

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



"La Ciencia sin Moral es Vana"

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
LA CRISIS FINANCIERA EN EL SALVADOR Y SU INCIDENCIA EN LA
ECONOMÍA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE
METAPÁN**

**PRESENTADO POR
MIRNA ELIZABETH MARTÍNEZ LINARES
KENIA YAMILETH MONTENEGRO GUERRA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR
LICDO. OVIDIO ANTONIO AGREDA CARDONA**

**MARZO 2012
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE EL SALVADOR
UNICAES**

AUTORIDADES ACADÉMICAS

**MONSEÑOR Y LICENCIADO FRAY ROMEO TOVAR ASTORGA
RECTOR**

**MÁSTER MOISÉS ANTONIO MARTÍNEZ ZALDÍVAR
VICERRECTOR**

**MÁSTER CÁSTULO AFRANIO HERNÁNDEZ ROBLES
SECRETARIO GENERAL**

**MAESTRA CENIA PATRICIA ORELLANA DE RAMÍREZ
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

JURADO EVALUADOR

TEMA DE LA INVESTIGACION:

LA CRISIS FINANCIERA EN EL SALVADOR Y SU INCIDENCIA EN LA ECONOMÍA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE METAPÁN.



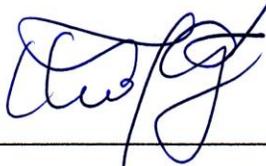
F.

Maestro: Gilberto Edgardo Rodríguez.



F.

Licda. Maria Flores de Zepeda.



F.

Licdo. Ovidio Antonio Agreda Cardona.

SANTA ANA, 15 DE FEBRERO DE 2012.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por haberme ayudado en la realización de esta investigación, por ser mi guía y brindarme la fortaleza necesaria para concluir con éxito.

A mis padres, Marta Clelia Linares y Noe Martínez por haberme apoyado tanto económica como moralmente durante todos los años de estudio y por ser incondicionales en todo momento.

A mis hermanos, quienes me han apoyado con sus palabras de aliento durante este proceso y brindado cariño a lo largo de mi vida.

A mi esposo, por ser parte de mi vida y contar con su apoyo en la última etapa de la investigación.

A mi compañera y amiga Kenia, quien ha sido mi compañera de trabajo de graduación y mi complemento para realizar cada etapa de la investigación; en quien he encontrado una linda amistad.

Al Licdo. Ovidio Ágreda, por estar siempre cuando necesitamos su ayuda y asesorarnos en cada detalle de la investigación, además por ser un buen consejero y amigo.

MIRNA ELIZABETH MARTÍNEZ LINARES

A Dios, Ya que sin el nada de lo que ahora soy podría ser posible. Porque es quien me ha brindado la fuerza y la sabiduría para lograr todas mis metas y mis deseos, por eso agradezco infinitamente y misericordiosamente todas las bendiciones que me ha dado en el largo de mi carrera y mi vida.

A Mis Padres, Por ser mí ejemplo, mis guías y sobre todo por ese amor espiritual y apoyo que me han dado durante mis estudios y mi carrera. Les agradezco de corazón por esa educación y ese empeño de ayudarme a lograr mis metas y por ser el tesoro más grande en mi vida. En especial a mi Madre por haber sido la mejor madre del mundo.

A mis hermanos, quienes de una manera diferente me han dado su apoyo y sobretodo me han brindado su cariño y amor.

A mi compañera y amiga Mirna, con quien comencé mi jornada de estudio desde el bachillerato hasta la universidad, al igual que ha sido mi compañera de trabajo de graduación en quien encontré un gran apoyo y una verdadera amistad.

A nuestro asesor Licdo. Ovidio Antonio Agreda, quien nos instruyó en todo nuestro proceso de graduación brindándonos la ayuda necesaria para poder lograr con éxito nuestro trabajo de investigación, al igual por haber sido parte de nuestra formación académica.

Y a mi Familia, por todo ese apoyo que siempre me han dado de una u otra manera y por demostrarme todo ese cariño.

KENIA YAMILETH MONTENEGRO GUERRA

ÍNDICE

| | Página |
|---|---------------|
| INTRODUCCIÓN | i |
| CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL ESTUDIO | 1 |
| 1.1. Problemática Investigada..... | 1 |
| 1.2. Justificación de la Investigación..... | 4 |
| 1.3 Objetivos de la Investigación | 5 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN | 7 |
| 2.1. Conceptos Fundamentales Sobre las Crisis Financieras y sus Incidencias en la Economía de los Países Afectados | 7 |
| 2.2. Caracterización General de las PYMES de El Salvador | 8 |
| 2.3. Políticas y Estrategias | 10 |
| CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 14 |
| 3.1. Tipo de Investigación | 14 |
| 3.2. Universo de la Investigación | 14 |
| 3.3. Método, Técnica e Instrumentos | 14 |
| 3.4. Procedimiento..... | 15 |
| 3.5. Análisis Estadístico | 16 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO | 17 |
| 4.1. Análisis de la Información Recabada | 17 |
| 4.1.1. Análisis de los Resultados de las Entrevistas a Funcionarios de Instituciones que Ofrecen Cooperación Técnica a las PYMES de El Salvador. | 18 |
| 4.1.2. Análisis de los Hallazgos en las Empresas del Municipio de Metapán..... | 25 |
| 4.2. Conclusiones..... | 32 |
| 4.2.1. Conclusiones del Análisis de Entrevistas a Funcionarios de las Instituciones..... | 32 |
| 4.2.2. Conclusiones de los Hallazgos de las Empresas. | 33 |
| 4.3. Recomendaciones | 35 |
| CAPÍTULO V. PROPUESTA DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA QUE LAS PYMES ENFRENTEN EXITOSAMENTE LA CRISIS FINANCIERA | 37 |

| | |
|--|-----------|
| 5.1. Políticas y estrategias específicas para las PYMES del municipio de Metapán. | 37 |
| 5.2. Políticas y estrategias para las PYMES salvadoreñas | 44 |
| 5.3. Recomendaciones de carácter general..... | 46 |
| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 51 |
| BIBLIOGRAFÍA | 52 |
| ÍNDICE DE ANEXOS | |
| Anexo N° 1. Países y entidades en recesión. | 53 |
| Anexo N° 2. Página del Diario de Hoy..... | 59 |
| Anexo N° 3. Página de La Prensa Gráfica..... | 60 |
| Anexo N° 4. Cédula de Entrevista a Ejecutivos de Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad de Metapán..... | 61 |
| Anexo N° 5. Cédula de Entrevista a Ejecutivos de Pequeñas y Medianas Empresas del municipio de Metapán. | 65 |
| Anexo N° 6. Datos Identificatorios de las Instituciones Investigadas..... | 70 |
| Anexo N° 7. Resultados de Entrevistas a los Funcionarios de las Instituciones Gubernamentales y Privadas que Ofrecen Cooperación a las PYMES de El Salvador... | 71 |
| Anexo N° 8. Datos de Identificación de los Establecimientos. | 74 |
| Anexo N° 9. Resultados de las Entrevistas a los Ejecutivos de PYMES del municipio de Metapán. | 78 |

INTRODUCCIÓN

La crisis financiera que se originó en los Estados Unidos de América en el año 2008 ha tenido incidencias negativas en la economía de El Salvador, haciéndose evidentes por ejemplo en los casos siguientes: a) Cierre definitivo de la empresa INCAS S. A de C. V¹, que estaba ubicada en el Km. 69 carretera Santa Ana- Metapán, con una pérdida de más de 1,000 empleos directos; b) Cierre de una de las plantas que operaban en el establecimiento de maquila de vestuario Fruit of the Loom², de la Zona Franca American Park, la cual está situada en el Km. 36 sobre la carretera de Santa Ana a San salvador.

Específicamente en el subsector de las PYMES salvadoreñas, todos los sectores productivos experimentaron el impacto de la crisis, consistente principalmente en falta de liquidez derivada de las políticas de restricción crediticia por parte del sector financiero, pérdida de competitividad en el mercado, sensibles disminuciones en los volúmenes de ventas y recortes de personal.

La parte esencial del presente trabajo consistió en la realización de una investigación de campo en las PYMES del municipio de Metapán, habiéndose seleccionado 28 establecimientos, cuyo número corresponde al 80 % del universo, de conformidad a la información oficial proporcionada por la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) del Ministerio de Economía.

Del total de establecimientos investigados, en el 85.7 % de los mismos se afirmó que fueron afectados negativamente por la crisis financiera, lo cual sirvió de fundamento para continuar realizando la investigación a fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el protocolo correspondiente.

En primera instancia se determinaron los tipos de incidencias que se han observado en dichas empresas, procediendo luego a indagar acerca de las estrategias que éstas aplicaron para

¹Fuente:http://observatoriolaboral.ormusa.org/monitoreos/2008_11_monitoreo_economico_y_laboral.pdf. Visitado el 10 de enero de 2011.

²Fuente:http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Textilera_suspende_3000_trabajadores_en_El_Salvador. Visitado el 10 de enero de 2011.

enfrentar la situación y a identificar las medidas de carácter administrativo que han sido congruentes con ese contexto de gestión. Al mismo tiempo, se consultó sobre el grado de predisposición existente entre los propietarios de las organizaciones para implementar propuestas que se les presenten a fin de que logren superar las limitantes que aún poseen en relación con el problema suscitado. Teniendo en cuenta los hallazgos del estudio, se formuló un conjunto de propuestas que se consideran viables para que sean puestas en práctica por las referidas empresas.

La estructura del presente documento comprende cinco capítulos, correspondiendo el primero a las generalidades del estudio, consistentes en la problemática investigada, justificación y los objetivos. El capítulo II comprende el marco teórico, en el que se exponen los conceptos fundamentales sobre las crisis financieras y sus incidencias en la economía, la caracterización general de las PYMES en El Salvador y las medidas que han tomado para enfrentar la crisis.

En el capítulo III se desarrolla la metodología de la investigación, haciendo referencia al tipo de estudio, el universo de establecimientos, método, técnica y demás aspectos que corresponden a esta etapa del proceso. Los resultados obtenidos se presentan en el capítulo IV, el cual se estructuró con tres acápite principales, que consisten en el análisis de la información recabada, las conclusiones y las recomendaciones.

Tomando como fundamento las generalidades, el marco teórico y los hallazgos se formuló el capítulo V, denominado Propuestas de políticas y estrategias administrativas para que las PYMES enfrenten exitosamente la crisis financiera, en el que se plantean acciones concretas que las pequeñas y medianas empresas del aparato productivo nacional podrían implementar con el propósito de dar solución a los problemas que están experimentando a causa del colapso mencionado. Se estimó conveniente adicionar en esta parte algunas proposiciones dirigidas a la gestión general que realizan los establecimientos, es decir orientadas a su desarrollo, independientemente de los efectos derivados del fenómeno financiero.

Es necesario aclarar que en el documento se presentan dos tipos de recomendaciones, el primero se enfoca específicamente para las empresas que conformaron el universo de establecimientos y el segundo se amplía para el contexto general de las PYMES que operan en el territorio nacional.

En la parte final del documento se detalla la bibliografía que se consultó para su elaboración. Se anexan la nómina de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Metapán, la nómina de entes gubernamentales y de la empresa privada que fueron objeto de entrevistas, las cédulas que se utilizaron como instrumentos de la investigación, los datos estadísticos sobre la información recopilada, la ilustración gráfica de los hallazgos y fotografías de varias empresas del municipio de Metapán que tienen posicionamiento de mercado a nivel del departamento de Santa Ana.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL ESTUDIO

1.1. Problemática Investigada

El tema de la investigación comprendió cuatro apartados principales, que fueron: 1) La caracterización de la reciente crisis financiera internacional. 2) Las incidencias de la misma en la actividad productiva de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Metapán. 3) Las estrategias que estos establecimientos implementaron para tratar de enfrentar en lo posible los efectos adversos derivados de dicha situación. 4) Otras acciones de gestión que las PYMES nacionales pueden realizar para superar exitosamente dicha problemática.

La crisis financiera internacional se originó en los Estados Unidos de América en septiembre de 2008, con la quiebra de los Bancos Lehman Brother y Merrill Linch, así como también la empresa de seguros American Internacional Group (AIG) y otras entidades financieras³. La cual se extendió rápidamente a distintos países del mundo, entre ellos El Salvador.

La evolución de la crisis financiera internacional⁴ se resume de la manera siguiente:

1. El estallido del fenómeno se puede fijar oficialmente en agosto de 2007, cuando el banco central intervino para proporcionar liquidez al sistema financiero.
2. A mediados de 2007 se dieron los primeros síntomas del problema originado por las hipotecas subprime.
3. A fines de 2007 el mercado de valores de Estados Unidos experimento una precipitada caída que se acentuó a inicios de 2008.
4. Simultáneamente a la crisis ocurrieron otros problemas en la economía estadounidense, que consistieron en la elevación de los precios del petróleo, aumento de la inflación y estancamiento del crédito institucional, lo cual provocó pesimismo con respecto al futuro de la Bolsa de Valores de Nueva York. Varios analistas consideran que esta fue la razón básica por

³IAR Noticias. 16 de septiembre de 2008. Colapso Bancario en EE.UU, quiebra Lehman Brothers y hay alarma mundial. www.iarnoticias.com/2008/secciones/norteamerica/0260_colapso_bancos_15sep08.html

⁴http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_2008-2012 Visitada el 28 de enero de 2012.

la cual el banco de inversión Bear Stearns fue liquidado en el mercado abierto y adquirido a precio muy bajo por JP Morgan Chase.

5. El impacto de las hipotecas de crisis repercutió fuera de los Estados Unidos, de tal manera que los bancos de inversión tuvieron pérdidas en todo el mundo, y los inversores bursátiles dejaron de comprar bonos por valor de miles de millones de dólares. El Banco Federal de los EE.UU y el Banco Central Europeo intervinieron inyectando fondos a los bancos en forma de préstamos bajo condiciones favorables y las tasas de interés se redujeron para alentar la adquisición de préstamos por los usuarios.

6. No obstante las medidas tendientes a solventar la situación, persistieron los problemas por falta de confianza de que se recuperaría la normalidad del sistema financiero. Por ejemplo, en el Reino Unido el Banco Northern Rock pidió un préstamo de emergencia para mantenerse, lo que generó que 2000 millones de Libras fueran retirados por los depositantes.

7. La magnitud y las características del impacto de la crisis en el desempleo varían según los países y las regiones del mundo⁵. En 27 países de Europa y Asia Central se estima que el promedio del aumento del desempleo entre marzo de 2008 y marzo de 2009 ha sido del 20%. En América Latina la crisis afectó principalmente a los asalariados formales de Brasil y Chile, mientras que en Colombia el efecto fue mayor en los puestos no formales; en México abarcó ambos tipos de puestos de trabajos.

8. Con respecto a Centroamérica, la totalidad de las carteras de crédito de los bancos han sufrido deterioros generalizados durante el 2009, en Nicaragua, Honduras y El Salvador⁶.

En lo que corresponde a las incidencias, El Salvador ha experimentado problemas en la economía como consecuencias de dicha crisis. Al respecto, se cuenta con amplia información que ha sido difundida por la prensa escrita, sitios web y otras fuentes. A continuación se cita una parte de las noticias, indicando la fuente respectiva de las mismas.

a) El grupo Q dio a conocer en noviembre del 2008, que las ventas de vehículos en El Salvador había tenido una caída del 16.8%, lo cual ha obligado a las empresas del sector

⁵<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSPANISH/0,,contentMDK:21044154~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074568,00.html> Visitada 1 de febrero de 2012.

⁶http://www.fitchcentroamerica.com/docs/doc_2852.pdf

automotriz a recortar personal en diferentes rubros. Esta situación fue confirmada por la asociación salvadoreña de distribuidores de vehículos⁷.

b) La Asociación Salvadoreña de Industriales ha reportado que de enero a noviembre de 2008 las ventas de la industria nacional cayeron 36.1%⁸

Un estudio de FUNDES/FUNDAPYME hace referencia a que dentro del estrato de las PYMES existe desconfianza entre los empresarios, a la vez que no se dispone de un marco regulatorio adecuado para promover un óptimo aprovechamiento de los múltiples beneficios que conllevan las estrategias de asociatividad⁹. Esta misma fuente indica que existe una amplia brecha entre la visión institucional acerca de la importancia de dar apoyo al sector y la percepción que al respecto tienen las PYMES, cuyos propietarios lo conciben con escepticismo, haciendo caso omiso de los programas de cooperación que se ponen a su disposición.

En un sondeo efectuado por el equipo de estudio en el sub sector de las PYMES de la ciudad de Metapán se detectó lo siguiente: a) Las ventas anuales durante el período 2008 – 2010 disminuyeron de manera sensible; b) La cartera de créditos a los clientes tradicionales experimentó una drástica reducción, fenómeno que al mismo tiempo conllevó despido de algunos empleados. c) Los incrementos de los inventarios representaron costos adicionales de operación.

Ante estas situaciones, se consideró necesario conocer con exactitud una serie de situaciones vividas por las PYMES de diferentes giros de actividad económica ubicadas en la ciudad de Metapán, con lo que se dio respuesta a los siguientes cuestionamientos: ¿cuáles han sido las variaciones en el ritmo de inversión, producción y ventas como consecuencia de la desaceleración de la economía y su correspondiente disminución de la demanda de los

⁷ www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_1e%3A%22Grupo+Q%22. Publicado 24 de Noviembre de 2008 y visitado el 3 de febrero de 2012.

www.laprensagrafica.com/index.php/economia/nacional/20338.html. Publicado viernes 27 de noviembre de 2009. visitado el 3 de febrero de 2012.

Desafíos y oportunidades de las PYME Salvadoreñas. Construyendo una agenda de desarrollo. 25 marzo de 2009.

productos que ofrecen?; y ¿qué estrategias han puesto en práctica para tratar de superar las referidas adversidades?.

1.2. Justificación de la Investigación

El impacto de la crisis financiera internacional en la actividad productiva de las PYMES de El Salvador¹⁰ es lo suficientemente grande como para evidenciar la importancia de realizar un estudio exhaustivo del mismo, cuyos hallazgos condujeron a formular alternativas de solución que se califican como viables, tanto desde el punto de vista de los procesos administrativos que pueden implementar las empresas, como de la participación proactiva que corresponde a los demás entes que tienen injerencia directa o indirecta en la gestión que las mismas realizan.

La investigación efectuada da relevancia a las políticas y estrategias que han implementado las pequeñas y medianas empresas de los distintos sectores de actividad económica que operan en la ciudad de Metapán, así como también las que se estimó pertinente proponer, por parte del equipo de estudio, para potenciar lo más posible sus capacidades a fin de que puedan salir adelante de la situación en que se encuentran.

La investigación es también de utilidad para las demás PYMES de El Salvador. Se analizaron las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control que las empresas investigadas aplican en las áreas de personal, producción, mercadeo y finanzas, identificando las modalidades administrativas que tienen características generales a nivel del conjunto de dichos establecimientos y las que son específicas de los mismos, de conformidad a cada uno de los sectores de actividad económica.

Adicionalmente, se tienen en cuenta los factores de carácter interno y externo que se vinculan a la labor empresarial, tales como la disposición de los ejecutivos de los establecimientos a implementar mejoras que se les sugiera en sus procesos de gestión y la cooperación técnica

Los efectos de la crisis financiera internacional de 2008 aún persisten en la economía nacional, existiendo incertidumbre acerca de cuándo finalizarán, dado que han surgido posteriormente otros fenómenos de carácter nacional e internacional que se han agregado al impacto que se originó inicialmente.

Fuente: <http://www.contrapunto.com.sv/coyuntura/futuro-incierto-para-c-a-por-crisis-economica>. Artículo: Futuro incierto para Centroamérica por crisis económica. Publicado viernes 26 de marzo de 2010. Sitio visitado 15 de julio de 2011. Revisitado el 4 de febrero de 2012.

que reciben de parte del Gobierno, o de entidades gremiales de apoyo al aparato productivo de la nación.

El trabajo está orientado a plantear soluciones que se estiman viables y consistentes ante la problemática de la crisis, considerándose que tienen determinados elementos de tipo innovador, lo cual reviste importancia para la economía del país, teniendo en cuenta que diversos estudios realizados por entidades como la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL), la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTIC) y otras, coinciden en que las pequeñas y medianas empresas en conjunto generan altos volúmenes de empleo y una importante participación en el Producto Interno Bruto de la República.

Se tiene la expectativa de que el estudio es de beneficio social en la medida que las empresas estimen conveniente ponerlo en práctica, y siempre que tengan acceso al apoyo que requieren en los aspectos crediticio, de asistencia técnica y de concreción en materia de aunar esfuerzos con otras organizaciones de intereses afines, para trabajar coordinadamente en sus procesos de producción y comercialización.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General:

Describir la crisis financiera en El Salvador y su incidencia en la economía de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Metapán.

1.3.2. Objetivos Específicos:

1. Describir el origen y la evolución de la crisis financiera internacional de 2008.
2. Determinar los efectos que el fenómeno de la crisis ha tenido en la actividad productiva de las PYMES de la ciudad de Metapán.
3. Clasificar las estrategias que implementaron las PYMES de la ciudad de Metapán ante la crisis financiera internacional.

4. Identificar las medidas de gestión administrativa que aplicaron las pequeñas y medianas empresas salvadoreñas para enfrentar los efectos de la crisis.
5. Proponer estrategias administrativas que las pequeñas y medianas empresas de El Salvador puedan aplicar por medio de un modelo de marketing, para superar las incidencias de la crisis financiera internacional.
6. Conocer en qué medida las PYMES de la ciudad de Metapán están dispuestas a implementar las estrategias sugeridas por los asesores institucionales para superar las incidencias de la crisis financiera.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Conceptos Fundamentales Sobre las Crisis Financieras y sus Incidencias en la Economía de los Países Afectados

Las crisis financieras se pueden definir como situaciones caracterizadas por la inestabilidad en los mercados monetarios, ocasionando desajustes en la balanza de pagos, acciones especulativas que inciden en bajas de los índices de la actividad bursátil y otros efectos negativos del sistema económico de los países afectados.¹¹

Un aspecto psicológico que surge de forma prácticamente inmediata y generalizada que se asocia a las crisis financieras, es la percepción del público de que ésta tendrá un comportamiento creciente que abarcará el resto de actividades económicas de la sociedad, lo cual hace que se profundice durante algún tiempo la caída del valor de las acciones de las empresas y otros títulos valores que se transan en la Bolsa, y que a la vez conlleva pérdidas en la demanda de muchos productos, ocasionando desempleo y contracciones en la inversión. Estos factores se refieren a diversos aspectos de la realidad nacional, existiendo entre ellos relaciones de causa y efecto, que se manifiestan en un aumento del desempleo.

En términos generales, las crisis financieras internacionales surgen en algunos de los países más importantes de la economía mundial¹², siendo éste el factor determinante de que se dé dicha expansión a través de las distintas transacciones de bienes y capitales.

En relación con el origen, el mismo no está propiamente en los procesos de producción o comercialización de bienes tangibles, tales como, los agrícolas o industriales, aunque se tenga la impresión de que éstas son la causa estructural del problema, lo cual no es así sino que ésta se ubica en el sistema bancario, en el sistema monetario o en ambos.¹³

¹¹ Andersen, Arthur. Op. Cit. N° 2 Pág. 141

¹² Estados Unidos de América, Dinamarca, Francia, Alemania, España, y otros.

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/crisis_econ%C3%B3mica_de_2008-2012. Visitado 9 de febrero de 2012. (Ver anexo N° 1)

¹³ Dornbusch, R. y otros. (2004). El Dinero Como Catalizador Para La Crisis Financiera:

De conformidad con criterios que sostiene el Fondo Monetario Internacional (FMI)¹⁴, las principales causas de las crisis financieras consisten en una combinación de políticas macroeconómicas insostenibles que aplican los gobiernos, tales como déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, deuda pública creciente, auges excesivos del crédito bancario, déficit financiero de las instituciones públicas y una parálisis de las políticas de desarrollo económico.

Entre las crisis financieras que se han dado en los EE. UU, se destacan la de 1929, que se denomina Gran Depresión, y la de 2008. La primera impactó a todo el sistema capitalista del mundo, con efectos graves, no solamente en la producción y el empleo correspondiente, sino también en problemas de mayor envergadura como el que se dio en El Salvador durante el año 1932, en que hubo un levantamiento de grupos de campesinos en la zona occidental, quienes de forma violenta irrumpieron en las propiedades de las familias acomodadas económicamente para robar y cometer otras atrocidades.

La crisis de 2008, de la cual se hace una breve referencia en el acápite 1.1 tuvo una caracterización que coincide con el concepto que se ha expuesto¹⁵.

En la actualidad, observadores de la realidad nacional afirman que el desempleo motivado por la misma ha alcanzado la cifra de 110000 puestos de trabajo durante el periodo junio de 2009 a junio de 2011, el comportamiento del PIB aún no recupera el nivel de 2008 y el costo de la vida se ha incrementado en el 6% anual¹⁶

2.2. Caracterización General de las PYMES de El Salvador

No existe un criterio uniforme a nivel nacional ni internacional para la clasificación de las empresas de un país en micro, pequeño, mediano y grande. En el estudio efectuado se utilizó

www.buenastareas.com/temas/dornbusch.../220.

¹⁴<http://cuasieconomista.wordpress.com/2008/09/30/el-fondo-monetario-internacional-seala-las-10-mayores-crisis-bancarias/septiembre-30-2008>

¹⁵El impacto que ha tenido en El Salvador la crisis financiera de EE UU que se originó en 2008 fue inicialmente del cierre de varios establecimientos que realizaban exportaciones al país del Norte, luego en 2009 provocó una deflación y un decrecimiento del PIB. Los efectos persistieron durante 2010 año en que la economía entró prácticamente en recesión con un crecimiento ínfimo del PIB del orden de 1% anual.

¹⁶ El Diario de Hoy 1 de Julio de 2011. pág. 26. (Ver anexo N° 2)

el criterio más sobresaliente, el cual se especifica en el último párrafo de esta página, que es el que aplican la DYGESTIC, el Ministerio de Economía, CONAMYPE y otras instituciones. En el Salvador, algunas instituciones las clasifican de conformidad al valor de los activos fijos, el volumen de ventas y el número de empleados que poseen.

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social las clasifica de la siguiente manera.¹⁷

- a) Según el monto de los activos: microempresa, menos de \$11,500.00; pequeña, de \$11,500.01 hasta \$85,700.00; mediana, de \$85,700.01 hasta \$228,600.00; grande más de \$228,600.00.
- b) Según el número de empleados: microempresa, de a 10; pequeña, de 11 a 19; mediana, de 20 a 99; grande, de 100 a más.

La Dirección General de Estadística y Censos del Ministerio de Economía pública las estadísticas oficiales de los establecimientos productivos del país, clasificándolos por su tamaño en base al número de empleados de la siguiente manera: microempresa, de 1 a 4; pequeña, de 5 a 49; mediana, de 50 a 99; grande, de 100 a más.¹⁸

Igual criterio aplican la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y la Fundación Para El Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAMYPE).¹⁹

El Censo Económico de 2005 de El Salvador mostró que en el país existen 15832 PYMES, de las cuales 13208 son pequeñas y 2624 medianas, que en conjunto aportan el 27% de la recaudación fiscal²⁰.

¹⁷ Revista Dinámica Empresarial FUSADES. 4 trimestres 2004 Pág. 22

¹⁸ Tomando en cuenta la clasificación de la DIGESTYC, se definen como PYMES las empresas cuyo número de empleados oscila entre 5 y 99.

¹⁹ <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=3957>. El Salvador. Mayor crecimiento y oportunidad para PYMES. Visitado 15 de junio de 2011

²⁰ La Prensa Gráfica, 27 de octubre 2010.(Ver anexo N° 3)

La estructura porcentual del aparato productivo de El Salvador, en lo que se refiere al tamaño de las empresas, y de conformidad con la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL), es la siguiente: Micro empresa, 90.52%; pequeña, 7.54%; mediana 1.50%; y grande 0.44 %. Según sectores de actividad económica, los establecimientos corresponden en un 66.14% al comercio, 18.36% a servicios; 12.9% a la industria manufacturera; y 2.6% a otros sectores (Gobierno)²¹.

En términos absolutos, el parque empresarial nacional está constituido por 158,506 micro empresas; 13,203 pequeñas empresas; 2,627 medianas empresas y 770 grandes empresas.

De acuerdo con información proporcionada por CAMARASAL, las PYMES contribuyen al 86% del PIB Nacional y al 10% del total de las exportaciones salvadoreñas.²²

Específicamente las pequeñas y las medianas empresas corresponden respectivamente al 3.1% y 0.3% de la estructura del aparato productivo nacional, en lo relativo al número de establecimientos; mientras que en lo que corresponde al total del empleo generado en el país su participación respectiva es de 12% y 2%.²³

2.3. Políticas y Estrategias

A) Políticas

Las políticas administrativas se pueden definir como declaraciones o interpretaciones generales que sirven de guía para la toma de decisiones en la gestión productiva que realiza una organización. Tienen cierto grado de discrecionalidad, de conformidad al tipo de situación específica a la cual están dirigidas, lo cual depende, entre otros factores, de los estilos de liderazgo de los ejecutivos, de la disponibilidad y naturaleza de los recursos, del giro de actividad económica, etc.²⁴

²¹Directorio Económico 2005 de CAMARASAL. Información publicada en <http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/fichas/ficha.php?entidad=textos&id=10911&opcion=documento>. visitada 15 de Junio de 2011. revisado 9 de febrero de 2012.

²² www.grupored.com.mx/morelos/programaCompetitividad/moreloscompetitivocapitulo9.pdf

²³ Banco Central de Reserva de El Salvador boletín económico N° 199 julio-agosto 2010. www.bcr.gob.sv visitado el 17-06-11

²⁴ Koontz, Harold y otro OP. Cit N°7 pág. 163.

Un requisito esencial de las políticas administrativas, es asegurar que las decisiones no rebasen los límites de las capacidades reales de la organización para implementarlas.

Tipos de políticas administrativas

Una clasificación generalizada de las políticas de una empresa es del criterio de origen, en lo que se refiere a si provienen de factores ajenos a la organización o de la interioridad de la misma. En este caso se trata de políticas externas e internas.

Políticas externas son las que derivan de aspectos que determinan acciones empresariales que se aplican a nivel general o por sectores de actividad económica, tales como la estabilidad laboral; los incentivos que se caracterizan por el pago de remuneraciones superiores al salario mínimo; la protección de la integridad física del empleado, en relación con la seguridad industrial; considerar al consumidor como soberano de la gestión productiva, en función de la defensoría de sus derechos de conformidad con la Ley; y cuidado de la naturaleza en congruencia con las disposiciones sanitarias de seguridad ambiental.

Las políticas internas se pueden dividir en dos categorías, que son las generales y las específicas. Las primeras se aplican a todas las unidades organizacionales de la empresa, entre las que se tienen, por ejemplo, el otorgamiento de bonificaciones periódicas a los empleados que no tengan llegadas tardías en los registros de personal, el establecimiento de un sistema de ascensos de categoría por la obtención de diplomas de aprobación en eventos de capacitación e implementación de un sistema de premios a la excelencia por el buen desempeño realizado.

Los criterios de las políticas internas de carácter general deben ser positivos, en el sentido de que generen motivación, ya que, por ejemplo establecer sanciones para los empleados que tienen llegadas tardías tienen un efecto de rechazo por parte de los trabajadores, lo que desmotiva su participación en el crecimiento de la empresa.

Las políticas de carácter específico, dependiendo del giro de la actividad de la empresa, pueden ser de producción, ventas, compras, relaciones públicas y personal. Todas estas áreas son determinantes para el buen desempeño de la organización, a la vez que mantienen entre sí rasgos de interdependencia con respecto a su efectividad, ya que si se descuida una de ellas se afecta a las demás, como ocurre si no se aplica una adecuada política de que sean los resultados de los estudios que hace la unidad de mercadeo los que determinen el quehacer de la unidad producción, así como también que las políticas de personal han de estar en consonancia con la forma de atención al cliente que aplica la unidad de relaciones públicas.

B) Estrategias

El concepto de estrategia se aplica a los medios que las empresas utilizan para lograr los objetivos que se plantean, incluyendo la toma de decisiones sobre los cursos de acción necesarios y la asignación de los recursos correspondientes.

Implican la formulación e implementación de planes de acción, los cuales reciben la denominación de tácticas, siendo éstas las que conducen a concretar las estrategias. Un ejemplo de estrategia es el uso del comercio electrónico, para lograr el objetivo de posicionamiento de la empresa en el segmento de consumidores que realizan sus compras por dicho medio, así como también para efectuar las compras de sus insumos. La táctica consistiría en elaborar y ejecutar el plan de este posicionamiento, comenzando por la creación de un sitio Web, y luego realizar la publicidad mediante promociones que atraigan clientela.²⁵

Las estrategias son susceptibles de clasificar en diferentes formas, siendo la más común la de las distintas áreas de gestión de una empresa, que comprenden producción, mercadeo, finanzas y personal. En producción no existe una clasificación uniforme, ya que pueden estar referidas al diseño de los productos, de procesos, de desarrollo de nuevos productos, del ciclo de vida de un producto, etc.

Las de diseños de productos se establecen en base a las modas, de tal forma que requieren que se realice un estudio de campo para determinar los estilos y materiales que mayor demanda tienen en el mercado ante los gustos cambiantes de los consumidores; la de desarrollo de

²⁵ Koontz, Harold y otro OP. Cit N°7 pág. 781

nuevos productos consiste en que se aplican diversas etapas que se estimen pertinentes, es decir, por ejemplo, que primero se investiga si el nuevo producto tendrá demanda efectiva y en qué cantidad; si es así se pasa a la etapa de producción, luego a la de promoción y venta; la del ciclo de vida del producto consta de 5 etapas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

Algunas etapas que se aplican en lo concerniente a mercadeo son las de atracción, empuje y precios de temporada. La de atracción se refiere a los clientes, que consiste básicamente en una promoción que requiere efectuar inversiones en publicidad entre los distintos segmentos de consumidores potenciales, quienes demandarán el producto a los distribuidores detallistas; éstos lo pedirán a los distribuidores mayoristas y estos últimos lo adquirirán en la empresa. La de empuje, consiste en utilizar la fuerza de venta y la promoción comercial para posicionar el producto en distintos canales; difiere de la de atracción en que en este caso el productor promueve el producto ante los distribuidores mayoristas, éstos lo promueven ante los distribuidores detallistas, quienes cubren la etapa de promoverlo ante el consumidor final. La de precios de temporada, entre otras acciones, incluye descuentos que se realizan a precios muy inferiores a los que normalmente se aplican para crear la demanda del producto o para liquidar inventarios cuando se está en periodo de cambio de temporada de ventas.²⁶

Otras estrategias para el sub sector de la pequeña empresa son las de diferenciación y de concentración. La primera recibe esa denominación porque se trata de crear un producto que se considere único en el mercado, es decir exclusivo porque no tiene competencia en absoluto. La de concentración está dirigida a segmentos especiales o particulares de compradores, para los cuales se elaboran productos específicos en función de sus características de demanda. Para aplicar la estrategia de diferenciación en forma repetitiva en el tiempo se necesita que la empresa esté continuamente generando nuevos productos, lo cual exige que tenga personal con alto nivel de creatividad, que sea capaz de investigar y desarrollar sus iniciativas. Se combina con la estrategia de empuje.

²⁶ Kotler, Philip. Y otro Op Cit N° 8 pág. 81,322,337 y 375

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

La investigación fue de tipo descriptivo y causal, ya que estuvo dirigida a obtener información sobre la forma en que han sucedido los fenómenos relacionados con el tema investigado, a la vez que se establecieron las relaciones de causa y efecto que existen entre las variables de la gestión productiva de las PYMES, las cuales conforman el problema de las incidencias negativas que en éstas han ocurrido como consecuencia de la crisis financiera.

3.2. Universo de la Investigación

La población investigada estuvo constituida por todas las PYMES que se identificaron en la nómina de establecimientos que corresponden al municipio de Metapán, que está contenida en el Directorio de Empresas del año 2008, publicado por la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), cuyo número asciende a 18. A esta nómina se agregaron 9 establecimientos que no aparecen en la misma, pero que están localizadas en el mismo municipio y pertenecen también al subsector de las pequeñas y medianas empresas.

3.3. Método, Técnica e Instrumentos

Método

Se aplicó el método ecléctico, consistente en la combinación de procesos inductivos y deductivos. Los primeros se implementaron en las actividades de recopilación de datos en cada uno de los establecimientos e instituciones de apoyo, en los que las personas entrevistadas dieron a conocer las peculiaridades de sus organizaciones con respecto a los ítems del instrumento de investigación.

La inducción se concretó en establecer generalizaciones del conjunto de datos individuales, a fin de caracterizar a las PYMES y a las entidades a nivel del agregado que las mismas integran.

Las deducciones se realizaron de manera inversa, partiendo de las generalidades hacia cada uno de los actores mencionados; por ejemplo, las incidencias de la crisis financiera en la reducción de los volúmenes de ventas de las distintas empresas.

Técnica e Instrumentos

La técnica que se utilizó para la recopilación de datos sobre la realidad investigada consistió en la entrevista estructurada y personalizada, cuyos informantes fueron los ejecutivos de las PYMES de la ciudad de Metapán y los funcionarios de las diversas instituciones de apoyo a dicho sector productivo, que fueron abordados en las respectivas entidades donde se desempeñan.

No se utilizó el procedimiento del muestreo estadístico para determinar el número de establecimientos que se investigarían, dado que el total de los mismos ascendió a 27, por lo que se desarrolló un estudio censal. El instrumento que correspondió a la técnica mencionada fue la cédula de entrevista.

3.4. Procedimiento

Los acápites del protocolo que correspondieron a aspectos teóricos se desarrollaron consultando la bibliografía que se menciona en el anexo, realizando los correspondientes análisis de la información proveída por estas fuentes, a la luz de sus relaciones directas e indirectas con la realidad de las PYMES del país. En igual forma se realizó una serie de consultas en páginas Web sobre elementos teóricos y acontecimientos nacionales e internacionales vinculados a la temática del trabajo.

A continuación se enuncian las etapas en que se realizó la investigación de campo:

- Identificación de los establecimientos que conformaron la población que fue investigada. Esta fase se desarrolló consultando a la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), sobre la nómina de PYMES que funcionan en la ciudad de Metapán, con sus correspondientes giros de actividad económica, direcciones postales, número de empleados y otros datos identificatorios.

Debido a que la nómina oficial de la DIGESTYC contenía un número menor de establecimientos, del que corresponde a las PYMES que existen actualmente en el municipio de Metapán, se completó la lista respectiva, incluyendo nueve empresas que no estaban contempladas.

- Identificar la nómina y direcciones postales de las instituciones de apoyo al sector de las PYMES.
- Elaborar las cédulas de entrevista que se aplicaron a los ejecutivos de las empresas y a los funcionarios de las entidades de apoyo.
- Establecer las comunicaciones con los ejecutivos de las empresas y los funcionarios de las entidades de apoyo para determinar las especificidades del calendario para la realización de las entrevistas.
- Desarrollo de las entrevistas.
- Procesamiento de datos recopilados por medio de las entrevistas.

3.5. Análisis Estadístico

Los datos procesados acerca de los resultados de las entrevistas se analizaron detenidamente, lo cual permitió establecer las diferencias y semejanzas entre los efectos del fenómeno analizado y las variables de la gestión productiva de las PYMES. De esta actividad se derivaron conclusiones y recomendaciones relacionadas con las políticas y estrategias que se proponen en el capítulo V.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo se efectuó en dos tipos de unidades de análisis. El primero estuvo constituido por tres entidades que tienen como función básica cooperar con las empresas del país, para que éstas puedan superar los problemas que enfrentan como consecuencia de fenómenos de carácter económico en la realidad nacional e internacional, los cuales generan incidencias negativas en su gestión productiva. El segundo tipo lo conformaron 27 establecimientos de diferentes giros de actividad ubicados en el municipio de Metapán.

El presente capítulo contiene los resultados obtenidos en ambas categorías de escenarios de la investigación, las conclusiones que se derivan de los mismos y las recomendaciones que el equipo de estudio ha estimado pertinente someter a consideración de las empresas y del marco institucional antes mencionado, con la finalidad de que analicen en qué medida tienen validez y puedan implementarse.

4.1. Análisis de la Información Recabada

Este apartado comprende dos partes, correspondiendo la primera a los hallazgos en las instituciones de apoyo y la segunda a los que se identificaron en las empresas. Las personas entrevistadas en ambos tipos de organizaciones emitieron aseveraciones que dan validez a los objetivos que se establecieron previamente a la realización de la investigación de campo. Es decir que estos propósitos se cumplieron de conformidad a lo previsto en el plan de trabajo.

En efecto, los hallazgos permitieron comprobar que sí existen incidencias negativas relevantes en la actividad productiva de las PYMES de Metapán, derivadas del colapso financiero que experimentaron los Bancos Lehman Brother y Merrill Linch, la empresa de seguros American Internacional Group (AIG) y otras entidades financieras, cuyas repercusiones se extendieron a los cinco continentes. En el caso de El Salvador, tal como lo afirman los ejecutivos de CAMARASAL, las consecuencias del fenómeno fueron de carácter inmediato debido al alto grado de dependencia que existe con respecto a la economía de los EE. UU.

4.1.1. Análisis de los Resultados de las Entrevistas a Funcionarios de Instituciones que Ofrecen Cooperación Técnica a las PYMES de El Salvador

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL), indicó que la crisis sí ha tenido incidencias negativas en la actividad productiva de las PYMES, lo cual fundamentaron teniendo en cuenta la dependencia que tiene la economía salvadoreña con respecto a la de EE.UU. Por su parte, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) expresó que, debido a que la crisis financiera ha perjudicado a las PYMES, la demanda de los productos que éstas generan se ha contraído. De igual manera, La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) afirmó que se ha contraído la demanda que tienen dichos establecimientos, así como también se ha incrementado el riesgo de inversión en los mismos.

Se verificó que todas las instituciones de apoyo en que se realizó la investigación de campo coinciden en que la crisis financiera internacional que se suscitó en 2008 ha tenido repercusiones significativas en las actividades productivas de las empresas salvadoreñas. Consecuentemente, en esta aseveración se incluyen las PYMES.

(Ver Anexo N° 7 Cuadro N° 2).

A.Caracterización de las incidencias señaladas por las instituciones:

Las especificaciones que dieron a conocer las personas entrevistadas fueron las siguientes:

a) CAMARASAL expuso que los efectos consisten en las limitaciones del crédito otorgado por el sector bancario, lo cual les ha impedido a las empresas realizar las inversiones tanto para crecimiento como para capital de trabajo.

También se sostuvo que las unidades productoras han experimentado disminución de las ventas por la falta de capacidad de los clientes para adquirir el producto, situación que en algunos casos ha derivado en despedir empleados.

b) CONAMYPE también hizo referencia a la reducción en el crédito, fenómeno que ha limitado la preservación de los índices de rentabilidad de los establecimientos, al mismo tiempo que ha sido determinante en el sentido de que éstos no logren crecer en el mercado. Se afirmó que por esta razón se han visto obligados a disminuir costos y hacer movimientos de

rotación del personal, en búsqueda de tratar de recuperar los niveles de utilidades que tenían antes de la crisis.

c) FUSADES hizo énfasis en que la crisis ha afectado el poder adquisitivo de la población en general, incidiendo en la reducción de las compras de bienes y servicios, deprimiendo las curvas de demanda que tienen los productos de las PYMES. Lógicamente, éstas se han visto obligadas a reducir sus volúmenes de producción y sus inversiones. (Ver Anexo N° 7 Cuadro N° 3).

B. Cooperación ofrecida por las instituciones

Los detalles relacionados con la cooperación que ofrecen las entidades para que las PYMES enfrenten las adversidades provenientes de la crisis se enuncian a continuación:

a) CAMARASAL ofrece diversos servicios, entre los que se destaca información de interés para la toma de decisiones, capacitaciones y formación empresarial dirigida a promover sus servicios y productos.

b) CONAMYPE las apoya en áreas estratégicas, por ejemplo capacitándolas para que puedan exportar, que se registren como contribuyentes del IVA y que cumplan con las normativas de carácter sanitario, asesorándolas con el propósito de que implementen las normas ISO 9000, orientándolas en el sentido de que determinen sus costos de producción, así como también en la forma de diseñar su página web para promoverse en el sistema informático y mejorar su imagen comercial.

c) Por su parte, FUSADES provee asistencia tecnológica y les coopera en la creación de enlaces institucionales con entidades financieras, así como también con expertos en poner en práctica estrategias comerciales a nivel nacional e internacional, y en una gama de temas de la economía empresarial. (Ver Anexo N° 7 Cuadro N° 4)

C. Estrategias propuestas por las instituciones

Las estrategias específicas para las PYMES a fin de que puedan superar los problemas ocasionados por la crisis financiera, de conformidad con lo que al respecto proponen las instituciones de apoyo, consisten en lo siguiente:

- a) Área de mercado: Realizar análisis FODA que permita a las empresas definir las fortalezas y oportunidades que más contribuirían a dicha solución, hacer énfasis en la innovación dirigida a mejorar la calidad de los productos, implementar las normas ISO 9000, aprovechar las redes y otras plataformas informáticas para los negocios.
- b) Área tecnológica: Promover la innovación en los diferentes procesos de la gestión productiva, crear una base de datos que contenga toda la información básica que requiere la empresa, aprovechar al máximo la cooperación técnica que ofrecen diversas organizaciones y, en la medida de lo posible, la sabiduría que poseen las personas de la tercera edad que han desempeñado sus funciones en una o más de las áreas productivas de la empresa.
- c) Funciones del proceso administrativo: Implementar la planeación y formular planes estratégicos que incluyan el mediano plazo.
- d) Crecimiento de la empresa²⁷: Diversificar los productos para satisfacer la demanda de otros segmentos del mercado.
- e) Otras estrategias: Aprovechar los tratados de libre comercio y los programas gubernamentales de fomento al aparato productivo.

D. Apoyo institucional para que las PYMES apliquen las estrategias²⁸.

Este apoyo consiste en lo siguiente:

- a) CAMARASAL: Ofrece apoyo en todos los aspectos.
- b) CONAMYPE: Apoya en cuanto a:
 - Asesoría empresarial: para brindar acompañamiento integral por un período de tiempo al emprendedor, empresario o empresaria y ayudarles a resolver problemas en áreas relacionadas a administración, producción, mercadeo, finanzas, etc.
 - Asesoría en el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC): Mediante la aplicación de herramientas tecnológicas como, informática, sistemas computacionales, dispositivos electrónicos, internet, telecomunicaciones, y otros, los empresarios(as) y emprendedores podrán mejorar sus competencias, acceder a nuevos mercados, a información de negocios y otros beneficios.

²⁷ Se considera que el crecimiento se convierte en un reto para los establecimientos, cuando experimentan una caída en sus ventas como consecuencia de un problema del entorno económico.

Lo expuesto en cada literal que se refiere a las instituciones corresponde a las respuestas que dieron las personas entrevistadas en las mismas.

- Capacitaciones: Se brinda formación en diferentes áreas, de manera grupal para una o varias empresas en diversos temas: características empresariales personales, planes de negocios, técnicas efectivas de ventas, servicio al cliente, etc.
- Asistencia técnica: Se refiere a un servicio técnico en temas de gestión empresarial o especializados, brindando este apoyo en áreas relacionadas a diseños de procesos productivos, reformulación y diversificación de productos, imagen comercial, planes de mercadeo, diseño de estrategia de promoción o publicitaria u otros que requiera la empresa.
- Vinculaciones de mercado: Se facilita el acercamiento a otros programas o servicios (financieros, desarrollo empresarial, etc.), que se ofrecen a la MYPE, desde el sector público o privado.

c) FUSADES: Asesora sobre el mejoramiento del modelo de negocios, uso de la tecnología y vinculación de las PYMES con los programas del Gobierno de la República.

E. Requisitos establecidos para que las PYMES reciban la cooperación técnica:

a) CAMARASAL: Cada servicio que se ofrece por la institución tiene sus propios requisitos en base al esquema establecido para ello. Todos los servicios tienen un costo para las empresas interesadas.

A continuación se presentan los requisitos establecidos en el programa AFI que desarrolla la Cámara.

Programa AFI:

El programa apunta a mejorar la cultura de negocios de las empresas, con el fin de ayudarles a que identifiquen su posición competitiva y que puedan acceder de manera permanente en los mercados externos.

¿Qué es AFI? Es la herramienta creada por la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, especialmente diseñada para apoyar a las Pequeñas y Medianas empresas, que buscan desarrollar su capacidad exportadora para conquistar nuevos mercados internacionales.

¿Quiénes Pueden Participar?

Aquellas pequeñas empresas en El Salvador que, con mínima o sin experiencia exportadora, que busquen acceder a otros mercados y que dispongan de un (os) producto(s) con potencial para ser exportado(s).

b) CONAMYPE: Los requisitos establecidos son:

1. Emprendedores

Personas emprendedoras (mayores de 16 años):

- Fotocopia de DUI si es mayor de edad.
- Fotocopia de NIT (independiente de su edad)

Grupos asociativos:

- Fotocopias de DUI, NIT de los integrantes.

2. Micro y Pequeña Empresa:

Persona natural (sin registro de IVA):

- Fotocopia de DUI
- Fotocopia de NIT
- Declaración jurada de las ventas.

Persona natural (registrada al IVA)

- Fotocopia de DUI
- Fotocopia de NIT
- Fotocopia tarjeta IVA.
- Fotocopia de última declaración anual de renta o ultima declaración de IVA.

Persona jurídica:

- Fotocopia de DUI del representante legal
- Fotocopia del NIT del representante legal
- Fotocopia del NIT de la personería jurídica
- Fotocopia de la tarjeta IVA.
- Fotocopia de última declaración anual de renta o ultima declaración de IVA

c) FUSADES

Los requisitos que establece FUSADES se han establecido únicamente para las empresas que reciben cooperación de la entidad con el propósito de realizar exportaciones dichos requisitos son los siguientes:

- Ser una PYME exportadora o con potencial de exportación, perteneciente a los sectores señalados a continuación.
- Demostrar suficiente capacidad técnica, administrativa y financiera para la ejecución de un proyecto.
- Participar en la convocatoria, que se realizará a través de seminarios, captación de proyectos vía nuestro portal web y atención en oficina a través de mecanismo de ventanilla única.
- Disposición para participar en el programa, brindando información, tiempo y coparticipación económica.

Subsectores priorizados para la asistencia del proyecto:

LECHE: Leche y derivados, quesos tradicionales y gourmet, bebidas energizantes con base en leche y yogurt.

BEBIDAS: Bebidas envasadas en PET y enlatadas, pulpas de frutas y horchatas.

PANADERÍA: Líneas de pan dulce, pan en general y semitas-quesadillas.

CONFITERÍA: Caramelos, productos snack (insuflados) y productos con aplicaciones del cacao.

INDUSTRIA DEL COCO: Industrialización del agua de coco, utilización de torta residual de proceso extracción de aceite y aplicaciones para subproductos en base en estopa-fibra-hueso.

ALIMENTOS ÉTNICOS: Alimentos congelados (tamales-pupusas), alimentos deshidratados y conservas-salsas-pastas.

CONSULTORES

Para ser consultor del programa se deberán cumplir, como mínimo, los siguientes requisitos:

- Mostrar su deseo de participación en el formulario (Aplicación Consultor).
- Proporcionar información solicitada en el formulario de aplicación.
- Participar en las capacitaciones y actualizaciones de Proinnova.
- Someterse a las evaluaciones de Proinnova.
- Comprometerse y mantener la más alta confidencialidad sobre el conocimiento de las actividades de las empresas asistidas.

BENEFICIOS

- Asistencia y tutoría para la preparación del Proyecto de Innovación
- Vinculación con bancos, inversionistas e instituciones de apoyo
- Tecnologías para innovación
- Asistencia y servicios tecnológicos

REQUISITOS

- Empresas del sector de alimentos que estén exportando o con potencial de exportación o vinculadas a cadenas exportadoras
- Personas naturales o jurídicas
- Empresas hasta con 100 trabajadores fijos remunerados
- Con ventas hasta \$7 millones anuales

PROCESO

- Descargar solicitud de apoyo en el sitio www.fusades.org o presentar formulario físico en la oficina de PROINNOVA Edificio FUSADES

- Asignar persona contacto con poder de toma de decisión
- Clara disposición de implementar el proyecto.

F. Consideraciones adicionales de las personas entrevistadas.

a) CAMARASAL: Considera que una de las principales premisas es que la empresa debe “acostumbrarse” a cambiar, teniendo en cuenta que el mercado permanece en constante dinamismo.

b) CONAMYPE: Recomienda ver a la crisis como un reto para innovar y penetrar a otros mercados.

c) FUSADES: Propone que las PYMES realicen el diagnóstico interno para que detecten sus oportunidades de mejora, y en función de éstas que gestionen el apoyo del Ministerio de Economía a través de CONAMYPE y FONDEPRO. (Ver anexo N° 7 Cuadro N° 5).

4.1.2. Análisis de los Hallazgos en las Empresas del Municipio de Metapán

En este acápite se presentan los hallazgos que corresponden a las 24 empresas del estrato de las PYMES que fueron objeto de investigación de campo por medio de una entrevista estructurada y personalizada que se realizó a los propietarios de dichos establecimientos que fungen al mismo tiempo en calidad de gerentes.

Es necesario aclarar que el tamaño de la muestra ascendió a 27 unidades productoras. De éstas, hubo dos que se dedican a transporte de carga y una del área de ferretería, en las que se afirmó que no han experimentado ningún problema como consecuencia de la crisis financiera internacional del año 2008. Por esta razón, no están incluidas en el análisis de la caracterización de dichas incidencias.

A continuación se especifican los hallazgos correspondientes a los 24 establecimientos que respondieron afirmativamente la interrogante relativa a si la crisis les ha afectado en su gestión productiva. (Ver Anexo N° 9 Cuadro N° 7)

A. Aspectos generales en que las empresas han experimentado incidencias.

Los aspectos en los cuales los 24 empresarios mencionados afirmaron que han tenido incidencias negativas de la crisis financiera son los siguientes: a) Todos coincidieron en que sus negocios han tenido una considerable disminución en el volumen de ventas y consecuentemente en los ingresos; b) El 37.5% han sido impactados en lo relativo a contrarrestar sus expectativas de crecimiento; c) 29.2% de establecimientos incurrieron en mora con los proveedores, lo que les generó el problema de que éstos les han limitado la concesión de pago al crédito; d) En igual forma, el 29.2 % ha tenido fuertes restricciones en la obtención de crédito institucional en el sistema financiero; e) En relación con el despido de personal asociado directamente a la crisis, el 20.8% de empresas se vio forzada a realizarlo; y d) Adicionalmente, el 16.7% de empresarios expresaron que tuvieron dificultades para administrar adecuadamente sus cuentas por cobrar, debido a que han tenido desbalances que al mismo tiempo han representado reducciones importantes en los pedidos de insumos primarios. (Ver Anexo N° 9 Cuadro N°8).

B. Porcentaje en que los establecimientos han disminuido sus ventas.

El 37.5 % de informantes indicó que sus ventas se han reducido hasta un 25 %, mientras que el 50% de empresas se ubican en el tramo del 26 % al 50 % con respecto a la pérdida de su demanda. El resto de establecimientos (12.5 %) ha sido el más afectado, dado que la reducción de los volúmenes de sus ventas oscilan entre el 51 % y el 75 %. (Ver Anexo N° 9 Cuadro N° 9)

C. Porcentaje de reducción de los ingresos netos de las empresas.

En relación con el porcentaje en que disminuyeron los ingresos netos de los empresarios entrevistados, el 33.3 % sufrió pérdidas que no exceden del 25 % con respecto a los resultados que tenían durante a los años anteriores; el 58.3 % ha tenido una situación bastante deprimente por cuanto que su disminución se ubica entre el 26 % y el 50 %, indicando inclusive que el rubro de sus ingresos fue más afectado que la pérdida en el volumen de ventas. En peor situación se encuentran 2 de los establecimientos, los cuales han incurrido en pérdidas de ingresos superiores al 50 %. (Ver Anexo N° 9 Cuadro N° 10)

D. Hallazgos relacionados con la mora de las empresas con los proveedores.

Todos los establecimientos tuvieron problemas para efectuar puntualmente los pagos a sus proveedores, destacándose que el 33.3 % de éstos fue objeto de que se les eliminaran los descuentos que generalmente les realizan a quienes cubren oportunamente con sus obligaciones financieras.

El 16.7 % recurrió a solicitar prórrogas a fin de no verse en el penoso caso de que se les califique de irresponsables, mientras que a uno de ellos no se le otorgó ningún período de gracia. Hubo otro que, con el objeto de pagar a tiempo, redujo sensiblemente las cantidades de sus pedidos de insumos. (Ver Anexo N° 9 Cuadro N°11).

E. Incidencias en el área de administración de personal.

Los aspectos relacionados con la administración del personal de las empresas, que fueron asociados al fenómeno de la crisis, consistieron por una parte, en suspender la incorporación de nuevos miembros a la organización (37.5 %), y por otra, al despido de empleados (20.8 %), así como también realizar la reingeniería general de la empresa (29.2 %). Una de las organizaciones buscó una alternativa que no afectara a ninguno de sus miembros, aplicando una política de incremento de funciones y atribuciones, para que atendieran además nuevas actividades (Ver Anexo N° 9 Cuadro N° 12).

F. Incidencias de la crisis en la financiación de las actividades productivas.

En cuanto al financiamiento de la gestión productiva de los negocios, 7 empresarios coincidieron en que a partir del surgimiento de la crisis, no han contado con los recursos necesarios para invertirlos en el desarrollo de sus establecimientos. Además, otros 6 informantes hicieron alusión a que han solicitado crédito al sistema financiero y que aún no han tenido ningún éxito en esa gestión, ya que los bancos comerciales no los catalogan como sujetos que puedan gozar del otorgamiento de préstamos. En igual forma, 2 empresas tuvieron limitaciones de crédito por parte de sus proveedores y a otra se le redujo significativamente el plazo para el pago de las materias primas obtenidas al crédito (Ver Anexo N° 9 Cuadro N° 13).

G. Incidencias en las expectativas de crecimiento de las empresas.

14 unidades productoras, que corresponden al 58.3 % del total de la muestra, abandonaron definitivamente sus planes de crecimiento, ya que en lugar de crecer, más bien han

experimentado dificultades para mantener los niveles de demanda de sus productos. En 20.8 % de establecimientos se habían iniciado gestiones en el sistema bancario a fin de obtener fondos, específicamente para incrementar su tamaño de planta o hacer un mayor uso de la que ya poseen, pero desistieron de continuar con dichos trámites debido a que les estaban exigiendo más garantías de las que estaban en condiciones de ofrecer, al mismo tiempo que perdieron el ánimo de hacerlo al observar que sus ventas potenciales no eran prometedoras de aumentar. Inclusive un empresario señaló que hasta ha descuidado el mantenimiento de la infraestructura del negocio porque no tiene expectativas de crecer mientras no mejore la situación. (Ver Anexo N° 9 Cuadro N° 14).

H. Estrategias implementadas por los establecimientos para recuperar los volúmenes de ventas.

En orden descendente de importancia, las estrategias implementadas por las empresas para tratar de recuperar los volúmenes de ventas de sus productos, han sido las siguientes: promociones mediante ofertas especiales, reducciones en el precio de venta, campaña publicitaria intensiva y personalizada, otorgar créditos a clientes y otras. La primera de dichas estrategias fue puesta en práctica por 16 empresas (66.7 % del total de informantes), la cual consistió básicamente en ofrecer un producto adicional en forma gratuita por cada unidad adquirida por sus clientes. La segunda también tuvo una cantidad apreciable de establecimientos que la aplicaron en forma intensiva, la cual incluyó entre otros, rebajas del 50% bajo la modalidad de 2 artículos por el precio de 1. La tercera estrategia, que representó un acercamiento personalizado con el cliente, fue utilizada por 7 empresarios.

La concesión de créditos a los clientes para atraerlos, solamente en 6 negocios se hizo efectiva, mientras que otros 4 productores acudieron a una miscelánea consistente en asociarse con otras empresas para comprar materia primas a precios de mayoreo, restringir las cantidades de pedidos a los proveedores y tratar de preservar su posicionamiento en el mercado, promoviendo sus productos estrella con estímulos especiales a los consumidores. (Ver Anexo N° 9 Cuadro N° 15).

I. Medidas administrativas tendientes a contrarrestar la reducción de los ingresos por ventas.

La medida de mayor magnitud, en términos del número de establecimientos que la aplicaron (17, equivalente al 70.8 % del total) fue la de aceptar irremediamente una disminución en sus índices de rentabilidad, considerando que es preferible esa decisión para evitar el cierre de la empresa, ya que se espera que la circunstancias adversas derivadas de la crisis vayan desapareciendo gradualmente.

Hubo una estrategia diferente a la señalada, la cual fue aplicada por 8 empresas, y que consistió en ampliar el giro de la empresa, ofreciendo productos diferentes a las líneas de productos que anteriormente tenían, en busca de clientes que adquirieran simultáneamente una variedad de artículos. La alternativa de asociarse con otras empresas fue también una forma de enfrentar la reducción de utilidades por la vía de menores costos de producción, a través de la compra conjunta de insumos. Entre otras medidas, que fueron mencionadas por 2 informantes, estuvieron las de promocionar los productos que catalogan como de mayor demanda y analizar la posibilidad de modificar el giro del negocio. (Ver Anexo N° 9 Cuadro N° 16).

J. Medidas para cumplir con los pagos oportunos a los proveedores.

A fin de evitar demoras en los períodos de pagos a los proveedores de materias primas, la mayoría de empresas (54.2 %) se vieron forzadas a hacer fuertes ajustes en el manejo de sus inventarios, reduciendo al mínimo posible los pedidos correspondientes. Estos empresarios expresaron que ésta no es propiamente una estrategia, sino la única alternativa que les queda para la sobre vivencia en épocas de crisis.

La medida que ocupó el segundo lugar de importancia consistió en disminuir los fondos de caja chica para el funcionamiento de la empresa, lo cual más que una estrategia se convirtió prácticamente en una circunstancia casi imposible de superar, porque las ventas no generaban lo necesario para esas operaciones. Cabe hacer notar que ningún establecimiento incurrió en la necesidad de cambiar de proveedores, pero 2 de ellos tomaron la decisión extrema de vender parte de sus activos para poder continuar operando, incluyendo vehículos para el reparto de los productos y/o de renegociar los términos de las transacciones de compra venta con los proveedores. (Ver Anexo N° 9 Cuadro N° 17).

K. Medidas para tratar de crecer en la época de crisis.

Con respecto a este ítem de la cédula de entrevista, la mayoría de informantes se abstuvo de responder, lo que se puede interpretar como el hecho de que la crisis le ha inhibido sus anhelos de crecer, por lo que no han tenido ninguna intención de hacerlo.

No obstante lo anterior, 5 empresarios indicaron que han tratado de hacer consultas a personas entendidas en la materia para determinar posibles estrategias de superación. El mismo número de informantes indicó que han considerado la posibilidad de transformar la propiedad de su empresa en una sociedad anónima, teniendo en cuenta el mejor trato que este tipo de personas jurídicas tiene ante el sistema financiero, para efectos de tener acceso al crédito. Asimismo externaron que han buscado la forma de tener acercamiento continuo con los clientes. (Ver Anexo N° 9 Cuadro N° 18).

L. Opciones de los empresarios para evitar despidos de personal.

Estas opciones han consistido principalmente en asignar más funciones a los empleados (41.7% de establecimientos) y reducir hasta el mínimo legal los salarios que excedían de dicho parámetro. Esta última medida fue puesta en vigencia por 2 empresarios.

Las abstenciones que hubo en este ítem se debieron principalmente a que los empresarios que han hecho despidos no buscaron opciones para evitarlo. (Ver Anexo N° 9 Cuadro N° 19).

M. Medidas aplicadas para superar las limitaciones existentes en el otorgamiento de crédito del sistema bancario.

Este ítem únicamente fue respondido por los empresarios que han tratado de enfrentar los efectos de la crisis acudiendo al financiamiento institucional, dado que la mayoría de los restantes, desistió de buscar una alternativa.

Quienes optaron por continuar haciendo uso de la financiación formal, acudieron a otras fuentes, lo cual fue realizado por el 16.7 % de empresas. Considerando que era una alternativa válida, 3 unidades productoras aprovecharon la expansión que ha habido en el otorgamiento de tarjetas de crédito y débito. Una salida opcional utilizada fue la de adquirir crédito comercial rotativo de tipo personal. (Ver Anexo N° 9 Cuadro N° 20).

N. Clasificación de las empresas según si han recibido o no cooperación de alguna institución gubernamental o privada para superar las incidencias de la crisis financiera.

Los resultados obtenidos en este aspecto evidencian que no se está dando un apoyo efectivo a las PYMES para que se desarrollen, ya que en el 79.2 % de establecimientos de dicho sub sector se afirma que no han contado con apoyo institucional para superar los problemas de la crisis financiera. Los 5 que sí han recibido esta cooperación, indicaron que la misma se ha limitado a capacitación de su personal, para lo cual han incurrido en pagos porque en las entidades que la ofrecen, por ejemplo CAMARASAL, establecen costos para cada tipo de servicios que otorgan a los usuarios. (Ver Anexo N° 9 Cuadro N° 21)

O. Disposición de los empresarios entrevistados a aplicar recomendaciones tendientes a superar los problemas de la crisis financiera.

Fue motivo de plena satisfacción para el equipo de estudio el hallazgo de que el 91.7 % de entrevistados se mostró completamente anuente e interesado en que se les dé a conocer el presente documento, una vez que haya sido finalizado, para poner en práctica las recomendaciones que en el mismo se planteen. Únicamente en 2 empresas se indicó que no necesitan que se les propongan alternativas de solución a los referidos problemas porque ellos mismos saben perfectamente lo que deben hacer en estos casos (Ver Anexo N° 9 Cuadro N° 22).

P. Comentarios adicionales de los empresarios.

Adicionalmente a las respuestas otorgadas a los diferentes ítems anteriores, los empresarios estimaron procedente indicar lo siguiente, como estrategias para solucionar los problemas de la crisis:

- a) Mejorar la atención al cliente.
- b) Ofrecer los productos al mismo precio y mejor calidad.
- c) Reducir al mínimo posible el uso de créditos de largo plazo.
- d) Hacer ajustes en los inventarios según las condiciones prevalecientes en la economía.
- e) Enfocar la gestión hacia los productos con mayor demanda en el mercado.
- f) Dar servicio personalizado a los clientes.

- g) Ofrecer los productos a precios competitivos.
- i) Generar innovaciones periódicas a los productos.
- j) Ampliar la cartera de productos.
- k) Introducir nuevos productos a precios promocionales.
- l) Efectuar alianzas estratégicas con otras empresas para compras de insumos al por mayor.
- m) Participar en ferias y convenciones.
- n) Evitar la compra de activos innecesarios.
- o) Estimular al personal a fin de mejorar su rendimiento.
- p) Fomentar el trabajo en equipo.
- q) Evitar los desperdicios de insumos.
- r) Aprovechar la asesoría que ofrecen las entidades de la empresa privada.

4.2. Conclusiones

4.2.1. Conclusiones del Análisis de Entrevistas a Funcionarios de las Instituciones

En este acápite se resumen las aseveraciones que realizaron las personas entrevistadas en las instituciones de apoyo que fueron objeto de estudio de campo. Se evitaron las repeticiones en los casos que dichas entidades tienen los mismos criterios, a la vez que se efectúan comentarios relacionados con dichas consideraciones.

1. El marco institucional de apoyo al desarrollo económico de la nación, sin excepciones, sostiene que la crisis financiera internacional que se originó en los Estados Unidos de América durante el año 2008 ha tenido incidencias adversas en la gestión productiva de las PYMES salvadoreñas.

Esta afirmación dio validez al objetivo de la investigación que sirvió como fundamento para justificar su realización.

2. Los aspectos que más han sido afectados por la crisis son los siguientes: disminución de los volúmenes de ventas, reducción de las utilidades y restricciones en el otorgamiento de crédito institucional. Existe congruencia entre lo afirmado por las instituciones y los hallazgos de la investigación de campo en los establecimientos.

3. Entre las estrategias sugeridas para que las PYMES enfrenten la problemática están las siguientes:

- a) La aplicación del FODA para determinar los puntos críticos que requieren prioridad
- b) Realizar innovaciones en la calidad de los productos y en los distintos procesos de gestión.
- c) Implementar las ISO 9000
- d) Aprovechar las redes sociales y otras plataformas informáticas.
- e) Hacer amplio uso de la cooperación técnica institucional, pública y privada.
- f) Utilizar los servicios personalizados de expertos institucionales y de personas de la tercera edad con reconocida experiencia en la actividad productiva de la empresa.
- g) Implementar formalmente la planeación administrativa y el mercadeo.
- h) Formular planes estratégicos de corto y mediano plazo.
- i) Diversificar los productos con fines de atender distintos segmentos de mercado.
- j) Aprovechar las aperturas comerciales que El Salvador tiene con otros países.

4. Los requisitos que han de satisfacer las PYMES para acceder a la cooperación institucional son los siguientes:

- a) Cumplir con las especificidades que se establecen para cada servicio.
- b) Algunos servicios tienen un costo para la empresa usuaria.
- c) Los establecimientos no deben tener más de 50 empleados ni ventas anuales mayores de \$1 millón.

5. Adicionalmente, se establece como requerimiento esencial que los establecimientos estén actualizados en la dinámica del mercado nacional e internacional.

4.2.2. Conclusiones de los Hallazgos de las Empresas

Las siguientes conclusiones comprenden un resumen de los hallazgos en la investigación de campo, los cuales constituyeron el interés fundamental del presente estudio, ya que se tomó como referentes a las PYMES del municipio de Metapán para conocer las incidencias que en

dicho subsector ha tenido la crisis financiera de 2008, así como también las medidas de diferente índole que tomaron los empresarios para tratar de superarlas.

1. Dentro del subsector de las PYMES, la mayor parte de empresarios poseen una actitud positiva en el sentido de contribuir con sus aseveraciones e información acerca de la gestión que realizan, en los procesos de investigación formal que se llevan a cabo con el propósito de ofrecerles cooperación técnica dirigida a que superen las limitaciones que enfrentan y fortalezcan su crecimiento.

2. Una característica generalizada de las PYMES salvadoreñas, especialmente del estrato de la pequeña empresa, es que los procesos decisorios de diferente naturaleza se toman directamente por los propietarios, es decir que éstos no delegan ese tipo de responsabilidades en ninguno de sus empleados aún cuando algunos de éstos sean sus familiares cercanos. Esta situación genera retrasos en los casos que existe urgencia de atender una eventualidad que incida en las operaciones de la empresa.

3. Las incidencias adversas más relevantes de la crisis financiera internacional de 2008 en la gestión productiva de las PYMES son las siguientes: Sensible disminución de los volúmenes de ventas, restricciones en el acceso al crédito institucional y desmotivación del ánimo de invertir con fines de crecimiento. Estos factores, que se condicionan simultáneamente entre sí, han significado también pérdidas importantes en la rentabilidad de las empresas.

4. Las incidencias de la crisis en los establecimientos han experimentado un efecto multiplicador que abarca a los proveedores de insumos, quienes redujeron o eliminaron los incentivos que normalmente otorgan a los clientes por el pago de los pedidos en las fechas establecidas en los acuerdos de negociación. Es decir que el comportamiento recesivo se ha dado en la cadena de agentes que participan en el proceso productivo.

5. Desde el punto de vista de las condiciones de vida de la población salvadoreña, el efecto de mayor impacto que ha tenido la crisis es la de que alrededor de una quinta parte del sector laboral pasó directamente a la condición de desempleado.

6. Las estrategias gerenciales orientadas a recuperar los niveles de demanda efectiva de sus productos han consistido básicamente en realizar reducciones en los precios de venta de los mismos y promociones especiales que han significado mayores disminuciones en los ingresos de las empresas.

7. Las opciones que han considerado los propietarios para enfrentar la problemática y tratar de lograr un crecimiento de su empresa, son las siguientes: a) Consultar a personas entendidas con respecto a la duración de la crisis, a fin de determinar el momento oportuno de reanudar la toma de decisiones de invertir; y b) Analizar la conveniencia de crear una sociedad de acciones que dé impulso a una nueva imagen de la organización en el mercado.

8. El surgimiento de fuentes de crédito no convencionales ha permitido a las PYMES financiar sus operaciones aún en condiciones onerosas, lo cual aceptan porque los trámites correspondientes son menos burocráticos que los que se llevan a cabo en instituciones convencionales.

9. La efectividad de la cooperación ofrecida a las PYMES, por parte del marco institucional público y privado establecido para apoyar el desarrollo de dicho subsector, es relativamente baja, razón por la cual solamente es aprovechada sólo por un escaso número de establecimientos que pertenecen a esta categoría.

10. Es de carácter optimista la predisposición positiva que tiene la mayoría de empresarios del subsector de las PYMES para recibir asesoría técnica y otro tipo de asistencia institucional, para mejorar la calidad de su gestión.

4.3. Recomendaciones

Teniendo como base los hallazgos que se enuncian en el acápite 4.1.2, se plantean las siguientes recomendaciones, las cuales son específicas para las unidades productoras investigadas, pero que también se consideran válidas para la generalidad de las PYMES del país, por lo que formarían parte de las proposiciones expuestas en el acápite 5.3.

1. Los establecimientos del subsector de las PYMES que han sido afectados gravemente por las incidencias de la crisis financiera internacional de 2008, tienen la opción de dar a conocer la situación real que al respecto experimentan, ante CONAMYPE y otras entidades públicas que tienen la responsabilidad de atenderles para buscar soluciones viables y consistentes a su problemática.

2. La implementación de las estrategias que proponen las PYMES en forma amplia y precisa para superar los efectos adversos de la crisis, y al mismo tiempo potenciar su crecimiento,

requiere en primer lugar de la decisión firme de sus dirigentes de ponerlas en práctica, y en segunda instancia, un compromiso formal del Ministerio de Economía para efectivizar la oferta y demanda de cooperación institucional existente en el país.

3. Se estima recomendable que los propietarios de los establecimientos tomen la iniciativa de delegar responsabilidad y autoridad en otro u otros miembros de la organización, dentro de ciertos límites razonables, para que puedan tomar decisiones oportunas en aspectos relevantes de la gestión productiva, mientras se encuentran ausentes del establecimiento.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA QUE LAS PYMES ENFRENTEN EXITOSAMENTE LA CRISIS FINANCIERA

La conformación de los contenidos de este capítulo se integra en base a elementos teóricos sobre políticas y estrategias, los hallazgos de la investigación de campo y las iniciativas del equipo de estudio en lo relativo a las acciones que puede realizar el estrato de las PYMES salvadoreñas, en lo concerniente a superar los problemas que enfrentan ante la crisis financiera internacional.

La estructura de la propuesta comprende tres acápite:

Propuesta 1. Las que se sugieren de forma específica para los establecimientos en que se realizó el estudio de campo.

Propuesta 2. Las que se proponen para las diferentes PYMES de El Salvador.

Propuesta 3. Recomendaciones generales.

5.1. Políticas y estrategias específicas para las PYMES del municipio de Metapán.

A continuación se presentan modalidades en el marco de las políticas y estrategias que se consideran viables, en el sentido de que pueden ser implementadas por parte de las PYMES de la ciudad de Metapán. Para cada giro de actividad productiva se propone un ejemplo, configurado en base a lo teórico y a la realidad prevaleciente en la actualidad. Se hace una proyección para el mediano plazo, estimando que los propietarios de los establecimientos estarán anuentes a realizar determinadas inversiones con el objeto de ejecutar acciones tendientes a su crecimiento, siempre que las tasas internas de retorno esperadas sean aceptables para el inversor.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la de descuento de un proyecto de inversión que permite que el Valor Actual Neto sea igual a cero. La TIR es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable.

Para calcularla se hace lo siguiente:

Si un proyecto genera los siguientes flujos anuales de efectivo durante un periodo de 5 años.
La inversión inicial es de \$12,000

| Año | Flujos de Efectivo |
|-----|--------------------|
| 1 | 4,000 |
| 2 | 4,000 |
| 3 | 4,000 |
| 4 | 4,000 |
| 5 | 5,000 |

Para que el valor actual neto sea igual a cero se necesita descontar cada flujo de efectivo a una tasa determinada que tal manera que al sumar los cinco flujos anuales nos de \$12,000 para que $12,000 - 12,000 = 0$.

En este caso la tasa que iguala a ambas cantidades es de 21%, aplicando el cálculo siguiente.

Nota: para efectos de calcular se utiliza el factor $(1 + i)$, donde i es la tasa de interés.

| Flujo de cada año | Flujo descontado en el momento inicial |
|-------------------|---|
| 4,000 | $4,000 / 1.21 = 3,305.79$ |
| 4,000 | $4,000 / 1.21 * 1.21 = 2,732.05$ |
| 4,000 | $4,000 / 1.21 * 1.21 * 1.21 = 2,257.90$ |
| 4,000 | $4,000 / 1.21 * 1.21 * 1.21 * 1.21 = 1,866.03$ |
| 5,000 | $5,000 / 1.21 * 1.21 * 1.21 * 1.21 * 1.21 = 1,927.72$ |
| Total | 12,089.49 |

Nota: la tasa que más se aproxima a los 12,000 de inversión es de 21% anual. Con otra tasa la diferencia es mucho mayor que los 89.09 obtenidos con la de 21. El cálculo es únicamente

para efectos indicativos. No necesariamente debe ser con centésimos de los centésimos que contiene la tasa de interés del 21%, que es 0.21. Por ejemplo, no es necesario llegar hasta 21.02% por que sería pérdida de tiempo sin necesidad. El inversionista toma la tasa de 21% como referente y se decide hacer la inversión por que es rentable, dado que es mucho mayor que la tasa de interés que pagaría en un banco comercial. Fuente: Nota de clases de la asignatura Matemática Financiera.

La propuesta se hace a nivel de sectores de actividad económica, en los cuales se han clasificado los establecimientos que fueron investigados. En cada uno de los mismos se enuncian, en primer lugar, los problemas específicos de ese sector, que se derivan de la crisis financiera. Luego se enuncian las políticas, sin ningún detalle adicional, y finalmente las estrategias, sobre las cuales se hace una exposición breve indicando cómo aplicarlas. Cabe aclarar que los problemas de todos los sectores son básicamente los mismos, habiendo diferencias únicamente en los aspectos que son propios de dicho sector.

i. Sector Comercio:

a) Problemas:

- Pérdida de demanda y sus incidencias en el número de personal ocupado.
- Falta de abastecimiento oportuno de materias primas.
- Limitaciones de crédito institucional.

b) Políticas

- Otorgamiento de incentivos económicos a los vendedores.
- Racionalización del uso de los inventarios.
- Análisis de las alternativas de financiamiento.

c) Estrategias

- Establecer comisiones por incremento de volumen de ventas y distribuir muestras gratuitas de los productos.

Consiste en otorgar a los vendedores el 10% de pago adicional por el volumen de ventas que logren incrementar con respecto a los niveles que han estado cubriendo.

Se espera que el empleado se motive a atender mejor a los distintos clientes, incitándolos a comprar mayor cantidad del producto que han solicitado y a adquirir unidades de los demás productos que ofrece la empresa, promoviéndolos por medio de las muestras gratuitas.

- Reducir costos de administración de inventarios.

La administración del establecimiento tiene nociones concretas acerca de la cantidad de cada producto que normalmente se coloca entre los compradores, cada determinado período de tiempo. En base a dicha experiencia se hace un calendario de los pedidos de insumos, para evitar la tenencia de artículos en exceso de los que se utilizan. Con esta medida se incurre en menores pagos de intereses por los créditos adquiridos para abastecer la empresa. Aún en los casos que no se les aplicaran intereses, se reducen en alguna medida los gastos de administración del inventario, ya que disminuye el volumen de artículos movilizados.

El conocimiento que tienen los administradores acerca de sus empresas lo han adquirido con la experiencia y utilizando el método científico de investigación sobre la actividad productiva del establecimiento. En tal sentido, la administración de los inventarios se realiza de la siguiente manera: se sigue una serie de pasos sistemáticos y se utilizan diversos instrumentos de medición de los inventarios. Por ejemplo a través del conteo directo; la medición de las dimensiones de largo ancho y profundidad; pesos de los productos; formas geométricas y no geométricas.

El fundamento científico de dicha administración surge como resultado de la experiencia que tiene el administrador, acumulada a lo largo del desempeño de la empresa. Por ejemplo, la transformación que ha tenido desde que dio inicio a sus actividades en la misma, aplicando teoría y aspectos experimentales.

- Utilización de nuevas fuentes de crédito.

El análisis de las distintas alternativas del financiamiento que puede tener la empresa, le permite determinar cuáles fuentes son las más indicadas en términos de montos, plazos, tasas de interés y requerimientos de garantía. Como fuente adicional, se han de tener en cuenta las

posibilidades del empresario de utilizar recursos propios que podrían estar aplicando para otros fines.

La fuente más importante de todas a partir del año 2012 será el Banco de Desarrollo según lo afirma la Presidencia de la República y el cual está aun en proceso de estructuración. Además se utilizarán: Banco Hipotecario, Banco de América Central, Banco Agrícola, Banco de Fomento Agropecuario, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, La federación de Cajas de Créditos, y otras.

En algunas PYMES se acudirán también a los aportes de capital que realicen los propietarios de los establecimientos.

ii. Sector Agropecuario

a) Problemas:

- Pérdida de demanda de determinados productos de consumo prescindible temporalmente.
- Limitaciones de crédito institucional.

b) Políticas

- Hacer promociones comerciales de los productos de la empresa que no han experimentado pérdida de demanda, para incrementar sus ventas y compensar la del consumo prescindible.
- Utilizar otras fuentes de financiamiento alternativas que están accesibles, por ejemplo las tarjetas de crédito.

c) Estrategias

- Obsequios promocionales a los clientes.

Con el propósito de preservar el posicionamiento actual de mercado, y de atraer nuevos clientes se realizan promociones de los productos, mediante la incorporación de más contenido a los envases en que se empaquetan y/o de anexar muestras gratis de otros productos de las diferentes líneas ofrecidas por la empresa.

- Utilización de nueva fuentes de crédito. (Igual proposición a la del sector comercio)²⁹.

iii. Sector Turismo

a) Problemas:

- Pérdida de demanda, especialmente del turismo interno y de los salvadoreños que se encuentran en el exterior.
- Limitaciones de crédito institucional.

b) Políticas

- Fortalecer el posicionamiento de la clientela con programas turísticos diversificados, de conformidad con las condiciones del lugar donde está ubicada la empresa, que incluya transporte, visitas a sitios arqueológicos, paseo en lancha, etc. aplicando precios accesibles a la clase media.
- Asociarse a cooperativas de ahorro y crédito para tener acceso a dicha fuente de financiamiento.

c) Estrategias

- Ofertas de paquetes a precios accesibles

Los establecimientos turísticos pueden crear nuevos atractivos a través de paquetes de servicios que representen menores costos a los demandantes, incluyendo entradas gratis o con beneficios agregados. Pueden incluirse facilidades de transporte para clientes de sitios aledaños a las instalaciones, internet sin recargo por su utilización, “combos familiares”, etc.

- Utilización de nuevas fuentes de crédito. (El mismo detalle expuesto para el sector comercio).

iv. Sector Industria manufacturera

a) Problemas:

- Pérdida de demanda y sus incidencias en el número de personal ocupado.
- Falta de abastecimiento oportuno de materias primas.
- Limitaciones de crédito institucional.

²⁹En determinados casos se aplican estrategias similares para sectores diferentes.

b) Políticas

- Incrementar la competitividad en precio y calidad de los productos
- Programar compras de insumos en mayor cantidad y menor frecuencia.
- Utilizar otras fuentes alternativas de financiamiento.

c) Estrategias

- Las empresas impulsan el incremento de las ventas que hacen directamente sus empleados que ocupan puestos de vendedores, otorgándoles un porcentaje de remuneración adicional sobre el valor del volumen de venta que aumenten. Asimismo, los establecimientos de productos lácteos solicitan la autorización respectiva para colocar promotores en los supermercados, con el objeto de que distribuyan muestras gratis de degustación a todos los compradores que visiten el establecimiento donde estén ubicados.
- Reducir costos de administración de inventarios

La reducción se puede lograr tratando de que los inventarios de materias primas no se excedan de los requerimientos normales para cada periodo de producción, es decir que los pedidos de las mismas a los proveedores se efectúen oportunamente. Asimismo, tener en cuenta la existencia de productos en proceso y productos terminados previamente a hacer los pedidos. Los costos se reducen en la medida que no se cuente con capital ocioso en los inventarios.

- Utilización de nuevas fuentes de crédito. (El mismo detalle expuesto para el sector comercio)

V. Sector Transporte

a) Problemas:

- Pérdida de demanda de viajeros frecuentes, quienes ya no viajan porque han sido despedidos de sus puestos de trabajo.³⁰
- Limitaciones de crédito institucional.

b) Políticas

³⁰ Para éste problema no se propone ninguna política ni estrategia, porque se trata de casos que no se relacionan con la gestión de los establecimientos.

- Análisis de las alternativas de financiamiento.

c) Estrategias

- Utilización de nuevas fuentes de crédito.

El mismo detalle expuesto para el sector comercio

5.2. Políticas y estrategias para las PYMES salvadoreñas

- En el sub sector comercio se pueden otorgar créditos especiales a clientes actuales y potenciales, consistentes en préstamos sin intereses y sin fiador, a los plazos que cada usuario esté en condiciones de pagar, a fin de que las cuotas de pago sean pequeñas en relación a su salario. La garantía sería el salario.
- Otra política aplicable en este sub sector puede ser dar productos gratis por determinado número de facturas, es decir que los clientes pueden acumular facturas y luego las cambian por productos. El monto acumulado en las mismas determinaría el tipo de obsequio.
- En cuanto al sub sector agropecuario, es estratégico que cada cierto período las empresas otorguen una canasta con productos gratis para los clientes, de conformidad al volumen de sus compras.
- Las empresas de turismo pueden aplicar políticas como otorgar entradas gratis al grupo familiar de los clientes frecuentes, cada cierto período, por ejemplo trimestres, con derecho irrestricto al uso de las instalaciones; así como también pueden hacer rifas de entradas gratis para los clientes.
- En la industria manufacturera puede ser apropiado mantener ofertas constantes con productos gratis para los clientes, en forma similar a la que se sugiere para el sub sector agropecuario.
- En el área de transporte se pueden dar paseos gratis a viajeros frecuentes, durante semana santa, fiestas patronales o navidad y viajes gratis de carga eventualmente.
- Con respecto a las políticas administrativas que se pueden implementar por parte de las PYMES Salvadoreñas, éstas se indican en la Tabla siguiente:

Tabla N° 1

Políticas Administrativas que pueden aplicar las PYMES del El Salvador según Subsector.

| N° | Subsector de Actividad Económica | Políticas Susceptibles de Aplicar |
|----|----------------------------------|--|
| 1 | Comercio | Formación de carrera, protección integral al empleado, Incentivos de remuneraciones salariales, bonificaciones periódicas por puntualidad, crédito especial para el empleado, productos gratis por facturas |
| 2 | Agropecuarias | Formación de carrera, protección integral al empleado, incentivos de remuneraciones salariales, canasta agropecuaria para el trabajador, ofertas con productos gratis. |
| 3 | Turismo | Formación de carrera, protección integral al empleado, incentivos de remuneraciones salariales, entradas gratis al grupo familiar de los empleados cada trimestre, rifas de entradas gratis para los clientes. |
| 4 | Industria Manufacturera | Formación de carrera, protección integral al empleado, incentivos de remuneraciones salariales, canasta de productos para el hogar del trabajador, ofertas con productos gratis. |
| 5 | Transporte | Formación de carrera, protección integral al empleado, Incentivos de remuneraciones salariales, paseo gratis a la familia durante semana santa, fiestas patronales, navidad y viajes gratis de carga para empleados. |

Las estrategias que se indican son aplicables por las PYMES de El Salvador. La mayoría de éstas son susceptibles de implementar en los distintos sectores de actividad económica, cada uno de ellos con su respectiva especificidad, mientras que algunas son exclusivas para un determinado giro.

En el aspecto administrativo se incluyen incentivos a los empleados porque éstos son cada uno un punto clave para atraer clientela, además de que se motivan a dar mayor rendimiento en el trabajo.

En la Tabla N° 2 se presenta una clasificación de estrategias para dichos establecimientos.

Tabla N° 2

Estrategias que pueden aplicar las PYMES del El Salvador según Subsector.

| N° | Subsector de Actividad Económica | Estrategias Susceptibles de Aplicar |
|----|----------------------------------|--|
| 1 | Comercio | Precios de temporada especialmente liquidaciones, diferenciación, comercio electrónico. |
| 2 | Agropecuarias | Concentración, precios de temporada, comercio electrónico, diferenciación |
| 3 | Turismo | Comercio electrónico, precios de temporada |
| 4 | Industria Manufacturera | Diseño de productos y de procesos, ciclo de vida de un producto, precios de temporada, comercio electrónico, diferenciación. |
| 5 | Transporte | Precios de temporada, |

5.3. Recomendaciones de carácter general

Las proposiciones contenidas en este acápite se basan en los criterios de factibilidad, que las autoras del trabajo tienen con respecto al marco de soluciones que se plantean, por parte de las entidades de apoyo al aparato productivo nacional y de las propias empresas, en relación con los problemas que se han suscitado en las PYMES a raíz de la crisis financiera internacional.

1. Las diferentes instituciones públicas y privadas que se han creado con el propósito específico de ofrecer cooperación técnica a las pequeñas y medianas empresas del país, deben dar crédito en sus criterios de asistencia a dichos establecimientos, que las entidades como FUSADES, CAMARASAL Y CONAMYPE, afirman que la crisis financiera internacional que se generó en los EE. UU durante el año 2008, ha tenido incidencias negativas de diversa índole en la gestión productiva de las PYMES nacionales.

2. Todo proceso de producción realizado por establecimientos que pertenecen al subsector de las PYMES, debe tener incorporadas formalmente las funciones de planeación administrativa y mercadeo, independientemente de que se actúe o no en forma asociada con otras

organizaciones, entre cuyas áreas de cobertura esté la elaboración de los planes estratégicos que comprendan el corto, mediano y largo plazo.

La planeación administrativa es importante porque las empresas deben saber que están haciendo y hacia dónde quieren llegar, tanto en lo que corresponde a su crecimiento de ventas en las plazas que tienen actualmente como en las nuevas plazas a las que se han propuesto colocar sus productos. Esto significa que deben incluir en sus planes administrativos todo lo relativo a la organización, integración de personal, dirección y control de todos los procesos productivos y distribución, así como también los aspectos vinculados a la técnica de producción, al marketing y a los aspectos financieros. En síntesis, la planeación reduce la incertidumbre que puede haber con respecto al futuro, se prepara para hacer frente a contingencias que pueden ocurrir.

En relación con el mercadeo, este es sumamente importante también porque permite conocer la caracterización de la oferta y la demanda, la segmentación del mercado que se pueda realizar, los requerimientos y tipos de publicidad, las promociones para ganar más clientela y afianzar la que ya se posee, etc. El mercadeo puede hacerse aun con pocos recursos financieros, atendiendo con excelencia a la clientela, dando a conocer el producto en eventos como ferias, así como también haciendo contactos vía telefónica y electrónica con clientes y proveedores.

3. Con el propósito de recuperar e incrementar significativamente los volúmenes de ventas de las PYMES salvadoreñas, es recomendable que se ponga en práctica en forma efectiva la asistencia técnica a las empresas en lo relativo a las diferentes oportunidades de crecimiento que existen, tanto en materia de posicionamiento en el mercado interno y externo, como en el acceso al crédito institucional que se ha establecido en el país con especificidad para otorgar condiciones especiales de financiamiento a la producción de los distintos estratos empresariales.

Las oportunidades de crecimiento que tienen las PYMES en el país se asocian directamente al aprovechamiento de las aperturas comerciales que tiene El Salvador con diversos países del mundo, así como también la ampliación del posicionamiento de mercado dentro del territorio

nacional. Para ambos casos es necesario que hagan uso de la cooperación que ofrecen las entidades antes señaladas, destacándose también entre estas el Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa que trabaja conjuntamente con CONAMYPE y la Universidad Católica de El Salvador, en el cual los profesionales que tienen las áreas de asistencia y accesoria técnica, les proporciona un conocimiento completo acerca de la forma en que puedan asociarse entre diversos establecimientos con el objeto de adquirir mayor capacidad productiva, de acceso a fuentes de financiamiento institucionales y de ampliación de su plaza de mercado.

4. La asociatividad empresarial es una de las estrategias más recomendables para que sean aplicadas por las pequeñas empresas salvadoreñas, a fin de potenciar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que ofrecen los convenios comerciales vigentes con los países de Centroamérica, EE UU, México, Panamá, Chile, la Unión Europea y otros, con el propósito de exportar sus productos en condiciones competitivas.

5. En todo establecimiento del subsector de las PYMES es conveniente que se haga uso efectivo de las herramientas denominadas FODA, para diagnosticar su situación real en el presente, sus potencialidades de corto y mediano plazo, así como también los niveles de alcance de sus objetivos y metas.

La matriz del FODA generalmente se elabora de la siguiente manera:

| | | |
|--|---|---|
| <p>Factores internos</p> <p style="text-align: center;">→</p> <p>Factores externos</p> <p style="text-align: center;">↓</p> | <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del proceso de producción - Ubicación de la empresa - Clientela actual | <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de planeación Administrativa - Falta de estudios de mercado |
| <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia técnica gratuita - Demanda insatisfecha | <p>Estrategia A</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cubrir parte de la demanda insatisfecha aprovechando la asistencia técnica y la experiencia propia. | <p>Estrategia B.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear una unidad organizacional de planeación y mercadeo. |

| Amenazas | Estrategia C | Estrategia D |
|--|---|--|
| - Competencia externa debido a TLCs - Disminución del crédito institucional por efecto de la crisis | - Asociatividad con otras empresas del mismo giro | - Aprovechar las fuentes de financiamiento establecidas para favorecer el desarrollo de las PYMES. |

El esquema del FODA indica que la empresa puede aplicar estrategias para aprovechar óptimamente sus fortalezas y contrarrestar en la mayor medida posible sus debilidades.

6. Es importante que las PYMES traten de realizar innovaciones en sus productos de conformidad a los cambios de gustos y preferencias de los consumidores, al mismo tiempo que actualizar los métodos de producción en búsqueda de mejores índices de eficiencia y eficacia en las funciones administrativas, enfatizando en el proceso decisorio correspondiente. La eficacia se considera como la fuerza y poder para concretar el alcance de un objetivo. La eficiencia es la capacidad de realizar las acciones con la calidad requerida para el logro del objetivo. Ambas son complementarias, requiriéndose que la persona que actúe sea eficiente y que utilice herramientas administrativas eficaces para lograr lo que se desea. Se puede establecer índices de eficiencia y eficacia en la forma siguiente:

Índice de Eficacia en la planeación administrativa

$$\frac{\text{Alcance de la meta establecida}}{\text{Meta establecida}}$$

Ejemplo:

$$\frac{\text{Ventas Realizadas} = \$3,000}{\text{Meta de Ventas} = \$4,000}$$

Índice de eficacia: $0.75 = 75\%$

Índice de Eficiencia en la planeación administrativa

Conocimiento de cómo se elaboran las metas

Conocer plenamente como se elaboran las metas

Ejemplo:

El planificador conoce solo un 60% de los requerimientos

Se requiere conocer el 100%

Índice de eficiencia: $0.6 = 60\%$

7. Dentro de sus expectativas de crecimiento, las PYMES deben considerar las alternativas siguientes: a) Factibilidad de promoverse haciendo uso de los servicios gratuitos que ofrecen determinadas redes sociales informáticas; b) Crear su propio sitio web para efectos publicitarios; y c) Hacer uso gradual y progresivo del comercio electrónico.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDAD | JUNIO | | JULIO | | AGOSTO | | SEPTIEMBRE | | OCTUBRE | |
|---|--------------|--|--------------|--|---------------|--|-------------------|--|----------------|--|
| Desarrollo de la investigación de campo | | | | | | | | | | |
| Vaciado de datos y elaboración de gráficos | | | | | | | | | | |
| Elaboración del capítulo I | | | | | | | | | | |
| Elaboración del capítulo II | | | | | | | | | | |
| Elaboración del capítulo III | | | | | | | | | | |
| Elaboración del capítulo IV | | | | | | | | | | |
| Elaboración del capítulo V | | | | | | | | | | |
| Integración del documento de la investigación | | | | | | | | | | |
| Presentación del documento a la Facultad de CC EE | | | | | | | | | | |

NOTA: CC EE: Ciencias Empresariales

BIBLIOGRAFÍA

- Anzola Rojas, S. (1993) *Administración de Pequeñas Empresas*. Editorial Interamericana de México S.A. de C.V. México. 1ª Edición.
- Arthur Andersen, (1999) *Diccionario de Economía y Negocios*. Editorial Espasa Calpe, S.A. España. 2ª. Edición.
- Benassini, Marcela (2001) *Introducción a la investigación de mercados. Un enfoque para América Latina*. Editorial Pearson Educación. México. 1ª. edición.
- Besley Scott Y Brigham Eugene F. (2001) *Fundamentos de Administración Financiera*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A de C. V. México. 12ª. Edición.
- Gitman, Lawrence J. (2007) *Principios de Administración Financiera*. Editorial Pearson educación, México, 11ª. Edición.
- Gultinan, Joseph P. Paul, Gordon W. *Administración de Marketing, Estrategias y Programas*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. México. 5ª Edición.
- Koontz, Harold y otro. (1998) *Administración. Una Perspectiva Global*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A de C.V. México. 11ª Edición.
- Kotler, Philip. y Armstrong, Gary. (2003) *Fundamentos de Marketig*. Editorial Pearson Educación, México, 6ª Edición.
- Suárez Suárez, Adres. S. *Diccionario de Economía y Administración*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de España, S.A. España. 3ª. Edición.
- Goodstein, L. D. y otros. (1997) *Planeación Estratégica Aplicada*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. México. 4ª. Edición.

Anexo N° 1. Países y entidades en recesión.

-  [Dinamarca](#) (1 de julio): Dinamarca fue la primera economía europea en confirmar que se encontraba en recesión desde que la crisis global de crédito comenzó. Su PIB se contrae del 0,6 por ciento en el primer trimestre después de una contracción de 0,2 por ciento en el cuarto trimestre de 2007.⁵⁰
-  [Estonia](#) (13 de agosto): el Estado báltico cayó en una recesión con una caída del 0,9 por ciento en el segundo trimestre después de una caída del 0,5 por ciento en el primer trimestre. Se cayó en una recesión más profunda en el tercer trimestre, cuando la economía se contrajo 3,3 por ciento.⁵¹
-  [Letonia](#) (8 de septiembre): Letonia se unió a su vecino del norte Estonia en recesión ya que el PIB cayó del 0,2 por ciento en el segundo trimestre después de una caída del 0,3 por ciento en primer trimestre.⁵²
-  [Irlanda](#) (25 de septiembre): Irlanda se convirtió en el primer país en la zona del euro en caer en la recesión, con una caída 0,5 por ciento del PIB en el segundo trimestre, a raíz de una disminución de 0,3 por ciento en el primer trimestre.⁵³
-  [Nueva Zelanda](#) (26 de septiembre): el país entró en recesión por primera vez en más de una década, con una caída 0,2 del por ciento del PIB después de que se redujo 0,3 por ciento en el primer trimestre.
-  [Singapur](#) (10 de octubre): fue el primer país de Asia que cayó en una recesión desde que la crisis de crédito comenzó. Su economía, que depende de las exportaciones, redujo del 6,8 por ciento en el tercer trimestre después de una contracción de 6,0 por ciento en el segundo trimestre, su primera recesión desde 2002.
-  [Alemania](#) (13 de noviembre): la mayor economía de Europa, se contrajo el 0,5 por ciento en el tercer trimestre después de una caída del 0,4 por ciento en el segundo trimestre. Es su primera recesión en cinco años.⁵⁴

-  **Italia** (14 de noviembre): Italia se hundió en la recesión, su primera desde el inicio de 2005, después de que el PIB cayese un 0,5 por ciento en el tercer trimestre. En el segundo trimestre el PIB había bajado del 0,3 por ciento.^{55 56 55}
-  **Hong Kong** (14 de noviembre): las exportaciones de la región especial china fueron fuertemente afectadas por el debilitamiento de la demanda mundial. En el tercer trimestre su PIB cayó del 0,5 por ciento después de una caída 1,4 por ciento en el trimestre anterior.
-  **Eurozona** (14 de noviembre): la zona de 15 países entra oficialmente en recesión, después de las recesiones de los miembros Alemania e Italia. Es su primera recesión desde su creación en 1999.⁵⁷
-  **Japón** (17 de noviembre): la segunda mayor economía entró en recesión, su primera en siete años, con una contracción del PIB del 0.1 por ciento en el trimestre julio-septiembre, la crisis financiera frena la demanda de sus exportaciones. Se redujo 0,9 por ciento en el trimestre anterior. Atraviesa su peor crisis desde el fin de la II Guerra Mundial. El PIB japonés se ha desplomado un 12,7% en el último trimestre del año frente al mismo periodo de 2007⁵⁸
⁵⁹
-  **Suecia**: el 18 de noviembre el país nórdico anuncio que el PIB se contrajo del 0.1 por ciento en el segundo y tercer trimestres.
-  **Estados Unidos**: el 1 de diciembre el NBER anunció que la economía estadounidense había entrado en recesión desde diciembre de 2007, después de una expansión económica de 73 meses.^{11 60}
-  **Canadá**: el 9 de diciembre, entra también en recesión. El Banco de Canadá anunció oficialmente que la economía de Canadá se encontraba actualmente en recesión.⁶¹
-  **Rusia**: el 13 de diciembre^{62 63 64}
-  **España**: La economía española entró en recesión en el cuarto trimestre del 2008, tras caer un 1,1%. En el tercer trimestre de 2008 la economía había registrado una contracción del 0,3 por ciento.^{65 66 67}

-  **Reino Unido**: Su PBI cayó un 1,5% en los últimos tres meses de 2008 después de una caída del 0,6% en el trimestre anterior, luego de 16 años de crecimiento ininterrumpido.
-  **Holanda**: En febrero de 2009 entró oficialmente en recesión, tras un retroceso del PBI durante tres trimestres consecutivos, con una contracción de 0,9% en el cuarto trimestre de 2008.⁶⁸
-  **Taiwán**: El país asiático sufrió una contracción récord en el cuarto trimestre del 2008 de un 8,36% (la caída más fuerte desde que comenzaron a elaborarse las estadísticas del PBI en 1961⁶⁹
-  **Portugal**: El Instituto Nacional de Estadística portugués reveló en Lisboa que el producto interior bruto (PIB) del país se contrajo un 2,1 por ciento en el último trimestre de 2008. La economía lusa ya había caído un 0,1 por ciento en el trimestre anterior, con lo que se cumple la definición formal de recesión⁷⁰
-  **Hungría** : En Budapest, la Oficina Central de Estadísticas Húngara reveló un retroceso de un 1,0 por ciento en el PIB del último trimestre de 2008 tras caer un 0,5 por ciento el trimestre anterior. La economía húngara creció un 0,3 por ciento en el conjunto del año.⁷¹
-  **Finlandia**: La agencia nacional de estadística Tilastokeskus, reveló que la economía finlandesa ha acumulado dos caídas trimestrales consecutivas de su Producto Interior Bruto (PIB). Concretamente, el país acentuó su deterioro en los tres últimos meses del pasado año, al retroceder un 1,3%, después de un descenso del 0,3% en el tercer trimestre.⁷²
-  **Suiza**: Tras registrar una contracción del 0,3 por ciento de su producto interno bruto (PIB) en el último trimestre de 2008 en relación al periodo anterior, la economía suiza entró oficialmente en recesión, informó el Ministerio de Economía en Berna. En el tercer trimestre de 2008 la economía había registrado una contracción del 0,1 por ciento.⁷³
-  **Unión Europea**: La Unión Europea (UE) entró en recesión. El Producto Interior Bruto (PIB) de los 27 estados de la UE se contrajo un 1,5% en el cuarto trimestre del pasado año, según ha hecho público este viernes Eurostat, la oficina de estadística comunitaria, después de

registrar un crecimiento del 0,0% entre abril y junio de 2008, por lo que ya cumple con la definición técnica de recesión.⁷⁴

-  **Islandia**: Islandia entró técnicamente en recesión a finales de año tras haber sufrido una contracción del 0,9% en el cuarto trimestre de 2008 respecto del tercero, 3,4% fue la contracción de su PIB en el tercer trimestre.⁷⁵
-  **México**: El secretario de Hacienda Agustín Carstens anunció el jueves 7 de mayo del 2009 que México está en recesión económica. El Producto Interno Bruto (PIB) se contrajo un 7% en el primer trimestre del 2009. La economía mexicana también se contrajo en el cuatro trimestre del 2008 en 1,6%.^{76 77}
-  **Francia** El Producto Interno Bruto (PIB) Francés cayó el 1,2 por ciento el primér trimestre del 2009 , reveló el Instituto Nacional de Estadística (**INSEE**), lo que marca la entrada oficial del país en recesión económica. El INSEE revisó al tiempo a la baja la caída del PIB en el último trimestre de 2008, que situó en el 1,5%.^{78 79}
-  **Bélgica**^{80 81}
-  **Rumanía**: Rumanía confirmó que entró en recesión en el primer trimestre de 2009. Su PIB se redujo un 4,6%, tras contraerse un 3,4% en el último trimestre de 2008.⁸⁰
-  **Austria**^{80 82}
-  **Luxemburgo**⁸⁰
-  **Lituania**⁸⁰
-  **Costa Rica** La actividad económica cayó un 6,2% en marzo, en relación a igual mes de 2008, con lo cual el país completó dos trimestres consecutivos de contracción, aunque el empleo y los salarios han seguido subiendo, si bien a menores tasas^{83 84}
-  **Nicaragua** El presidente del Banco Central de Nicaragua (BCN), Antenor Rosales, dijo que su país se encuentra en recesión económica, al presentar una desaceleración en los últimos dos trimestres.^{85 86}

-  **Israel**: Tras registrar una contracción del 3,6 por ciento de su producto interno bruto (PIB) en el primer trimestre de 2009 en relación al periodo anterior, la economía israelí entró oficialmente en recesión, porcentaje se suma al -0,5 del último trimestre de 2008.^{87 88}
-  **Noruega**⁸⁹
-  **Brasil**⁹⁰ El PIB de Brasil se contrajo el 0,8% en el primer trimestre del 2009, después de una contracción del 3,6% en el cuarto trimestre de 2008, según datos del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE).⁹¹
-  **Australia**⁹²
-  **Tailandia** La economía tailandesa entró oficialmente en recesión en el primer trimestre del 2009 al contraerse un 7,1% debido a la caída de las exportaciones.⁹³
-  **Sudáfrica** La economía de Sudáfrica entró oficialmente en recesión, al registrar en el primer trimestre del 2009 una caída interanual del producto bruto interno (PBI) del 6,4 por ciento, según informó la Oficina de Estadísticas sudafricana. El PBI sudafricano ya se había contraído un 1,8 por ciento en el último trimestre de 2008.⁹⁴
-  **Chile**⁹⁵ Entró técnicamente en recesión y deflación, según lo admitido por el Banco Central de Chile y el gobierno, al informar que la actividad económica cayó 4,6% en abril y que los precios se redujeron 0,3 en mayo en comparación con igual mes de 2008, en el que fue el sexto mes consecutivo con retroceso. La disminución de la actividad empujó ya el desempleo a 9,2 por ciento en abril, y se prevé que seguirá al alza los próximos meses.⁹⁶
-  **Bulgaria**:⁹⁷
-  **Eslovenia**: Eslovenia, entró en recesión en el primer trimestre de este año, ya que el PIB se contrajo un 6,4% respecto al último trimestre de 2008, según datos publicados este martes. Entre octubre y diciembre de 2008 la economía eslovena se contrajo ya un 4,1%.⁹⁸
-  **Colombia**: En el último trimestre de 2008 PIB se redujo 1% y en el primer trimestre de 2009 descendió 0,6% con respecto a igual período del año anterior.⁹⁹ El sector más afectado ha sido la industria; también el comercio, el transporte y la agricultura han sufrido los efectos.¹⁰⁰ En abril de 2009, la producción real de la industria manufacturera descendió 14,5% frente a igual mes de 2008. El empleo, entretanto, se redujo en 6,9%.¹⁰¹

-  [Siria](#) Como fue informado en junio de 2009 160 aldeas fueron abandonadas debido a la hambruna¹⁰²
-  [Armenia](#): El Servicio Nacional de Estadísticas informó que el PBI armenio se redujo un 15.7 por ciento en los primeros cinco meses del año en curso.^{103 104}
-  [Ucrania](#): El Producto Interior Bruto (PIB) de Ucrania se contrajo un 20,3% en el primer trimestre de este año respecto al mismo período de 2008, anunció este martes la Oficina Nacional de Estadísticas en un comunicado.^{105 106 107}
-  [Malta](#)¹⁰⁸
-  [República Checa](#)^{108 109}
-  [Argentina](#): La economía argentina se contrajo un 5,5 por ciento interanual en junio, con lo que el país sudamericano acumuló tres trimestres consecutivos de caída, según un informe privado. El Gobierno de la presidenta [Cristina Fernández](#) rechazó que el país se encuentre en recesión y aseguró que concluirá el año con un alza del PIB, que en el primer trimestre creció un 2 por ciento interanual, según datos oficiales del [INDEC](#).^{110 111}
-  [Turquía](#): La economía turca ha entrado en recesión después de caer en el primer trimestre de 2009 un 13,8 por ciento respecto al mismo período del año anterior, informó hoy la Agencia de Estadísticas del país euro-asiático.¹¹²
- [Chipre](#)¹¹³

Otros países afectados por la crisis mundial

- | | | |
|--|---|--|
| •  Bolivia ¹¹⁴ | •  Guatemala ¹¹⁸ | •  Perú ¹²² |
| •  Corea del Sur ¹¹⁵ | •  Haití ¹¹⁹ | •  Uruguay ¹²³ |
| •  China ¹¹⁶ | •  Honduras ^{120 119} | •  |
| •  Eslovaquia ¹¹⁷ | •  Paraguay ¹²¹ | |

Anexo N° 2. Página del Diario de Hoy

26

NACIONAL POLÍTICA EL DIARIO DE HOY
Viernes 1 de julio de 2011 nacional@elsalvador.com

FMLN relega la discusión de ley de medicamentos

» Prefiere analizar la ley de vacunas, dicen ARENA y Gana

Eugenia Velásquez

Al FMLN ya no le urge seguir en la discusión de la ley de medicamentos. Al menos así piensan los diputados Eduardo Barrientos, de ARENA, y Miguel Ahues, de Gana, al ver que la presidenta de la comisión de Salud, Zoila Quijada,

del FMLN, no ha agendado el tema en las últimas sesiones.

Añaden que el FMLN ya obtuvo lo que quería con las reformas a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), que le permite a Salud adquirir medicamentos directamente hasta por \$52 mil.

"Estamos sorprendidos, después de que se pidió tanto que se levantara la ley de medicamentos, ahora la presidencia (Quijada) no la agenda, suponemos que se ha perdido interés por lo que antes se rasgaba las vestiduras

por la ley de medicamentos, porque lograron sus objetivos a través de las reformas a la LACAP", afirmó Ahues ayer.

El lunes la Comisión de Salud sólo aprobó la metodología para estudiar el anteproyecto de ley de vacunas, y no agendó nada relacionado a la ley de fármacos.

Pero el diputado del FMLN, Guillermo Mata, contradijo a Barrientos y Ahues, aduciendo que no han abandonado la discusión de la ley de medicinas y que las modificaciones a la LACAP no le dan vía libre a Salud para que



FOTO EDH/ARCHIVO
ARENA dice que las reformas a la LACAP le dan más libertad a Salud para gastar el "dinero como le dé la gana".

compre todos los fármacos con ese mecanismo.

"Eso puede servir de mecanismo cuando el ministerio tiene necesidad de comprar medicamentos y el mercado nacional tiene productos más caros y de baja calidad, pero no quiere decir que todas las compras serán directas, siempre existe la licitación pública. Esto lo que facilita es que en determinado momento pueda hacer compras afuera y sí, viéndolas desde ese punto de vista, le quita ciertas amarras que tenía para comprar medicamentos", afirmó.

En cambio, Barrientos aseguró que sí podrán hacer compras directas mes a mes, a donde sea y a quien sea, con sólo respetar la cantidad máxima de \$52 mil.

La discusión apenas ha avanzado y se ha congelado en definir si el gobierno o el sector privado pesará más en la Dirección General de Medicamentos, que regulará las compras de medicinas.



«OBSERVADOR
POLÍTICO

Miguel Lacayo

Tiro de gracia para la economía

El número de desempleados ha crecido en unos 110,000 durante los dos años del gobierno del Presidente Funes. Los números hablan. El PIB actual aún no recupera el nivel del 2008. El costo de vida se encarece con una inflación del 6% anual. El empleo en el sector privado es 3.5% menor que en mayo del 2008, es decir, hay menos empleos a pesar de que, por el simple crecimiento poblacional, se requieren al menos 50,000 empleos adicionales anualmente.

Los ingresos fiscales crecen, pero el gasto del gobierno crece aún más rápido y peor aún, el gasto crece al 17% anual pero la inversión del Estado no incrementa. Así como vamos, el déficit este año será del 5% en lugar del 3.5% proyectado, gastando cerca de \$1,000 millones más del ingreso.

En resumen, hoy hay menos bienestar que hace dos años: la economía está estancada, hay más desempleo, la vida se encarece anualmente más que cualquiera de los últimos 20 años, hay más pobreza, y las finanzas públicas se están yendo al traste. Esto lo muestran las cifras oficiales de Gobierno. Los números están a la vista, aunque muchos optan por no mirarlos.

No hay que ser economista para entender que para una economía estancada más impuestos es la peor receta. Un impuesto al patrimonio, al ahorro, a la inversión, como el que quiere imponer el gobierno, es cabalmente la fórmula para terminar de estancar la economía al ponerle un freno adicional a la inversión, nacional y extranjera. La tendencia internacional es a eliminar este tipo de impuestos que penalizan el ahorro, que estimulan el endeudamiento y que ahuyentan el capital.

Con este impuesto nos va a llover sobre mojado. Este impuesto sería el tiro de gracia a nuestra agonizante economía.

A pesar de que es una medida popular, pues erróneamente se cree lo pagarán pocos, la mayoría no se percató de que esta es una ley anti-empleo, que no contribuirá en nada al desarrollo del país y que al final del día lo terminarán pagando los ciudadanos de forma indirecta. Saldrá más caro el caldo que los frijoles. En otras palabras, se castiga, se frena y se desmotiva a quienes tienen la mayor capacidad de generar empleos.

El patrimonio de una empresa o persona es el ahorro que ésta utiliza para invertir, generar empleo, producir más riqueza, o sencillamente para garantizar su futuro. ¿Por qué penalizarlo? ¿Por qué un emprendedor o una empresa van a invertir en un país a donde se pagan más impuestos que en el país vecino y que, además, cambia las reglas de forma impredecible?

Además, está el tema de la credibilidad. Aquí tenemos un Presidente que dice públicamente que no "tiene ningún proyecto de impuestos en su escritorio" y seis meses después anuncia un nuevo impuesto.

Ya se paga impuesto al consumo con el IVA, se paga impuesto a las ganancias, se paga impuesto a los intereses que generan los ahorros colocados en entidades financieras, se paga impuesto cuando llenamos el tanque y pagamos el FOVIAL, y ahora quieren que los que ya pagan más, también paguen adicionalmente impuesto al patrimonio, o ahorro acumulado.

Además de que este impuesto propuesto es equivalente a incrementar el impuesto sobre la Renta a más del 40% para las empresas rentables, el impuesto al patrimonio puede implicar la quiebra para empresas que actualmente estén perdiendo dinero. Las empresas, al enfrentar períodos de recesión económica, normalmente tienen muy poca utilidad o tienen pérdidas.

Por lo tanto, en estas circunstancias tienen dificultad

para pagar sus créditos. Tal vez por ello la banca tiene menos crédito colocados que hace tres años; la situación para las empresas está apretada.

Si a la carga financiera se le suma otro impuesto, a las empresas puede que sencillamente no les alcance. Para pagar se verán obligados a liquidar equipo, inmuebles, y por supuesto empleados. El resultado será menos inversión, menos empleo.

El "cambio", en resumidas cuentas, nos trae más pobreza, más desempleo y más motivos para ahuyentar la poca inversión que somos capaces de atraer.

El ex presidente Alberto Uribe, en Colombia, implementó un "impuesto para financiar la seguridad". Uribe, un líder respetado y confiable, también era efectivo y eficaz en la ejecución de su presupuesto.

El impuesto se estableció mientras ese país vivía un boom económico y se contaba con un plan integral de seguridad, con indicadores claros de medición de resultados, con responsables, y con una comisión de ética y transparencia que velaba por el buen uso de los fondos. Estas condiciones no aplican en nuestro caso, al menos por el momento.

Este gobierno quiere cobrarle más impuesto a los ricos, cueste lo cueste. Amenazan diciendo que "ya tienen los votos" en la Asamblea. El Presidente ya se "comprometió" políticamente con el tema. Pero si el Presidente no quiere "terminar de regarla", como dicen en buen salvadoreño, al menos deberá asegurar que el decreto de ley que imponga esta nueva carga fiscal, se discuta ampliamente y que la redacción no sea ambigua para evitar la discrecionalidad en su aplicación.

Un decreto como este, además debe también establecer las medidas que garanticen la transparencia, eficiencia, y eficacia en el uso de los fondos recaudados.

Anexo N° 3. Página de La Prensa Gráfica.

VISION EMPRESA

44

 LA PRENSA GRÁFICA
 Miércoles 27 de octubre de 2010

UNIÓN MIPYMES

 Juan Pablo Durán
 Presidente


FOTO DE LA PRENSA/ARCHIVO

Apuesta al sector pyme

Los inversionistas lamentan que no existe en el país un clima de negocios que permita aumentar la inversión privada. En El Salvador, 772 grandes empresas proporcionan el 49% de empleo remunerado y el 72% de la recaudación fiscal del país. Guatemala, nuestro principal socio comercial, tiene 2,438 grandes empresas, Costa Rica 1,348, Brasil 5933, México 6010 y Chile 7620. En estos países, atraer inversionistas de gran envergadura les ha convertido en los más desarrollados de América Latina. Al comparar las cifras debemos aceptar que El Salvador ha sido poco atractivo para los inversionistas de grandes empresas manufactureras de transformación y tecnología.

El censo económico de 2005 indica que en El Salvador existen 15,832 pymes (2,624 medianas y 13,208 pequeñas), equivalentes al 49% de las 38,699 con las que cuenta Guatemala. Chile tiene 128,479,

“Debemos aceptar que El Salvador ha sido poco atractivo para los inversionistas de grandes empresas manufactureras de transformación y tecnología.”

Brasil 137,380 y México 144,248. En el Salvador, las pymes aportan el 27% de la recaudación fiscal.

Lo que sí tiene El Salvador son microempresas: existen 358,574 pymes que generan el 17% del empleo (en su mayoría subempleo), aportan el 8% del volumen total de ventas del país, y el 3% de la inversión. Sustentar una estrategia de desarrollo únicamente en este sector, como lo ha establecido CONAMYPE, no permitirá la reactivación económica y la generación masiva del empleo.

¿Qué hacer ante un número reducido de grandes empresas, un ambiente poco adecuado para atraer inversionistas extranjeros y un gran número de microempresarios de subsistencia con poca presencia en los mercados internacionales?

Lo que nos queda es impulsar a las pymes como eje estratégico de desarrollo, con el objetivo de que por lo menos un 10% de nuestras 2,624 medianas empresas —principalmente las del sector agroindustrial e industrial— se conviertan en GRANDES EMPRESAS, y las pequeñas en MEDIANAS EMPRESAS. Países desarrollados que han apoyado sus economías en este sector, como Taiwán, Italia y Corea, obtienen más del 50% de sus exportaciones del sector de la pequeña y mediana empresa. En Estados Unidos, el presidente Obama ha destinado \$300,000 millones para financiar a las pymes con el fin de mejorar su economía, y \$12,000 millones adicionales en exención de impuestos para este tipo de empresas.

ASHOTEL

 Alberto Asencio
 Presidente


FOTO DE LA PRENSA/JOSE CARDONA

Una agradable experiencia

Los hoteles miembros de la Asociación Salvadoreña de Hoteles (ASHOTEL) tienen una oferta competitiva caracterizada por el buen servicio y calidez humana que le invitamos a experimentar.

Nuestros miembros permiten brindar una experiencia al estilo internacional en hoteles de la ciudad. Además, el huésped puede disfrutar de la actividad nocturna y la gastronomía que ofrece la ciudad sin dejar pasar la oportunidad de compras en los diferentes centros comerciales que se encuentran muy cerca de nuestros hoteles.

La oferta hotelera en la playa permite a los vacationistas disfrutar de inolvidables atardeceres de verano en el oriente, centro y occidente del país.

Todas las playas, con su particular atractivo, se complementan con los conceptos desarrollados en cada uno de nuestros hoteles miembros con una ubicación y accesibilidad estratégica.

Si prefiere relajarse en la quietud de la montaña y el contacto con la naturaleza, así como vivir el contraste y costumbres de nuestros pueblos coloniales, la Asociación Salvadoreña de Hoteles también cuenta con miembros que se encuentran en estos destinos para facilitar su estadía.

Después de un difícil invierno se percibe un cambio de las condiciones climáticas y, al mismo tiempo, una mejora en la industria de la hostelería en la ciudad, playa y montaña; cada uno en sus segmentos de mercado, preparándose con los diferentes productos que satisfagan los gustos de recreación,

“Después de un difícil invierno se percibe un cambio de las condiciones climáticas y, al mismo tiempo, una mejora en la industria de la hostelería en la ciudad, playa y montaña.”

esparcimiento, entretenimiento y negocios de los turistas nacionales y extranjeros.

Se acercan importantes épocas, como la celebración de la Navidad, Año Nuevo y la finalización de clases.

Asimismo, el verano en nuestro país es ideal para el turista extranjero en lugares donde el clima se vuelve extremo en esta época del año.

Viva la experiencia que ofrecen los diferentes hoteles miembros a lo largo y ancho del país.

La Asociación Salvadoreña de Hoteles, como sector gremial de la industria hotelera, aporta lo necesario para contribuir a que el turismo sea una apuesta estratégica para el desarrollo del país.

Viste nuestra página web www.hoteles-elsalvador.com.

COEXPORT

 Miguel Ángel Chávez
 Asesor


FOTO DE LA PRENSA/ARCHIVO

Qué hacer en las crisis

Ningún tiempo atrás ha presionado tanto a los empresarios como estos dos últimos años, con una economía cuyo PIB podría estar creciendo con optimismo de gobierno a 9%. Esto ha obligado a los empresarios a buscar nuevos mercados.

Pero no es suficiente, porque abrir nuevos mercados —en especial fuera de nuestro país— no es nada fácil, lleva tiempo, inversión y apoyo.

Pero no es momento de retraernos, de esconder la cabeza y congelar nuestras ideas y nuestras estrategias, es momento de innovación en muchos sentidos. No debemos cometer los mismos errores que tanto daño causaron a muchas marcas y productos, quedarse callados.

Hoy es el momento de relanzar una nueva forma de mercadear nuestras marcas, de ofrecer un valor real y que podemos decirles a los consumidores “Te doy lo que esperas, cuando lo esperas, donde lo

esperas y al precio que sé que puedes pagar”. Para conseguirlo hay que demostrarlo, y la única manera es comunicando.

“No es momento de retraernos, de congelar nuestras ideas y estrategias, es momento de innovación en muchos sentidos.”

El precio no es la única solución. Las personas en momentos de crisis se vuelven más sensibles al precio, pero no quiere decir que este tenga que ser la única variable que se tenga que modificar. El precio puede ser una excelente herramienta para desarrollar estrategias comerciales temporales, pero sin perder de vista el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor; este hay que cuidarlo.

Identificar oportunidades. Con cada crisis se modifican las percepciones de las marcas y las empresas ante los diferentes públicos, y hay una mayor sensibilidad al precio. Esto obliga a replantear los microsegmentos y las microtendencias de los consumidores, hay que estudiar constantemente las modificaciones del comportamiento al consumidor.

Lo único que cambia es el consumo. Las empresas deben comprender cómo el consumidor modificará sus hábitos de consumo durante la crisis y solo así poder ofrecerle alternativas, sustitutos. De hecho, la gente seguirá consumiendo, pero probablemente de manera diferente.

Optimizar los recursos. En momentos de crisis se debe ser más racional en la implementación de las estrategias de comunicación de las marcas y la empresa. Esto significa que debemos ser más efectivos en el uso de los recursos y potenciar aquellos medios más efectivos. Una crisis no dura para siempre. Por tanto, debemos entender que el consumo no se detiene, sino que se posterga. Por eso la clave es pensar para cuando la crisis pase.

Anexo N° 4. Cédula de Entrevista a Funcionarios de Instituciones Gubernamentales y Privadas que Ofrecen Cooperación Técnica a las PYMES de El Salvador.

La presente cédula de entrevista tiene como propósito conocer las apreciaciones, comentarios y expectativas que tienen los funcionarios de las instituciones que ofrecen cooperación técnica a las PYMES de El Salvador para promover su desarrollo.

La investigación está a cargo de dos egresadas de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica de El Salvador como parte de su proceso de graduación.

Se agradece anticipadamente a los funcionarios que han ofrecido su colaboración de conceder la entrevista.

I. Datos Identificatorios de la Institución

Indicación: Llene los espacios correspondientes a cada ítem:

1.1 Nombre de la

Identidad _____

1.2 Dirección Postal _____

1.4 Tel. No. _____ Fax _____ E-mail _____

II Apreciaciones y Comentarios sobre la Crisis Financiera Internacional y sus Incidencias en las PYMES Salvadoreñas

Indicación: Marque con una “X” los cuadros de las opciones que correspondan a sus respuestas.

1. ¿Considera usted que la crisis financiera internacional que se originó en 2008 en EE UU ha tenido incidencias negativas en la actividad productiva de las PYMES del país?

Sí No

Razone su respuesta: _____

Si respondió que No, de manera atenta se agradece su participación y se da por finalizada la entrevista.

2. Indique en qué aspectos ha impactado la crisis financiera a las PYMES.

Disminución en el volumen de ventas Despido de empleados
 Disminución en las utilidades. Limitaciones de crédito institucional.

- Dificultades de crecimiento Pérdida de demanda en el exterior.

Otros.

Especifique _____

3. Especifique brevemente sus consideraciones sobre la caracterización de las incidencias en los aspectos que ha señalado en el ítem No.2

4. ¿Su institución ofrece cooperación efectiva a las PYMES para que puedan enfrentar exitosamente las incidencias de la crisis?

Sí No

Razone su respuesta: _____

5. Si respondió afirmativamente en la pregunta No.4, exponga en qué consiste dicha cooperación:

6. ¿Qué estrategias sugeriría usted que apliquen las PYMES para superar los problemas de la crisis?

Relacionadas con un modelo de marketing

Aspectos tecnológicos

Aspectos del proceso administrativo (planeación, organización, integración de personal, dirección y control)

Crecimiento de la empresa

Otros

7. ¿En qué aspectos de los que ha señalado en el ítem anterior estaría su institución ofreciendo un apoyo efectivo a las PYMES?
-
-
-

8. ¿Cuáles serían los requisitos que han de cumplir las PYMES para recibir el apoyo que señala en el ítem No.7?
-
-
-

9. Exponga a continuación cualquier comentario adicional que estime conveniente con respecto a la implementación de estrategias por parte de las PYMES para superar los problemas de la crisis financiera.

Anexo N° 5. Cédula de Entrevista a Ejecutivos de Pequeñas y Medianas Empresas del municipio de Metapán.

Apreciable Señor (a) (ita) Ejecutivo (a):

La presente cédula de entrevista tiene como propósito conocer si su empresa ha experimentado incidencias negativas de la crisis financiera en El Salvador que se generó como consecuencia del colapso financiero internacional ocurrido en el año 2008 en los EE UU, y en el caso de que las haya habido, en qué han consistido así como también las medidas de diversa índole que ha implementado la empresa para tratar de superarlas.

La investigación está siendo realizada por dos estudiantes egresadas de la Universidad Católica de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas como parte de su proceso de graduación.

Anticipadamente se agradece su valiosa cooperación de conceder la realización de la entrevista.

I. Datos de Identificación del Establecimiento

Indicación: Llene los espacios correspondientes a cada ítem:

1.1 Nombre de la empresa

1.2 Giro de la actividad económica

1.3 Localización

1.4 Tel. No. _____ Fax _____ E-mail _____

1.5 No. de empleados: Masculino _____ Femenino _____

II Datos Relacionados con la Crisis Financiera Internacional

Indicación: Marque con una “X” los cuadros donde se encuentran las opciones que corresponden a sus respuestas.

1. ¿Ha experimentado su empresa incidencias negativas de la crisis financiera?

Sí No

Si su respuesta es No le agradecemos su valiosa cooperación, rogándole que nos permita discontinuar el desarrollo de la entrevista.

2. Indique en qué aspectos ha experimentado incidencias la empresa:

Disminución en el volumen de ventas Despido de algunos empleados

- Disminución en los ingresos
- Limitaciones de crédito Institucional.
- Mora con los proveedores
- Otros. Especifique _____
- Limitaciones para el crecimiento

3. Sírvase especificar brevemente en qué consistieron las incidencias que indicó en la pregunta No. 2

3.a) ¿En qué porcentaje disminuyeron las ventas?

- 1 a 25
- 51 a 75
- 26 a 50
- 76 a más.

3.b) ¿En qué porcentaje disminuyeron los ingresos?

- 1 a 25
- 51 a 75
- 26 a 50
- 76 a más.

3.c) Efectos derivados de haber incurrido en mora con los proveedores.

- Eliminación de descuentos por pago puntual.
- Concesión de prórrogas con recargos de tasa de interés.
- Eliminación de concesión de periodo de gracia para cancelar.
- Otros. Especifique _____

3.d) Área de personal.

- Suspensión de reclutamiento, selección y contratación.
- Despido de personal. Especifique cuántos empleados _____
- Reingeniería general de la empresa.
- Otros. Especifique _____

3.e) Financiamiento de la gestión productiva.

- Limitaciones de crédito institucional.
- Limitaciones de aportes de los propietarios.
- Limitaciones de crédito de proveedores.

Otros. Especifique _____

3.f) Pérdida de expectativas de crecimiento.

Dejar sin efecto los planes.

Suspender los trámites de crédito.

Otros. Especifique _____

3.g) Otras incidencias. Especifique _____

4. ¿Qué tipo de estrategias implementó en la empresa para nivelar o incrementar los volúmenes de ventas?

Reducciones en el precio de venta.

Otorgar crédito a clientes.

Campaña publicitaria intensiva y personalizada.

Promociones mediante ofertas especiales.

Otros. Especifique _____

5. ¿Qué medidas aplicó para superar el problema de reducción de los ingresos?

Ampliar el giro de la empresa para diversificar la demanda.

Establecer alianzas con otras empresas.

Disminuir el margen de beneficios.

Otros. Especifique _____

6. ¿Qué medidas tomó para cumplir con los pagos a los proveedores?

Cambio de proveedores.

Ajustes en inventarios y pedidos de insumos.

Reducir la liquidez de la empresa.

Otros. Especifique _____

7. ¿Qué medidas puso en práctica para superar las limitaciones de crecimiento de la empresa?

- Consultar personas entendidas con respecto a la duración de la crisis para determinar el periodo probable de iniciar el crecimiento.
- Analizar la conveniencia de crear una sociedad de acciones.
- Otros. Especifique _____

8. ¿Qué opciones estimó pertinentes para obviar el despido de personal?

- Incrementar funciones con la ampliación del giro de actividades.
- Reducir los salarios hasta el mínimo legal.
- Otros. Especifique _____

9. ¿Qué medidas tomó para superar las limitaciones de crédito institucional?

- Acudir a fuentes de crédito no institucional.
- Hacer uso de extra financiamiento de tarjetas de crédito.
- Otros. Especifique _____

Indicación: Marque con una "X" la opción que corresponda a su respuesta.

10. ¿Ha recibido la empresa cooperación de alguna institución gubernamental o privada para superar las incidencias de la crisis financiera?

- Sí No

Razone su respuesta: _____

11. ¿Estaría su empresa en la disposición de implementar estrategias sugeridas para superar las incidencias de la crisis financiera?

- Sí No

Razone su respuesta: _____

12. Exponga a continuación cualquier comentario adicional que estime conveniente con respecto a la implementación de estrategias por parte de su empresa para superar los problemas de la crisis financiera.

Anexo N° 6.

Cuadro N° 1

Datos Identificatorios de las Instituciones Investigadas

| N° | Nombre de la Institución | Dirección Postal | Dirección Telefónica | Número de Fax | Dirección de Correo Electrónico | Observaciones |
|----|--------------------------|---|----------------------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1 | CAMARASAL | 9ª av Norte y 5ª Calle Poniente San Salvador | 2231-3000 | 2271 – 4461 | camara@camarasal.com | |
| 2 | CONAMYPE | 2ª av sur y 5ª calle poniente #15 Santa Ana | 2441-1629 | | conamype@conamype.gob.sv | |
| 3 | FUSADES | Edificio FUSADES, Bulevar y Urbanización Santa Elena, Antiguo Cuscatlán, C.A. | 2248-5611 | 2278-7555 | proinnova@fusades.org | |

Anexo N° 7. Resultados de las Entrevistas a los Funcionarios de las Instituciones Gubernamentales y Privadas que Ofrecen Cooperación Técnica a las PYMES de El Salvador

Cuadro N° 2

Afirmación acerca de si se considera o no de que la crisis financiera internacional que se originó en 2008 en EE UU ha tenido incidencias negativas en la actividad productiva de las PYMES de El Salvador.

| Instituciones | Sí | No |
|---------------|----|----|
| CAMARASAL | X | |
| CONAMYPE | X | |
| FUSADES | X | |

Cuadro N° 3

Aspectos en los que las Instituciones consideran que ha Impactado la Crisis Financiera en las PYMES Salvadoreñas.

| N°. | Aspectos | Instituciones | | | Observaciones |
|-----|---------------------------------------|---------------|---|---|---|
| | | A | B | C | |
| 1 | Disminución en el volumen de ventas | X | X | X | |
| 2 | Disminución en las utilidades | X | X | X | |
| 3 | Dificultades de crecimiento | | X | | |
| 4 | Despido de empleados | X | X | | |
| 5 | Limitaciones de crédito institucional | X | X | X | |
| 6 | Pérdida de demanda en el exterior | | X | | |
| 7 | Otros. Especifique | | | X | FUSADES señaló que hay baja capacidad de inversión en tecnología. |

Referencias:

A. CAMARASAL, B. CONAMYPE, C. FUSADES.

Cuadro N° 4

Afirmación acerca si la institución ofrece o no cooperación a las PYMES para que enfrenten las incidencias negativas de la Crisis.

| Instituciones | Sí | No |
|---------------|----|----|
| CAMARASAL | X | |
| CONAMYPE | X | |
| FUSADES | X | |

Cuadro N° 5

Estrategias sugeridas por las instituciones a las PYMES para superar los problemas de la crisis

| N°. | Estrategias | Instituciones | | |
|-----|----------------|---------------|---|---|
| | | A | B | C |
| 1 | De Marketing | X | X | X |
| 2 | Tecnológica | X | X | X |
| 3 | Administrativa | | X | X |
| 4 | De crecimiento | | X | X |
| 5 | Otras | | | X |

Anexo N° 8.

Cuadro N° 6.

Datos de Identificación de los Establecimientos

| N° | Nombre de la Empresa | Giro de la Activada Económica | Dirección Postal | Dirección telefónica, Fax, E-mail | N° De Empleados del depto. de Producción. | | N° De Empleados del Área Administrativa y Ventas. | | Total de Empleados | Observaciones |
|----|----------------------------|--------------------------------------|--|---|---|---|---|-------|--------------------|---|
| | | | | | M | F | Adm. | Vent. | | |
| 1 | * Almacén Susy | Venta de Productos Textiles | 2ª calle ote. entre 4ª y 8ª av sur #14 | 2402-1476 | 2 | 3 | 2 | 2 | 9 | |
| 2 | ** Almacén El Precio Justo | Venta de Productos Textiles y otros | 8ª av sur y 2ª calle ote Barrio Santa Cruz | 2402-3000 | 2 | 3 | 2 | 1 | 8 | |
| 3 | * Almacén Gigante | Venta de ropa y otros | 2ª calle ote Barrio Santa Cruz | 2402-0623 e-mail: jmms26@hotmail.com | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 | |
| 4 | * Comercial Morán | Venta de Muebles y electrodomésticos | Calle Benjamín E. Mancía | 2442-0079 e-mail: comer.moran@gmail.com | 3 | 2 | 2 | 2 | 9 | |
| 5 | * Almacén El Preferido | Venta de Productos Textiles | 4ª av norte 1ª calle ote #4 | 2402-0705 e-mail: Daniel@almacenelpreferido.com | 2 | 3 | 2 | 4 | 11 | Esta empresa se trasladará próximamente a calle 15 de septiembre 6ª av norte frente a mercado |

| | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------|--|---|--|---|---|---|---|----|-------|
| | | | | | | | | | | No 1. |
| 6 | * Nathalys Shoes | Venta de Calzado y otros | 8ª av sur y 2ª calle ote | 2402-0687 | 2 | 3 | 1 | 1 | 7 | |
| 7 | * Tienda Polanco | Compra-venta de Calzado | 6ta av norte calle 15 de Septiembre | 2442-0172 | 1 | 4 | 1 | 1 | 7 | |
| 8 | * Comercial Araujo | Compra y venta de muebles y electrodomesticos | 2ª calle ote 8ª av sur | 2402-0638 e-mail: jmiraujo23@hotmail.com | 2 | 3 | 1 | 1 | 7 | |
| 9 | * Ferretería Urbina | Ferretería | Carretera Int. Km 112 | 2402-0180 e-mail: ferreteria.urbina@gmail.com | 4 | 3 | 1 | 1 | 7 | |
| 10 | * Auto Repuestos El León | Venta de repuestos automotrices | Final 7ª calle ote carretera Int. | 2442-0086 e-mail: repuestos_el_leon@Hotmail.com | 4 | 2 | 2 | 4 | 12 | |
| 11 | * Ferretería El Indio | Compra y venta de materiales de construcción | Carretera Int. Km 113 | 2442-0108 | 9 | 5 | 2 | 2 | 18 | |
| 12 | * Suministros El Águila | Ferretería | Calle 15 de septiembre entre 6ª y 8ª av norte | 2442-0508 | 6 | 2 | 2 | 2 | 12 | |
| 13 | * Ferretería El Rey | Compra y venta de productos ferreteros y materiales de | Calle el recreo y carretera int. Barrio pacheco | 2442-0092 | 5 | 2 | 2 | 2 | 11 | |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|----|----|---|----|----|---|
| | | construcción | | | | | | | | |
| 14 | ** Pacheco Hnos. SA de CV (Farmacia el Ángel) | Compra y venta de medicinas | Av. Ignacio Gómez # 3 | 2442-0031 Fax: 2402-2059 | 1 | 5 | 2 | 1 | 9 | |
| 15 | **Farmacia Central | Compra y venta de medicinas | 2ª calle ote. Y 8ª av sur | 2442-0208 Fax: 2402-0672 | 1 | 5 | 1 | 1 | 8 | |
| 16 | ** Agroservicio Mancía | Venta de productos agropecuarios | Carretera Int. Km112 | 2442-0291 e-mail: agroservicio_mancia@hotmail.com | 3 | 1 | 1 | 1 | 6 | |
| 17 | ** Agroservicio La Espiga | Compra y venta de productos agropecuarios | Carretera Int. Frente a texaco | 2402-0906 Laespiga.comex@gmail.com | 20 | | 5 | 15 | 40 | |
| 18 | *Avícola Salazar | Fab. De alimentos concentrados para animales | Cas. Hacienda vieja cton. Morales. Metapán | Tel: 2445-8400 Fax: 24458404 | 30 | 5 | 6 | 15 | 56 | Esta empresa posee página Web: www.concentradosavis.com |
| 19 | * Agroservicio El Chaparral | Venta de productos agropecuarios | 6ª av norte barrio san pedro | 2402-3652 e-mail: agroelchaparral@hotmail.com | 4 | 1 | 1 | 1 | 7 | |
| 20 | ** Servicios Agropecuarios Metapanecos | Agroservicio | 4ª av sur y 2ª calle ote | 2442-0132 | 4 | 1 | 2 | 3 | 10 | |
| 21 | * Parque Acuático Apuzunga | Centros Vacacionales y restaurantes | Caserío la Conchagua. Metapán | 2483-8952 e-mail: apuzunga@hotmail.com | 20 | 15 | 5 | 15 | 55 | |
| 22 | ** Rancho | Restaurante | Cantón | | | | | | | Este establecimiento |

| | | | | | | | | | | |
|----|------------------------------------|--|------------------------------------|--|----|-----|----|-----|-----|--|
| | La Hacienda Morán | | Hacienda vieja Metapán | 2402-1342 | 9 | 13 | 2 | 4 | 28 | posee página Web: www.haciendamoran.com |
| 23 | * Restaurante La cocina de Metapán | Restaurante | Km. 109 ½ Carretera int. | 2423-0014 e-mail: lacocinademetapán@gmail.com | 8 | 4 | 2 | 2 | 16 | |
| 24 | ** Industria Valmarín | Fabricación de cocinas | 9ª calle pte. Barrio el calvario | 2402-0802 e-mail: indvalmarin@yahoo.com | 4 | 2 | 2 | 2 | 10 | |
| 25 | * Lácteos de Metapán | Elaboración y venta de productos lácteos | Final calle 2 de Noviembre | 2442-0248 | 25 | 5 | 5 | 20 | 55 | |
| 26 | ** Lácteos Morataya | Elaboración y venta de productos lácteos | Barrió el calvario. Metapán | 2402-4357 e-mail: lacteosmorataya@yahoo.com | 15 | 15 | 6 | 15 | 51 | |
| 27 | * Transporte Martínez | Transporte pesado | Final 8ª av. sur Barrio Santa Cruz | 2402-1399 | 10 | 1 | 1 | | 12 | |
| | Total | | | | | 112 | 64 | 122 | 498 | |

Referencias: M: masculino F: Femenino Adm: Administrativo Vts: Ventas

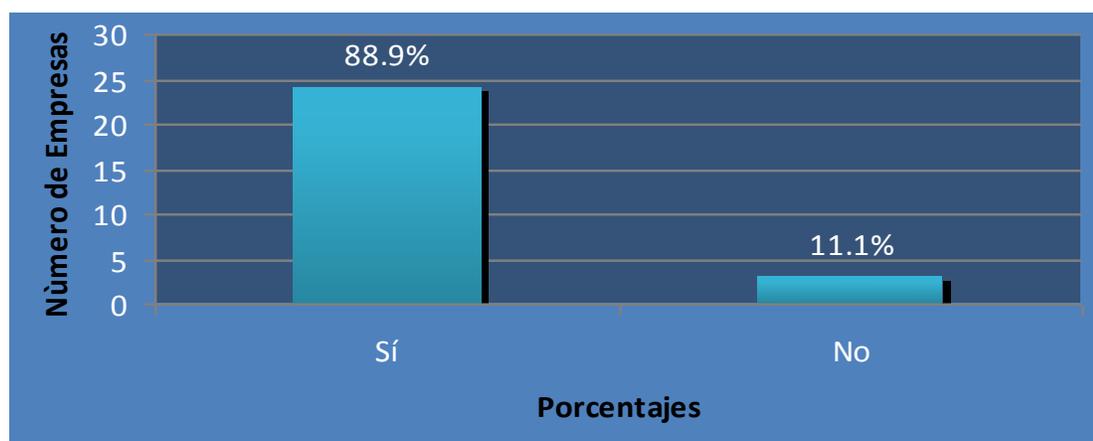
* Establecimientos que corresponden a la nómina oficial del Directorio de Empresas de la DIGESTIC. ** Establecimientos que se agregaron a la nómina oficial.

Anexo N° 9. Resultados de las Entrevistas a los Ejecutivos de las PYMES del municipio de Metapán.

Cuadro N° 7

Clasificación de las Empresas según si han Experimentado o no Incidencias Negativas de La Crisis Financiera

| Respuesta | N°. de empresas | Frecuencia Relativa (%) |
|-----------|-----------------|-------------------------|
| Sí | 24 | 88.9 |
| No | 3 | 11.1 |
| Total | 27 | 100.0 |

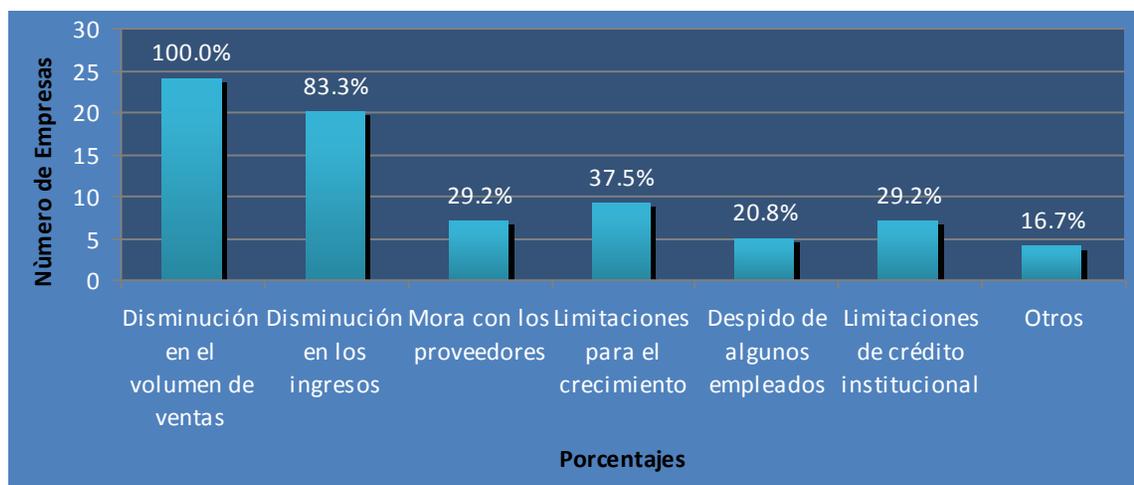


Cuadro N° 8

Aspectos en los cuales las Empresas han Experimentado Incidencias de la Crisis Financiera

| N° | Aspectos | N° de Empresas | Frecuencia Relativa (%) | Observaciones |
|----|---------------------------------------|----------------|-------------------------|---|
| 1 | Disminución en el volumen de ventas | 24 | 100.0 | Otros aspectos en los cuales experimentaron incidencias de la crisis financiera los empresarios son: Dificultad para controlar las cuentas por cobrar y reducciones de pedidos a proveedores. |
| 2 | Disminución en los ingresos | 20 | 83.3 | |
| 3 | Mora con los proveedores | 7 | 29.2 | |
| 4 | Limitaciones para el crecimiento | 9 | 37.5 | |
| 5 | Despido de algunos empleados | 5 | 20.8 | |
| 6 | Limitaciones de crédito institucional | 7 | 29.2 | |
| 7 | Otros | 4 | 16.7 | |

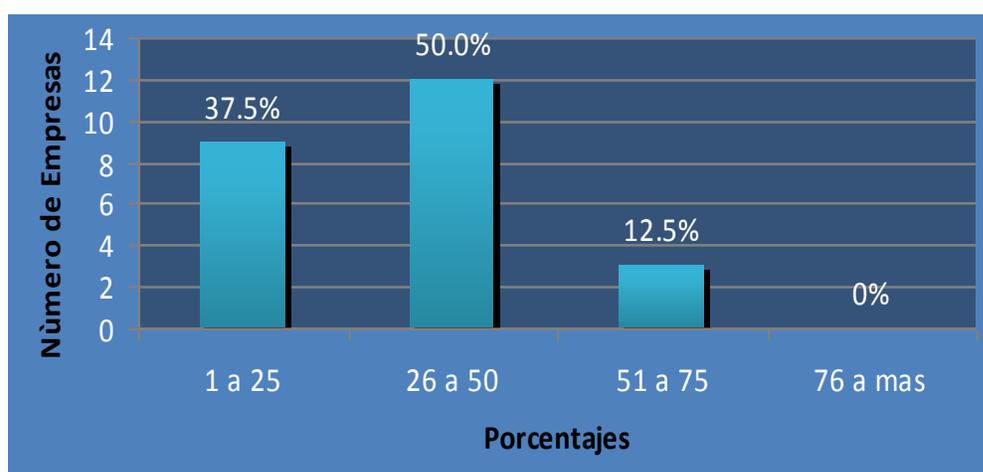
Nota: Los porcentajes se han calculado tomando como 100% a las 24 empresas investigadas.



Cuadro N° 9

Clasificación de las Empresas según el Porcentaje en que Disminuyeron sus Ventas

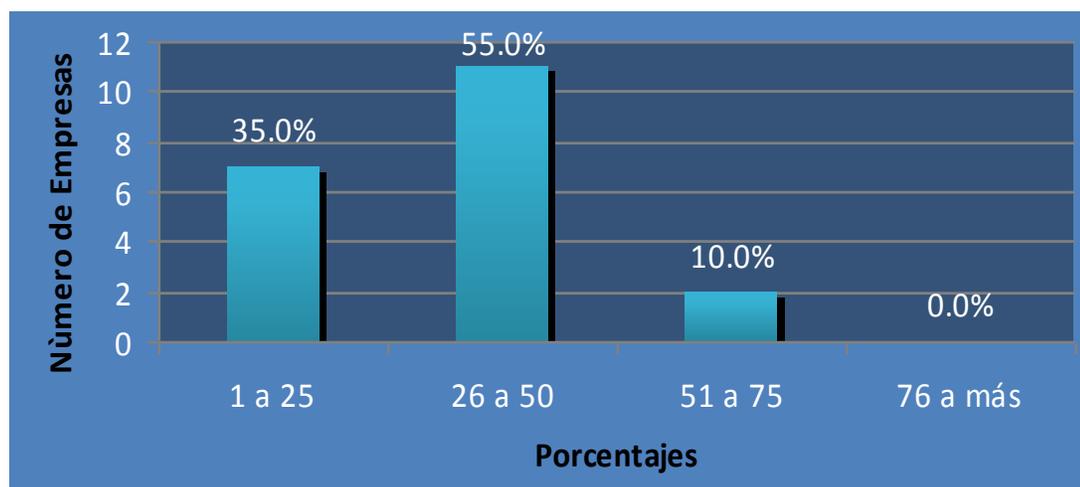
| N° | Porcentaje | N° de Empresas | Frecuencia Relativa (%) |
|----|------------|----------------|-------------------------|
| 1 | Hasta 25 | 9 | 37.5 |
| 2 | 26 a 50 | 12 | 50.0 |
| 3 | 51 a 75 | 3 | 12.5 |
| 4 | 76 a más | 0 | 0.0 |
| | Total | 24 | 100.0 |



Cuadro N° 10

Clasificación de las Empresas según el Porcentaje en que Disminuyeron sus Ingresos

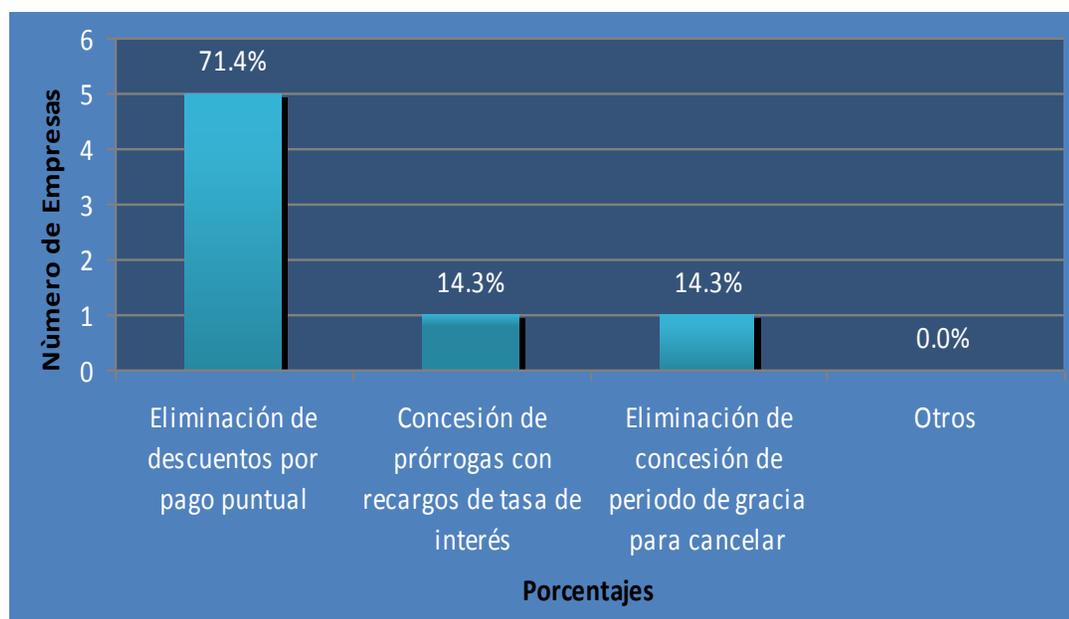
| N° | Porcentaje | N° de Empresas | Frecuencia Relativa (%) |
|----|------------|----------------|-------------------------|
| 1 | 1 a 25 | 7 | 35.0 |
| 2 | 26 a 50 | 11 | 55.0 |
| 3 | 51 a 75 | 2 | 10.0 |
| 4 | 76 a más | 0 | 0.0 |
| | Total | 20 | 100.0 |



Cuadro N° 11

Clasificación de las Empresas que Incurrieron en Mora con los Proveedores según los Efectos Derivados de dicha Situación

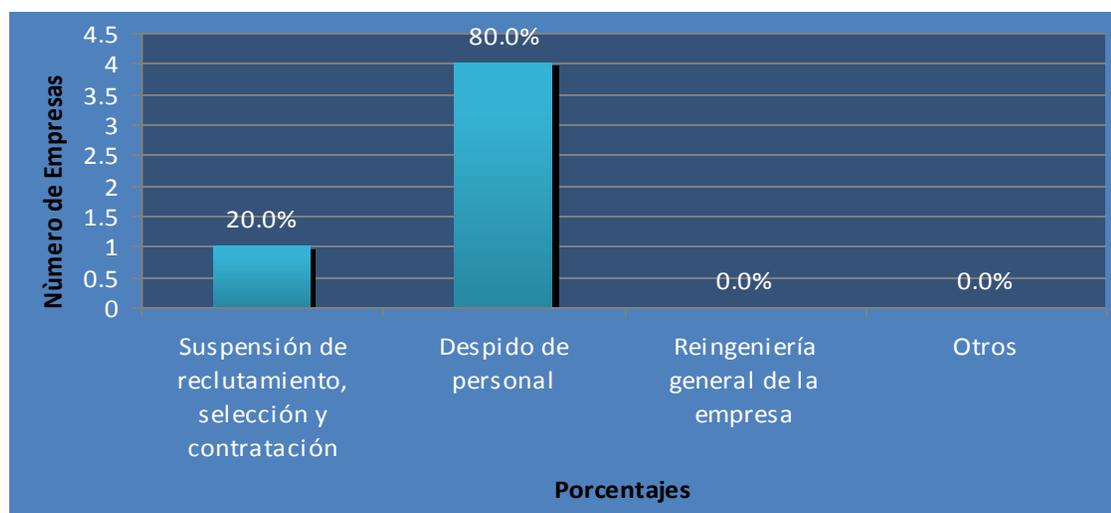
| N° | Efectos | N° de Empresas | Frecuencia Relativa (%) |
|----|---|----------------|-------------------------|
| 1 | Eliminación de descuentos por pago puntual | 5 | 71.4 |
| 2 | Concesión de prórrogas con recargos de tasa de interés | 1 | 14.3 |
| 3 | Eliminación de concesión de periodo de gracia para cancelar | 1 | 14.3 |
| 4 | Otros | 0 | 0.0 |
| | Total | 7 | 100.0 |



Cuadro N° 12

Clasificación de las Empresas según las Incidencias de la Crisis Financiera en el área de Personal

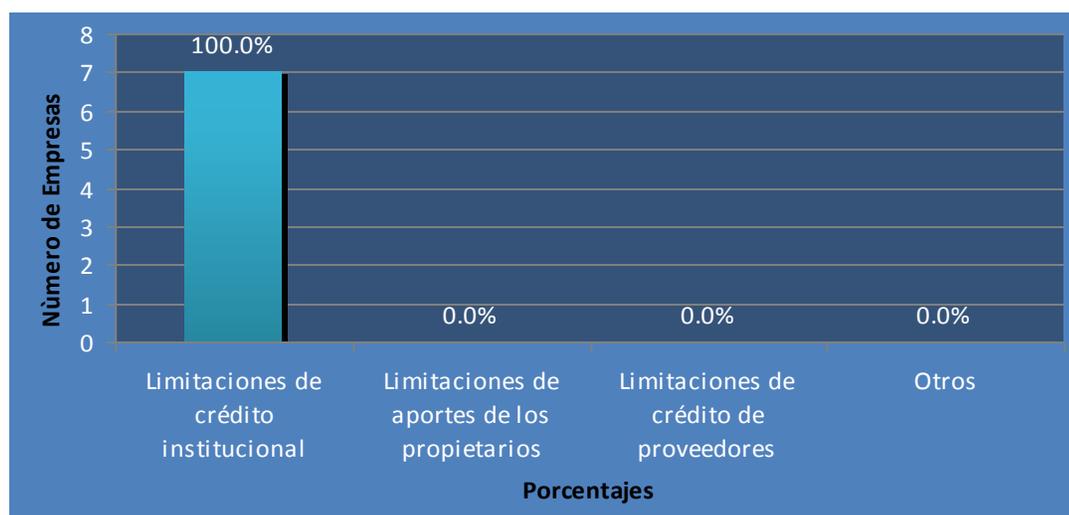
| N° | Incidencias | N° de Empresas | Frecuencia Relativa (%) | Observaciones |
|----|---|----------------|-------------------------|--|
| 1 | Suspensión de reclutamiento, selección y contratación | 1 | 20.0 | |
| 2 | Despido de personal | 4 | 80.0 | El total de empleados despedidos fue de 6. |
| 3 | Reingeniería general de la empresa | 0 | 0.0 | |
| 4 | Otros | 0 | 0.0 | |
| | Total | 5 | 100.0 | |



Cuadro N° 13

Clasificación de las Empresas según las Incidencias de la Crisis Financiera en el
Financiamiento de la Gestión Productiva

| N° | Incidencias | N° de Empresas | Frecuencia Relativa (%) |
|----|---|----------------|-------------------------|
| 1 | Limitaciones de crédito institucional | 7 | 100.0 |
| 2 | Limitaciones de aportes de los propietarios | 0 | 0.0 |
| 3 | Limitaciones de crédito de proveedores | 0 | 0.0 |
| 4 | Otros | 0 | 0.0 |
| | Total | 7 | 100.0 |



Cuadro N° 14

Clasificación de las Empresas según las Incidencias de la Crisis Financiera derivadas de la Pérdida de Expectativas de Crecimiento por parte de la Empresa

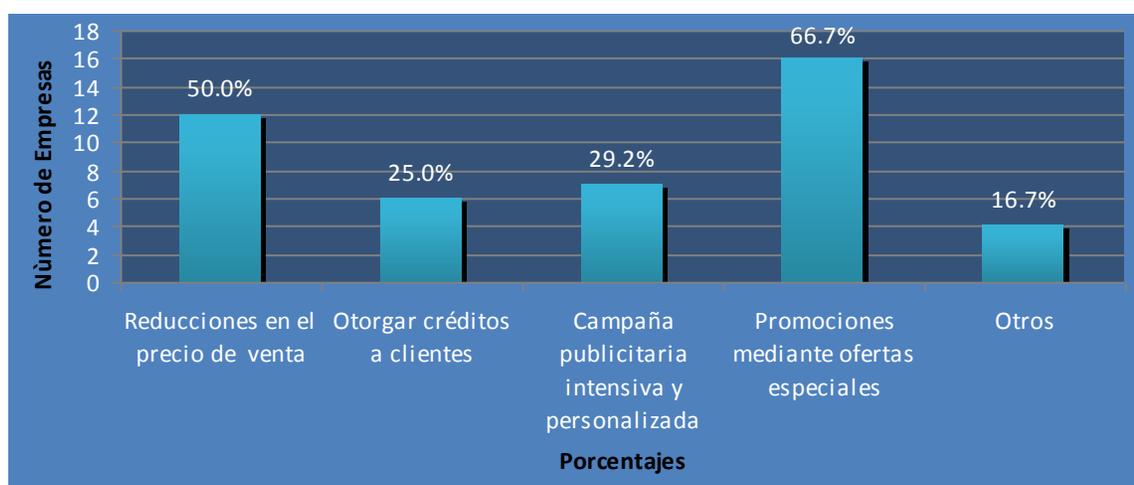
| N° | Incidencias | N° de Empresas | Frecuencia Relativa (%) |
|----|-----------------------------------|----------------|-------------------------|
| 1 | Dejar sin efecto los planes | 9 | 100.0 |
| 2 | Suspender los trámites de crédito | 0 | 0.0 |
| 3 | Otros | 0 | 0.0 |
| | Total | 9 | 100.0 |



Cuadro N° 15

Tipos de Estrategias Implementadas por las Empresas para Recuperar los Volúmenes de Ventas que tenían antes de la Crisis Financiera

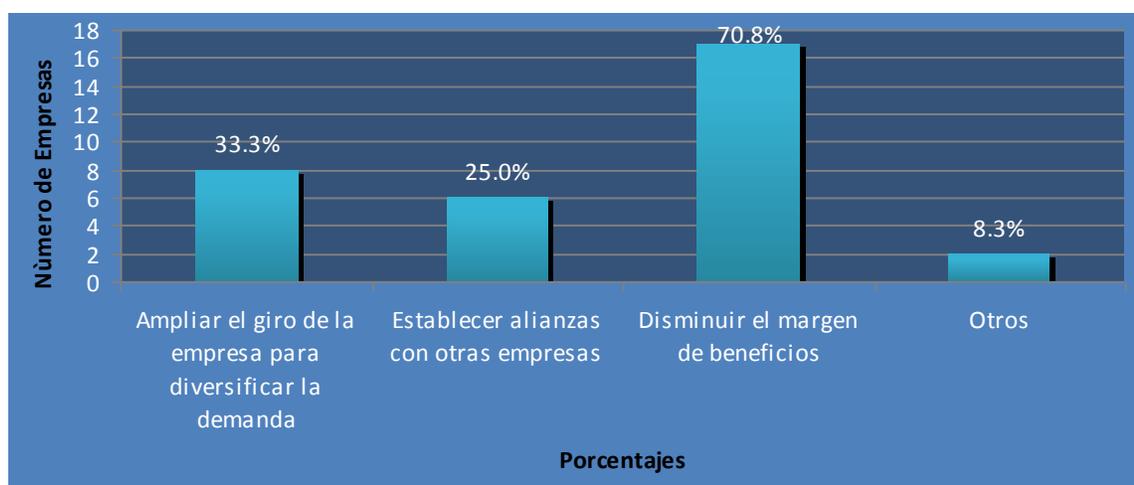
| N° | Tipo de Estrategias | N° de Empresas | Frecuencia Relativa (%) | Observaciones |
|----|--|----------------|-------------------------|--|
| 1 | Reducciones en el precio de venta | 12 | 50.0 | |
| 2 | Otorgar créditos a clientes | 6 | 25.0 | |
| 3 | Campaña publicitaria intensiva y personalizada | 7 | 29.2 | |
| 4 | Promociones mediante ofertas especiales | 16 | 66.7 | |
| 5 | Otros | 4 | 16.7 | Otras estrategias que los empresarios implementaron son: realizar pedidos necesarios, realizar ferias, asociarse con otras empresas, enfoque a la venta de productos que generan mayores ganancia, mejorar la calidad y el precio del producto |



Cuadro N° 16

Medidas Aplicadas por las Empresas para Superar el Problema de Reducción de sus Ingresos

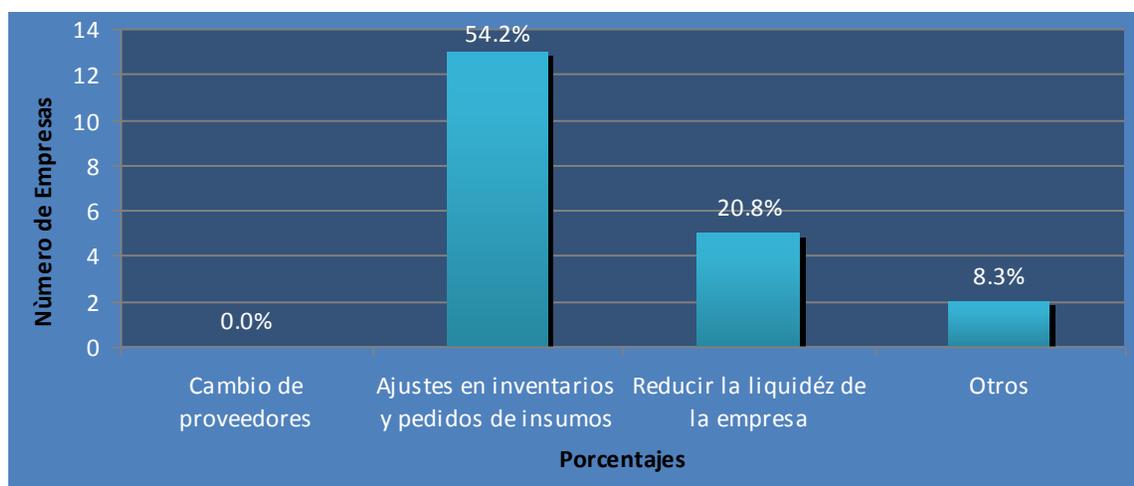
| N° | Medidas | N° de Empresas | Frecuencia Relativa (%) | Observaciones |
|----|--|----------------|-------------------------|---|
| 1 | Ampliar el giro de la empresa para diversificar la demanda | 8 | 33.3 | |
| 2 | Establecer alianzas con otras empresas | 6 | 25.0 | |
| 3 | Disminuir el margen de beneficios | 17 | 70.8 | |
| 4 | Otros | 2 | 8.3 | Otras medidas que los empresarios implementaron son: Promocionar los productos de mayor demanda y la creación de un nuevo negocio |



Cuadro N° 17

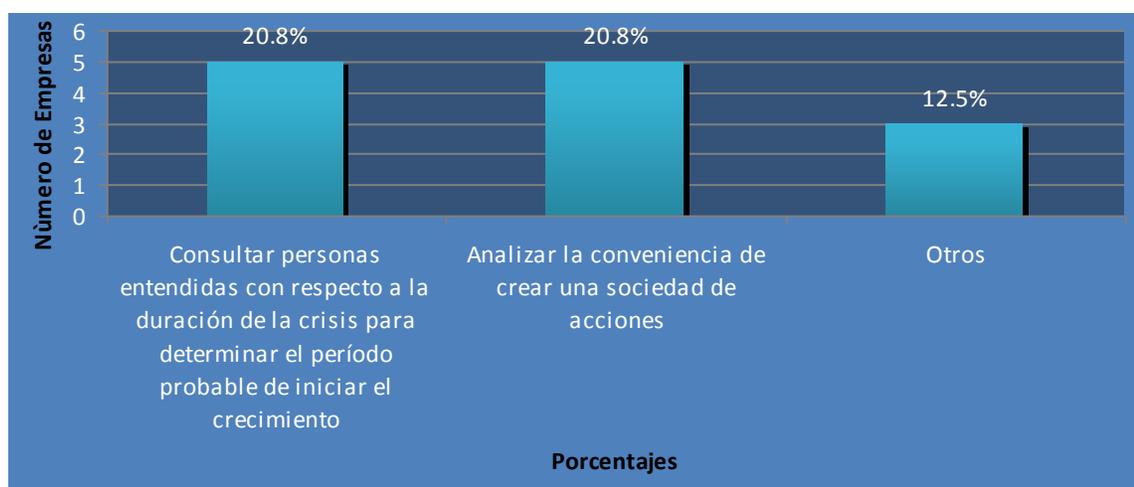
Medidas Aplicadas por las Empresas para dar Cumplimiento a los Compromisos de Pagos con los Proveedores

| N° | Medidas | N° de Empresas | Frecuencia Relativa (%) | Observaciones |
|----|---|----------------|-------------------------|---|
| 1 | Cambio de proveedores | 0 | 0.0 | |
| 2 | Ajustes en inventarios y pedidos de insumos | 13 | 54.2 | |
| 3 | Reducir la liquidéz de la empresa | 5 | 20.8 | |
| 4 | Otros | 2 | 8.3 | Otras medidas aplicadas por los empresarios fueron: Venta de activos no indispensables para el establecimiento y negociar con los proveedores los créditos. |



Cuadro N° 18
Medidas Puestas en Practicas por las Empresas para Superar las Limitaciones de
Crecimiento Derivados de la Crisis Financiera

| N° | Medidas | N° de Empresas | Frecuencia Relativa (%) | Observaciones |
|----|---|----------------|-------------------------|---|
| 1 | Consultar personas entendidas con respecto a la duración de la crisis para determinar el período probable de iniciar el crecimiento | 5 | 20.8 | |
| 2 | Analizar la conveniencia de crear una sociedad de acciones | 5 | 20.8 | |
| 3 | Otros | 3 | 12.5 | Otras medidas aplicadas fueron: Acercamiento directo con los clientes y diversificar el giro del negocio. |



Cuadro N° 19

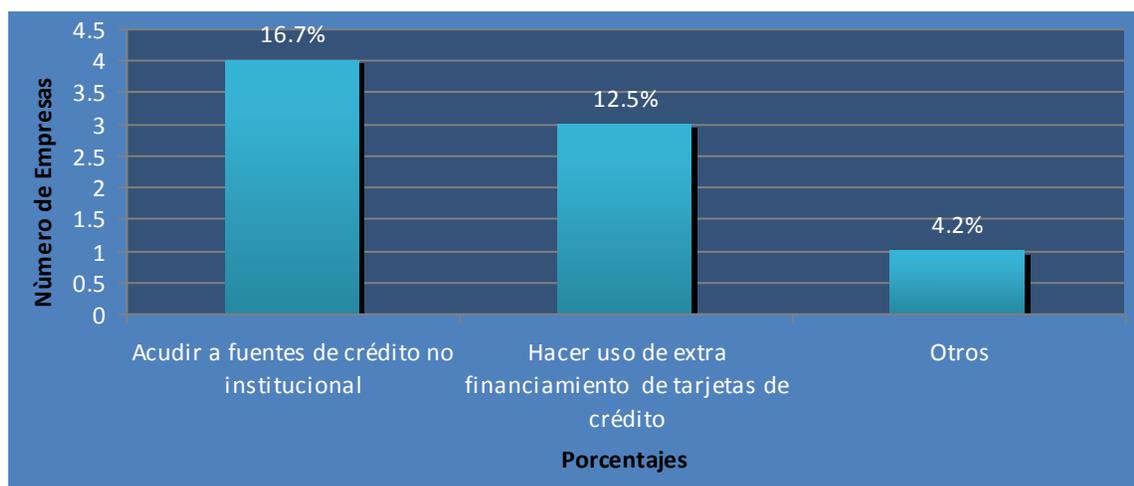
Opciones que Aplicaron los Empresarios para Evitar Despidos de Personal

| N° | Opciones | N° de Empresas | Frecuencia Relativa (%) |
|----|---|----------------|-------------------------|
| 1 | Incrementar funciones con la ampliación del giro de actividades | 10 | 41.7 |
| 2 | Reducir los salarios hasta el mínimo legal | 2 | 8.3 |
| 3 | Otros | 0 | 0.0 |



Cuadro N° 20
Medidas que Aplicaron las Empresas para Superar las Limitaciones de Crédito Institucional

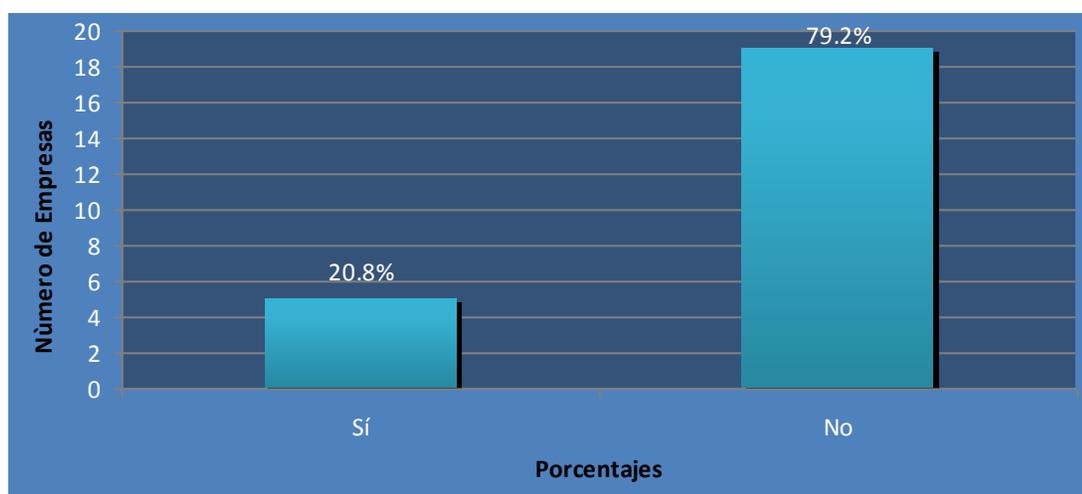
| N° | Medidas | N° de Empresas | Frecuencia Relativa (%) |
|----|--|----------------|-------------------------|
| 1 | Acudir a fuentes de crédito no institucional | 4 | 16.7 |
| 2 | Hacer uso de extra financiamiento de tarjetas de crédito | 3 | 12.5 |
| 3 | Otros | 1 | 4.2 |



Cuadro N° 21

Clasificación de las Empresas según si han Recibido o no Cooperación de alguna Institución Gubernamental o Privada para Superar las Incidencias de la Crisis Financiera.

| Respuesta | N°. de empresas | Frecuencia Relativa (%) |
|-----------|-----------------|-------------------------|
| Sí | 5 | 20.8 |
| No | 19 | 79.2 |
| Total | 24 | 100.0 |



Cuadro N° 22

Clasificación de las Empresas según si estarían o no en la Disposición de Implementar Estrategias Sugeridas para Superar las Incidencias de la Crisis Financiera

| Respuesta | N°. de empresas | Frecuencia Relativa (%) |
|-----------|-----------------|-------------------------|
| Sí | 22 | 91.7 |
| No | 2 | 8.3 |
| Total | 24 | 100.0 |

