomar lo en cuenta para el desarrollo de la propuesta.

---

---

---



Anexo N° 2  
 MICROEMPRESARIOS DE SAN SEBASTIÁN, SAN VICENTE  
 PROGRAMANA NACIONAL DE FORTALECIMIENTO DEL SECTOR ARTESANAL DE EL SALVADOR  
 FUENTE: FUNDACIÓN PROESA/PROGRAMA DE TURISMO PROYECTO BID

NOMBRE	APELLIDO	TIPO DE EMPRESA	DIRECCIÓN
Alberto	Palacio	Artesanía	Cantón Santa Teresa
Adalberto	Barahona	Telar	Calle Minerva #4
Alcides	Alfaro	Artesanía	
Alejandro	Durán	Artesanía	Cantón Santa Teresa
Alirio	Barahona	Artesanía	
Amanda	De Rivas	Artesanía	B° Guadalupe Calle 15 de Septiembre
Amanda	Martínez	Telar	
Amílcar	Durán	Artesanía	B° El Tránsito
Andrés Avelino	Guzmán	Telar	B° Guadalupe Calle 15 de Septiembre # 22
Ángel Antonio	Barahona	Telar	B° El Tránsito Calle Minerva
Anabel	Coronado	Chalet	B° San Antonio
Andrés	Palacios	Artesanía	Cantón Santa Teresa
Antonia	De Maravilla	Pupusería	B° Guadalupe
Blanca Luz	Jovel	Farmacia	B° Guadalupe Calle Andrés Mollins
Blanca Noemí	Mejía	Comedor	Calle 3 de mayo B° San José
Buenaventura	Abarca	Artesanía	B° San Antonio Calle 2° Poniente
Carlos	Durán	Artesanía	B° El Rosario
Cinecio	Burgos	Artesanía	B° San Antonio
Cristino	Rivas	Artesanía	B° San Antonio, Calle a San Lorenzo
Cristo	Rodríguez	Artesanía	Cantón Santa Teresa
Dina Carolina		Cafetín	B° San Antonio final 5ta Av. Sur
Dolores	Mejía	Artesanía	B° El Tránsito Calle al instituto
Elba Marina	Aguilar	Farmacia	B° El Tránsito Calle Minerva
Eliseo	Domínguez	Artesanía	B° San Antonio 2° Calle Poniente
Emerito	Alfaro	Artesanía	Cantón Santa Teresa
Emeterio de Jesús	Palacios	Artesanía	
Esteban	Gutierrez	Artesanía	Cantón San José, La Labor

Eugenio	Cruz Calderón	Taller Mecánica	Calle Francisca Miranda
Eva	Alfaro	Pupusería	
Felicita Vilma	Flores de Alfaro	Cafetín	B° Guadalupe Calle 15 de Septiembre
Francisca	De Núñez	Artesanía	B° Guadalupe
Francisco	Sánchez	Artesanía	B° San Antonio El Rosario
Francisco	Ayala	Telar	B° San Antonio
Félix	Cruz Cañas	Telar	B° El Tránsito 4ª Av. Norte
Froilan	Valladares Alfaro	Telar	B° El Tránsito
Gregorio	Mejía	Taller Mecánica	Calle Francisca Miranda
Ignacio Antonio	Alfaro	Telar	B° Guadalupe
José Guillermo	García	Telar	B° San Antonio 1ª Av. Sur
Jairo	Alfaro	Artesanía	B° San Antonio
José Armando	Abarca Palacios	Telar	B° Guadalupe
Jesús Eduardo	Córdova	Artesanía	B° San Antonio
Jorge	Abarca	Artesanía	B° Guadalupe #22 Calle 15 de Septiembre
Jorge Alberto	Guerrero	Fotógrafo	B° El Tránsito
José Carlos	Abarca Durán	Manguillos	B° El Rosario Calle Arrieta Gallegos
José	Domínguez	Artesanía	
José Carmen	Durán	Telar	B° San José Calle Minerva # 48
Juan	Meléndez	Telar	B° San Antonio
Juan	Cornejo	Artesanía	
Juan Domingo	Alfaro	Artesanía	Cantón Santa Teresa
Juan Estaban	Henríquez	Telar	B° San Antonio
Juan Antonio	Corvera	Artesanía	B° Guadalupe Calle Principal
Julio César	Barahona Durán	Telar	B° San José Calle Minerva # 50
Juan Ramiro	Valladares	Telar	B° San José Calle San Antonio Ruiz
Juan	Cornejo Sibrian	Telar	
José Neftalí	Barahona	Telar	B° San Antonio Calle Arrieta Gallegos
Luis	Sánchez	Artesanía	B° San Antonio, Cruz del Padre
Luis	Rivas	Telar	B° Guadalupe Km. 49
Luis Américo	Lozano	Telar	B° San Antonio
Lázaro Alirio	Pérez	Telar	B° Guadalupe, Calle Principal
Manuel De Jesús	Cortez	Pupusería	
Marco Antonio	Mejía	Artesanía	B° Guadalupe

María Ángel	Cortez	Pupusería	B° San José, Calle Dr. José Ruiz
María Elvira	Mejía	Telar	B° El Rosario
Maximiliano	Guzmán	Telar	B° San Antonio Calle Arrieta Gallegos # 49
María Candelaria	Rodríguez	Cafetín	B° Guadalupe 5ta. Av. Sur
María Isabel	Ortiz	Chalet	Calle Minerva, frente al parque Central
María Luisa	Durán	Cafetín y Panadería	Calle Minerva, frente al parque Central
María Dolores	Rivas	Telar	
Marina	Vda. De Bautista	Cafetín	B° El Tránsito
Martín	Alvarado	Artesanía	Cantón Santa Teresa
Mauricio	Paredes	Artesanía	B° San Antonio
Melida	Mejía Barahona	Artesanía	B° El Rosario
Miguel Antonio	Pérez	Foto Estudio	B° Guadalupe, Calle 15 de Septiembre
Modesto	Abarca	Artesanía	B° Guadalupe
Nicolás	Lovos	Artesanía	Cartón Santa Teresa
Noemí	Ayala de Merino	Artesanía	B° San Antonio
Ovidio	Gutiérrez	Artesanía	B° San Antonio Calle 3 de mayo
Pablo Ernesto	Rivera	Cafetín	B° San Antonio Calle San Andrés Molina
Patricio	Vidal Molina	Telar	B° El Rosario
Rafael	Rivas	Artesanía	B° San Antonio
Rafael Antonio	Alfaro Arias	Taller de Mecánica	B° San Antonio final de la Av.14 de diciembre
Ramón	Mejía	Artesanía	B° San Antonio 2° Calle Poniente
René Arturo	Maravilla	Artesanía	B° San Antonio
Rina Estela	López	Cafetín	B° El Tránsito 6° Av. Norte
Salvador Edmundo	Cubías	Foto Estudio	Calle Minerva, frente al parque Central
Santos Martín	Sánchez	Artesanía	B° San Antonio Cruz del Padre
Sebastián	Henríquez	Artesanía	Cantón Santa Teresa
Servelio	Argueta	Artesanía	B° San Antonio final 3 de mayo
Tránsito	Jovel	Artesanía	B° El Tránsito 6° Av. Norte
Toribio	Palacios	Artesanía	Cantón Santa Teresa
Verónica Esmeralda	De González		B° El Tránsito Calle Francisco Miranda
Wencelao	Cubías	Artesanía	B° El Rosario Calle Arrieta
Wilfredo Armando	García	Telar	

Anexo N° 3

PROPIETARIOS DE TALLERES POTENCIALES  
A FORMAR PARTE DE LA RED EMPRESARIAL

N°	Nombre del Artesano/a
1	José Carmen Durán
2	Julio Cesar Barahona Durán
3	José Guillermo García
4	Maximiliano Guzmán
5	Angel Antonio Barahona
6	Lázaro Alirio Pérez
7	Wilfredo García
8	Juan Esteban Henríquez
9	Luis Américo Lozano
10	Amanda Cristina Martínez
11	Andrés Abelino Guzmán
12	José Armando Abarca
13	Ignacio Antonio Alfaro
14	José Neftalí Barahona
15	Luis Antonio Rivas
16	Froilan Valladares Alfaro
17	Maria Elvira Mejía

---

Anexo N° 4  
**INFORMACION GENERAL**  
**REQUISITOS PARA TENER ACCESO AL FONDO DE ASISTENCIA TECNICA**  
**(FAT)**  
**(MODALIDAD INDIVIDUAL Y COLECTIVA)**

1. La empresa debe tener un mínimo de 6 meses de operación.
2. Las ventas anuales no deben sobrepasar los seis millones de colones (\$685,714.29) ó quinientos mil colones mensuales (\$57,142.86).
3. Tener un número de trabajadores que no supere los 50.
4. Tener disposición de aportar el 20% del costo total de los servicios de consultoría.
5. La empresa solicitante deberá presentar, para la solicitud de un Diagnóstico o Caracterización de las Empresas y Evaluación de Pertinencia del Proyecto, los siguientes documentos:
  - a) Solicitud de Cofinanciamiento de Diagnóstico o Solicitud de Cofinanciamiento de Caracterización de las Empresas y Evaluación de Pertinencia del Proyecto, modalidad individual o colectiva.
  - b) **En el caso de Personas Naturales con empresas formales:**
    - ✓ DUI (Fotocopia)
    - ✓ Última declaración anual de impuesto sobre la renta, o últimas 12 declaraciones mensuales del IVA (Fotocopias).
  - c) **En el caso de Personas Jurídicas:**
    - ✓ NIT (Fotocopia).
    - ✓ Fotocopia de escritura de constitución y modificación, si la hubiere; inscripciones, publicación de extracto, certificado de vigencia y poder del o los representantes legales.
    - ✓ DUI del o los representantes legales (Fotocopia).
    - ✓ Última declaración anual del Impuesto sobre la Renta o últimas 12 declaraciones mensuales del IVA (Fotocopias).
  - d) **En el caso de Empresas Informales:**
    - ✓ La información podrá ser sustituida por un informe de FUSADES, elaborado tras una visita de campo, en que se verificará la existencia de la empresa, identificando a su propietario, solicitando fotocopia de su DUI, su domicilio y sus características.
6. **ACTIVIDADES NO FINANCIABLES POR EL FAT**
  - a) Asesorías tributarias, legales y gestión inmobiliaria.
  - b) Registros y Auditorías contables que sean imputables a los gastos de operación de la empresa, y que no estén vinculadas al diseño y/o implementación de un sistema de apoyo a la gestión.
  - c) Compra de activos fijos de cualquier tipo, tales como computadoras, hardware y/o software empaquetados.
  - d) Compra de software.
  - e) Impresión de material publicitario.
  - f) Diseño de planos de urbanización y arquitectura, salvo que estén vinculados a la implementación de un programa de mejoramiento en la distribución de la planta.
  - g) Asesoría para la instalación y puesta en marcha de maquinarias y equipos de producción cuando ésta asesoría sea parte del servicio de post venta del proveedor.
  - h) **Estudios de pre-inversión y evaluaciones de pre-factibilidad o factibilidad técnica y/o económica de proyectos, salvo que estén vinculados a la implementación de un programa de mejoramiento en la distribución de la planta (layout).**

Anexo N° 5

**Instituciones Prestadoras de Servicios a Grupos Asociativos**

Institución Prestadora de Servicio	Datos Institucionales	Objetivos en Asociatividad
Asociación de Medianos y Pequeños Empresario (AMPES)	Organización Gremial sin fines de lucro. 15 Av. Nte.#313, S.S Tel. 222-7779	- Promover el desarrollo integral de los micros, pequeña y medianos empresarios dentro de un marco de la Economía Social de Mercado
Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART)	Asociación sin fines de lucro. 77 Av. Nte. y Pasaje Los Pinos #241, Col. Escalón S.S. Tel. 263-2400	- Incrementarla competitividad en el sector artesanal. - Lograr que las empresas que adopten estas estrategias alcancen mayores niveles de competitividad. - Mejorar canales de distribución de productos.
Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la PyME (FUNDAPYME)	Institución Privada sin fines de lucro. 1ra. Calle Pte. Y 71 Av. Nte. #204, Col. Escalón S.S. Tel. 298-5353	- Concientizar a los empresarios a trabajar en una forma conjunta. - Aumentar la calidad y la competitividad de los productos
Swisscontact Programa Pro Empresa	Organismo de Cooperación Internacional. 89 Av. Nte. #350, Col. Escalón, S.S. Tel. 264-3662	- Fomentar la formación de alianzas empresariales. - Facilitar el proceso de consorcio y empresas comunes para la compra de materiales, la comercialización de productos y la contratación de servicios externos.

Anexo N° 6

**ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS INFORMALES**  
 (Formulario que el MYPE le debe completar a la Prestadora de Servicios)

**FECHA  
PRESENTACIÓN**
**FECHA APROBACION**


**I.- IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE**

<b>Nombre :</b>				
<b>Domicilio del empresario</b>				
<b>CIP</b>		<b>NIT</b>		
<b>Telf. Particular</b>	<b>Telf. : Comercial</b>		<b>mail:</b>	
<b>Nombre de Empresa</b>		<b>Tipo de Empresa</b>		
<b>Ubicación geográfica de la Empresa :</b>				
<b>Tiempo de Establecida</b>	<b>Numero de Empleados</b>		<b>Ventas</b>	
<b>Nombre de otro Grupo Asociativo donde ha participado antes o esta participando actualmente ( si aplica)</b>				

**II.- RESUMEN DE ANTECEDENTES FINANCIEROS DEL SOLICITANTE**

(Valores expresados en dólares)

	<b>AÑO ...</b>	<b>AÑO ...</b>
Activo Circulante		
Activo Fijo		
Otros Activos		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		
Pasivo de Corto Plazo		
Pasivo Largo Plazo		
<b>TOTAL PASIVOS</b>		
<b>PATRIMONIO</b>		

<b>Ingresos Operacionales</b>		
<b>Costos Operacionales</b>		
<b>Resultados Operacionales</b>		
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		

Declaro Bajo Juramento que los contenidos de este resumen de Antecedentes Financieros son Verídicos.

---

 Nombre, CIP y Firma del Empresario



Anexo N° 7

## SOLICITUD DE COFINANCIAMIENTO FAT / PAC PROYECTO ASOCIATIVO

Código de Solicitud: \_\_\_\_\_

<b>SECTOR ECONOMICO DEL GRUPO</b>	
<b>DEPARTAMENTO EN EL QUE ESTA UBICADO EL GRUPO</b>	
<b>DIRECCION DE PERSONA DE CONTACTO DEL GRUPO</b>	
<b>Teléfono</b> _____	<b>Fax</b> _____ <b>e-mail</b> _____

### IDENTIFICACIÓN DE EMPRESARIOS QUE DEMANDAN EL COFINANCIAMIENTO.

N O.	NOMBRE DEL PRESARIOS	TIPO DE EMPRESA	VENTAS MENSUAL	NO. TRABAJADORES	DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	TELÉFONO DE LA EMPRESA	FIRMA DE LOS EMPRESARIOS
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							





**ESTRUCTURA DE COFINANCIAMIENTO**

<b>Costo Total del Proceso</b> _____	<b>Cofinanciamiento FAT / PAC</b> _____	<b>Aporte Empresarial</b> _____
<input type="text"/>		

**Fecha de Ingreso de Solicitud a Ventanilla** \_\_\_\_\_  
**Fecha de Aprobación de la Ventanilla** \_\_\_\_\_  
**Tiempo de Duración de la Actividad** \_\_\_\_\_

**Nombre y Firma de Aprobado por Ventanilla** \_\_\_\_\_ **Fecha de Aprobada la solicitud** \_\_\_\_\_  
**Formulario 1**

**FAT/PAC**

Anexo N° 8

**ANTECEDENTES FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS**

<b>Fecha de Presentación</b>

<b>Fecha de Aprobación</b>

**I.- IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE**

<b>Nombre :</b>			
<b>Domicilio del empresario</b>			
<b>DUI</b>		<b>N.I.T. Empresa:</b>	
<b>Telf. Particular</b>	<b>Telf.: Comercial</b>	<b>email:</b>	
<b>Nombre de Empresa</b>	<b>Tipo de Empresa</b>		
<b>Ubicación geográfica de la Empresa :</b>			
<b>Tiempo de Establecida</b>	<b>Numero de Empleados</b>	<b>Ventas</b>	
<b>Nombre de otro Grupo Asociativo donde ha participado antes o esta participando actualmente ( si aplica)</b>			

**II.- RESUMEN DE ANTECEDENTES FINANCIEROS DEL SOLICITANTE**

(Valores expresados en dólares)

<b>CUENTAS DE BALANCE</b>	<b>AÑO ....</b>	<b>AÑO ....</b>
Activo Circulante		
Activo Fijo		
Otros Activos		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		
Pasivo de Corto Plazo		
Pasivo Largo Plazo		
<b>TOTAL PASIVOS</b>		
<b>PATRIMONIO</b>		

<b>Ingresos Operacionales</b>		
<b>Costos Operacionales</b>		
<b>Resultados Operacionales</b>		
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		

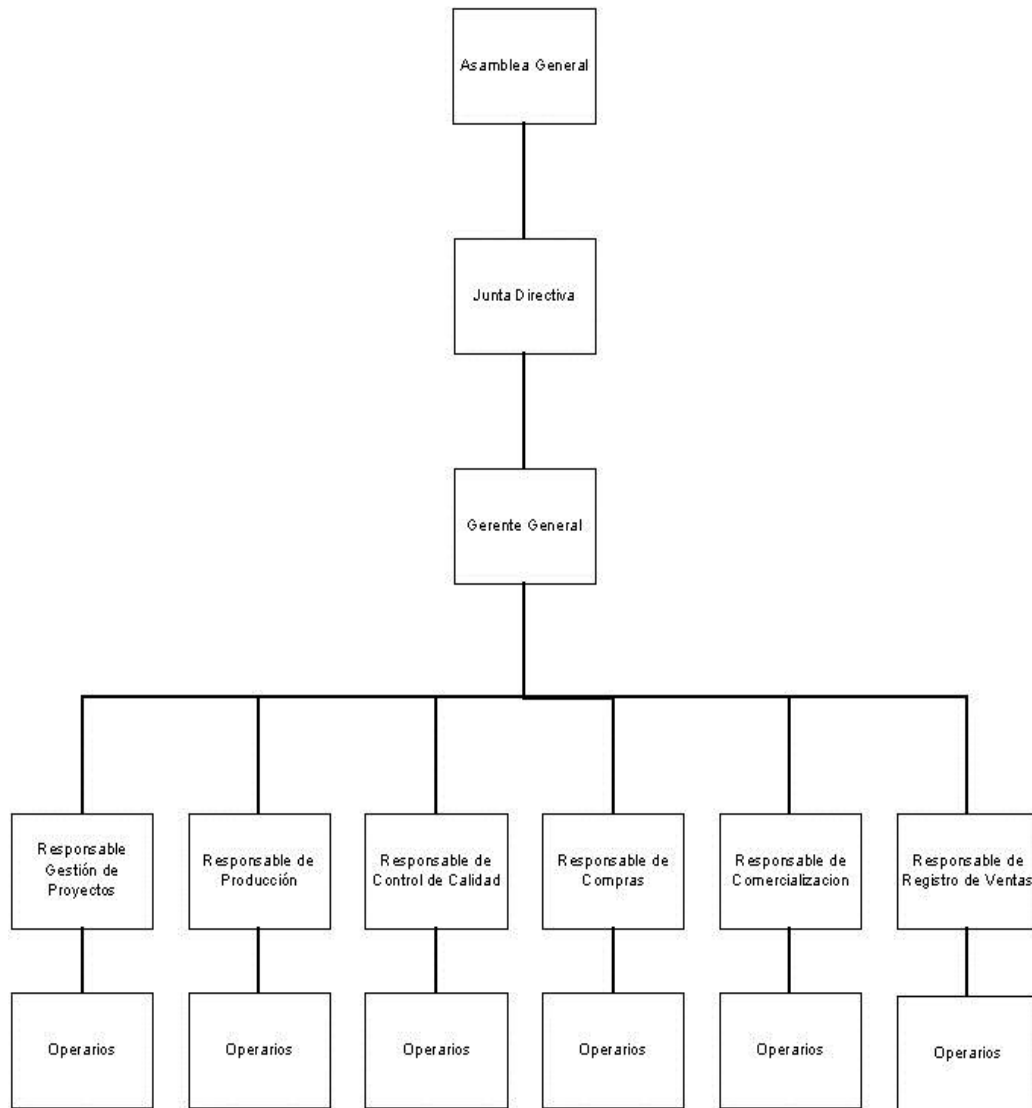
Declaro Bajo Juramento que los contenidos de este resumen de Antecedentes Financieros son Verídicos.

\_\_\_\_\_  
Nombre, CIP y Firma del Empresario





ANEXO No 10  
Estructura Organizativa de Grupo Asociativo  
ARTESANOS TEXTILES DE SAN SEBASTIAN



Fecha de elaboración:  
Noviembre 2003  
Responsables:  
Julisa Alvarenga  
Fátima Cadenas  
Flor Miranda

Fecha de Autorización:  
Autorizado por:

Vigencia:  
Un Año

**REGLAMENTO INTERNO DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS  
TEXTILEROS BATANECOS (ARTEXBATA)**

**CAPITULO I**

**DISPOSICIONES PRELIMINARES**

Art. 1. El propósito de éste reglamento es normar y ordenar el funcionamiento operativo de la Asociación de Artesanos Textileros Batanecos (ARTEXBATA), el cual deberá ser aprobado por la Asamblea General de la misma.

Art. 2. El reglamento pretende además establecer disciplina para regular la intervención de los miembros en las reuniones de trabajo en un marco de respeto y tolerancia hacia las ideas propuestas y a los diferentes puntos de vista que se expresen; así mismo permitir el desarrollo de relaciones armoniosas y de cooperación para el fortalecimiento del trabajo en equipo, la comunicación y la responsabilidad, para llevar a cabo las obligaciones y compromisos adquiridos por los miembros de la asociación.

**CAPITULO II**  
**DE LA ADMINISTRACIÓN**

Art. 3. Se considera como miembro del grupo asociativo toda persona que esté relacionada con la actividad artesanal del municipio, cuyo domicilio sea el mismo y sean éstos propietarios de talleres.

Art. 4. Para efectos operativos o de funcionamiento del grupo, se establecen reuniones semanales de trabajo a realizarse en lugar y hora previamente establecidos por los miembros de la asociación.

Art. 5. Para la toma de decisiones será necesario la existencia de un quórum, quedando establecido por la presencia de las dos terceras partes de los socios.

Art. 6. Las decisiones referentes al desarrollo del grupo sólo podrán ser realizadas en las reuniones de Junta Directiva. Estas serán tomadas por consenso, de no llegarse a un acuerdo se procederá a votación con mayoría simple.

Art. 7. Las decisiones tomadas serán asumidas por el resto del grupo, no volviéndose a mencionar los temas en los cuales ya se ha tomado una resolución.

Art. 8. Para efectos operativos o funcionamiento del grupo se crearán comisiones de trabajo.

Art. 9. Las comisiones presentarán por escrito o en forma verbal a la Junta Directiva los avances y/o problemas de acciones realizadas en materia de los planes operativos.

### **CAPITULO III**

#### **DEL INGRESO DE ASOCIADOS.**

Art. 10. Toda persona que manifieste su deseo de pertenecer al grupo deberá solicitar por escrito o de forma verbal a la Junta Directiva para que ésta la analice y declare su aprobación o denegación de ingreso.

Art. 11. Se fijará un plazo no mayor a 15 días a partir de la realización de la solicitud de ingreso; sin embargo, el aspirante podrá participar de reuniones ordinarias del grupo solo en calidad de oyente, sin derecho a voz ni voto.

Art. 12. Los asociados de nuevo ingreso deberán cancelar la cantidad de \$5.00 en concepto de cuota de ingreso a la asociación.

Art. 13. Los nuevos miembros que ingresen a la asociación deberán acatar las disposiciones contempladas en este reglamento.

Art. 14. Los nuevos asociados gozarán de todos los beneficios de la asociación, a partir de la fecha en que se



les notifique que han sido autorizados para formar parte del mismo, y participarán de las reuniones con derecho a voz y voto.

Art. 15. Los derechos y obligaciones de los nuevos miembros de la asociación serán los mismos que cualquier otro miembro integrante.

#### **CAPITULO IV**

##### **DEL RETIRO VOLUNTARIO DE ASOCIADOS.**

Art. 16. El asociado que manifieste su deseo de retirarse del grupo deberá informarlo por escrito a la Junta Directiva con 15 días de anticipación a la fecha de su retiro y tendrá que cumplir con las obligaciones económicas y morales que tuviera pendientes con la asociación.

Art. 17. Al momento del retiro del asociado, pierde automáticamente todos los derechos y beneficios que genere la asociación, de esa fecha en adelante.

Art. 18. En caso de retiro del asociado no se devolverán las cuotas que efectuó en concepto de aportación mensual, ya que estas se utilizarán para sufragar los gastos operativos de la asociación.

**CAPITULO V**  
**DE LA PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE ASOCIADO.**

Art. 19. La calidad de asociado se pierde por las razones siguientes:

- a) Por renuncia voluntaria.
- b) Por expulsión con base a las causales que señala éste reglamento.

Art. 20. Son causales de suspensión de participar en las reuniones durante un mes los motivos siguientes:

- a) Incumplimiento de las obligaciones económicas con el grupo.
- b) Negarse sin motivo justificado a desempeñar el cargo para el cual fue electo, o las comisiones que se le encomienden, en cuyo caso la suspensión durará el tiempo que debió desempeñar el cargo.
- c) No concurrir sin causa justificada a 3 sesiones ordinarias de la asociación.
- d) Promover asuntos políticos partidaristas, religiosos o raciales en el seno de la asociación.

Art. 21. Son causales de expulsión los motivos siguientes:

- a) Mala conducta comprobada.
- b) Causar grave perjuicio a la asociación.
- c) Aprovecharse de información y recursos del grupo para beneficios individuales, haciéndolo a espaldas de la asociación.

d) Reincidencia en cualquiera de las causales de suspensión.

## **CAPITULO VI**

### **DE LA ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.**

Art. 22. En el caso de que algún miembro del grupo no pudiera asistir a una reunión, deberá designar a un suplente asumiendo éste último la autoridad y la responsabilidad en las decisiones que se tomen.

Art. 23. No se tomará como inasistencia las causas justificadas.

Art. 24. Se tomará como causas justificadas las siguientes situaciones:

- a) Enfermedad, accidente o muerte del socio o de un familiar cercano.
- b) Haber comunicado por escrito, vía telefónica o cualquier otro medio y con anticipación su no asistencia a la reunión convocada.
- c) Cualquier otra causa que sea aprobada en el pleno de la asociación.

Art. 25. El asociado que no asista a 6 reuniones ordinarias en un año de la asociación, entendiéndose como

inasistencia injustificada, se le impondrá una sanción de \$10.00.

Art. 26. Las reuniones del grupo comenzarán a mas tardar 15 minutos después de la hora convenida, con el propósito de otorgar un margen de tiempo por cualquier atraso que sufra algún miembro de la asociación.

**CAPITULO VII**  
**DE LAS CUOTAS DE APORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE GASTOS DEL**  
**GRUPO.**

Art. 27. Se creará un fondo común a través del pago mensual de \$1.00 en concepto de aportación para cubrir gastos o inversiones en que el grupo tenga que incurrir.

Art. 28. El fondo común será destinado para cubrir los gastos y actividades siguientes:

- a) Refrigerios.
- b) Papelería y útiles.
- c) Capital para cualquier proyecto.
- d) Capacitación y asistencia técnica.
- e) Gastos de representación.

Art. 29. Los gastos e inversiones extraordinarias se calcularán según la imputación del gasto por asociado participante en la asociación.

Art. 30. Los fondos provenientes de aportaciones mensuales o donaciones se manejarán en una cuenta aperturada a nombre del Presidente, Tesorero y un vocal; Para realizar retiros de fondos de la cuenta será necesario la firma de estos.

Art. 31. Sin autorización de Junta Directiva no podrá erogarse fondos independientes de la naturaleza del gasto o inversión que se requiera. La decisión de retirar fondos de la cuenta bancaria, será tomada exclusivamente por la Junta Directiva de la asociación.

Art. 32. El Tesorero deberá informar en cada reunión ordinaria (cada 8 días) sobre el estado de cuenta de aportaciones que los miembros han efectuado, y hará exhortaciones y recordatorios para estar al día con las cuotas mensuales de aportaciones.

## **CAPITULO VIII**

### **DE LOS RECURSOS DEL GRUPO.**

Art. 33. Los recursos que disponga el grupo estarán sujetos a inventario, y los cuales serán administrados por la Junta Directiva.

Art. 34. Deberá de llevarse un control de materia prima, productos en bodega y venta de los mismos, presentando un reporte semanal.

Art. 35. No podrán utilizarse los recursos del grupo, sin acuerdo de Junta Directiva, los cuales deberán estar en función del desarrollo del grupo.

## **CAPITULO IX**

### **DE LAS CONTROVERSIAS**

Art. 36. Los asociados con más antigüedad en la asociación, tendrán prerrogativa ante cualquier conflicto que pudiera suscitarse.

Art. 37. En caso en que existiera controversia entre los asociados, estos podrán dirimirse a través de un representante de la Junta Directiva, quién actuará como árbitro en la solución del conflicto, entendiéndose que ha sido elegido por mutuo acuerdo entre las partes en conflicto.

Art. 38. Si existiera controversia entre un miembro y la asociación, y agotada todas las instancias para resolver el conflicto entonces cada una de las partes nombrará un árbitro y la resolución establecida será de acatamiento obligatorio para las partes involucradas.

## **CAPITULO X**

### **DISPOSICIONES FINALES**

Art. 39. Lo no previsto en este Reglamento Interno, se resolverá de conformidad con lo dispuesto por la Legislación Laboral y las disposiciones de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

Art. 40. Dentro de los días siguientes a aquél que fuere aprobado el Reglamento Interno por el Ministerio de Gobernación se dará a conocer a los miembros de la asociación, por medio de ejemplares que se entregarán a cada uno de ellos.

Art. 41. Toda reforma o modificación a este Reglamento Interno se enviará al Ministerio de Gobernación para su aprobación para posteriormente darlo a conocer a todos los miembros de la asociación.

Art. 42 El presente reglamento entrará en vigencia después de su publicación en el Diario Oficial, cuyo período será de un año.

Anexo N° 12

Características de Asociación

<b>Asociación</b>	
<b>Características</b>	<b>Lineamientos a seguir</b>
Inscripciones formales	Ministerio de Gobernación y Seguridad
Instancias en las que se requiere s registro	Alcaldías Municipales
Documento de Constitución	Escritura Pública, necesita notario
Ley que regula su funcionamiento	Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro
Capital Social	Esta en relación al número de miembros y de cuanto decidan aportar
Número mínimo de miembros	3 personas
Número máximo de miembros	Es indefinido
Formas de cuotas	Membresías
Distribución de utilidades	No hay
Obligaciones contables	Libros contables, Informe anual y Auditoría Externa
Su representación legal	Recae en el Presidente
Estructura interna de funcionamiento	Asamblea General y Junta Directiva
Representación, cargos y número de miembros de la Junta Directiva	5 miembros: Presidente, Secretario, Tesorero y 2 Vocales



Anexo N° 13

Modelo de Solicitud para la Aprobación de Estatutos y la  
Concesión de Personalidad Jurídica.

SEÑOR DIRECTOR GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y  
FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO:

Yo,....., mayor de edad, ....., del  
domicilio de ....., en mi concepto de  
..... de la ....., la cual estar{a  
situada en ..... para oír notificaciones por lo  
que con todo respeto solicito:

Que Previa calificación de la documentación que presento se  
aprueben los Estatutos y se conceda la calidad de Persona  
Jurídica a la ....., y  
se inscriba en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin  
Fines de Lucro a la .....

Adjunto la documentación que señala el Art. 65 de la Ley de  
Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

San Salvador,..... de..... de dos mil .....

F) \_\_\_\_\_  
Nombre y Cargo  
Presidente

## Anexo N° 14

### Modelo de Estatutos.

Estatutos de la Asociación de Artesanos Textileros Batanecos.

#### Capítulo I

Especificar la Naturaleza, Denominación (indicar el nombre completo de la Asociación y su abreviatura), el Domicilio y el Plazo para el cual se constituye la asociación.

#### Capítulo II

Deben establecerse cuales son los objetivos o fines que perseguirá la Asociación.

#### Capítulo III

Se definirá la forma en que estará constituido el patrimonio de la Asociación (cuotas de los miembros, donaciones, herencias y todos los bienes muebles e inmuebles que se adquieran) y quienes serán los responsables de administrarlos.

#### Capítulo IV

Establecer el Gobierno de la Asociación ( Asamblea General y Junta Directiva).

#### Capítulo V

Se definen las atribuciones de la Asamblea General, el grado de autoridad que representa y los miembros que la conforman. Se debe de establecer el tiempo y la forma en que se llevarán a cabo las reuniones y como se tomarán las decisiones.

## Capítulo VI

Establecer quienes integrarán la Junta Directiva. El período para el cual serán electos y la periodicidad con la cual se llevarán a cabo las reuniones. Detallándose a la vez las atribuciones que le competen a ésta y a cada uno de sus miembros.

## Capítulo VII

Especificar cuales son las personas que tendrán derecho a formar parte de la Asociación, así como también su clasificación (miembros fundadores, activos y honorarios). Identificando sus derechos y deberes y en que causas se perderá la calidad de miembro.

## Capítulo VIII

Se debe definir las sanciones a los miembros, las medidas disciplinarias, las causales y procedimientos de aplicación.

## Capítulo IX

Identificar las causas en las cuales se podrá o no disolver la Asociación.

## Capítulo X

Regir la forma mediante la cual se puede llevar a cabo la reforma o derogación de los presentes Estatutos.

## Capítulo XI

Fijar las disposiciones generales que regirán el funcionamiento de la Asociación.