



6.2
Distr.
RESTRINGIDA

LC/MEX/R.825 (SEM.133/2)
8 de mayo de 2002

ORIGINAL: ESPAÑOL

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Reunión final del Proyecto CEPAL/GTZ "Competitividad de las Micro,
Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) de Centroamérica"

México, D. F., 28 y 29 de mayo de 2002

EL SALVADOR: COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYME)

Este documento fue elaborado por el consultor Ernesto Galdámez, en el marco del Proyecto CEPAL/GTZ "Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) de Centroamérica". Las opiniones expresadas en este trabajo, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de la exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la CEPAL o la GTZ.

ÍNDICE



I. EL SALVADOR.....	1
1. Introducción.....	1
2. Un reto fundamental del nuevo entorno internacional	2
3. La evolución de la MIPYME en El Salvador	3
4. El marco institucional de apoyo a las MyPE.....	11
5. Elementos de una política de competitividad para la MyPE.....	19
6. Casos exitosos de competitividad en el sector MyPE	27
BIBLIOGRAFÍA	39

I. EL SALVADOR

1. Introducción

El presente estudio propone algunos elementos conceptuales y prácticos de una política de competitividad para la Micro y Pequeña Empresa (MyPE), basados en la innovación e incorporación del progreso tecnológico a los procesos de producción de bienes y servicios, orientados al desarrollo de una política nacional de apoyo al sector MyPE impulsada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). No se extiende el análisis al sector de la mediana empresa dado que en El Salvador, presenta características y dinámicas empresariales diferentes; sin embargo, cuando sea el caso, se hará referencia al sector MIPYME y se ampliarán algunas de las conclusiones al mismo.

La mediana empresa, desde el punto de vista de sus características de tamaño, recursos, organización, capacidades y oportunidades, posee un cuadro de especificidades cuantitativas y cualitativas diferentes. Cuando se habla de una política sectorial de competitividad basada en la incorporación del progreso tecnológico, es preferible en un principio tratar de diseñar instrumentos de trabajo ajustados lo más posible a las necesidades y particularidades del grupo meta. En la medida que se vaya ganando experiencia institucional para manejar la herramienta, que se vayan obteniendo resultados y beneficios tangibles, y se logre ir avanzando en el cumplimiento de metas escalonadas, entonces se podrán ampliar los alcances de la política.

El cuerpo del presente documento está organizado en 5 secciones. En la primera sección se presenta el marco conceptual y se presenta el significado de competitividad “auténtica”, sistema nacional de innovación e innovación. En la segunda sección se describe al sector MyPE dentro del parque empresarial, su peso económico sectorial en la generación de empleo y producción, también se describen los rasgos específicos del sector, la situación de sus organizaciones gremiales y de problemática vigente en el país en el área de la ciencia y la tecnología.

En la tercera sección se presenta el marco institucional vigente en el país para apoyar el desarrollo de la MyPE. Para ello se procede a elaborar un análisis descriptivo y una lectura crítica, primero, de los componentes relevantes contenidos por la propuesta de gobierno del presidente Flores para el período 1999-2004; después, se revisa la política de apoyo al sector MyPE impulsada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa; y por último se describe al Programa Nacional de Competitividad El Salvador 2021.

En la cuarta sección se retoman los elementos presentados en las dos secciones anteriores, y se plantean aquellos elementos que pudieran enriquecer o complementar la formulación de una política de competitividad para el sector MyPE. Entre estos se mencionan los técnico-metodológicos que marcarán el enfoque y sustentarán el contenido propiamente dicho de la propuesta, como son gradualidad, territorialidad, focalización e integración sistémica. Por último se presenta la postulación de los objetivos y la estrategia maestra, de las áreas de intervención y de los lineamientos de acción a ser contenidos en una política de esa naturaleza.

En la quinta sección se expone la sistematización condensada de dos casos exitosos de competitividad en el sector MyPE de El Salvador, como son los de las empresas manufactureras METALOPAK y PRODUCTOS NATURALES SUCHIL. En ambos casos se utiliza el mismo formato descriptivo general de las características y actividades de la empresa, el apoyo institucional recibido y el análisis de cada una de las experiencias, haciendo una enumeración de las principales barreras a su crecimiento y los aspectos sobresalientes identificados.

2. Un reto fundamental del nuevo entorno internacional

El entorno internacional está viviendo una etapa de transformación y cambio nunca antes vista. La revolución tecnológica registrada en los campos de la informática, las telecomunicaciones y el transporte ha facilitado la configuración de un escenario mundial globalizado. Este fenómeno reciente, aunado a la instauración de un modelo de mayor apertura de las economías, consecuencia de la puesta en marcha de programas de estabilización y ajuste estructural en gran número de países, han modificado drásticamente las circunstancias y en el sistema de incentivos bajo el cual operan la Micro y Pequeña Empresa (MyPE). En este nuevo contexto de mayor competencia generalizada, debido principalmente al derrumbamiento de las murallas arancelarias y a la liberalización de los mercados domésticos, la vieja preocupación de cómo elevar la competitividad de las empresas ha recobrado extraordinaria vigencia dentro de las agendas nacionales. Esto es así porque la sobrevivencia o la desaparición a mediano o largo plazo de muchos sectores del aparato productivo dependerá de la solución dada a este escenario.

Fernando Fajnzylber ¹ conceptualiza a la competitividad “auténtica” como esa capacidad para incrementar o mantener la participación de las empresas en los mercados, la acompaña y enriquece anteponiéndole la condición de estar ésta necesariamente ligada a un aumento paralelo del nivel de vida de la población.

Por lo tanto, dicha capacidad proviene de la incorporación del progreso tecnológico, en sus diversas acepciones, a los procesos productivos de las empresas, acarreado una subida de la productividad real del capital y de la mano de obra, y por ende a un aumento a su retribuciones. Es decir, bajo esta concepción el cambio tecnológico se convierte en un determinante de la evolución de la competitividad, en tanto es el eslabón para el logro de patrones de eficiencia y productividad superiores.

Hoy en día, las ventajas comparativas de las naciones están más en función de la innovación tecnológica y de las nuevas formas como se organizan las empresas en las áreas productivas, y menos de la dotación original o abundancia relativa de factores productivos. En ese sentido, la competitividad está condicionada tanto por los aspectos microeconómicos internos de las unidades productivas, como también por las condiciones macroeconómicas e institucionales presentes en el entorno de la empresa, no controlables por el empresario, y en especial por la forma en cómo una sociedad se estructura para innovar y diseminar el *know-how* tecnológico. Lo anterior está relacionado con el Sistema Nacional de Innovación (SIN), que se define por la CEPAL como “...el conjunto de agentes, instituciones y normas de comportamiento

¹ Fajnzylber, Fernando, “Sobre la Impostergable Transformación Productiva de América Latina”, *Revista Pensamiento Iberoamericano*, No. 16, 1990, pág. 103.

que determinan el ritmo de importación, generación, adaptación y difusión de conocimientos tecnológicos, en todos los sectores económicos, incluyendo las actividades de formación de recursos humanos y su financiamiento”.²

Cuando se habla de innovación e incorporación del progreso tecnológico, en este trabajo, se entiende aquel proceso a través del cual la empresa adquiere nuevos conocimientos para introducir cambios en los métodos, sistemas, técnicas o procedimientos utilizados para comprar, producir, gerenciar, distribuir o comercializar sus bienes o servicios, impactando positivamente sobre los índices de eficiencia y productividad gracias a una disminución de costos, a una mayor diferenciación del producto o a una mejora de la rentabilidad de las operaciones.

En resumen, para desencadenar un proceso de transformación productiva de la MyPE, basado en la búsqueda de una competitividad auténtica, el diseño de la política y la definición de la estrategia sectorial no pueden soslayar la imperativa necesidad de contemplar la actuación simultánea y complementaria sobre ambos planos de realidad antes referidos.

3. La evolución de la MIPYME en El Salvador

En el país se reconocen 4 grandes categorías para clasificar el tamaño de las unidades productivas, según el número de personas ocupadas. Se considera microempresa³ aquel segmento cuyo número de empleados va de 1 a 9 personas; pequeña empresa aquella ubicada en el rango de 10 a 49 empleados; mediana empresa aquellas cuya planilla oscila entre 50 y 99 empleados; y, gran empresa aquellas con 100 o más empleados.⁴

La Micro y Pequeña Empresa (MyPE) en El Salvador poseen un peso relativo de primer orden dentro del parque empresarial. Al observar las cifras publicadas por la Dirección General de Estadísticas y Censo en su “Encuesta Económica Anual 1998”, cuyas cifras corresponden al año 1997 (véase el cuadro 1.1) se puede observar que de un total de 144 353 establecimientos clasificados por intervalo de personas ocupadas en las regiones occidental, central y oriental del país, el 99.5%, se ubicaba en la categoría de MyPE (véase de nuevo el cuadro 1.1). Los 721 establecimientos restantes se distribuían en las dos categorías correspondientes a la mediana, y a la gran empresa (véase de nuevo el cuadro 1.1). Lo anterior denota una planta empresarial caracterizada por la dispersión espacial y la atomización de las escalas de producción.

² Véase Hounie, Adela, Lucía Pitaluga, y otros, “La CEPAL y las Nuevas Teorías del Crecimiento”, *Revista de la CEPAL* No. 68, agosto de 1999, pág. 21.

³ Véase “Libro Blanco de la Microempresa”, 2ª. edición, San Salvador, El Salvador, Centroamérica, octubre de 1997, pág. 4. En él se le define a la microempresa como la unidad económica que tiene 10 trabajadores o menos, y cuyas ventas anuales no superan los 600 000.00 colones.

⁴ Véase Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censo, Departamento de Encuestas Económicas, “Encuesta Económica Anual 1998”, San Salvador, El Salvador, septiembre de 1999; o, “Anuario Estadístico 1997”, San Salvador, julio 1999.

Cuadro 1

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS a/ POR NÚMERO DE PERSONAS
EMPLEADAS, POR REGION GEOGRAFICA, 1997

(Unidades)

Intervalos	Regiones							
	Occidental		Central		Oriental		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
de 1 a 4	30 985	95.8	76 944	88.2	23 173	93.4	131 102	90.8
de 5 a 9	983	3.0	5 982	6.8	1 146	4.6	8 111	5.6
de 10 a 49	327	1.0	3 633	4.2	459	1.8	4 419	3.1
de 50 a 99	20	0.1	350	0.4	18	0.1	388	0.3
de 100 o más	18	0.1	309	0.4	6	0.1	333	0.2
Total	32 333	100	87 218	100	24 802	100	144 353	100

Fuente: Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censo, "Encuesta Económica Anual 1998", San Salvador, El Salvador, septiembre de 1999, cuadro 4.

a/ No incluye actividades agropecuarias o agroindustriales.

Históricamente, se ha tendido a subestimar, la población real de microempresas existentes en el territorio, quizás debido a los procedimientos o a los métodos empleados para su cálculo. Por esa razón, se recurrió a otras fuentes estadísticas más especializadas

Los resultados ofrecidos por estudios realizados sobre el sector arrojan resultados numéricos muy superiores en magnitud a los ya citados con antelación, corroborando la validez de las inquietudes antes expresadas. Por ejemplo, la "Encuesta de Dinámica Microempresarial"⁵ estableció que en 1997 habían 468 717 microempresas esparcidas por todo el ámbito nacional, estando el 22.5% de ellas dedicadas a la industria manufacturera; el 58.7% al rubro de comercio, hoteles y restaurantes; y, el 18.8% complementario a servicios y otras actividades (véase el cuadro 1.2). Lo anterior representa más del triple de los 139 213 establecimientos presentados por la "Encuesta Económica Anual 1998" antes referida.

Debido a que no existe un órgano nacional especializado encargado de consolidar la información sobre la MyPE, se procedió a integrar los datos anteriores bajo este criterio; así, la dimensión cuantitativa aproximada del sector MyPE alcanzaría la suma de 473 136 establecimientos (véase de nuevo el cuadro 1.2), producto de agregar las 468 717 microempresas determinadas por la segunda encuesta con las 4 419 pequeñas empresas de la primera. En ese sentido, se puede asumir que en términos proporcionales, para 1997 existía una relación de al menos 9 micro y pequeñas empresas por cada 1 de los establecimiento tipificado como mediano o grande dentro del parque industrial, según la cantidad de mano de obra contratada.

⁵ Véase Programa de Fomento de la Micro Empresa-FOMMI II (SLV/B7-3010/94/83 U.E-GOES/FISDL) y Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC-Ministerio de Economía, "Encuesta Microempresarial 1998", San Salvador, El Salvador, octubre de 1999, pág. 9. De acuerdo con este estudio, las 463 768 microempresas se subdividían en 4 segmentos: 414 416 de subsistencia, 33 104 de acumulación simple, 16 253 de acumulación ampliada y 4 941 NEP.

Cuadro 2

CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS SEGÚN NÚMERO DE
PERSONAS EMPLEADAS EN 1997

(Unidades)

Intervalos	Actividades económicas a/							
	Industria		Comercio		Servicios		Total	
<u>Microempresa</u>	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Número de establecimientos	105 461	22.5	275 137	58.7	88 119	18.8	468 717	100.0
empleo total	184 353		438 029		139 407		761 789	100.0
masculino	n.d		n.d		n.d		317 986	41.7
femenino	n.d		n.d		n.d		443 803	58.3
promedio de empleos por unidad productiva	1.7		1.6		1.6		1.6	
<u>Pequeña empresa</u>								
Número de establecimientos	948	21.5	1 560	35.3	1 911	43.2	4 419	100.0
empleo total	24 886	100.0	37 104	100.0	48 223	100.0	110 213	100.0
masculino	15 094	60.6	23 772	64.0	22 906	47.5	61 772	56.0
femenino	9 792	39.4	13 332	36.0	25 317	52.5	48 441	44.0
promedio de empleos por unidad productiva	26.2		23.8		25.2		24.9	
<u>MYPE</u>								
Número de establecimientos	106 409	22.5	276 697	58.4	90 030	19.1	473 136	100.0
empleo total	209 239	24.0	475 133	54.5	187 630	21.5	872 002	100.0
masculino	n.d		n.d		n.d		379 758	43.5
femenino	n.d		n.d		n.d		492 244	56.5
promedio de empleos por unidad productiva	1.97		1.72		2.1		1.84	
empleo total/PEA	9.3		21.2		8.3		38.8	

Fuentes: Ministerio de Economía, Dirección Gral. de Estadísticas y Censos, "Encuesta Económica Anual 1998", San Salvador, El Salvador, septiembre de 1999, cuadro 8; y, Programa de Fomento de la Micro Empresa-FOMMI II (SLV/B7-3010/94/83 U.E-GOES/FISDL) y Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC-Ministerio de Economía), "Encuesta Microempresarial 1998", San Salvador, El Salvador, octubre de 1999, cuadros 41 y 44.

a/ No incluye actividades agropecuarias o agroindustriales; n.d = No hay datos.

a) El peso del sector en algunas macrovariables

El aporte del sector MyPE a la economía fue significativo porque representó una importante alternativa de ocupación dentro del mercado laboral y porque, en consecuencia, generó un flujo significativo de ingresos para un amplio estrato de población, especialmente para aquellos grupos de mayor vulnerabilidad socioeconómica. Así, del total de 2 245 419 personas

comprendidas en la Población Económicamente Activa (PEA) para el año ⁶ de 1997, el 38.8% trabajó en micros y pequeñas unidades productivas; el 43.5% de las plazas eran ocupadas por hombres y el 56.5% por mujeres. Esta contribución del sector representaba cerca de 2 de cada 5 de los empleos generados a nivel de la economía (véase de nuevo el cuadro 1.2).

Sin embargo, cabe destacar dos elementos a considerar. El primero es destacar el bajo número de empleos generados por unidad productiva dentro del sector MyPE para el mismo período analizado. Este parámetro alcanzó 1.84 trabajadores como valor promedio, siendo de 1.97 en la manufactura, 1.72 en el comercio y 2.1 en los servicios, a pesar del sesgo hacia arriba introducido por los coeficientes más elevados de la microempresa (véase de nuevo el cuadro 1.2). El segundo se orienta a enfatizar el fenómeno de la no generación de empleo remunerado propiamente dicho.⁷ Este comportamiento es efecto natural de la alta predominancia del autoempleo o “cuenta propia” como modalidad de trabajo en el sector, así como también de la baja contratación relativa de “trabajadores a sueldo” como fuerza laboral. Por ejemplo, dentro de los 761 789 empleos totales generados directamente por las microempresas (véase de nuevo el cuadro 1.2), el 78.1% de ellos correspondían a propietarios, socios o familiares no remunerados, como categoría de ocupación; por el contrario, tan sólo 1 de cada 5 trabajadores estaban contratados por un salario como aprendices, operarios, obreros o empleados administrativos. Debido a esta característica en particular, tales agentes económicos han tradicionalmente engrosado, junto a otros, el llamado sector social productivo, núcleo de la política social en general, y del combate a la pobreza en particular, en virtud de responder en mayor medida su comportamiento a una mera lógica de sobrevivencia individual, y no tanto a una dinámica de estricto corte empresarial.⁸

En cuanto se refiere al desempeño de la MyPE en relación con su papel en la formación del Producto Interno Bruto (PIB), según las estimaciones manejadas oficialmente ⁹ por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el valor de los bienes y servicios finales producidos por el sector durante 1997 constituía entre el 25% y 40% del PIB, lo que representa entre 13 005.6 y 20 881.6 millones de colones, a precios constantes ¹⁰ de 1990, equivalentes a 1 481.3-2 375.6 millones de dólares,¹¹ respectivamente. Sólo por poner en perspectiva el significado de dicha contribución, si asumimos conservadoramente los ¢0.25 centavos con los cuales participaba el sector MyPE dentro de cada colón producido en la economía, cabe señalar que incluso éstos eran más altos a los valores calculados para cualquiera de los sectores productivos de la contabilidad nacional, considerados individualmente.¹²

⁶ Véase Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censos, Programa MECOVI, “Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 1997”, ciudad Delgado, El Salvador, agosto de 1998, cuadro DO1.

⁷ Véase Programa de Fomento de la Micro Empresa-FOMMI II ..., “Encuesta Microempresarial...”, pág. 45.

⁸ Véase CEPAL, “Equity, Development and Citizenship”, 28th, session, Mexico, abril 3 al 7 de 2000, pág. 251.

⁹ Véase CONAMYPE, “CONAMYPE: Estrategia de Acción”, *brochure* No. 2, San Salvador, marzo de 2000, pág.

¹⁰ Véase Banco Central de Reserva de El Salvador, “Revista Trimestral Octubre-Noviembre-Diciembre 1999”, San Salvador, El Salvador, pág.74. El PIB por rama de actividad para el año en cuestión, se estimó en 52 022.3 millones de colones.

¹¹ La tasa de cambio aplicada es de 8.78 colones por 1.00 dólar.

¹² Véase Banco Central de Reserva de El Salvador, *op. cit.*

Por otra parte, pese al expreso reconocimiento de la heterogeneidad inter e intrasectorial de esta variable, la información anterior se toma como punto de partida para analizar la participación de las MYPE en el PIB. En términos de la relación factor-producto, ello nos daría un equivalente en valores monetarios a un rango de 14 780.68, 23 946.70 colones anuales, equivalentes a 1 683.45-2 727.41, respectivamente, por trabajador empleado. En contraste, al realizar ese mismo ejercicio de dividir el PIB entre la población ocupada en el resto de sectores productivos de la economía, y descontando la tasa de 7.97% de desempleo abierto, los resultados obtenidos se colocan en el orden de los 26 130.4 a los 32 663.0 colones anuales, equivalentes a 2 976.12-3 720.16 dólares, respectivamente, por unidad de trabajo empleado. Este hallazgo indica, de manera muy preliminar, la presencia de un nivel comparativo más bajo de productividad en las MyPE.

b) Factores relevantes para la competitividad del sector

Hay tres distintos niveles de realidad para identificar los factores específicos del sector y los rasgos imperantes en el contexto cuya presencia está condicionando, directa o indirectamente, la transformación productiva y la competitividad del sector. Esto es así porque su presencia constituye internalidades o externalidades de distinto signo que afecta la estructura de costos de producción o de transacción de bienes y servicios a largo plazo, la formación de precios de las mercancías, la rentabilidad relativa de la actividad productiva, el acceso a los mercados o la distribución entre los consumidores. Por ende, el examen en cuestión se llevará específicamente a niveles de las unidades productivas, de las instituciones propias del sector y del país en su conjunto.

i) A nivel micro. Entre las principales características¹³ internas correspondientes a la microempresa asociadas a sus niveles de productividad, se pueden enumerar las siguientes:

- Distribución geográfica: Sus actividades las desarrollan primordialmente en las ciudades y en los cascos urbanos de los poblados. Así, 360 606 microempresas, 76.9%, se hallan localizadas en el área urbana; las otras 108 111 unidades productivas, 23.1%, en el área rural.

- Tiempo de funcionamiento: Capacidad comprobada de sobrevivencia. 1 de cada 3 microempresas tienen más de 10 años de establecidas; el 26.2% cuentan entre 6 a 10 años; otro 30.8% tienen entre 2 y 5 años; y, sólo 1 de cada 10 lleva 1 año o menos en el negocio.

- Nivel de estudios alcanzados: Bajo nivel educativo de los recursos humanos. El 18.8% de los microempresarios no ha cursado ningún grado de educación formal; el 49.2% ha cursado hasta el 6° grado; y, sólo el 3.9% tiene estudios superiores.

¹³ A excepción de señalarse lo contrario, todos los datos incluidos en este apartado han sido extraídos textualmente del documento producido por el Programa de Fomento de la Micro Empresa-FOMMI II) y la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC-Ministerio de Economía, "Encuesta...", *op. cit.* Desafortunadamente, para el sector de la pequeña empresa no se encuentra disponible información lo suficientemente desagregada como para proceder al análisis aquí realizado.

- Disponibilidad de local: La mayoría opera en la misma casa de residencia. El 60% sí dispone de local para desempeñar sus actividades productivas; el 40% no. Al menos 2 de cada 3 de las microempresas opera en la misma vivienda de residencia.

- Capacidad de crecimiento: El grueso de las unidades productivas no generan suficientes excedentes como para permitir la expansión de la escala de los negocios. Un total de 447 153 microempresarios, es decir el 95.4%, están en situación de subsistencia o de acumulación simple, estando dos terceras partes de ellas conducidas por mujeres. Por otra parte, el 3.5% de las microempresas se ubican en el segmento de acumulación ampliada, y tienen capacidad de invertir en su crecimiento. Únicamente 35 153 microempresas, 7.5%, tienen capacidad de ahorrar parte de sus ganancias; el resto, 92.5%, las destinan al consumo de su núcleo familiar. Por lo general, esta situación es producto de estar insertas en mercados saturados de oferentes, en actividades de muy baja rentabilidad.

- Razones para no invertir: Uno de cada 2 microempresarios, 51.9%, considera que tienen el suficiente equipo y la capacidad adecuada para cumplir con los niveles de ventas obtenidos, incluso los dedicados a actividades manufactureras; otro 7% declara no necesitar maquinaria ni herramienta. Únicamente el 12.1% aduce no disponer de recursos económicos para hacerlo.

- Uso, acceso y destino de crédito: Cerca de 4 de cada 5 microempresarios no han solicitado crédito después de haber iniciado el negocio. En el grupo de quienes sí lo han hecho, sólo 1 de cada 10 no pudo acceder al mismo. El 53.7% de los solicitantes recurrió a intermediarios financieros. El 70.9% de ellos lo destinaron a capital de trabajo y el 14.5% a la inversión en compra de maquinaria o equipo y a la compra o mejora del local donde opera el negocio.

- Clientela: Prevalencia de la falta de intermediarios o canales de comercialización para vender los bienes o servicios producidos. Aproximadamente 9 de cada 10 microempresas hacen depender sus ingresos de las compras de los consumidores finales. Apenas el 0.8% tienen por clientes a fábricas, y el 8.9% a comercios grandes y pequeños, indicando una muy baja articulación horizontal y vertical con el resto del aparato productivo. Sea como sea, ahí se constata la prevalencia de actividades productivas fuertemente inclinadas a abastecer exclusivamente el mercado nacional, y se infiere su inexperiencia o falta de contacto generalizado con los mercados regionales o internacionales.

- Proveedores: Más de la mitad de los microempresarios, 52.2%, se abastecen de mercadería o insumos en comercios al detalle; otro 23.4% lo hace en establecimientos de comercio al por mayor.

- Instrumentos de gestión: Se da una carencia generalizada de sistemas administrativos establecidos para la gestión eficiente del negocio. Al menos 2 de cada 3 microempresas no realizan cuentas de ningún tipo; 20.4% llevan apuntes personales de los ingresos y desembolsos del negocio; tan sólo el 9.5% lleva contabilidad.

- Capacitación: Más o menos 9 de cada 10 microempresarios no han recibido capacitación para realizar su trabajo. A pesar de esta deficiencia, tan sólo 1 de cada 5 de ellos tiene disposición positiva o interés en recibirla.

- Asociatividad y gremialización.¹⁴ Según estimados, el 85% de las microempresas no tiene nexos con asociaciones directamente relacionadas con su actividad. El prácticamente nulo grado de afiliación gremial, su gran dispersión y su virtual atomización redundan, consecuentemente, en una escasa representatividad política y en una incapacidad para organizarse con fines productivos.

Tal como se podrá inferir con base en las características salientes expuestas sobre la microempresa, el fortalecimiento o creación de nuevas ventajas competitivas es un desafío cuya superación atraviesa por la modernización organizacional, por la reconversión productiva y por la integración con el resto de la estructura empresarial. Evidentemente, esto reclama una clara visión acerca del “qué” y del “hacia dónde” orientar los esfuerzos nacionales de desarrollo. No obstante, si bien es una condición *sine qua non* no tener definido la dirección y sentido en el largo plazo, no es suficiente para garantizar la existencia de la capacidad demandada para el diseño y la puesta en marcha de los mecanismos e instrumentos a través de los cuales se puede gestar el cambio deseado.

En materia de innovación tecnología la mayoría de las PyME presenta un patrón de comportamiento caracterizado¹⁵ por:

- Carencia de una trayectoria en desarrollo o mejora continua de producto y procesos.

- Una vaga o ninguna comprensión de las nuevas amenazas y oportunidades presentadas por la orientación básica de la política comercial y arancelaria del país.

- Poca o ninguna experiencia en el campo de gestión de los cambios tecnológicos.

- Muy baja o nula demanda de servicios no financieros para asesorarlas en aspectos técnicos-productivos.

- Aversión al cambio de tecnologías porque lo perciben como un incremento de riesgo en sus operaciones.

- Crónica falta de acceso a fuentes de financiamiento.

- Oposición al establecimiento de relaciones de cooperación con otras unidades productivas para trabajar en equipo.

¹⁴ Véase “Libro Blanco ...”, *op. cit.*, pág. 98.

¹⁵ Véase Mullin Consulting Ltd, “Un Programa de Ciencia, Tecnología y Innovación para El Salvador (2)”, estudio patrocinado por el Gobierno de El Salvador y el Banco Interamericano de Desarrollo, contrato BID # EMD 8.2 400-C, diciembre de 1999, pág. 7.

ii) A nivel meso. En relación con el plano del entorno compuesto por las organizaciones gremiales del sector MyPE, se pueden poner de relieve los siguientes aspectos predominantes:¹⁶

- Baja credibilidad de las entidades gremiales de cara a las instancias gubernamentales donde se definen las políticas públicas.
- Débil representatividad del sector por el relativo bajo número de afiliados inscritos.
- Desintegración organizacional y descoordinación de esfuerzos interinstitucionales.
- Falta de capacidad técnica institucional para la elaboración, sustentación y presentación de propuestas.
- Falta de liderazgo para ordenar y unificar el accionar de las múltiples entidades en torno a una gran alianza estratégica para el desarrollo del sector.

iii) A nivel nacional. Finalmente, el entorno, y la problemática vigente en el país en el campo de la ciencia y la tecnología juega un papel muy importante.¹⁷:

- La mayoría de universidades e institutos tecnológicos poseen una marcada deficiencia en infraestructura básica para la investigación científica y tecnológica en términos de profesores, equipo, laboratorios, bibliotecas, acceso a información técnica especializada.
- Los mecanismos de articulación y enlace entre las empresas, los centros tecnológicos, los gremios profesionales y el Estado son todavía muy incipientes, impidiendo la conformación de un sistema nacional de ciencia y tecnología. En última instancia, esta situación repercute en la formación profesional de un capital humano poco orientado sistemáticamente hacia la productividad, la innovación y el desarrollo tecnológico.
- Hay una difundida desinformación entre la empresa privada respecto a los beneficios sobre la productividad, competitividad y rentabilidad de sus operaciones derivados de la aplicación de la ciencia en procesos de innovación tecnológica relativa.

¹⁶ Véase GENESIS/CRS/PROMICRO-OIT, “Diagnóstico de las Organizaciones de la Micro y Pequeña Empresa en El Salvador”, documento no editado, San Salvador, abril de 1998, pág. 29-31.

¹⁷ A continuación se presenta una síntesis muy apretada de la problemática en Ciencia y Tecnología planteada por Bases para el Plan de Nación en “Temas Claves para el Plan de Nación. Consulta Especializada”, San Salvador, El Salvador, enero de 1999, págs. 57-75.

c) Problemática nacional en ciencia y tecnología

La mayoría de universidades e institutos tecnológicos poseen una marcada deficiencia en infraestructura básica para la investigación científica y tecnológica en términos de profesores, equipo, laboratorios, bibliotecas, acceso a información técnica especializada.

Los mecanismos de articulación y enlace entre las empresas, los centros tecnológicos, los gremios profesionales y el estado son todavía muy incipientes, impidiendo la conformación de un sistema nacional de ciencia y tecnología.

Hay una difundida desinformación entre la empresa privada respecto a los beneficios sobre la productividad, competitividad y rentabilidad de sus operaciones derivados de la aplicación de procesos de innovación tecnológica.

4. El marco institucional de apoyo a las MyPE

El presente capítulo se ocupa de hacer un recuento de los componentes más relevantes del marco institucional ligados al desarrollo y a la competitividad del sector MyPE. Bajo ninguna circunstancia pretende ser un análisis exhaustivo de todas las entidades directamente relacionadas con él.

a) La institucionalidad estatal de apoyo a las MyPE ¹⁸

La administración del presidente Flores inició su mandato constitucional basándose en su programa de gobierno denominado “La Nueva Alianza”. De manera muy comprimida, dicha propuesta (1999-2004) se centra en postular la corresponsabilidad entre el Estado, los ciudadanos y sus organizaciones para el logro de mayores niveles de progreso económico y de bienestar social, entendidos esencialmente estos últimos como más y mejores oportunidades de empleo e ingreso a nivel local, mayor accesibilidad a servicios básicos de mejor calidad y mayor apertura a la participación de la sociedad civil en la conducción de la vida pública, en un clima de seguridad civil, de justicia y de armonía con el medio ambiente. En este marco, al Estado le compete asumir un rol subsidiario, velando por el cumplimiento de las leyes, propiciando condiciones macroeconómicas estables para el fomento de la competitividad nacional, corrigiendo las fallas en los mercados, facilitando infraestructura física y de negocios para las unidades productivas y apoyando el desarrollo de la capacidad empresarial.

A efectos de desglosar y precisar los ámbitos de intervención gubernamental proyectada, el cuerpo del planteamiento propone, a un segundo nivel más sectorial, los cuatro grandes pilares sobre los cuales se tiene pensado trabajar durante el quinquenio, a saber: “Alianza por el Trabajo”, “Alianza por la Seguridad”, “Alianza Solidaria” y “Alianza por el Futuro”. En lo concerniente a la primera de ellas mencionada, aparte de contener otros componentes como son el

¹⁸ El presente apartado recoge con total fidelidad el planteamiento difundido como plataforma electoral por el partido Alianza Republicana Nacionalista durante la campaña realizada durante 1999. Véase documento no editado, “LA NUEVA ALIANZA”.

Desarrollo Agropecuario, el Desarrollo de Exportaciones, la Promoción y Atracción de Inversiones, los Salvadoreños en el Exterior: Socios del Desarrollo, la “Alianza por el Trabajo” se encarga de abordar dos áreas estratégicas de acción consideradas de especial relevancia para el tema aquí abordado. Una es el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Su inclusión como foco de atención de la política se justifica señalando su potencial para la generación de empleo y de riqueza. La otra área es el Desarrollo y Fortalecimiento de Infraestructura. Con ella, aunque expresada en términos más generales y con múltiples alcances sectoriales, se pretende disminuir los costos de transacción en el país para los agentes económicos. A continuación se presenta una síntesis de los lineamientos básicos de acción contemplados para cada una de ellas, respectivamente:

i) Desarrollo de la micro y pequeña empresa (MyPE)

- Apoyar el desarrollo de sistemas especializados de microfinanciamiento.
- Fomentar la asociatividad y la gremialización.
- Facilitar el acceso a la información.
- Facilitar el acceso a asesoría técnica, administrativa y gerencial.
- Simplificar el marco regulatorio y normativo.
- Mejorar el sistema institucional de apoyo al sector.
- Crear fondo para el establecimiento y apoyo de alianzas productivas locales.

ii) Desarrollo y fortalecimiento de infraestructura

- Fortalecer los esquemas de formación técnica y vocacional.
- Impulsar la construcción, rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura física de apoyo a la producción.
- Apoyar el desarrollo de la infraestructura institucional financiera.
- Desarrollar la infraestructura para el montaje de un sistema de innovación tecnológica.
- Desarrollar la infraestructura y los mecanismos para acceder a la información.
- Facilitar la inversión mediante la simplificación de los trámites burocráticos.

Cabe hacer notar el común denominador puesto en los lineamientos de acción comprendidos en el componente Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa de apoyar, promover y facilitar la viabilidad económica de las unidades productivas del sector, poniendo el foco de atención en el aumento de productividad, competitividad y rentabilidad de sus operaciones. Al parecer, por ende, bajo esa perspectiva el sector también es visto ahora desde el ángulo de su función productiva al interior del sistema económico, y ya no simplemente como objeto de interés para la acción facilitadora del Estado por motivos, consideraciones e implicaciones de exclusiva índole social. Esta forma de ver y entender las cosas, ciertamente, adelanta un ensanchamiento de horizontes e indica un cambio importante en la política económica del gobierno,¹⁹ en virtud del cual se estaría intentando privilegiar y favorecer directamente a las micro y pequeñas unidades de producción y distribución.

¹⁹ Véase Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), “El Apoyo a las Iniciativas Empresariales de los Pobres. Experiencias en el Istmo Centroamericano, México y la República Dominicana” (LC/MEX/L.296), 7 de marzo de 1996, pags. 33 y 56.

La CONAMYPE fue creada en mayo de 1996, bajo la Vicepresidencia de la República, con la misión de “Impulsar y desarrollar una gama de micro y pequeñas empresas modernas, competitivas, rentables, capitalizables, con capacidad de crear riqueza y empleo, articuladas dentro del sistema económico del país, en el marco de las estrategias de desarrollo del país”.²⁰ A partir de junio de 1999 pasó a depender del Ministerio de Economía, integrándose como órgano para la consecución de los objetivos consignados en la “Alianza por el Trabajo” antes referida.

La estrategia de acción diseñada para cumplir con el papel asignado consta de 5 componentes, en cada uno de los cuales se han priorizado el desarrollo de los mecanismos e instrumentos correspondientes:²¹

- Marco institucional
 - Formulación de una Política Nacional de Apoyo a las MYPE
 - Simplificación de Trámites Administrativos Burocráticos
- Desarrollo empresarial
 - Ordenamiento del Mercado de Servicios
 - Promoción de Centros de Servicios Integrales Empresariales
 - Transferencia Interinstitucional de Metodologías Exitosas de Atención
 - Programa Nacional de Bonos
- Microfinanzas
 - Creación de Red de Instituciones Especializadas en Microfinanzas
 - Promoción de la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios
- Asociatividad
 - Apoyo a la Formación de Grupos de Empresa para la Competitividad
- Investigación, difusión y promoción
 - Centro de Información y Documentación para la MYPE
 - Articulación a la Red de Infocentros

A partir del año 2000, como respuesta institucional expresa destinada a enfrentar los problemas de dispersión y de falta de coordinación de esfuerzos inter e intrainstitucionales, así como también a resolver el aislamiento y el acceso restringido de las unidades productivas del sector a la oferta de servicios financieros y no financieros, la CONAMYPE realiza un amplio proceso de consulta, diálogo y participación orientado a construir una Política Nacional de Apoyo²² a las Micro y Pequeñas Empresas (PNAMyPES), basada sobre el consenso de los actores involucrados en el sector. En este ejercicio, el objetivo general²³ consignado apunta a

²⁰ Véase Decreto Ejecutivo No. 48, aparecido en el Diario Oficial No. 84, Tomo 331, 8 de mayo de 1996.

²¹ Véase CONAMYPE, “CONAMYPE: Estrategia de Acción”, *brochure* No. 2, San Salvador, marzo de 2000, págs. 7-12.

²² Véase CONAMYPE, “Estrategia de Apoyo a las MYPES en El Salvador”, Documento de Discusión, San Salvador, El Salvador, mayo de 2000.

²³ *Ibídem*, pág. 3.

mejorar las oportunidades de desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas a través de un buen posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales. Al logro de tal fin, se identifican 4 áreas integradas de intervención y sus respectivas orientaciones básicas:²⁴

Desarrollo y fortalecimiento institucional

- Desarrollar un sistema para la coordinación de las entidades de apoyo y asistencia al sector mediante la institucionalización de espacios de intercambio, discusión y concertación.
- Montar un sistema de seguimiento y evaluación de las acciones, medidas, programas y proyectos emprendidos en el sector.
- Disminución de requisitos y simplificación de trámites burocráticos.
- Fomentar el establecimiento de relaciones de cooperación entre el Estado y los empresarios.
- Incorporar en los programas educativos los valores y contenidos estimuladores del espíritu y la cultura empresarial.

Promoción de mecanismos de articulación interempresarial

- Identificar, promover y difundir modelos de articulación empresarial orientados a incrementar la eficiencia y la productividad de las unidades de producción asociadas.
- Montar un sistema integrado de atención para el establecimiento de cadenas productivas.
- Adecuar el marco jurídico-institucional para la creación de las diversas formas de asociatividad empresarial.

Mejoramiento del acceso a servicios financieros

- Apoyar el desarrollo de una red de entidades financieras especializadas en atender el sector.
- Identificar y ubicar la demanda insatisfecha de servicios financieros por segmentos y regiones para facilitar su cobertura.
- Remover las barreras que impiden el funcionamiento adecuado de los mercados de servicios financieros para la MyPE
- Promover la adopción de un marco institucional necesario para facilitar el crecimiento y la diversificación de los servicios financieros ofrecidos a la MyPE.

Mejoramiento del acceso a servicios no financieros

- Apoyar el desarrollo de una red de servicios empresariales en las áreas de formación, capacitación, desarrollo productivo, asesoría técnica y empresarial, información comercial y tecnológica.
- Identificar y ubicar la demanda insatisfecha de servicios no financieros por segmentos y regiones para facilitar su cobertura.
- Remover las barreras que impiden el funcionamiento adecuado de los mercados de servicios no financieros para las MyPE.
- Promover la adopción de un marco institucional necesario para facilitar el crecimiento y la diversificación de los servicios financieros ofrecidos a la MyPE.

²⁴ Ibídem, pág. 3-6.

De lo anterior destaca la trayectoria del tratamiento oficial del sector debido al carácter activo imprimido a la acción gubernamental, abandonándose la posición de “no hacer nada” para no entorpecer la óptima asignación de recursos en la economía, gracias al libre juego de la oferta y demanda. Esta nueva postura posee un doble significado. Implícitamente admite los cambios drásticos operados en las circunstancias y en el sistema de incentivos bajo el cual opera la MyPE a causa de los fenómenos de globalización, de mayor apertura de las economías con el derrumbamiento de las murallas arancelarias y de la puesta en marcha de programas de estabilización macroeconómica y reformas económicas. Explícitamente, reconoce las deficiencias e imperfecciones existentes en el mercado que redundan en externalidades negativas o en un entorno adverso para el desempeño de las MyPE.

Si bien CONAMYPE posee la ventaja de desempeñar una función institucional de coordinación, facilitación, gestión, promoción e integración de las estrategias y acciones emprendidas por las múltiples entidades que trabajan en el país por el desarrollo del sector, hay signos de exceso de optimismo en los alcances delineados por la MyPE, en vista de la magnitud, heterogeneidad, complejidad y naturaleza estructural de los problemas a los cuales se pretende darles solución. Acaso dichas intencionalidades no parecerían demasiado ambiciosas si se contase con una dotación suficiente de recursos financieros para hacerles frente a ellos. Desafortunadamente, actualmente no hay una congruencia entre medios disponibles y fines propuestos. Por ejemplo, para el año fiscal de 2000, CONAMYPE, por Ley de Presupuesto General del Estado, tuvo asignada una partida por valor de 5 688 505.00 colones, la mayoría de los cuales fueron dedicados a cubrir la planilla de salarios de su personal. Al abstraer cualquier otra posible alternativa de financiamiento, ello nos deja con un promedio de 12.02 colones anuales para apoyar y promover el desarrollo de cada unidad productiva del sector MyPE en su conjunto. No obstante, en la ejecución de la Política Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (PNAMyPE) estarían participando varias instituciones gubernamentales con sus propios recursos, como por ejemplo el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y otras, así como también se contaría con la asistencia financiera no reembolsable de varias agencias de cooperación y de organismos internacionales multilaterales. Además, según declaraciones públicas ²⁵ recientemente emitidas por el Ministro de Economía, la PNAmyPE contará, en el próximo año, con un respaldo de 250 millones de colones para ponerla en marcha. Sea como fuese, el fracaso de las políticas públicas para fomentar el desarrollo de las MyPE ha residido en la insuficiencia de recursos financieros y humanos dedicados a implementarlas. ²⁶

En el contexto de las PNAmyPE no aparece abordado, el tema de la innovación y de la incorporación el progreso tecnológico a la producción de bienes y servicios, factores claves en la productividad y competitividad sistémica de la MyPE, subsumiéndolo al interior de algún componente y restándole la importancia estratégica de su papel en un proceso de transformación de los patrones productivos y de los comportamientos empresarial/emprendedor. Hoy en día, las

²⁵ Véase El Diario de Hoy, sección Negocios, pág. 21, 22 y 23, San Salvador, El Salvador, 9 de octubre de 2000.

²⁶ Véase Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), “Las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe en el Nuevo Modelo Económico” (LC/R.1957) diciembre de 1999, pág. 15.

ventajas comparativas de las naciones están sujetas primordialmente a la innovación tecnológica y a las nuevas formas como se organizan las empresas en las áreas productivas.²⁷

La PNAMyPE entró en vigencia como instrumento sectorial del Gobierno al ser presentada oficialmente por el Ministerio de Economía, en su calidad de Presidente de CONAMYPE, durante el mes de octubre del 2000.

El programa nacional de competitividad El Salvador 2021 (PNCES)²⁸ fue creado en 1996, adscrito al Ministerio de Economía, para apoyar a las empresas nacionales en su proceso de adaptación a los nuevos desafíos y amenazas aparecidas en el entorno nacional e internacional a raíz de la globalización de la economía mundial. Bajo su visión “La economía salvadoreña se ha transformado en una de las más competitivas y flexibles del mundo, con un desarrollo liderado por el sector privado y apoyado por el gobierno, ofreciendo acceso, en igualdad de condiciones, a infraestructura económica y servicios de clase mundial a inversionistas nacionales y extranjeros”. En este contexto, se ha propuesto como misión institucional “Promover las condiciones necesarias para el desarrollo de una economía competitiva que contribuya a generar una mejor calidad de vida para los salvadoreños, a través de alianzas estratégicas que promuevan acciones de responsabilidad compartida y la coordinación de esfuerzos entre el gobierno y el sector privado”.

Entre las principales funciones desempeñadas por el PNCES se encuentra la de fomentar la discusión y crear conciencia nacional en torno al concepto e importancia de la competitividad para la creación de más empleos y mejores salarios. Asimismo, se encarga de coordinar las actividades de diferentes entidades públicas y privadas involucradas en la ejecución de proyectos específicos destinados a incrementar sus ventajas competitivas, sea capitalizando fortalezas y oportunidades viables, sea contrarrestando debilidades o amenazas, sea desarrollando infraestructura económica para proveer recursos humanos calificados, información y datos relevantes, tecnología apropiada, financiamiento adecuado y oportuno, infraestructura física requerida o un ambiente favorable de negocios.

El PNCES está organizado en 5 grandes componentes: i) Integración y Desarrollo de *clusters* o Alianzas Competitivas; ii) Desarrollo y Fortalecimiento de Infraestructura Económica; iii) Promoción de Inversiones; iv) Promoción de Exportaciones; y, v) Mejoramiento de Calidad y Productividad. No obstante, el grueso de sus esfuerzos y energías operativas se han concentrado en impulsar la integración de clusters como ejes de todo el modelo de competitividad propugnado. Según la definición manejada, un cluster es un esquema asociativo conformado por empresas, organizaciones e instituciones vinculadas entre sí por relaciones de compra-venta de insumos, productos o servicios, con el objeto de coordinar acciones orientadas a asegurar su posicionamiento en mercados estratégicos seleccionados. A la fecha, se han constituido clusters

²⁷ Véase Alburquerque, Francisco, “El Proceso de Construcción Social del Territorio para el Desarrollo Económico Local”, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Naciones Unidas/CEPAL-Consejo Regional de Planificación, Dirección de Desarrollo y Gestión Local, DC/IP/R.180, febrero de 1997, pág. 1.

²⁸ A menos de indicarse expresamente lo contrario, todos los datos contenidos en el presente apartado fueron extraídos del *brochure* “PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD. ABRIENDO PUERTAS” y de la hojas informativas VISIONES, año 2, números 2 y 3.

de Apicultura, Café, Plantas-Flores-Follajes, Pesca, Agroindustria, Artesanías, Confección, Metal Mecánica, Turismo, Tecnología e Informática y Salvadoreños en el Exterior.

Actualmente, las pequeñas empresas, tienen presencia significativa en los grupos constituyentes de los clusters de Artesanías, Apicultura y Agroindustria. El número no sobrepasa los 9 miembros por grupo.²⁹ Esa cifra muestra lo limitada que es todavía la proporción de beneficiarios del PNCEs pertenecientes al sector MyPE.

Adicionalmente, el PNCEs, aún no ha adoptado como línea sistemática de trabajo la facilitación de acercamientos entre los cluster hasta ahora organizados con las entidades e instituciones poseedoras de la infraestructura instalada requerida para apoyar la adaptación y la diseminación del *know how* tecnológico en el país. Sin la inclusión de este vital elemento en la ecuación para contribuir a la elevación de la productividad y de la competitividad de las empresas, y en adición se difiere a saber hasta cuándo el inicio de la construcción metódica y formal de relaciones de cooperación constructiva entre agentes productivos, educativos, de investigación, de financiamiento y comercialización, basada en acuerdos estratégicos, el PNCEs estará mermando el potencial transformador y los impactos a mediano plazo de su labor.

b) La institucionalidad privada de apoyo a las MIPYME

Entre las principales instituciones del sector privado que apoyan el desarrollo de las MyPE en El Salvador se pueden mencionar las siguientes:

La Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña empresa (CENTROMYPE) promueve la competitividad de la micro y pequeñas empresas salvadoreñas a través de la generación de enlaces de negocios.

Reconociendo el enorme mérito de ser una iniciativa en marcha, dotada de una organización cuyos resultados se empiezan a manifestar en el establecimiento de una serie de relaciones de cooperación universidad-municipio, la REDULOCAL es un organismo colegiado³⁰ integrado en la actualidad por 23 universidades estatales y privadas, por cuatro entidades estatales, por una corporación gremial y una agencia de cooperación internacional. Su misión institucional es ser un agente de cambio para contribuir al desarrollo local sostenible de

²⁹ Véase Programa Nacional de Competitividad, *brochures* "Clusters de Artesanías, Apicultura y Agroindustria".

³⁰ Los miembros son las universidades "Albert Einstein", "Capitán General Gerardo Barrios", "José Simeón Cañas", "Matías Delgado", "De Oriente", "Don Bosco", "Modular Abierta", "Politécnica de El Salvador", "Pedagógica de El Salvador", "Panamericana", "Andrés Bello", "Católica de Occidente", "De Sonsonate", "Doctor Manuel Escamilla", "Francisco Gavidia", "Monseñor Oscar Arnulfo Romero", "Para la Paz", "Tecnológica", "Salvadoreña Alberto Masferrer", "Técnica Latinoamericana", "Evangélica de El Salvador" y la Universidad de El Salvador; las entidades gubernamentales son el Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria (CENTA), el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) y el Ministerio de Relaciones Exteriores; la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES); y, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) por intermedio del proyecto NACION 21.

El Salvador mediante la puesta en marcha de acciones de cooperación técnica y científica destinadas a apoyar a los gobiernos locales y a beneficiar a las comunidades.³¹

El Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) es un banco de fomento de segundo piso que intermedia recursos de fondos nacionales e internacionales para otorgar créditos a las MYPE. Actualmente está apoyando con la Unión Europea la creación de Centros de Servicios Empresariales (CSE) para la MYPE.

Konsult de Centro América y Panamá (Konsult) brinda asesoría, asistencia técnica y capacitación en áreas administrativas, de mercadeo y ventas, finanzas, control interno y planificación estratégica.

La Corporación de Servicio Integral S. A. de C. V. (CSIntegral) provee servicios de consultoría en desarrollo institucional, capacitación, desarrollo rural medio ambiente.

Despacho de Consultoría en Administración y Productividad (DECAP) provee servicios de consultoría a las MyPE.

CanElsa International Group (CanElsa) es una empresa de consultoría en mercadeo internacional especializada en la exportación de productos y servicios de El Salvador a toda América, especialmente Canadá, Centroamérica y El Caribe.

Docentes Técnicos, S.A. de C.V. (DOTESA de C.V.) desarrollo y capacita a nivel nacional y regional mediante la creación de condiciones técnicas, administrativas, empresariales y laborales que fomenten un nuevo paradigma globalizado en la producción de bienes y servicios.

La Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME) fomenta la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en El Salvador, mejorando su entorno y asegurando la existencia de una oferta de servicios empresariales.

La Universidad Don Bosco (UDB) brinda servicios de educación superior, científicos y tecnológicos, con base humanística al servicios de las personas, con énfasis en los jóvenes más pobres.

Entre las ONG que apoyan a las MyPE se puede mencionar, la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) es una ONG cuyo propósito es fortalecer al sector industrial, fomentar y proteger la producción de este sector y defender los intereses legítimos de los industriales asociados.

La Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART) es una ONG que contribuye al desarrollo integral del sector artesanal estimulando al desarrollo del capital humano vinculado al

³¹ Todos los datos vertidos a continuación han sido tomados del documento preparado por el PNUD, el Proyecto Nación 21 y el Ministerio de Relaciones Exteriores, "Informe Síntesis. Proceso Red de Universidades de El Salvador para el Desarrollo Sostenible a Nivel Local. Principales Resultados", San Salvador, El Salvador, noviembre de 1998, pág. 3.

sector, garantizando la sostenibilidad del medio ambiente y la conservación del patrimonio cultural con el enfoque de género para lograr equidad y competitividad.

La ONG Asociación de Gestores Tecnológicos de El Salvador (AG-TECH) es una entidad pública sin fines de lucro, que apoya el desarrollo competitivo y sostenible de los sectores empresariales, institucionales y organizacionales.

c) **La institucionalidad internacional y regional de apoyo a las MIPYME**

En ausencia de política industrial y ante el rezago de las PYME durante la etapa de reformas económicas y ajuste estructural en el Istmo Centroamericano y República Dominicana durante los años ochenta y parte de los noventa, la cooperación internacional comenzó a dar apoyos a este tipo de empresas a través de ONG, organismos regionales, banca privada y pública. Así, la cooperación internacional adquirió una considerable importancia en el desarrollo de las MyPE en años recientes.

Inicialmente, la cooperación en la región se orientaba únicamente al área de créditos y capacitación financiera para las MyPE siendo muy pocas las que ofrecían servicios empresariales no financieros. Actualmente, la tendencia de estas instituciones es incorporar además de servicios financieros, otros servicios más especializados en asistencia técnica y servicios empresariales entre otros.

Entre las principales instituciones de cooperación internacional que apoyan el desarrollo de las MyPE en El Salvador se pueden mencionar las siguientes:

En la región, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) tiene un papel importante en el financiamiento del crédito de las PYME en la región. Actualmente ofrece tres programas de crédito y asistencia técnica: ICBC para la PYME, y FAPIC y PROMYPE para la MYPE.³²

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y social (FUSADES) opera como un centro de investigación que promueve el progreso económico y social del país y a través de su programa PROPEMI apoya activamente al sector y ofrece asistencia técnica.

5. Elementos de una política de competitividad para la MyPE

Algunas precisiones sobre el concepto de competitividad empleado son:

Competitividad “auténtica”: capacidad para incrementar o mantener la participación de las empresas en los mercados, necesariamente ligada a un aumento paralelo del nivel de vida de la población. Dicha capacidad proviene de la incorporación del progreso tecnológico a los procesos productivos de las empresas, acarreado una subida de la productividad real del capital y de la mano de obra, y por ende a un aumento a su retribuciones.

³² GTZ (1999).

Competitividad sistémica: condicionada tanto por los aspectos microeconómicos internos de las unidades productivas, como también por las condiciones macroeconómicas e institucionales presentes en el entorno de la empresa. sin el conjunto de agentes, instituciones y normas de comportamiento que determinan el ritmo de importación, generación, adaptación y difusión de conocimientos tecnológicos, en todos los sectores económicos, incluyendo las actividades de formación de recursos humanos y su financiamiento”.

a) Criterios técnico-metodológicos a ser observados en la definición de los elementos de la política

A continuación se presentan los conceptos técnico-metodológicos en los que se sustenta este trabajo:

i) Criterio de gradualidad. El desarrollo de ventajas competitivas en la MyPE basado en el cambio tecnológico, dada la magnitud, dispersión y características fundamentales del sector, es un complejo proceso de transformación económica, institucional, social, cultural y gerencial de largo aliento, cuya concreción en el sector es un asunto de tiempo porque los avances concretos en esa dirección no suelen suceder de forma instantánea sino gradualmente. Lo importante es saber si se van alcanzando *pari passu* los objetivos fijados para cada una de las etapas del rumbo trazado.

ii) Criterio de territorialidad. Mientras que la formulación de una política nacional no se plantee como tal y no se le brinde apoyo a la productividad y la competitividad de las micros y pequeñas unidades de negocio ubicadas en un territorio determinado, y se prosiga haciendo una virtual abstracción de los escenarios geográficos donde en la práctica se encuentran los actores demandantes y oferentes de servicios de innovación tecnológica, se continuará marginando a una gran cantidad de MyPE por la sencilla razón de haber dejado por fuera de la fórmula a la distribución real de la institucionalidad local y a la falta de una clara identificación de las necesidades y recursos existentes en un área. Es imperativo asumir las categorías existentes en la división geopolítica del país para efectos de circunscribir con bastante precisión los espacios de intervención de la política. El respeto y reconocimiento de los niveles territoriales municipales, regionales y departamentales permitirán hacer coincidir poblacional y territorialmente las acciones emprendidas.

iii) Criterio de focalización. Para viabilizar la modernización organizacional, la reconversión productiva y el robustecimiento de las relaciones con el resto de la estructura empresarial, los servicios destinados a apoyar la innovación y difusión tecnológica en la MyPE, deben reconocer la necesidad de escalonar los ámbitos de intervención, segmentando y sectorializando las acciones en función de los recursos disponibles. Desde el punto de vista operativo, un enfoque general o desfocalizado es contraproducente porque se aleja de las necesidades objetivas, específicas y puntuales detectadas al interior de cada rama en particular. En consecuencia, para ser verdaderamente eficientes y eficaces en términos de impacto, se debe dar prioridad a aquellos subsectores específicos cuyo potencial competitivo les permite incorporar a menor costo el progreso técnico y donde los beneficios tiendan a distribuirse en forma equitativa entre hombres y mujeres. Para ganar credibilidad y contar con la aceptación de

los micro y pequeño empresarios hacia el flujo de asistencia técnica, ésta debe procurarles la obtención de resultados tangibles para que ellos puedan estar concientes de su utilidad inmediata.

iv) Criterio de integración sistémica. El cambio tecnológico como determinante de la competitividad en el liderazgo en costos o en la diferenciación de los productos, se irradia y funciona exitosamente cuando hay un ambiente institucional propicio para difundirlo en el tejido productivo de la sociedad. Una vía disponible para integrar un sistema de innovación tecnoproductiva relativa, es a través de la conformación o fortalecimiento de una red de instituciones dedicadas a la investigación científica y a la tecnología a fin de satisfacer las necesidades de innovación de la MyPE. Por definición, ningún programa o institución del país, por sí sola, puede tener la capacidad instalada para atender y resolver cualquier tipo de problema asociado a la adopción de métodos de producción nuevos o sustancialmente mejorados en el sector, en cualquier área operativa. Al parecer, la vía más razonable para superar dicha deficiencia reside en la construcción de puentes de comunicación e interacción a través de los cuales puedan irse dando una mejoría progresiva en la articulación de esfuerzos y coordinación de acciones entre las entidades del sector público y el privado. Dentro de este esquema, es de sobremanera importante clarificar los roles a ser jugados por cada actor.

b) Los elementos de la política

El conjunto de ideas presentadas en los sucesivos numerales de este apartado debe ser considerado como un aporte inconcluso y objeto de un ulterior esfuerzo de análisis con el propósito de poner en la discusión algunos elementos de juicio con los cuales se pudiera enriquecer o complementar la formulación de la política nacional de apoyo a las micros y pequeñas empresas en El Salvador, en cuanto concierne al tema de la competitividad. Tales elementos se refieren a los objetivos, a la estrategia maestra y a las áreas de intervención a ser contenidos en una política de esa naturaleza.

En lo sucesivo se asumirá como supuesto válido la vigencia en el país de una política general efectiva de Ciencia y Tecnología,³³ formando parte de la cual cobraría sentido y fuerza sinérgica el fomento de la competitividad de la MyPE basada en la innovación e incorporación del progreso tecnológico a los procesos de producción de bienes y servicios. De igual manera, se asumirá el supuesto de una voluntad política expresa y el firme compromiso del gobierno en proseguir empujando la estrategia del desarrollo local, abriendo espacios institucionales y canalizando recursos para caminar a favor del desarrollo empresarial a nivel territorial.

i) Objetivos. Tomando en cuenta los principales problemas vinculados directamente a la competitividad del sector MyPE, a continuación se postulan los objetivos estratégicos que deberían orientar las acciones de intervención:

³³ En términos puramente formales, si existe un documento producido por el CONACYT, titulado "El Salvador: Política Nacional de Ciencia y Tecnología", de fecha 21 de agosto de 1997, San Salvador, El Salvador. Sin embargo, al parecer, este no ha servido para marcar las pautas de acción en el país de los diferentes agentes e instituciones participantes en este campo.

- General: Aumentar la competitividad auténtica de las micro y pequeñas empresas mediante la creación de condiciones y de mecanismos institucionales a través de los cuales ellas puedan acceder y participar en un proceso de innovación tecnológica de los patrones de producción de bienes y servicios.

- Específicos: Procurar un mayor acercamiento entre las entidades científico-tecnológicas, la empresa privada y el Estado, fortaleciendo las capacidades de generación, adaptación y divulgación de conocimientos tecnológicos de universidades y centros tecnológicos en función de atender las necesidades del sector MyPE, avanzando de este modo en la construcción de un Sistema Nacional de Innovación para el Desarrollo Económico Local (SINIDECOLocal).

- Facilitar los recursos para viabilizar el cambio de los patrones de producción y productividad mediante la creación de un Fondo de Innovación Tecnológica.
- Inducir a los micro y pequeños empresarios hacia el logro de nuevas ventajas competitivas mediante el desarrollo de actitudes individuales y colectivas más modernas y más receptivas a la innovación y el cambio tecnológico.

ii) Estrategia maestra. La estrategia maestra visualizada para implementar a corto plazo la política de competitividad cobra sentido de pertinencia al tomar en cuenta tanto el perfil dibujado del sector como el distanciamiento existente entre la oferta de ciencia y tecnología y sus potenciales usuarios, las unidades productivas. Así, la estrategia sugerida apunta hacia la creación de una alianza estratégica entre CONAMYPE y la Red de Universidades de El Salvador para el Desarrollo Sostenible a Nivel Local (REDULocal), formalizada en cartas de entendimiento y plasmada en programas de trabajo conjuntos, ejecutables en el nivel municipal, microrregional o regional, a efecto de poner ese capital académico, científico y de investigación a disposición del sector MyPE como medio de apoyo al proceso de transferencia e innovación tecnológica.

La estrategia delineada para operacionalizar la REDULocal consiste en sumar las potencialidades o capacidades instaladas de sus miembros, procurando aprovechar las áreas de especialización científica o técnica de cada uno de ellos para el establecimiento de las relaciones de cooperación universidad-municipio. Los proyectos de apoyo y proyección social ofrecidos son de carácter multidimensional, tanto a nivel de formulación de alternativas de solución a los problemas como en la ejecución de las mismas. Responden directamente a las demandas específicas y puntuales presentadas por los municipios en los campos de infraestructura, administración, medio ambiente, salud, educación, etc.

Como se podrá haber inferido, esta estrategia maestra se inscribe en una concepción de desarrollo económico local. Dada la amplia gama de definiciones elaboradas sobre el concepto de desarrollo económico local, en lo sucesivo se entenderá como tal³⁴ aquel proceso por medio del cual se van incrementando paralelamente tanto las capacidades como el acceso a las oportunidades para individuos y grupos, de poner en marcha iniciativas y proyectos rentables destinados a aumentar la

³⁴ Véase Guerrieri, Paolo, "Patrones de Especialización Comercial Competitividad Internacional: El Caso Italiano", *Revista Pensamiento Iberoamericano* No. 17, 1990. pág. 209.

producción o intercambio de bienes y servicios, con la consiguiente creación de fuentes de empleo e ingreso. Por consiguiente, al ser tal la magnitud y alcance de ese desafío, se impone de modo indefectible el desencadenamiento de una dinámica social distinguible por la acción concertada y por el involucramiento eficaz de las entidades del estado, de las organizaciones de la sociedad civil y de los empresarios privados en la construcción de los puentes productivos y de los medios de vida sostenibles por donde transitar de un estado de mera supervivencia hacia un nivel de mayor bienestar.

Con el propósito de focalizar las acciones y expectativas en el corto o mediano plazo, a continuación se contemplan tres grandes áreas de acción: i) fortalecimiento de las capacidades de la redulocal en validación, adaptación y transferencia tecnológica; ii) constitución de un fondo para la innovación tecnológica; y iii) sensibilización, educación y promoción de la innovación tecnológica.

Como primera prioridad, los esfuerzos de la política de competitividad deberían encaminarse hacia el fortalecimiento de las capacidades de la REDULOCAL para potenciar su oferta de servicios destinados a darle atención a las necesidades y a la solución de los problemas tecnológicos de aquellos sectores de producción caracterizados por el uso intensivo de mano de obra, por la relativa baja productividad y por las pequeñas economías de escala. Por lo tanto, se requiere trabajar en la validación y adaptación a las condiciones locales de nuevos procesos, métodos y tecnologías modernas empleados en otros países, ideándose los medios más expeditos para transferir progresivamente este acervo de conocimientos hacia los cuadros gerenciales y recursos humanos de la MyPE. Actualmente, el problema de las innovaciones en los países en desarrollo para crear ventajas competitivas radica, justamente, en el cómo encontrar una combinación y adaptación óptima de las tecnologías disponibles, y menos de eventuales adelantos espectaculares científicos.³⁵

Entre la extensa gama de servicios tecnológicos existentes en la actualidad,³⁶ el fortalecimiento de la REDULOCAL debería orientarse hacia el siguiente menú de opciones:

- Diseño, desarrollo y prueba de prototipos de máquinas, herramientas y equipos apropiados para optimizar micros y pequeñas plantas artesanales.
- Asesoramiento para el levantamiento de diagnósticos tecnológicos y preparación de planes para reconversión productiva.
- Normalización, certificación y homologación según exigencias técnicas internacionales.
- Mejoras en el diseño de productos.

³⁵ Véase Alburquerque, Francisco, "El Proceso de ...", *op. cit.*, págs. 4-6.

³⁶ Para entrar en el detalle de las normas operativas generales y líneas de financiamiento de un Fondo de esta naturaleza consultar el documento de Basagoitia, José Antonio "Diseño de un Mecanismo de Financiamiento de Apoyo a las Actividades de Innovación Tecnológica", CONACYT, San Salvador, El Salvador, diciembre de 1998.

- Análisis de materia prima, materiales y productos acabados.
- Capacitación especializada de operarios y empresarios.
- Supervisión de implementación experimental de sistemas para la producción estandarizada, la especialización flexible y la empresa/cadena integrada.

La formulación de una política de competitividad para la MyPE como la aquí esbozada, conlleva implícitamente la obligada creación de un Fondo ³⁷ para el otorgamiento de créditos y préstamos de mediano y largo plazo destinados a facilitar la preparación y ejecución de programas y proyectos de innovación o modernización tecnológica. Se podría esperar escasos resultados e impactos verdaderamente transformadores si la MyPE, la REDULOCAL o las municipalidades no tuvieran acceso a líneas de financiamiento para tal fin, a través de las cuales pudiesen obtener recursos frescos de inversión para actividades de ciencia y tecnología tales como Investigación Científica y Desarrollo Experimental (IDE), Enseñanza y Formación Científica y Técnica (STET) y Servicios Científicos y Técnicos (SCIT).

En principio, los proyectos elegibles pudieran incluir rubros de estudios de prefactibilidad y factibilidad, inversiones en capital fijo, gastos de instalación, capital de trabajo y pagos por servicios técnicos. Los destinos del financiamiento pudieran comprender las áreas listadas a continuación:

- Investigación aplicada en desarrollo experimental de nuevos equipos, insumos, productos o procesos.
- Mejoramiento de infraestructura científico-tecnológica (laboratorios, bibliotecas, talleres experimentales, equipos etc.).
- Capacitación y formación de tecnólogos investigadores de alta calificación.
- Programa de desagregación de componentes tecnológicos orientado a potencializar el ciclo Adquisición-Adaptación-Imitación-Enseñanza de Tecnologías Aplicadas.
- Creación de empresas de servicios tecnológicos especializados.
- Incorporación de sistemas de gestión tecnológica.
- Implantación de tecnologías “blandas” tales como programas de “Mejoras Continuas”, “Cero Defectos”, “Calidad Total” o “ISO 9000”.
- Adquisición, instalación y capacitación en planta de nueva maquinaria y equipo.

Los recursos para constituir un Fondo ³⁸ de esta naturaleza pudieran provenir de bancos multilaterales o instituciones financieras internacionales, los cuales serían administrados y

³⁷ Ibídem.

³⁸ Véase Bases para el Plan de Nación “Temas Claves...”, *op. cit.*, pág. 67.

supervisados por un banco de segundo piso, pero canalizados través de las instituciones intermediarias del sistema bancario nacional. Asimismo, se podría evaluar la conveniencia de constituir un fideicomiso para el manejo de los recursos.

Como fue señalado con anterioridad, en general las empresas salvadoreñas ignoran las ventajas competitivas derivadas de la modernización y de las innovaciones tecnológica.³⁹ La experiencia en América latina⁴⁰ denota que mientras los micro y pequeños empresarios no se involucren activamente en un proceso de cambio tecnológico para mejorar su competitividad, adoptando actitudes empresariales modernas, no es eficiente concentrarse exclusivamente en desarrollar una capacidad instalada nacional de ciencia y tecnología para la provisión especializada de esos servicios de apoyo. El punto nodal en el logro de un equilibrio está en estimular el surgimiento y el desarrollo simultáneo de la demanda.

Por tanto, visto el problema desde ese ángulo, el aspecto estratégico de esta área de acción estriba en cómo sensibilizar, educar y promover entre la MyPE el aprendizaje y puesta en práctica de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas tecnológicas para subir la productividad de sus operaciones, estimulando procesos de innovación y de creatividad productiva. Especial relevancia cobran en este contexto la delineación de la estrategia operativa, los métodos de divulgación elegidos y los materiales pedagógicos empleados para la comunicación educativa. También de primer orden de importancia en esta área es recurrir al uso de instrumentos tales como el intercambio horizontal de experiencias o la difusión sistemática de casos exitosos (*best practices*) de incorporación de nuevas tecnologías en unidades productivas del sector MyPE, manifestadas en la reducción sustancial de costos por mejoras de productividad, en la utilización de nuevas materias primas, en la introducción de un revolucionario sistema de comercialización o de posicionamiento del producto en el mercado nacional o internacional. Asimismo, la organización de ferias o eventos para exhibir, demostrar, explicar e informar a los micro y pequeños empresarios sobre las opciones tecnológicas existentes en plaza, ayuda mucho para apoyar el proceso educativo.

Es de vital importancia definir y formular lineamientos de acción considerando segmentos empresariales, ramas de actividad y regiones geográficas. Respetando el criterio técnico-metodológico de la focalización de esfuerzos, en principio el segmento productivo de las microempresas de acumulación ampliada o "micro-tope" y las pequeñas empresas pudiera ser el grupo de unidades productivas al cual se le pudiera brindar apoyo para elevar la eficiencia productiva y la competitividad, en tanto poseen alguna capacidad de ahorro para invertir en la expansión de sus operaciones.

Por otra parte, las actividades productivas donde podría concentrarse inicialmente las acciones del sistema nacional de innovación sería en aquellos en los cuales las MyPE poseen una

³⁹ Muchos de elementos de juicio vertidos en este párrafo fueron sugeridos por el Dr. Angel Arturo Soto, Asesor Regional de la Comisión Para el Desarrollo Científico y Tecnológico de Centroamérica y Panamá, durante la entrevista sostenida el 12 de septiembre de 2000 en San Salvador, El Salvador.

⁴⁰ Véase Programa de Fomento de la Microempresa (FOMMI II) (SLV/B7-3010/94/83 UE/GOES/FIS) "La Microempresa Manufacturera Salvadoreña y Su Potencialidad", San Salvador, El Salvador, enero de 1998, pág. 39.

alta potencialidad de ser competitivas. Según estudios ⁴¹ previos realizados por el Programa de Fomento a la Microempresa FOMMI II, los subsectores y correspondientes actividades identificadas dentro de la industria manufacturera, se listan en el cuadro III.1.

En lo relativo al aspecto correspondiente a la selección de las regiones geográficas donde se intervendría durante una primera etapa, se pudieran tomar como criterios de elegibilidad los siguientes:

- Municipios agrupados en microrregiones o alcaldías aledañas territorialmente unidas en esfuerzos mancomunados, con una comprobable trayectoria de relaciones exitosas de cooperación intermunicipal y dotadas de una razonable capacidad de gestión.

Cuadro 3

SUBSECTORES Y ACTIVIDADES MANUFACTURERAS DONDE LA MYPE TIENE
ALTO POTENCIAL DE COMPETITIVIDAD

Código CIU	Subsector	Código CIU	Actividades
331	Fabricación de productos alimenticios excepto bebidas	3116	Productos de molinería
	Industria de madera, productos de madera y corcho	3117	Fabricación de productos de panadería
		3311	Aserradero, talleres y acepillado
		3319	fabricación de productos de madera y corcho
332	Fabricación de muebles y accesorios	3320	Fabricación de muebles y accesorios
361	Fabricación de objetos de barro, loza y porcelana	3610	Fabricación de objetos de barro, loza y porcelana
362	Fabricación de vidrio y productos de vidrio	3620	Fabricación de vidrio y productos de vidrio
381	Fabricación de productos metálicos excepto maquinaria y equipo	3813	Fabricación de productos metálicos
		3812	estructurales
384	Construcción de material de transporte	3843	Fabricación de muebles accesorios para metales
			Fabricación de vehículos automotores

Fuente: Programa de Fomento de la Microempresa (FOMMI II) (SLV/B7-3010/94/83 UE/GOES/FIS) "La Microempresa Manufacturera Salvadoreña y Su Potencialidad", San Salvador, El Salvador, enero de 1998, cuadro No. 5.

- Municipios con planes de acción, planes de inversión o planes de desarrollo formulados en forma participativa en los cuales se tengan contemplados acciones, proyectos o programas para el fomento productivo, el fortalecimiento del desarrollo empresarial territorial o la reactivación de las actividades económicas locales.

⁴¹ A excepción de indicarse expresamente lo contrario, todos datos del caso presentados fueron obtenidos en el transcurso de la entrevistas sostenida con el Ing. Julio Eduardo Hasbún, propietario de la empresa, el día 8 de agosto de 2000, en San Salvador.

- Regiones donde prevalecen concentraciones de MyPE en el tejido productivo territorial y hay una proximidad de la oferta de servicios tecnológicos para mejorar los procesos de fabricación, para optimizar el uso de la planta, para elevar la calidad del producto.
- Municipios con la disposición y el compromiso a invertir sus propios recursos financieros, gerenciales, técnicos y organizativos en proyectos locales de innovación tecnológica para la MyPE urbana o rural de su jurisdicción.
- Municipios donde se han creado mecanismos de participación ciudadana y se tiene experiencia acumulada en materia de coordinación de esfuerzos con los diferentes actores económicos locales.
- Municipios donde unidades MyPE tienen desarrollados incipientes procesos de asociatividad o modalidades de cooperación en la compra conjunta de insumos, contratación de transporte de carga consolidada de materias primas o productos.
- Regiones en las cuales las MyPE han avanzado espontáneamente en establecimiento de algún tipo de relaciones horizontales o verticales en el aparato productivo, compensando la pequeñez de sus escalas de producción.

Finalmente, para ganar credibilidad y contar con la aceptación de los micro y pequeño empresarios hacia el flujo de asistencia técnica para la innovación tecnológica, ésta debe procurarles la obtención de resultados tangibles para que ellos puedan estar concientes de su utilidad inmediata.

6. Casos exitosos de competitividad en el sector MyPE

El objeto de introducir un capítulo de esta naturaleza es documentar, con ejemplos de la realidad concreta de El Salvador, los altos niveles relativos de competitividad alcanzados por algunas microempresas gracias a procesos de innovación tecnológica, dándole respaldo empírico e imprimiéndole sentido práctico a una política nacional diseñada para tal fin. Para poder escoger adecuadamente dichos casos se aplicaron los siguientes cinco criterios:

- Participación en mercados donde compiten a la par de grandes compañías nacionales o de poderosos consorcios multinacionales.
- Exportación de productos no tradicionales.
- Establecimiento de relaciones verticales u horizontales con otras empresas.
- Cumplimiento de normas de calidad internacional.
- Esfuerzos por mejoras continuas de los productos.

a) **El caso de la empresa manufacturera “metalopak”**⁴²

i) Descripción general de la empresa. METALOPAK es una División de Hasbún Hasbún y Compañía de Capital Variable, asentada en San Salvador. El proceso manufacturero desarrollado pertenece a la rama metalmecánica. Fue fundada en febrero de 1991 e inició operaciones formales 19 meses después, en noviembre de 1992, con una planilla de 5 empleados. Su propietario se desempeña como gerente general. Su actividad principal es el diseño y la fabricación de máquinas empacadoras automáticas y máquinas dosificadoras, de diferentes tamaños de capacidad y clases de empaques, para productos en polvo, granulados, líquidos y semilíquidos tales como café, cereales, maicena, talcos, shampoo, medicamentos, cremas, etc. También produce mezcladores de tornillo y en “V”, bandas transportadoras, mesas recolectoras rotativas, molinos, tanques de hierro y acero inoxidable y transportadoras de tornillo sin fin. Complementariamente brindan servicios de mantenimiento y venta de repuestos y accesorios. METALOPAK forma parte de una estructura oligopólica de mercado porque, junto a tan solo otras dos empresas salvadoreñas, EMASAL y FAMENSAL, son los únicos oferentes nacionales de este tipo de bienes.

La fábrica funciona en un área aproximada de 500 mt². de construcción, donde el taller ocupa unos 460 mt²; el resto son oficinas administrativas y bodegas. Las instalaciones son alquiladas. Su activo fijo se cifra en 400 000.00 colones. En el haber de equipos se cuentan pequeñas máquinas fresadoras, tornos, dobladoras, prensas hidráulicas, taladros, pulidoras y rectificadoras, la mayoría de los cuales han sido adquiridos de segunda mano. En la actualidad, el personal lo constituyen 8 trabajadores: 4 operarios, 2 aprendices, 1 encargada de la limpieza y el gerente. Este último dirige la producción y se encarga de la gestión de ventas, cobros y del servicio de atención al cliente. A partir del presente año fueron contratadas 3 nuevos empleados. Subcontratan los servicios profesionales de contabilidad y auditoría.

Para adquirir su materia prima compran en plaza lámina, tubos, ejes, hierros y aceros inoxidable. De los Estados Unidos importan todos los componentes eléctricos, electrónicos, motores y controles. Cada una de las fuentes de abastecimiento participa, aproximadamente, en el 50% del valor de las compras. En el taller se construyen y ensamblan los paneles. Subcontratan fuera de la fábrica el galvanizado, cromado, cortado, doblado y enrollado de la lámina. Los proveedores de estos servicios son micros, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Fabrican las máquinas únicamente por pedido, ajustadas a las especificaciones y necesidades del cliente; no manejan ni mantienen inventario. Su política de ventas es de estricto contado contra entrega del producto. El 60% de éstas proviene de la línea de máquinas empacadoras automáticas y máquinas dosificadoras; el 40% restante lo reportan las mezcladoras y la línea de productos misceláneos antes descritos. En los años de alto crecimiento de la economía facturaban localmente entre 150 000.00 y 200 000.00 colones mensualmente; en cambio, cuando se entran en etapas de desaceleración o bajo crecimiento, las ventas se desploman a 40 000.00 o 50 000.00 colones mensuales, tal como ha sido la situación atravesada

⁴² Durante 1997,1998 y 1999, el PIB por habitante a precios constantes de 1990 observó tasas de crecimiento anual del orden de 2.1%, 1.4% y 0.6%, respectivamente. Véase Banco Central de Reserva, “Revista Trimestral Octubre-Noviembre-Diciembre 1999”, pág. 78, cuadro IV.8.

por el país durante los últimos 3 años.⁴³ Entre su cartera de clientes encontramos algunas de las grandes industrias, laboratorios, droguerías y distribuidoras del país, pero asimismo a medianas, pequeñas empresas. Exporta de forma permanente hacia Guatemala y Honduras máquinas por valor de entre 10 000.00 y 20 000.00 dólares mensuales; eventualmente también exportará hacia México, Nicaragua y Costa Rica.

ii) Apoyo institucional recibido. Salvo la excepción relativamente reciente del apareamiento de la Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa (CENTROMYPE) en el entorno nacional, a METALOPAK nunca antes una institución, programa u organización dedicada a la promoción y desarrollo del sector MyPE se le había acercado para ofrecerle su apoyo. CENTROMYPE⁴⁴ inició sus actividades en octubre de 1998 con el objetivo superior de apoyar la creación de empleos, la generación de ingresos y el desarrollo del sector. Es una organización sin fines de lucro cuya visión institucional es constituirse en la principal oficina autosostenible de enlaces de negocios al servicio de la MyPE. Para ello se ha fijado como misión fomentar la competitividad de las micro y pequeñas empresas salvadoreñas, sean urbanas o rurales, a través de la promoción del establecimiento de relaciones de negocio interempresariales o subcontratación de bienes y servicios en el mercado nacional, así como también a través de la identificación, contacto y cierre de ventas con compradores internacionales. Su estrategia operativa consiste en tratar de ayudarle a las PyME a resolver sus problemas inmediatos y obstáculos en el campo de mercadeo, rompiendo su aislamiento comercial mediante la accesibilidad a la información de mercado, la provisión de asistencia técnica especializada y de la facilitación del aprovechamiento de oportunidades de exportar productos no tradicionales a la comunidad de salvadoreños residentes en América del Norte.

A la fecha, por intermediación de CENTROMYPE, se ha concretizado un negocio de 4 máquinas por valor de 250 000.00 colones; se halla en cierne la facturación de 2 pedidos por valor de 100 000.00 colones cada uno. En opinión del propietario de METALOPAK, CENTROMYPE ofrece un excelente servicio. Se preocupan por investigar y sondear sistemáticamente el mercado a fin de detectar oportunidades reales de negocio para la empresa afiliada. Tienen seriedad y compromiso institucional por apoyar a la MyPE, a pesar de no tener mucha experiencia en la rama.

iii) Análisis reflexivo de la experiencia.

- Principales barreras al crecimiento

Entre las principales barreras u obstáculos detectados para el crecimiento y expansión futura de las operaciones de METALOPAK, se pueden mencionar los siguientes:

⁴³ Todos los datos correspondiente a la institución han sido tomados del *brochures* "Presentación de CENTROMYPE" y de los acetatos pertenecientes a la "Presentación Junta Directiva de CENTROMYPE", 12 de abril del 2000.

⁴⁴ Véase Sistema de las Naciones Unidas en México, PNUD y ONUDI, "Introducción a la Integración Productiva", México, 1999, págs. 40, 41, 48 y 49.

- Falta o carencia de suficiente mano de obra calificada en los procedimientos y métodos industriales para la fabricación de máquinas.
- No han logrado establecer un canal de comercialización ni conseguir un distribuidor nacional para hacerse cargo de la venta y el mercadeo del producto, a efectos de dedicar METALOPAK exclusivamente al área de la producción y en los servicios de reparación o mantenimiento. Este fenómeno bien pudiera estar asociado a la imposibilidad de introducir el margen de intermediación a la estructura de precios de mercado, y continuar siendo competitivos.
- La empresa está notoriamente centralizada en la figura del propietario. El se encarga personalmente de diseñar, vender, cobrar, gerenciar, transportar e instalar las máquinas. En área de organización no se da una adecuada división de las funciones ni una delegación de autoridad.

iv) Aspectos sobresalientes del caso. Entre el conjunto de factores identificados en el transcurso de la investigación, considerados relevantes para el “éxito” relativo logrado por METALOPAK, cabe enumerar:

- El conocimiento tecnológico y la calificación de la mano de obra. Su propietario es ingeniero industrial con un postgrado en Luisiana State University. Su experiencia profesional abarca un amplio abanico, yendo desde encargado de mantenimiento de aeronaves hasta la gerencia general de otra empresa salvadoreña dedicada a la producción de máquinas empacadoras automáticas. Desde allí dio el salto para montar su propio negocio, motivado por la falta de oportunidades de crecimiento personal dentro de la empresa. En términos del nivel de estudios alcanzados por los trabajadores, 3 de los 4 operarios son bachilleres y 1 ha completado su educación básica, 9º grado; el jefe del taller posee adicionalmente un diplomado técnico en electricidad y electrónica. Estos datos denotan, sin lugar a dudas, una composición de mano de obra relativamente calificada. Por otra parte, la filosofía practicada por la empresa es enseñar, capacitar y formar dentro del taller a sus propios trabajadores en los procedimientos específicos a ser respetados en la fabricación de las máquinas. Este cuadro descrito contrasta fuertemente con la elevada proporción de microempresarios y de trabajadores a su servicio sin capacidad de entender instrucciones escritas y sin conocimientos básicos para desempeñar actividades productivas modernas, lo cual tiende a manifestarse en un bajo nivel de productividad y en una mala calidad de los productos o servicios.
- Precios competitivos. Los precios de mercado de sus máquinas son relativamente más baratos, representando alrededor de entre 1/5 y 1/3 parte de los productos equivalentes importados; y, andan 30% por debajo de los ofrecidos por las otras 2 empresas nacionales. Adicionalmente, el cargo de transporte e instalación de los equipos les resulta bastante económico a sus clientes. Se aprovecha la visita para dar recomendaciones de uso y mantenimiento de otros equipos en funcionamiento dentro de la planta del cliente.
- Buena calidad del Producto y Buen servicio de atención a los clientes. Los compradores, además de haber constatado la buena calidad de los productos, han descubierto la cobertura y

el respaldo de la garantía. Se da 1 año para las piezas fabricadas localmente; 6 meses para las partes neumáticas; y, 3 meses para las partes eléctricas. Posteriormente, se brindan servicios de mantenimiento, revisión, reparación y venta de repuestos. Ambos factores de satisfacción se encuentran a la base del por qué 4 de cada 5 clientes de su cartera han llegado a la empresa por puras referencias de antiguos usuarios. Por supuesto, este estado de cosas interviene el elemento de las relaciones públicas. El trato personalizado con los dueños de las empresas o con sus altos ejecutivos, se asocia con una trayectoria de honradez y de prestigio profesional, construyendo una red de relaciones interempresariales basadas en la confianza recíproca.

- **Compensación de la brecha tecnológica.** Las máquinas de última generación no incorporan innovaciones tecnológicas cualitativas, no al menos en términos de disminuir significativamente los costos de producción o de disparar su productividad media, habida cuenta del tamaño del mercado doméstico o regional. Proporcionalmente hablando, la tecnología aplicada en las empacadoras y en las envasadoras, tiene más o menos, 10 años de retraso con relación a las de punta. No obstante, el hecho de ser relativamente mucho más baratas, de buena calidad y mucho menos sofisticadas en su operación, adecuadas a los niveles de conocimiento medio de los obreros industriales, las vuelve una alternativa atractiva de inversión para las empresas. Por último, pero no por ello menos importante, está el factor de la flexibilidad del diseño del producto para satisfacer y ajustarse a las diversas especificaciones técnicas y disponibilidades financieras de los clientes. Teniendo en mente el uso real proyectado a darle a la máquina, se procura hacerla a la medida, seleccionando aquellos componentes, piezas y motores cuya capacidad y rendimiento será el más adecuado a lo especificado, evitándose hasta donde sea técnicamente posible su subutilización. A la larga, esto redundará en menores requerimientos de inversión para el comprador.

- **Construcción de una red vertical en la cadena productiva.** ⁴⁵ A diferencia de la mayor proporción de micros y pequeñas empresas, METALOPAK no está orientada a producir para las familias de bajos ingresos o para el público en general. Es todo lo opuesto. Ha desarrollado una red de relaciones con empresas clientes de distinto tamaño para la provisión local de bienes de capital diseñados, por acuerdo mutuo entre las partes o por solicitud expresa del comprador, para satisfacer sus necesidades productivas particulares. Por lo general, esta sustitución de proveedores internacionales por oferta nacional conlleva una disminución de los costos de suministro para la empresa cliente y al aprovechamiento de las capacidades tecnológicas especializadas instaladas por la microempresa.

b) El caso de la empresa manufacturera “Productos Naturales Shuchil” ⁴⁶

i) Descripción general de la empresa. La empresa manufacturera “PRODUCTOS NATURALES SHUCHIL” es una Sociedad Anónima de Capital Variable, radicada en

⁴⁵ Los datos aquí presentados fueron obtenidos durante las entrevistas sostenidas con la arquitecta Matilde de Palomo, propietaria de la empresa, el 11/8/ 2000, en San Salvador; y con la Ing. Patricia de Linares y señora Esperanza de Cuéllar, Directora Nacional y Asesora Sector Químico Farmacéutico, respectivamente, del Proyecto Proempresa de SWISSCONTACT, el 11/7/ 2000, en San Salvador.

San Salvador. Su rama de actividad es la fabricación y distribución de sustancias y productos químico farmacéuticos, específicamente fitofármacos. El negocio se montó allá por marzo de 1987, sobre la base de un proyecto formulado de fabricación de productos orgánicos. La propietaria junto a una operaria comenzaron produciendo jabón empleando tecnología propiamente artesanal. En el presente sus principales líneas de productos siguen siendo los jabones naturales, medicinales y cosméticos, de miel y almendras, de aloe, de avena, de pepino, de bálsamo, de zapuyulo, de aceituno, de manzanilla, de aguacate, de manzana, de fresa, de coco y de algas marinas. Han agregado las cremas naturales humectantes y los shampoo de extractos naturales. De igual manera, han incursionado en el renglón de jaleas y pulpa de guayaba. En tiempos recientes ha lanzado una nueva presentación de sus jabones naturales, con una forma y un empaque comercialmente más atractivos.

SHUCHIL está integrada verticalmente en un alto grado. Producen su propia materia prima en una finca propiedad de la socia mayoritaria. Tienen 45 manzanas sembradas de zacate limón, 35 manzanas de guayaba y 12 manzanas dedicadas para el cultivo de sábila, aceituno, zapote, rosa de jamaica, curcuma y vetiver. Dispone de, aproximadamente, 100 mt². de construcción para el secado de las plantas y de otra similar área para uso de la planta procesadora. Registra activos fijos por valor de 500 000.00 colones. Tienen 2 máquinas para producir jabón, 1 homogenizadora, peroles de cocimiento, dándole al proceso un carácter semiartesanal por la dotación de equipo y por la tecnología aplicada, en tanto buena parte de las demás operaciones son realizadas manualmente. Cuenta con una capacidad instalada para producir unas 30 000 pastillas de jabón por mes. Reporta un total de 10 empleados. En la fábrica laboran la gerente-propietaria, 5 operarios y 2 gestores de venta. También cuentan con dos trabajadores para las labores agrícolas. Subcontrata a un contador externo para llevar la contabilidad.

En relación con el abastecimiento de materia, para la línea de jabones sólo importa de España los aromas, y el resto se origina bajo la modalidad de autoaprovechamiento; en los cosméticos, el 80% son insumos importados y el 20% son bienes orgánicos producidos en el país.

Los canales de comercialización utilizados para desplazar su producción dentro del mercado doméstico son las ventas al por mayor en cadenas de supermercados y en las farmacias. Asimismo, posee 2 puntos de venta directa al público localizados en 2 grandes centros comerciales. Su facturación oscila normalmente en el rango de los 50 000 a 60 000.00 colones mensuales, sin incluir ventas de mermelada y pulpa de guayaba. Además, vende servicios de maquila a otras empresas locales. En términos de composición, alrededor del 45% de sus ventas son jabones; otro 45% son cosméticos; el 10% restante lo representan la mermelada y la pulpa de guayaba. Esta última la vende como materia prima; luego ésta es exportada para ser procesada en Puerto Rico, a través de una empresa distribuidora local, perdiéndose la oportunidad de ponerle valor agregado local. Su política de ventas es de contado o 30 días crédito, como máximo.

SHUCHIL exporta sus jabones hacia Alemania, España, Honduras y Belice. El valor promedio de su facturación mensual es de 2 000.00, equivalentes a unas 3 500 pastillas o ½ metro cúbico de volumen.

ii) Apoyo institucional recibido. La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), a través de su Programa de Promoción de Inversiones y

Desarrollo de Exportaciones (PRIDEX), le proporcionó ayuda económica durante el período 1990-1992 destinada a cubrir sus gastos de viaje y manutención para participar en dos ferias internacionales realizadas en Alemania. Después de esa cooperación, tuvo el respaldo del Ministerio de Relaciones Exteriores y del Ministerio de Economía para sufragar los gastos de transporte, viáticos y alquiler del stand para exhibir sus productos en dichos eventos. Asimismo, recibió asistencia técnica en el área de producción y mercadeo por parte del proyecto Fomento de la Pequeña y Mediana Empresa de ANEP/GTZ.

El proyecto Proempresa de la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (SWISSCONTACT) estableció relaciones con SHUCHIL en noviembre de 1998. Primero fue a través de la prestación de servicios de asesoría grupal y consultoría sectorial. La Asociación Salvadoreña de Agricultores y Procesadores de Productos No Tradicionales (AGRONATURA) convocó a sus socios para elaborar un diagnóstico sectorial en forma participativa, a fin de determinar sus necesidades puntuales de capacitación, y preparar un plan de acción para responder a esa demanda. Bajo esta modalidad de apoyo, la representante de SHUCHIL recibió durante 1999 cursos de capacitación impartidos por especialistas en los siguientes temas:

- Generalidades Fitoterapéuticas de Productos Naturales.
- Extracción de Aceites Esenciales (vetiver, gengibre y bálsamo).
- Criterios para Certificación de Producción Orgánica Según Normativa Internacional.
- Elaboración de Cosméticos y Medicamentos a Partir de la Miel de Abeja y del Propóleo.

Posteriormente, utilizando el Sistema de Bonos de Capacitación (SBC), un servicio de subsidio directo a empresarios y empleados de PyME para participar a un costo reducido en cursos de capacitación, los representantes de SHUCHIL tomaron dos cursos íntimamente vinculados a su quehacer:

- Seguridad Industrial en el Manejo de Productos Químicos.
- Técnicas de Fabricación de Limpiadores Industriales y Domésticos.

Recientemente le han solicitado al proyecto Proempresa de SWISSCONTACT su ayudar para financiar parcialmente la contratación especializada de un técnico agrícola, a fines de aumentar la producción y productividad de guayaba.

- iii) Análisis reflexivo de la experiencia.
- Principales barreras al crecimiento

Entre las principales barreras u obstáculos detectados para el crecimiento y expansión futura de las operaciones de SUCHIL, se pueden mencionar los siguientes:

No posee la maquinaria adecuada. La capacidad de su homogenizadora es muy pequeña y carece de una empaquetadora, viéndose obligada a desempeñar la tarea en forma manual. Este factor eleva notablemente sus costos de operación.

La actitud frente al crédito. La propietaria de SHUCHIL tiene acceso a él pero prefiere estar solvente y sin ninguna deuda con el sistema bancario, a pesar de estar consciente de las implicaciones de mediano y largo plazo de la falta de apalancamiento financiero para la expansión del tamaño de sus operaciones. Por ejemplo, allá por 1995 exportaban con regularidad aproximadamente 10 millones de dólares mensuales a Alemania. A raíz del incumplimiento de plazos de entrega o de las cantidades solicitadas, atribuibles a la falta de suficiente capital de trabajo propio para satisfacer los volúmenes demandados, pero también a la renuencia a contraer créditos para financiar los pedidos, perdieron a su cliente extranjero más grande. Ello ocasionó una reducción significativa de sus exportaciones.

El servicio de transporte constituye un gran obstáculo para las exportaciones. Para ser una empresa competitiva es necesario tener la capacidad de cargar un furgón completo; de lo contrario, los costos unitarios del producto se recargan en exceso con este rubro. Además, en la actualidad los pequeños exportadores ya no tienen acceso al servicio de carga consolidada, razón por la cual ya no es posible encontrar espacio disponible con las compañías marítimas para enviar 1 o 2 metros cúbicos de mercadería. Encima de ello, se encara el problema de tener en el país una baja frecuencia de barcos cargueros.

La misma empresaria se encarga de desempeñar las funciones de gerente general, gerente de producción, gerente administrativo, gerente de ventas y mercadeo, y supervisa la producción agrícola. Prácticamente al interior de esta unidad productiva no se da ninguna delegación de autoridad o responsabilidades, contraviniendo las indicaciones básicas para el desarrollo de actitudes empresariales modernas.

En la empresa no se planifica formalmente la producción para el año, ni se fijan objetivos o metas a alcanzar en el tiempo. Más bien lo inverso. Mes a mes y semana a semana, la producción tiende a programarse de acuerdo con las necesidades, procurando mantener un precario equilibrio entre rotación de inventario, facturación de ventas y cuentas por cobrar.

iv) Aspectos sobresalientes del caso. Como factores o aspectos identificados de especial relevancia, dignos de destacarse en el caso de la empresa SUCHIL, cabe enumerar:

- Práctica de varias modalidades de relaciones horizontales de cooperación con otras empresas.⁴⁷ En la búsqueda de economías de escala o de beneficios que individualmente no podría gozar, SUCHIL de manera intuitiva o guiada por el sentido común, ha logrado articular varios tipos de relaciones asociativas en la cadena productiva. Suele maquilar lotes de producción a empresas de su misma rama para contrarrestar bajas en los niveles de utilización de la planta o para generar extraordinariamente alguna liquidez. De igual modo, eventualmente se une con otras empresas para comprar en grupo materia prima o para subcontratar el espacio en un furgón de carga. Finalmente, ha empezado a producir industrialmente jaleas y pulpa de guayaba subcontratando el equipo y las instalaciones a la Escuela Nacional de Agricultura (ENA). De manera análoga, a través del establecimiento de una especie de alianza estratégica con otra empresa, está contratando en la actualidad el maquilado para la extracción y fabricación de

⁴⁷ Véase Sistema de las Naciones Unidas en México, PNUD y ONUDI, "Integración...", *op cit.*, pág. 3, 4 y 5.

aceites esenciales. Esto ha derivado en dos ventajas tangibles para ambas partes. Al contratado le ha representado una disminución de sus costos medios de operación debido a una mayor utilización de la capacidad instalada; al contratante le ha evitado incurrir en nuevas inversiones de capital dentro de su planta y le ha disminuido los costos unitarios de adquisición de insumos.

En lo concerniente a la experiencia acumulada sobre asociatividad empresarial, SUCHIL es un típico ejemplo de aprender decidiendo sobre la marcha, de aprender haciendo. Esta negación de la cultura de la fragmentación de los agentes del sector PYME, abre nuevas perspectivas para los esfuerzos de investigación encaminados a desentrañar las condiciones sociológicas, psicológicas y antropológicas bajo las cuales es posible reproducir o catalizar este tipo de comportamiento grupal en El Salvador.

- La estrategia competitiva basada en la diferenciación del producto y el enfoque de mercadeo. Un factor de éxito en el caso de SUCHIL es, indiscutiblemente, la especialización en la fabricación de productos orgánicos, formulados bajo normas y estándares de calidad internacional. Esta ventaja competitiva ha sido inteligentemente reforzada por la certificación BCS otorgada por Alemania sobre el no uso de insumos industriales inorgánicos en la producción agrícola y en la producción manufacturera. El otro factor es el posicionamiento en el nicho específico del mercado internacional de los jabones naturales, medicinales y cosméticos, con volúmenes de compra-venta relativamente poco atractivos para grandes firmas nacionales o multinacionales.

- Una posible alianza estratégica. SÚCHEL tiene en perspectiva ampliar la planta de producción de la empresa mediante un proyecto de coinversión con una empresa extranjera. La meta sería duplicar la capacidad instalada, llegando a un máximo de 60 000 pastillas de jabón mensual. En principio, el socio estratégico identificado sería un cliente con quien ha desarrollado estables lazos de negocio, principalmente porque él se halla muy satisfecho con la calidad del jabón orgánico. Dicho socio pondría como aporte de capital la nueva maquinaria, evitándose con ello el endeudamiento con el sistema bancario o con algún proveedor.

- Necesidad de Coordinar Esfuerzos Institucionales para Apoyar el Desarrollo del Sector MyPE. Tal como se desprende del caso de SUCHIL, difícilmente cualquier programa de cooperación o institución de apoyo al sector MyPE, por sí sola, está en la capacidad de ofertar o proveer todos los servicios o asistencias requeridas para lograr impactos eficientes, eficaces y sostenibles en términos de genuino desarrollo empresarial. La única vía realista tenida a la mano para ofrecer una gama de servicios de desarrollo empresarial lo suficientemente integral, es recurrir a la conformación de una red o de un tejido institucional. Se podrían coordinar las múltiples y polivalentes acciones, proyectos y programas emprendidos por cada miembro a fines de ir dando respuestas concretas, convincentes, a la gama de problemas enfrentados y de debilidades inherentes a la gran mayoría de agentes económicos pertenecientes al sector MyPE.

BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, Francisco, "El Proceso de Construcción Social del Territorio para el Desarrollo Económico Local", Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Naciones Unidas/CEPAL-Consejo Regional de Planificación, Dirección de Desarrollo y Gestión Local, DC/IP/R.180, febrero de 1997.
- Alianza Republicana Nacionalista, "LA NUEVA ALIANZA", documento no editado.
- Banco Central de Reserva de El Salvador, "Revista Trimestral Octubre-Noviembre-Diciembre 1999", San Salvador, El Salvador.
- Barraza, Sandra, "CONAMYPE. Políticas de Atención", documento no editado, San Salvador, El Salvador, febrero de 2000.
- Basagoitia, José Antonio, "Diseño de un Mecanismo de Financiamiento de Apoyo a las Actividades de Innovación Tecnológica", CONACYT, San Salvador, El Salvador, diciembre de 1998.
- Bases para el Plan de Nación en "Temas Claves para el Plan de Nación. Consulta Especializada", San Salvador, El Salvador, enero de 1999.
- Briones, Carlos, "Microempresa y Transformación Productiva", FLACSO Programa El Salvador, febrero de 1998.
- Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible de INCAE, "Versión Preliminar del Análisis de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica", borrador de discusión, 1997.
- Consejo Nacional de Ciencia Y Tecnología, "El Salvador: Política Nacional de Ciencia y Tecnología", documento no editado, San Salvador, El Salvador, 21 de agosto de 1997.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, "Equity, Development and Citizenship", 28th session, México, 3-7 abril de 2000.
- _____, "El Apoyo a las Iniciativas Empresariales de los Pobres. Experiencias en el Istmo Centroamericano, México y la República Dominicana", LC/MEX/L.296, 7 de marzo de 1996.
- _____, "Las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe en el Nuevo Modelo Económico", LC/R.1957 diciembre de 1999.
- Comisión Nacional de Desarrollo, "Temas Claves para el Plan de Nación. Consulta Especializada", San Salvador. El Salvador, enero de 1999.

Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa, "Estrategia de Apoyo a las MYPES en El Salvador", Documento de Discusión, San Salvador, El Salvador, mayo de 2000.

_____, "CONAMYPE: Estrategia de Acción", *brochure* No. 2, San Salvador, marzo de 2000.

Corporación Interamericana de Inversiones, "El Desafío de la Competitividad", Foros Grupo BID, Istmo Centroamericano, Mercosur y Grupo Andino 1992-1993.

Hounie, Adela, Pitaluga, Lucía y otros, "La CEPAL y las Nuevas Teorías del Crecimiento", Revista de la CEPAL No. 68, agosto de 1999.

Fajnzylber, Fernando, "Sobre la Impostergable Transformación Productiva de América Latina", Revista Pensamiento Iberoamericano, No. 16, 1990.

Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa, "Presentación de CENTROMYPE", *brochure*, San Salvador, El Salvador.

Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo, "Información sobre la Micro y Pequeña Empresa en El Salvador", documento no editado preparado por Angel Minero, contribución para el taller Regional de Atención a la Micro y Pequeña Empresa a desarrollarse en San José, Costa Rica, el 2 y 3 de septiembre de 1997, Nueva San Salvador, agosto de 1997.

Galdámez, Ernesto, "Instrumentos Municipales para Promover el Desarrollo Económico Local en El Salvador", Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Naciones Unidas/CEPAL-Consejo Regional de Planificación, LC/IP/R.193, Santiago, Chile, octubre de 1997.

GENESIS/CRS/PROMICRO-OIT, "Diagnóstico de las Organizaciones de la Micro y Pequeña Empresa en El Salvador", documento no editado, San Salvador, abril de 1998.

Guerrieri, Paolo, "Patrones de Especialización Comercial Competitividad Internacional: El Caso Italiano", Revista Pensamiento Iberoamericano No. 17, 1990.

Kosacoff, Bernardo y Ramos, Adrián, "El Debate sobre Política Industrial", Revista de la CEPAL No. 68, agosto de 1999.

Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censo, "Anuario Estadístico 1997", San Salvador, julio 1999.

_____, Departamento de Encuestas Económicas, "Encuesta Económica Anual 1998", San Salvador, El Salvador, septiembre de 1999.

_____, Programa MECOVI, "Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 1997", ciudad Delgado, El Salvador, agosto de 1998.

Moreno, Raúl, "La Competitividad en el Desarrollo Sustentable", Serie Alternativas para el Desarrollo, Fundación Nacional para el Desarrollo, No. 45, abril-mayo de 1997, San Salvador, El Salvador.

Mullin Consulting Ltd, "Un Programa de Ciencia, Tecnología y Innovación para El Salvador (2)", estudio patrocinado por el Gobierno de El Salvador y el Banco Interamericano de Desarrollo, contrato BID # EMD 8.2 400-C, diciembre de 1999.

"Libro Blanco de la Microempresa", 2ª edición, San Salvador, El Salvador, Centroamérica, octubre de 1997.

Programa de Fomento de la Micro Empresa-FOMMI II (SLV/B7-3010/94/83 U.E-GOES/FISDL) y Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC-Ministerio de Economía, "Encuesta Microempresarial 1998", San Salvador, El Salvador, octubre de 1999.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Proyecto Nación 21 y Ministerio de Relaciones Exteriores, "Informe Síntesis. Proceso Red de Universidades de El Salvador para el Desarrollo Sostenible a Nivel Local. Principales Resultados", San Salvador, El Salvador, noviembre de 1998.

Programa de Fomento de la Microempresa (FOMMI II) (SLV/B7-3010/94/83 UE-GOES/FIS) "La Microempresa Manufacturera Salvadoreña y Su Potencialidad", San Salvador, El Salvador, enero de 1998.

Sistema de las Naciones Unidas en México, PNUD y ONUDI, "Introducción a la Integración Productiva", México, 1999.