

**DEFINICION DE POTENCIALIDADES DE
DESARROLLO DE LOS PROYECTOS
PRODUCTIVO Y OPORTUNIDADES DE MERCADO
DE INICIATIVAS ECONOMICAS EN LAS AREAS
DE IMPACTO DE PROCOMES**

JOSE OSMIN DOMINGUEZ

SANDRA MARGARITA MORALES

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| OBJETIVO | 4 |
| METODO | 4 |
| CAPITULO I: COMPETITIVIDAD TERRITORIAL | 6 |
| FACTORES COMPETITIVOS..... | 7 |
| ACTIVIDAD EMPRESARIAL..... | 11 |
| NIVELES DE ASOCIATIVIDAD | 11 |
| CARACTERISTICA DE LA DEMANDA | 12 |
| CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA..... | 14 |
| 2.- ANÁLISIS DE INDUSTRIA..... | 15 |
| 2.1 INDUSTRIA EL PLASTICO | 15 |
| 2.2 INDUSTRIA SANEAMIENTO AMBIENTAL..... | 16 |
| 2.3 INDUSTRIA AVICOLA | 18 |
| 2.4 INDUSTRIA METALICA | 20 |
| 2.5 INDUSTRIA PISCICOLA | 21 |
| 2.5.1 PESQUERA | 21 |
| 2.5.2 ACUICOLA | 24 |
| 2.5.6 PROCESADORA DE HARINA DE PESCADO | 26 |
| 2.6 INDUSTRIA DE LOS DULCES..... | 29 |
| 2.7 INDUSTRIA DE LAS FRUTAS Y HORTALIZAS | 30 |
| 3. COMPETITIVIDAD Y ANALISIS EMPRESARIAL | 33 |
| 3.1. PROVEEDORES..... | 34 |
| 3.2. DESARROLLO TECNOLÓGICO..... | 34 |
| 3.3. RECURSOS HUMANOS..... | 34 |
| 3.4. INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL..... | 34 |
| 3.5. LOGÍSTICA INTERNA..... | 35 |
| 3.6. OPERACIONES..... | 35 |
| 3.7.LOGÍSTICA EXTERNA..... | 35 |
| 3.8 MERCADEO Y VENTAS | 35 |
| 4- ANÁLISIS DE UNIDADES DE PRODUCCION INTENSIVA IDENTIFICADAS POR INDUSTRIA..... | 37 |
| 4.1 INDUSTRIA DEL PLASTICO | 37 |
| 4.2 LA INDUSTRIA DE SANEAMIENTO AMBIENTAL | 39 |
| 4.2.1 ECOESTACIÓN METRÓPOLIS | 39 |
| 4.3 INDUSTRIA AVICOLA | 41 |
| 4.3.1 PRODUCTORA DE HUEVOS LUCINDA GUARDADO..... | 41 |
| 4.3.2 POLLOS PIE DE CRIA CARBALLO. | 43 |
| 4.4 INDUSTRIA METALICA | 45 |
| 4.5 INDUSTRIA PISCICOLA | 48 |
| 4.6 INDUSTRIA DE LOS DULCES ARTESANALES | 57 |
| 4.7 INDUSTRIA HORTÍCOLA..... | 60 |
| 4.8 MERCADO MÓVIL | 62 |
| 5 OPORTUNIDADES DE MERCADO..... | 64 |
| 5.1. ENTORNO | 64 |
| 5.2 PROGRAMAS ESTATALES..... | 66 |
| 5.3 DESARROLLO DE INDUSTRIAS..... | 66 |
| 5.3. DISMINUCIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA | 69 |
| 6 PROPUESTA ESTRATEGICA..... | 70 |
| 6.1 INCREMENTO DE COMPETITIVIDAD TERRITORIAL..... | 70 |
| 6.2 FORTALECIMIENTO DE INDUSTRIA | 71 |
| 6.3 DESARROLLAR COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL..... | 73 |
| 7 FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 74 |
| 8 ANEXOS | 75 |
| 8.1 COMPETITIVIDAD POR UNIDAD EMPRESARIAL | 76 |
| 8.2 DIAGNOSTICO FODA..... | 79 |

INTRODUCCIÓN

El objetivo del trabajo es definir las potencialidades de desarrollo y competitividad de los proyectos productivos incluyendo las oportunidades de mercado de iniciativas económicas en las áreas de impacto de PROCOMES.

El contenido del trabajo permite tener una visión de fortalezas, debilidades y oportunidades sin menospreciar las amenazas de las iniciativas económicas que tienen como fuente de recursos los proyectos que ejecuta PROCOMES en sus regiones.

Para lograr determinar el grado de competencia de las empresas en los territorios y la industria de los municipios se aplican modelos de competitividad que permitan identificar iniciativas exitosas apoyadas con recursos de PROCOMES.

La propuesta estratégica comprende la ejecución de proyectos para mejorar la competitividad del territorio, promover la industria e incrementar la eficiencia y competitividad de la empresa.

OBJETIVO

Potenciar las capacidades locales, la competitividad de las iniciativas económicas y establecer una estrategia que permita establecer Unidades Productivas Intensivas dentro del marco de una política de economía solidaria.

METODO

Los modelos¹ de análisis utilizados son:

- ✓ El análisis de competitividad territorial, tomando como plataforma de estudio el Diamante de Porter; considerando a) Los factores que dan ventajas con respecto a otros territorios, como la tierra, la ubicación, recursos naturales, sistemas de comunicación vial, características geográficas; b) Dinámica empresarial, c) nivel de asociatividad y d) las condiciones de la demanda. En este proceso de creación de condiciones competitivas el estilo de gestión de los gobiernos municipales tiene gran incidencia y su involucramiento anima el desarrollo económico de un municipio.
- ✓ El modelo de análisis de industrias, que permite en diálogo con los productores determinar las barreras de entrada, la presión que tienen de productos sustitutos, el comportamiento de los proveedores y finalmente la conducta de la demanda.
- ✓ Análisis técnico de la cadena de valor que permita determinar el nivel de desarrollo, competitividad y posicionamiento de las unidades en estudio.

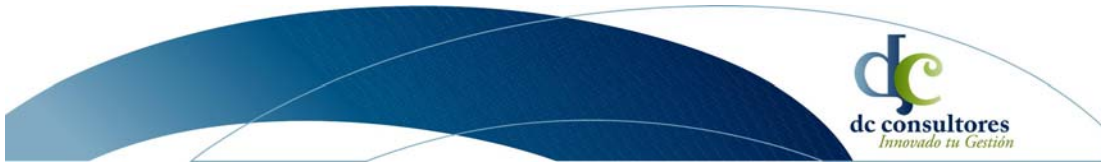
Actividades de apoyo

- ❖ Adquisición de materia prima
- ❖ Desarrollo tecnológicos
- ❖ Administración del recurso humano
- ❖ Infraestructura de empresa (Gerencias, gerencias de producción, mercadeo, finanzas etc.)

Línea de Funcionamiento Empresarial

- ❖ Manejo y almacenamiento de materia prima
- ❖ Operaciones
- ❖ Distribución del producto o logística de distribución
- ❖ Mercadeo ventas Servicios

¹ Michael Porter , Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance



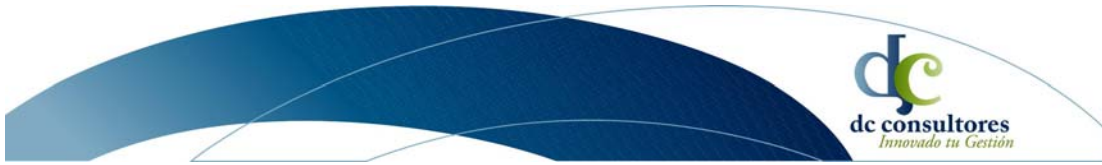
Para realizar la investigación se diseñó una carpeta empresarial (ver anexo) y se visitaron 21 empresas (ver anexo) y un mercado móvil, para analizar su desarrollo empresarial, y durante su visita verificar las condiciones del entorno territorial y el comportamiento de la industria en la que participan.

En la visita se realizó también una observación directa de la actitud y visión empresarial de la población beneficiada para manejar o dirigir iniciativas de negocio.

Durante el proceso y acompañamiento por parte de PROCOMES también se analizó y percibió la orientación estratégica en la ejecución de sus proyectos y creación de negocios de parte de la institución.

Las visitas se centraron en 28 iniciativas económicas, 9 empresas dedicadas a la elaboración de productos y comercialización bienes de plástico a partir de procesos de reciclaje y saneamiento ambiental, 3 iniciativas orientadas a mercados del consumo de alimentos: huevos y carne de pollo; 1 dedicada a la producción de pollos pie de cría, 4 a la industria piscícola (pesquera y acuícola); 2 a la elaboración de dulces artesanales, 1 al cultivo de hortalizas; 1 a la industria de productos de uso doméstico, almacenamiento y procesamiento de granos básicos y decoración habitacional, además un mercado móvil que agrupa a 7 empresas dedicadas a la comercialización de productos diversos.

Se visitaron instituciones a apoyo como el Ministerio de Agricultura y Ganadería para obtener información sobre las industrias que competen a ese rubro y se realizó investigación bibliográfica.



CAPITULO I: COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



FACTORES COMPETITIVOS

Recursos Naturales

Los recursos naturales de El Salvador son básicamente agrícolas y forestales. En los agrícolas destacan los cultivos de café, algodón y caña de azúcar. En el campo forestal se encuentran maderas de gran valor comercial, como roble negro, cedro, caoba, entre otros. Hay depósitos minerales, en cantidades reducidas.

Su clima está condicionado en muchas regiones por la altitud. El clima de la franja costera es tropical, el de la meseta y áreas altas es semitropical y templado, y el de las regiones montañosas es templado. La temperatura anual en San Salvador alcanza los 24°C de promedio.

En temas medio-ambientales Únicamente el 0,30% (1997) de la superficie de El Salvador ha sido declarada espacio protegido. El país tiene una de las más altas tasas de deforestación anual del mundo, el 4,56% (1990-2000). El elevado porcentaje de bosques primarios que han desaparecido a lo largo de los años ha provocado una mala calidad del agua y la erosión del suelo, sobre todo en terrenos empinados y en suelos poco profundos. La contaminación del agua y del suelo con pesticidas y vertidos tóxicos se ha convertido, asimismo, en un serio problema. La elevada densidad demográfica del país, especialmente en el área metropolitana de San Salvador, contribuye a incrementar los problemas ambientales urbanos, en particular la polución del aire y del agua.

La zona oriental se caracteriza por ser eminentemente agrícola, en el caso del departamento de Usulután, específicamente Mercedes Umaña, nos encontramos con una topografía plana y con matos acuíferos, apta para el cultivo de granos básicos y ganadería.

Para el caso de Alegría y Berlín, sus suelos son quebrados dedicados al cultivo de café y granos básicos para consumo y pequeño comercio, en esta zona también se explota el turismo, para el caso de Berlín nos encontramos con el Cerro Pelón y en Alegría con la laguna de Alegría, el clima en estos municipios es templado.

En cuanto a Jiquilisco, cuenta con una topografía plana y suelos fangosos, lo que propicia una serie de procesos químicos y de biodegradación de material orgánico.

Un serio problema ambiental es el manejo inadecuado de los desechos sólidos y los vertidos líquidos, los cuales tienen como receptor final los cauces de los ríos, las aguas riverínas y el estuario, que fluyen constantemente, acumulándose en las costas.

Presenta accidentes orográficos notables como las montañas de Zamorán, El Tigre, El Espino, Cacaguamanzal, El Bebedero y la Granada. Predomina agricultura y la pesca principalmente porque lo riegan varias quebradas y ríos importantes, y pertenece a este municipio la Bahía de Jiquilisco, en la cual se destacan muchas islas como El Aceitunal, Zamorancito, Bola de San Juan, Loa Pajalitos, Palacio de Las Aves, entre otros. Entre los ríos que desembocan en ella están El Gualteca, El Borbollón, Chaguantique, El Paso, El Cacao, Las Pozas, El Ronquite, Los Limones, El Aguacate, El Zapote, Nana Chapa, La Ermita, San Roque, La Cueva, El Salto y Tres Chorros.

Sus aguas permiten una oportunidad de trabajo para todos los pobladores: hombres, mujeres y niños, en pesca, extracción, captura, cultivo y comercialización de algunas especies animales, tanto para el consumo familiar o para su comercialización, tal es el caso particular del punche y las conchas, las cuales proveen a los pobladores de la bahía el sustento diario.

En dicho sitio se han identificado más de 400 especies vegetales y animales; las especies vegetales están registradas en el Inventario del Área Natural Protegida Bahía de Jiquilisco. Destacando además de los manglares está el bosque de transición, formado por güiscoyoles que también se encuentra muy amenazado.

Entre las especies animales, tanto terrestres como marinas, presentes en el área de conservación de Jiquilisco, se reportan 283 especies de animales, tanto vertebrados como invertebrados. En el caso de los invertebrados acuáticos se hace referencia a las especies marinas con valor comercial.

Entre los peces se observan especies como el ruco, bagre, lisa, pargo, marqueta, róbalo, pez espada, pez vela, marlin (el cual por su presencia, durante su migración al pasar por nuestras costas, permite que se desarrolle un torneo internacional de pesca, con participantes de Canadá, México, EE.UU. y Centroamérica).

Tiene un clima de sabana caliente-tropical. Constituye la mayor extensión de agua salobre y bosque salado con que cuenta El Salvador,

En la zona para-central, nos encontramos con topografía plana y quebrada específicamente en el Departamento de Chalatenango donde predomina la agricultura y la pesca ya que colinda con embalses y ríos, su clima es cálido.

En lo que respecta a Suchitoto, se divide en tres zonas: zona alta, central y baja, la primera constituye las mayores elevaciones del territorio y las cuales son bastante accidentadas, no se tiene acceso terrestre de tipo vehicular debido a la topografía fuertemente accidentada hasta su cima, su accesibilidad es a pie o a caballo, actualmente se está explotando el turismo en esta zona, este tipo de suelo no tiene vocación para la actividad agrícola dedicada a la producción de granos básicos.

La segunda zona rodea la anteriormente descrita y también es de topografía accidentada y pendientes variable, continua formación de quebradas y depresiones y marcada por la devastadora acción erosiva de la corriente superficial de las elevaciones más altas, se produce café, frutales y granos básicos.

En cuanto a la última zona, esta posee mayor extensión territorial, formando valles con superficies semiplanas mayormente aprovechables para la agricultura. La principal atracción turística es el lago Suchitlán el cual es muy visitado y alberga a su alrededor de numerosos restaurantes, también cuenta con dos sitios arqueológicos, Ciudad Vieja y las Ruinas de Cihuatán donde existe un juego de pelota al estilo precolombino. Además posee como atracción un teatro.

Sistema Vial

Los resultados encontrados determinan que el territorio presenta pequeñas limitaciones en sus vías de acceso, pues las calles que conectan a los cantones con la zona urbana son prácticamente de tierra, y el casco urbano generalmente es el principal lugar de comercialización de sus productos; sin embargo son en su mayoría transitables por lo que podemos afirmar que son limitaciones que se pueden superar con una buena gestión y coordinación para su mejoramiento. Es importante destacar que la mayoría de municipios están conectados a las carreteras principales como la Litoral, Troncal del Norte y Panamericana las cuales están en óptimas condiciones, siendo esta una ventaja para la comercialización de los productos a nivel regional.

Servicios Básicos:

- 1. Energía Eléctrica:** Toda la zona cuenta con servicio de energía eléctrica, aunque no es el más óptimo, y ésta es una limitante que puede incluso generar pérdidas a los empresarios, además de las limitaciones que tienen de acceder a la tecnología de punta, lo que genera barreras para el ingreso al mundo globalizado.
- 2. Recurso Hídrico:** El recurso hídrico en estas zonas no es el más óptimo, pues en algunos lugares no cuentan con el servicio de agua potable y donde hay este servicio, se enfrentan al problema del racionamiento y con mala calidad, lo que puede ser una limitante a la hora del procesamiento de alimentos, y volverlos poco competitivos.
- 3. Comunicación:** En las tres zonas nos encontramos con un déficit en el servicio de telefonía fija, en su mayoría no cuentan con este servicio, pero sí con telefonía celular, aunque esto no siempre es funcional ya que la comunicación inalámbrica además de ser más cara, presenta limitantes de decodificación del mensaje; también el Internet, es una herramienta que facilita la comunicación y el acceso a la información de punta necesaria para las empresas, y actualmente en estas zonas se carece de esta herramienta.

ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Existe un fuerte tejido empresarial destinado a la producción de bienes y servicios para el consumo interno y externo entre las que se distinguen la industria del calzado, farmacéuticos, la maquila, producción de alimentos, textiles, productos de plástico, servicios de construcción.

| Actividad | Chalatenango | San Salvador | Cusctlan | Usulután | La Libertad |
|------------------|--------------|--------------|----------|----------|-------------|
| Industria | 411.0 | 8,854.0 | 492.0 | 1,353.0 | 2,372.0 |
| Comercio | 2,652.0 | 42,382.0 | 2,925.0 | 6,527.0 | 11,974.0 |
| Servicios | 556.0 | 14,451.0 | 595.0 | 1,197.0 | 3,843.0 |
| Agroindustria | 0.0 | 12.0 | 1.0 | 2.0 | 18.0 |
| Transporte | 119.0 | 1,905.0 | 98.0 | 174.0 | 554.0 |
| Construcción | 1.0 | 258.0 | 3.0 | 3.0 | 76.0 |
| Electricidad | 2.0 | 23.0 | 2.0 | 3.0 | 14.0 |
| Minas y Canteras | 0.0 | 4.0 | 0.0 | 0.0 | 2.0 |
| Total | 3,741.0 | 67,889.0 | 4,116.0 | 9,259.0 | 18,853.0 |

Existe un total de 108,858 unidades empresariales, en los departamentos que trabaja PROCOMES, las iniciativas beneficiadas por la fundación representa un 0.023 % del total de empresas.

NIVELES DE ASOCIATIVIDAD

Las diversas formas de asociatividad son una forma de generar cambios social y productivo en los territorios sobre la base del aprovechamiento de las oportunidades que se dan en el actual contexto, la asociatividad permite solucionar problemas comunes, logra beneficios colectivos y disminuye costos, que permiten mejorar la productividad, competitividad y el posicionamiento de las empresas en el mercado local, regional e internacional. Sin embargo, en esta investigación nos encontramos con la existencia de poca asociatividad en las zonas de influencia de PROCOMES, Las cooperativas son una de las formas asociativas más comunes que se pudieron observar durante la investigación, pero algunas están desintegradas, otras en vías de reestructuración y otras funcionando a medias. Cualquier forma de asociatividad siempre que sea basado en el establecimiento de la confianza y generando una base sólida es necesaria para el desarrollo de estas empresas.



CARACTERISTICA DE LA DEMANDA

DEMOGRAFICA

El total de la población del país es de 5, 744,113; el 47.3% son hombres y el 52.7% son mujeres, el 52 % de la población habita en los departamentos donde están los municipios que son beneficiados por PROCOMES.

| Departamento | Total | Hombres | | Mujeres | |
|--------------|------------------|------------------|------------|------------------|------------|
| | | Total | % | Total | % |
| Chalatenango | 192,788 | 92,175 | 47.8 | 100,613 | 52.2 |
| La Libertad | 660,652 | 314,066 | 47.5 | 346,586 | 52.5 |
| San Salvador | 1,567,156 | 728,797 | 46.5 | 838,359 | 53.5 |
| Cuscatlán | 231,480 | 111,096 | 48 | 120,384 | 52 |
| Usulután | 344,235 | 163,555 | 47.5 | 180,680 | 52.5 |
| Total | 2,996,311 | 1,409,689 | 47% | 1,586,622 | 53% |

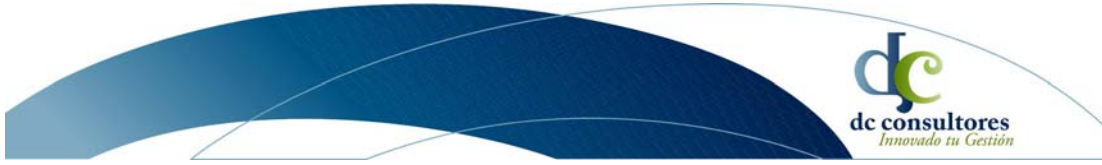
El 78 % de la población tiene televisor, el 63 % celular, 15 % cable y 4 % Internet.

| Bienes y Servicios del Hogar | Total | | Urbano | | Rural | |
|------------------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| | Hogar | Poblacion | Hogar | Población | Hogar | Población |
| TOTAL | 1,406,485 | 5,723,150 | 925,306 | 3,579,532 | 481,179 | 2,143,618 |
| Tiene Televisor | 1,097,099 | 4,697,256 | 800,509 | 3,300,857 | 296,590 | 1,396,399 |
| Tiene Teléfono Fijo | 526,189 | 2,159,895 | 456,210 | 1,839,181 | 69,979 | 320,714 |
| Tiene Teléfono Celular | 882,255 | 3,889,947 | 615,370 | 2,599,197 | 266,885 | 1,290,750 |
| Tiene Refrigeradora | 762,884 | 3,180,249 | 602,521 | 2,444,117 | 160,363 | 736,132 |
| Tiene Lavadora | 183,854 | 730,499 | 173,538 | 685,336 | 10,316 | 45,163 |
| Tiene Video | 434,639 | 1,840,953 | 364,188 | 1,510,661 | 70,451 | 330,292 |
| Tiene Equipo de Sonido | 696,527 | 2,988,069 | 520,309 | 2,157,814 | 176,218 | 830,255 |
| Tiene Microonda | 214,004 | 845,301 | 188,914 | 738,469 | 25,090 | 106,832 |
| Tiene Computadora | 153,283 | 630,969 | 145,224 | 593,622 | 8,059 | 37,347 |
| Tiene Automóvil | 235,158 | 979,100 | 201,309 | 821,599 | 33,849 | 157,501 |
| Tiene Motocicleta | 29,681 | 129,751 | 23,973 | 102,123 | 5,708 | 27,628 |
| Tiene Cable | 215,873 | 864,251 | 206,474 | 823,500 | 9,399 | 40,751 |
| Tiene Internet | 51,566 | 205,630 | 50,300 | 200,097 | 1,266 | 5,533 |

DEMANDA EMPRESARIAL.

En el área de servicios predominan los servicios de hoteles y restaurantes, servicios sociales y de salud y otras actividades de servicios.

| CLASIFICACIÓN | Servicios | Ahuachapán | Santa Ana | Sonsonate | Chalatenango | La Libertad | San salvador | Cuscatlan | La Paz | Cabañas | San Vicente | Usulután | San Miguel | Morazán | La Unión | Total |
|---------------|--|------------|-----------|-----------|--------------|-------------|--------------|-----------|--------|---------|-------------|----------|------------|---------|----------|--------|
| 55 | Hoteles y restaurantes | 331 | 1,208 | 920 | 271 | 1,718 | 5,716 | 256 | 652 | 113 | 273 | 531 | 981 | 210 | 346 | 13,526 |
| 65 | Intermediarios financieros | 23 | 61 | 40 | 23 | 101 | 317 | 16 | 29 | 16 | 16 | 34 | 65 | 15 | 30 | 786 |
| 66 | Seguros y pensiones | 1 | 6 | 3 | | 8 | 33 | | 1 | | | | 9 | | 1 | 62 |
| 67 | Act. Auxiliares de intermediarios financieros | | 1 | | | 5 | 61 | | | | | | | | | 67 |
| 70 | Actividades de inmobiliarias | 13 | 26 | 16 | 2 | 57 | 209 | 3 | 11 | 2 | 4 | 10 | 18 | | 4 | 375 |
| 71 | Alquiler de equipo de transporte | 13 | 20 | 25 | 9 | 70 | 189 | 7 | 29 | 4 | 11 | 28 | 39 | 5 | 8 | 457 |
| 72 | Informática y actividades conexas | 3 | 25 | 10 | 3 | 20 | 113 | 6 | 5 | 2 | 6 | 5 | 18 | 2 | 3 | 221 |
| 73 | Investigación y desarrollo | | | | | | 2 | | | | | | | | | 2 |
| 74 | Otras actividades empresariales | 90 | 437 | 194 | 59 | 417 | 1,945 | 64 | 103 | 48 | 54 | 167 | 422 | 48 | 83 | 4,131 |
| 80 | Enseñanza | 39 | 95 | 50 | 12 | 163 | 590 | 21 | 28 | 11 | 11 | 24 | 72 | 6 | 15 | 1,137 |
| 85 | Servicios sociales y salud | 97 | 569 | 235 | 72 | 479 | 2,767 | 94 | 129 | 70 | 71 | 180 | 647 | 76 | 131 | 5,617 |
| 90 | Eliminación de desperdicios aguas residuales y saneamiento | | | | | 2 | 1 | | | | | | | | | 3 |
| 91 | Actividades de asociación | | | | | 1 | 5 | | | | | | 1 | | | 7 |
| 92 | Activa. De esparcimiento y culturales | 35 | 82 | 47 | 34 | 122 | 243 | 26 | 30 | 24 | 23 | 64 | 82 | 35 | 57 | 904 |
| 93 | Otras actividades de servicios | 123 | 562 | 217 | 71 | 680 | 2,260 | 102 | 142 | 37 | 71 | 154 | 298 | 52 | 116 | 4,885 |
| Total | Servicios | 768 | 3,092 | 1,757 | 556 | 3,843 | 14,451 | 595 | 1,159 | 327 | 540 | 1,197 | 2,652 | 449 | 794 | 32,180 |



CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA



2.- ANÁLISIS DE INDUSTRIA

2.1 INDUSTRIA EL PLASTICO

En un principio, la mayoría de los plásticos se fabricaban a partir de resinas de origen vegetal, como la celulosa (del algodón), el furfural (de la cáscara de la avena), aceites de semillas y derivados del almidón o del carbón. La caseína de la leche era uno de los materiales no vegetales utilizados. A pesar de que la producción del nylon se basaba originalmente en el carbón, el aire y el agua, y de que el nylon 11 se fabrica todavía con semillas de ricino, la mayoría de los plásticos se elaboran hoy con derivados del petróleo. Las materias primas derivadas del petróleo son tan baratas como abundantes. No obstante, dado que las existencias mundiales de petróleo tienen un límite, se están investigando otras fuentes de materias primas, como la gasificación del carbón.

Según los datos del Ministerio de Economía, esta industria juega un papel relevante en el desempeño del tejido productivo del país por que aporta bienes intermedios o de consumo a otras actividades económicas como la industria de alimentos y la de construcción, destinados al mercado internacional e interno, por esta razón cuando la economía en su conjunto crece, la industria del plástico tiende a comportarse de la misma manera. Según la Asociación Europea de productos de plástico se espera una demanda de 300 millones de toneladas para el 2010, lo que abre muchas oportunidades para la industria en la región. Los productos que destacan son: Envases para bebida, artículos de plástico desechables, bolsas, etiquetas, compuestos de PVC y artículos de plástico para uso doméstico. La tendencia del mercado esta centrada a empaques para alimentos.

Las **barreras de entrada** a esta industria son el capital de inversión y la penetración al mercado por la competencia que debe realizarse con grandes empresas entre las que se encuentran, Plastimet, Tacoplast, Omniplastic, Salvaplastic s.a. de cv., entre otras, lo que indica una fuerte **rivalidad** en esta industria porque hay empresas nacionales e internacionales compitiendo en el mercado.

La **demandas** son nichos de mercado del campo empresariales, hogares, y grandes distribuidores de productos envasados, como supermercados.

Los **productos sustitutos** de esta industria son productos elaborados con aluminio, productos artesanales como el barro, el morro y productos elaborados con materia prima virgen.

Los **proveedores** de materia prima de plástico es diversa pero para la industria de productos que utilizan materia prima de plástico reciclado se encuentran proveedores familiares, ecoestaciones, recolectores individuales, canastas para reciclar Plástico para el caso de San Salvador, ubicadas en Pricemart Santa Elena y los Héroes, Fusades, Universidad Tecnológica, Cumbres de Cuscatlán y la Escuela Americana; y existen proveedores de maquinaria que se necesita para los procesos productivos.

La **asociatividad** de la industria del plástico es alta, existen 55 mil afiliados según fuentes de PROCOMES, entre las que están IPSA, Iberplastic, plastimet, garbal, plastiglas, entre otros.

El **equipo** para el desarrollo de la actividad productiva en esta industria es un equipo especializado que se encuentra fácilmente en el mercado, entre los que tenemos maquinas inyectoras, moldes, molinos, peletizadoras, compresores, esmeriles y sistemas de enfriamiento. El **transporte** para el desplazamiento de estos productos es con maquinaria liviana entre los que tenemos camiones, furgonetas, vehículos automotores y bicicletas.

2.2 INDUSTRIA SANEAMIENTO AMBIENTAL

El reciclaje, es una de las historias ambientales más exitosas de finales del siglo 20. El reciclaje, incluye la producción de abono orgánico (composta), ha desviado cerca de 70 millones de toneladas de material de los vertederos e incineradores en el 2000 hasta 34 millones de toneladas en 1990—cantidad que se ha duplicado en justo 10 años. El reciclaje torna los materiales que se hubiesen convertido en desecho a recursos valiosos. De hecho, el recolectar los materiales reciclables es tan sólo un paso en una serie de acciones que generan una serie de ganancias desde el punto de vista financiero, ambiental y de la sociedad.

Sin embargo esta industria no escapa a los efectos de las crisis económicas y tiene su impacto a nivel mundial, con la caída de los precios del producto, las empresas recicladoras han visto reducidos sus ingresos, ya que han tenido que vender el producto a precios hasta más de un 50% menos de lo normal.

Las **barreras de entrada** para reciclar productos de plástico son casi nulas, cualquier persona puede iniciar la actividad, además es un proceso en el que entidades públicas y privadas mantienen dinámicas de reciclaje para el uso del plástico, del estaño, del vidrio y del papel.

La **rivalidad** en este sector es alta, hay muchas personas individuales involucradas, empresas, asociaciones y fundaciones que se dedican a esta actividad, pero la **demanda** en esta industria es alta, ya que existe una cadena de comercializadores que embodegan el producto y lo exportan; está determinada por los gustos y preferencias del consumidor hacia productos que contengan este tipo de materias recicladas, por la capacidad de procesamiento de materiales y por la absorción de materia prima reciclable procedente de éstas que posea la industria local, así como también por la demanda internacional. Entre las organizaciones que aprovechan el papel, aluminio y plástico, los tres elementos que están en boga, están La Constancia, Diana, Kimberly Clark, Wal Mart y Nejapa Power.

El único **producto sustituto** que se encuentra en esta industria, es la materia prima virgen. Los **proveedores** son las unidades familiares, las empresas que se dedican a actividades de producción de bienes y servicios, recolectores individuales, oficinas y microempresas entre otras.

El nivel de **asociatividad** es bajo, no se conoce de una asociación específicamente de recicladores de materia inorgánica, pero existen algunas iniciativas empresariales y públicas que se han asociado alrededor de gremios.

El **equipo** que se utiliza para este tipo de actividad es: básculas, jumbos, contenedores, instalaciones sencillas y el **transporte** puede ser pesado y liviano dependiendo de las cantidades que se trasladarán.

2.3 INDUSTRIA AVICOLA

El Salvador produce 60 millones de pollos y 120 mil pavos al año, y tiene 4.1 millones de ponedoras en producción. La población de El Salvador es de alrededor de cinco punto siete millones de personas, de las cuales 1.5 millones viven en el área metropolitana de San Salvador.

En pollo, El Salvador ha tenido un crecimiento más o menos del 8% anual, una tendencia que promete continuar. Hace 12 años, el consumo de pollo en el país era uno de los menores de Latinoamérica, pero actualmente están a la par con otros países de Centroamérica con un consumo de 32 libras (14.5 kg) al año. (Aunque Costa Rica y Panamá consumen casi el doble).

En la preferencia de color del pollo, El Salvador es el único país en Centroamérica con pollo amarillo. Antes la preferencia era para pollo blanco, pero ahora es amarillo.

En la historia de la avicultura salvadoreña, sólo hay dos años en los que no hubo crecimiento, y esos tuvieron que ver con desastres naturales.

En cuanto al huevo, El Salvador tiene un consumo bastante alto de 170 huevos por persona. Este nivel es alto, el segundo de Latinoamérica, pero no está creciendo, aunque se ha mantenido estable por más de cinco años. Es difícil mantener el crecimiento con un consumo ya tan alto. El huevo está en el 99% de las tiendas y mercados, muy cerca del consumidor, que lo compra por día. Las empresas grandes tienen expendios en todo el país.

La estructura de la industria avícola salvadoreña es bastante típica para Latinoamérica con dos o tres empresas grandes en cada sector y el resto pequeñas o medianas. En El Salvador

hay tres principales empresas de pollo – Avícola Salvadoreña, Sello de Oro y Avícola Campestre – pero un 30% del mercado lo tienen los pequeños productores de pollo.

Las **barreras de entrada** son el capital de trabajo y la penetración al mercado por la alta **rivalidad** que existe y que esta representada por grandes empresas, las más dinámicas son pollo indio, sello de oro, la catalana y el granjero,

La principal **demanda** de huevos de mesa es final, aunque existe una demanda creciente pero marginal de la industria de la panificación y en la de elaboración de las pastas. La principal utilidad de los productos aviares es su condición de fuente de proteínas completas, aunque el patrón de consumo se encuentra fuertemente determinado por la cultura culinaria de cada país. En el caso de El Salvador había una preferencia por los huevos llamados rojos o marrones, pero prácticamente ha ido desaparecido el diferencial de precios entre huevos blancos y rojos. En cuanto a la preferencia por el pollo de piel amarilla sigue estando presente en el mercado.

Existe un desarrollo creciente de distintos procesos de pollo con valor agregado como el pollo trozado empaquetado hasta los embutidos, pero su presencia es marginal en relación al consumo de pollo fresco o refrigerado.

Debido a su condición de productos perecederos, los productos aviares, producen una demanda final frecuente y en pequeñas cantidades.

Con relación los productos de consumo final, la **sustituibilidad** de la demanda de los huevos, en general es muy baja, no existen productos alternativos sustitutos cercanos del huevo en la dieta habitual. Pero si entre los distintos tipos de huevos como tamaño, color, presentación, marca, la sustituibilidad es alta.

En la carne de pollo encontramos más sustitutos que en los huevos por la posibilidad de alternar con otros tipos de carne (pavo, cerdo, res), sin embargo la diferencia de precios con la alternativa más barata de carne (carne molida de res) es demasiado amplia para considerarse esta última un sustituto cercano, en cuanto al pavo, además de manejar



precios más altos, la oferta disponible es escasa en relación a la demanda de carne de pollo, para constituir un sustituto cercano.

Existe **proveedores** en el mercado y el poder de negociación de estos es alto porque mucho proveedor esta encadenado horizontalmente y además de proveer materia prima a pequeños productores también producen sus propios productos y de esta manera controlan el mercado y ganan ventaja vendiendo la materia prima cara a los pequeños productores, impactando los precios de venta de los negocios pequeños.

La **asociatividad** de productores avícolas es alta, pero esta controlada por tres o cuatro grandes productores que a la vez son proveedores de sus propios insumos y recursos para desarrollar la actividad.

Se requiere de instalaciones especializadas y **equipo** sencillo como bebederos, comederos, pero hay que generar un ambiente adecuado para el desarrollo de la actividad porque se trata con especies menores. En el caso de procesamiento de carne avícola se requiere de utensilios menores como cuchillos de diferentes tamaños, pesas y equipo de refrigeración., El **transporte** utilizado para esta industria es en mayor grado equipo liviano que permita la logística de abastecimiento de materia prima y una distribución ágil de los productos finales.

2.4 INDUSTRIA METALICA

Esta industria esta orientada a la elaboración de productos de consumo doméstico, comercial, preservación de productos de granos básicos y decoración de viviendas.

Las **barreras de entrada** son el capital de inversión y la penetración en el mercado, ya que son productos poco conocidos por la poca publicidad que se les da, también la falta de diseños que está íntimamente relacionado con la falta de capital para la adquisición de herramientas adecuadas para la decoración de estos productos..

La **rivalidad** es alta. Hay grandes centros de distribución de productos sustitutos manipulados con energía eléctrica, plásticos y madera, también existen una variedad de microempresas artesanales destinadas a la actividad para elaboración de productos metálicos para uso doméstico e industrial.

La **demanda** es alta, la mayoría de productos elaborados en pequeños negocios se venden con facilidad, y se identifican nichos de mercado empresariales como ferreterías y supermercados; también mercados públicos y pequeñas tiendas.

Los **productos sustitutos** son los elaborados con plástico, metal de alta calidad, madera, barro y material obtenido de productos reciclados.

Existen **proveedores** y el poder de negociación es bajo porque los distribuidores de la materia prima no se dedican a la productividad de la misma.

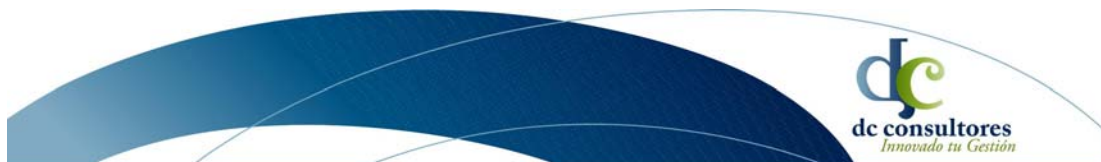
La **asociatividad** es baja. Generalmente se hace con círculos familiares, microempresas y los grandes productores se encuentran establecidos fuera del país.

El **equipo** que se requiere son: Herramientas menores entre las que tenemos martillo de bola, escuadra, tenazas, tijeras, cinceles, desarmadores, etc. se requiere de vehículo pequeño o mediano para la logística del **transporte**.

2.5 INDUSTRIA PISCICOLA

2.5.1 PESQUERA

Según el Ministerio de Agricultura y Ganaderías, la pesca en El Salvador ha venido evolucionando significativamente y representa una importante contribución a la dieta alimenticia de la población y un incremento en la generación de ingresos tanto a nivel familiar como nacional, ya que es un rubro que ha dejado de ser solamente de consumo local para pasar a ser un producto de exportación.



Este es el resultado del aprovechamiento de las especies de alto valor comercial, ubicándose entre los rubros que más divisas aportan a la economía nacional, pues esta industria se vuelve generadora de una significativa cantidad de empleos particularmente en zonas costeras y rurales convirtiéndose además en promotores del desarrollo local y evitando migraciones y concentraciones de población en la zonas urbanas.

En el 2007, la producción pesquera presentó un incremento en volumen del orden de 19.60%, de igual forma su valor se incrementó en 17.23%.²

La pesca industrial ocupó el primer lugar con 48.10%, siguiéndole la pesca artesanal marina con 37.03%, la pesca continental con 5.97 %, la acuicultura continental con 8.52% y la acuicultura marina con el 0.38%.³

Las **barreras de entrada** en esta industria es el capital de trabajo, pues al emprender esta actividad se debe tomar en cuenta la adquisición de equipo idóneo para el desarrollo de dicha actividad, ya sea lanchas con o sin motor, redes, anzuelos, plomos, instalaciones adecuadas para la recepción y logística de distribución, y la contratación de personal.

La **rivalidad** en esta industria es alta pues existen muchas cooperativas y asociaciones de grupos familiares que se dedican a la actividad de forma artesanal, además de las grandes empresas que realizan la pesca industrial, esta rivalidad tiende a generar guerras de precios entre los productores, lo que puede desestabilizar a los pequeños empresarios, en algún momento, sobre todo cuando no se tiene precios establecidos en base a costos de producción.

La **demanda** de este producto es alta a nivel local, por su valor nutricional es preferida por un alto porcentaje de la población, y tiende a subir por temporadas. En cuanto a la demanda internacional, la exportación de este producto en el 2007, le significó a la Unión Europea, el 40% de sus divisas.

² Cendepesca, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Resumen Anuario 2007

³ Idem

En total, según datos del Ministerio de Agricultura a través de Cendepesca, en el 2007 se exportó \$118, 088,379 dólares, siendo Europa el de mayor receptor de este producto con \$89, 904,529; a Norte América se exportó \$15, 702,270; para Centroamérica se exportó \$7, 576,776; también hubo exportaciones por más de 2 millones de dólares a países de Sur América y Asia, y en una mínima cantidad de \$422,981.00 a Islas Vírgenes Británicas y República Dominicana (ver cuadro)

| Cuadro VALOR DE LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS PESQUEROS POR PAIS DE DESTINO (US \$), 2007 | | | | | | | |
|--|-------------------|--------------------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------|
| Concepto | Asia ¹ | Centro América ² | Europa ³ | Norte América ⁴ | Sur América ⁵ | Otros ⁶ | Total |
| Aceite de pescado | | 53.900 | 14.000 | | | | 67.900 |
| Aleta de tiburón | 1.599.334 | 187.271 | | | | | 1.786.605 |
| Atún cocido y congelado | | | 55.979.808 | | 775.637 | | 56.755.445 |
| Atún congelado | | 36.900 | | | | | 36.900 |
| Atún en conserva | 18.189 | 5.402.798 | 33.759.431 | 163.070 | 1.141.472 | 224.174 | 40.709.134 |
| Atún fresco o refrigerado | | 36.000 | | | | | 36.000 |
| Cabeza de pescado congelada | | 72.000 | | | | | 72.000 |
| Calamar en conserva | | 37.418 | | | | 2.504 | 39.923 |
| Camarón congelado | | 25.980 | | 175.374 | | 145.971 | 347.324 |
| Camarón en conserva | | 2.297 | | 230 | | | 2.527 |
| Camarón fresco o refrigerado | | 2.250 | | | | | 2.250 |
| Camarón seco salado | | | | 279.730 | | | 279.730 |
| Camarón, postlarvas | | 1.808 | | | | | 1.808 |
| Camaroncillo fresco o refrigerado | | 30.000 | | | | | 30.000 |
| Camaroncillo seco salado | | | | 141.673 | | | 141.673 |
| Cangrejo en conserva | | 527 | | | | | 527 |
| Cangrejo vivo, fresco o refrigerado | | | | 1.032 | | | 1.032 |
| Caparazones de crustáceos en forma quebrantada | | | | | 122.400 | | 122.400 |
| Cartilago de tiburón | | 85 | | 33.242 | | | 33.327 |
| Ceviche | | 1.207 | | | | | 1.207 |
| Cola de tiburón | 10.224 | 345 | | | | | 10.569 |
| Dorado congelado | | 8.400 | | | | | 8.400 |
| Harina de langostilla | | | | | 262.812 | | 262.812 |
| Harina de pescado | 430.000 | 1.352.000 | | | | | 1.782.000 |
| Langostilla congelada | | 20 | 151.279 | 12.259.268 | | | 12.410.568 |
| Marlín congelado | 46.952 | | | | | | 46.952 |
| Mejillón congelado | | 46.968 | | | | | 46.968 |
| Mejillón en conserva | | 93.691 | | | | 15.547 | 109.238 |
| Peces, alevines | | | | 4.200 | | | 4.200 |
| Pescado en conserva | | 255 | | | | | 255 |
| Pescado seco salado | | 13.965 | | 929.868 | | | 943.833 |
| Pez espada congelado | 71.177 | | | | | | 71.177 |
| Pez vela congelado | | 1.050 | | | | | 1.050 |
| Piel de tiburón | | 1.121 | | | | | 1.121 |
| Piel de tilapia | | | 11 | | | | 11 |
| Salmón en conserva | | 23.366 | | | | 24.016 | 47.381 |
| Salmón fresco o refrigerado | | 1.250 | | | | | 1.250 |
| Sardina en conserva | | | | 35.820 | | 10.769 | 46.589 |
| Tiburón congelado | 3.626 | 35.000 | | 40.000 | | | 78.626 |
| Tilapia fresca o refrigerada | | 108.905 | | 1.638.764 | | | 1.747.669 |
| Total | 2.179.501 | 7.576.776 | 89.904.529 | 15.702.270 | 2.302.320 | 422.981 | 118.088.379 |

¹China, Hong Kong, Singapur y Taiwan; ²Costa Rica, Guatemala, Honduras y Nicaragua; ³Bélgica, Dinamarca, España, Islandia e Italia; ⁴Canadá, México y USA;

⁵Brasil, Chile y Colombia; ⁶Islas Vírgenes Británicas y República Dominicana.

Existen una variedad de **productos sustitutos**, que básicamente son las carnes rojas y carnes de aves, sin embargo cada una de ellas tiene sus propias características nutricionales que proporciona al consumidor alternativas de elección.

Existen pocos **proveedores** de la materia prima en lo que a equipo de pesca se refiere específicamente motores para lanchas, lo que no deja margen de negociación para los microempresarios, en cuanto los proveedores de la materia prima de carnada (gusanos, caracoles, arañas, grillos, chimbolos), estos generalmente se encuentran en el mismo entorno natural donde se realiza la actividad

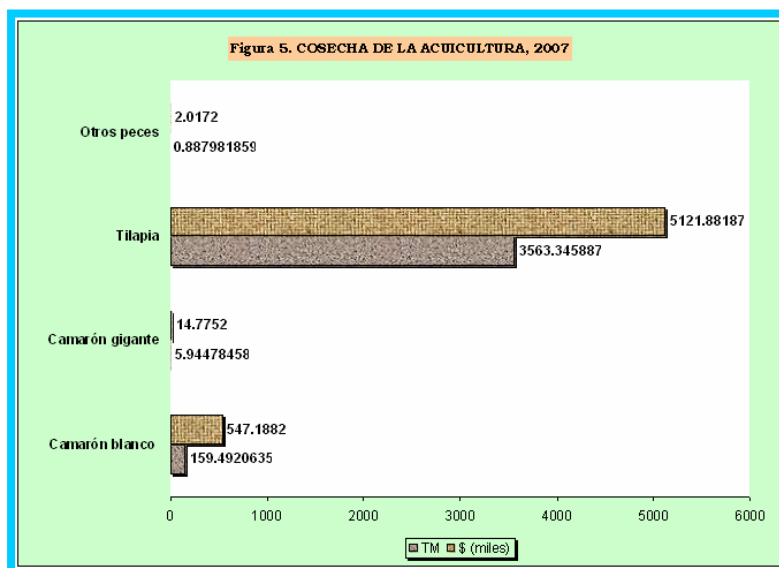
La **asociatividad** en esta industria es mediana, pues se genera a nivel de pequeños grupos representados generalmente por cooperativas; La asociatividad es una de las opciones para que los productores puedan ser competitivos en un mercado dinámico donde la demanda y la oferta cambian constantemente.

El **equipo** que se requiere para desarrollar la actividad de la pesca artesanal son lanchas de motor y sin motor, anzuelos, redes, plomo, pinzas, papelillos y carnada, y se requiere como **transporte**, vehículo mediano para su traslado y/o comercialización.

2.5.2 ACUICOLA

En El Salvador el cultivo de peces, en particular el de tilapia, ha cobrado interés durante los últimos años, ya que representa una alternativa para aprovechar el recurso acuático para producir pescado de atractivo valor comercial, tanto a nivel interno como externo.

La tilapia es uno de los productos pesqueros que los acuicultores en el mundo entero están viendo como producto para invertir, esto se debe a los buenos precios que tiene, a la demanda y al área adecuada para el cultivo de la tilapia.



La especie más cultivada en el país es la *tilapia blanca* (*Oreochromis niloticus*), que ha logrado adaptarse a las condiciones climáticas y ambientales. El género al que pertenecen las tilapias ha mostrado un buen crecimiento, resistencia al manipuleo, alto índice reproductivo y un precio

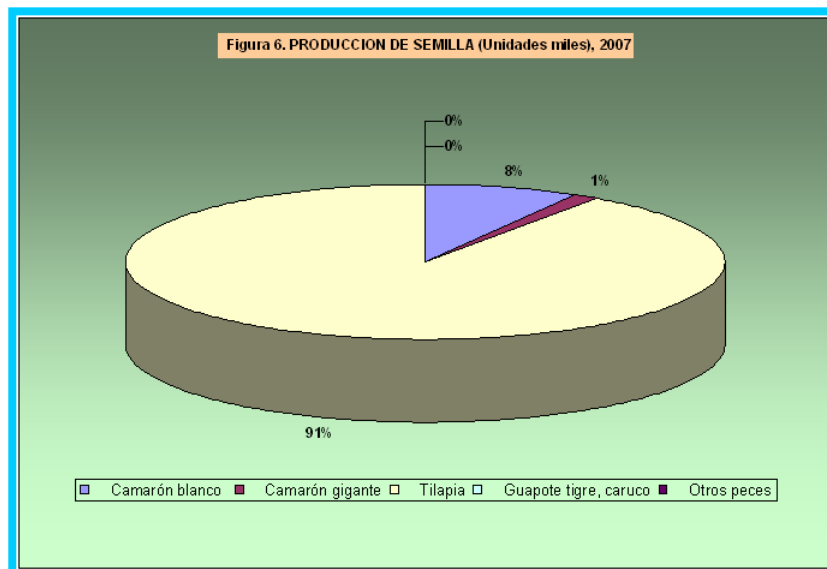
atractivo en el mercado. Además de *O. niloticus* puede cultivarse *O. aureus*, y la línea de tilapia roja, que proviene de cruces entre diferentes especies de tilapias. Es un potencial de alimento proteínico cultivado con fácil adaptación y alta resistencia a medios difíciles.

Las **barreras de entrada** a esta industria son principalmente el capital de trabajo, pues al emprender esta actividad se debe tomar en cuenta la adquisición de equipo idóneo para el desarrollo de dicha actividad, salarios para el personal que laborará en la industria, compra de la materia prima (alevines, concentrado), infraestructura adecuada. **La rivalidad** es alta debido al incremento que esta teniendo la actividad acuícola.

La tilapia, carne blanca sólida y de buen sabor atractivo para el consumidor la perfila con perspectivas de gran **demand**a que gradualmente va en aumento, y en la medida en la que aplicación de una mejor tecnología: semilla mejorada, calidad de alimento, manejo del agua, proceso y una buena gestión de ventas continuarán siendo claves para el éxito económico de este cultivo.

La tilapia cultivada gradualmente va ganando espacio en el mercado, para este producto principalmente son los restaurantes y los hoteles. Los precios de la tilapia varían según el productor, lugar, tamaño y el consumidor. Para ser competitivo debe obtener una alta producción, control de calidad y una producción intensiva que permita generar mayores ingresos.

Entre los **productos sustitutos** se encuentra la tilapia de río que aunque es de menor valor comercial, no compite en calidad por la diferencia en el sabor, además se pueden mencionar otros mariscos en general, por los que se puede inclinar las preferencias de los consumidores.



Los **proveedores** son pocos, reconocidos en el país básicamente son 4 según el Ministerio de Agricultura y Ganadería: Santa Cruz Porrillo, Atiacoyo, Izalco, Cooperativa El Jícara.

Existe una mediana **asociatividad** en el sector, generalmente las acuícolas son manejadas por cooperativas o grupos de familias asociadas.

El **equipo** que se requiere para esta actividad son, Estanques, pila, trasmallos, carretillas, aireadores planta para secar el estanque, atarraya, equipo para análisis de oxígeno, y vehículo para el **transporte** del producto.

2.5.6 PROCESADORA DE HARINA DE PESCADO

Tradicionalmente la harina de pescado ha sido utilizado como alimento para aves, cerdos, ganado vacuno, rumiante y ovino, sin embargo, el actual desarrollo de la acuicultura ha constituido un factor importante para el aumento de la demanda mundial de este producto, principalmente en países como Canadá, China, Japón, Indonesia y Tailandia, siendo el mayor importador China y los principales productores y exportadores Perú y Chile.

Las exportaciones peruanas de harina de pescado fueron de 554,000 Tn. en los primeros cuatro meses de 2008, un 23% mayor a los registrado en el mismo periodo de 2007. Los principales mercados fueron China, Alemania, Japón y Australia. El 79% de la harina de

pescado fue la tradicional, mientras que el remanente consistió en productos de harina de pescado prime.

En el 2004 El salvador comenzó las exportaciones de este producto y para el 2005, las exportaciones ascendieron a un valor significativo de 1.2 millones de dólares, lo que equivale a un crecimiento de 123% con relación al 2004. Para el 2005, las exportaciones de harina a Taiwan, tuvieron un incremento de 1,138%, por lo que se considera este país como principal mercado de exportación.

De igual forma la industria acuícola se encuentra en una etapa de desarrollo y de crecimiento por lo que el desarrollo integral de la cadena productiva, insumos de producción, procesos y comercialización, es importante para el crecimiento sostenible y competitivo del sector, así como también para el aprovechamiento del mercado interno.

Las **barreras de entrada** a esta industria son principalmente el capital de trabajo, pues al emprender esta actividad se debe tomar en cuenta la adquisición de equipo idóneo para el desarrollo de dicha actividad, salarios para el personal que laborará en la industria, compra de la materia prima (alevines, concentrado), y espacio físico.

La **rivalidad** en esta actividad de elaboración y comercialización de este producto es poca ya que actualmente no se esta explotando por pequeños pescadores, pero sí a nivel industrial, siendo la empresa Calvo la mayor exportadora nacional de este producto.

Actualmente la **demanda** internacional de la harina de pescado es alta, y este producto puede cobrar fuerza a nivel regional por el incremento de la industria de la acuicultura; sin embargo requerirá de una buena estrategia de mercadeo que permita vender el producto y posicionarlo como un producto de primera necesidad para la alimentación de las diferentes especies de cultivo y de granja, por sus propiedades nutricionales, ya que la demanda dependerá del conocimiento del producto. (Ver cuadro de exportaciones)



EXPORTACIONES SALVADOREÑAS DE HARINA DE PESCADO

| No. | PAIS | EMPRESA EXPORTADORA | 2004 | 2005 | % DE CRECIMIENTO 2005/2004 |
|--------------|-----------|---|--------------|----------------|----------------------------|
| 1 | Taiwan | CALVO, DISTRIBUCIÓN EL SALVADOR, S.A. DE C.V. | \$89.863,00 | \$1.112.936,00 | 1138 |
| 2 | Guatemala | CALVO, DISTRIBUCIÓN EL SALVADOR, S.A. DE C.V. | \$446.034,00 | \$157.729,00 | 65 |
| 3 | Chile | CALVO, DISTRIBUCIÓN EL SALVADOR, S.A. DE C.V. | \$44.000,00 | \$0,00 | 100 |
| 4 | Honduras | CALVO, DISTRIBUCIÓN EL SALVADOR, S.A. DE C.V. | \$0,00 | \$20.435,00 | 0 |
| TOTAL | | | \$579.897,00 | \$1.291.100,00 | 123 |

La demanda de harina de pescado diferencia 3 tipos, la Standard o tradicional, la prime y la súper prime. Las de mayor exportación son la Standard y la prime, siendo baja cantidad demandada y por sólo algunos países el tipo súper prime.

En esta industria se identifica como **producto sustituto**, la harina de soya que aunque no representa las mismas propiedades nutricionales, pero el tema económico es un factor determinante en la selección del producto. La harina de Soya en 2008, escaló de \$230 a \$350 en los primeros cuatro meses y para junio del mismo año había llegado a los \$500.00 por tonelada, mientras que la harina de pescado ha alcanzado hasta los \$1,210.00 por tonelada, un 11% mas que en el 2007, pero un 6% menos que en el 2006.

Los **proveedores** del equipo que se utiliza para la adquisición de la materia prima son pocos en cuanto a motores para lancha se refiere, pero en cuanto a proveedores de la materia prima como carnada (gusanos, caracoles, arañas, grillos, chimbolos), estos generalmente se encuentran en el mismo entorno natural donde se realiza la actividad

Existe una mediana **asociatividad** en el sector, generalmente son manejadas por cooperativas o grupos de familias asociadas.

Se requiere de **equipo** especializado para procesar la harina de pescado, así como utensilios menores (cuchillos de diferentes medidas y capacidades de corte), ollas, cocinas

industriales, refrigeradores, equipo para la pesca como lanchas, con y sin motor, redes, plomo, pinzas, papelillos y carnada, y se requiere de vehículo pequeño o mediano para el **transporte** y comercialización del producto.

2.6 INDUSTRIA DE LOS DULCES



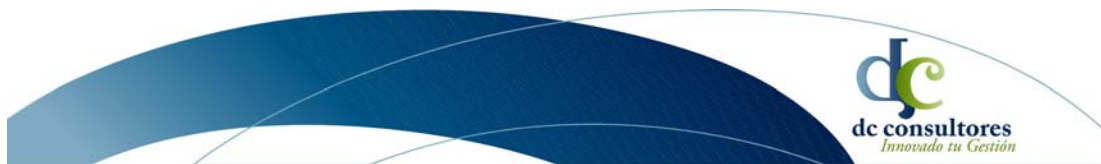
Es un mercado de productos de alimentación que no se consideran de primera necesidad, por lo que la innovación es un factor clave para la competitividad de la industria. Esta innovación se transmite a través de las marcas, la diversificación de sabores y la diferenciación de los valores asociados a los productos.

Las **barreras de entrada** a esta industria son principalmente de tipo financiero, ya que se tiene que invertir en maquinaria y equipo para la elaboración de los dulces, además del local y personal responsable de su producción.

La **rivalidad** es alta, existen empresas posicionadas en el mercado, entre los que se encuentran los dulces de la Tía Toya y Dulces La Negrita, quienes son además exportadoras los países de Estados Unidos y México entre otros. Además compiten con pequeños grupos de artesanos que se dedican a la elaboración de este producto.

En cuanto a la **Demanda**, es un producto de comercialización en las cadenas de supermercados, farmacias, tiendas, gasolineras, Hoteles y restaurantes, estos últimos especialmente con vocación turística; y por el carácter nostálgico del producto, es demandado también por microempresarios y personas particulares en el extranjero.

Entre los **productos sustitutos** para el caso de dulces típicos, que se encuentran en el mercado, son los dulces industriales en todas sus variedades: los chocolates, dulces de sabores a frutas, incluyendo las mismas frutas utilizadas para la elaboración de los dulces



artesanales, los mismos dulces artesanales pero en diferentes variedades, como la cocada, dulces de leche, de zapote y de otras frutas de estación en presentaciones más gourmet, también las galletas dulces o saladas y las boquitas que se encuentran fácilmente en cualquier supermercado, tienda o chalet.

Existen varios **proveedores**, especialmente porque este producto se elabora básicamente con frutas y son fáciles de encontrar en mercados públicos y supermercados, siendo los más recomendables por los precios que manejan los mercados públicos, donde se encuentra una variedad de frutas perennes y de estación.

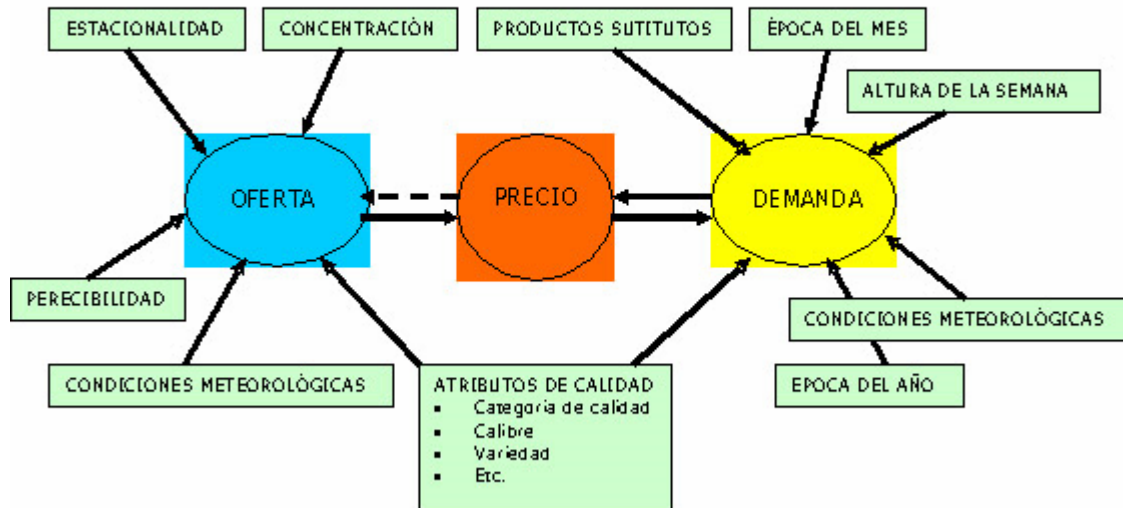
La **asociatividad** es baja, solamente existen pequeñas asociaciones de grupos de mujeres productoras, y a nivel de grupos familiares; y no se identifica un gremio representativo de esta industria.

El **equipo** que se requiere para la elaboración de este producto, son cocinas industriales, ollas, baldes, peroles, latas para cuadrar, cuchillos, guacales, mesas de acero inoxidable, espátulas, paletas, básculas de precisión. Y vehículo pequeño para **transporte** del producto.

2.7 INDUSTRIA DE LAS FRUTAS Y HORTALIZAS

El mercado mayorista de frutas y hortalizas frescas es uno de los ejemplos más puros de mercado que podemos encontrar, donde los volúmenes y la calidad de la oferta y la demanda determinan los precios. Esto se debe fundamentalmente a que en un lugar físico acotado, durante un período de tiempo limitado, se concentra un importante y diverso volumen de frutas y hortalizas, todos productos perecederos, siendo ofertados por un importante número de vendedores mayoristas, para ser adquiridos por un número aún mayor de comerciantes minoristas. Donde cada vez existe un gran número de factores que afecta la oferta y la demanda y por ende los precios. Los factores que modifican las relaciones dentro del sistema actúan de diferente forma para cada producto según la categoría de calidad, el calibre o la variedad, y la sumatoria de todas estas interacciones determinan el comportamiento global del sistema en su conjunto. (Ver gráfico)

Factores que afectan a los precios de frutas y hortalizas



Las **barreras de entrada** son principalmente el capital de inversión, ya que el agricultor tiene que invertir en la compra de equipo idóneo para el cultivo como sistemas de riego, tractores, herramientas menores, salarios para empleados, entre otros.

La **rivalidad** es alta pues los productores no solo tienen que competir con otros productores locales sino que también su producto compite con mercados internacionales, como Guatemala, de donde diariamente están entrando aproximadamente unos 200 camiones repletos de productos agrícolas con destino a la tiendona y a los supermercados Wal-Mart (Despensa Familiar, Hiper Paiz y Don Juan). Según las estadísticas de la Secretaría de Integración Económica de Centroamérica (SIECA), en 2006, los productores guatemaltecos exportaron frutas por US\$11.9 millones y hortalizas por US\$26.4 millones a El Salvador.

La **demanda** local se abastece a través de las importaciones, ya que existe una producción deficiente de hortalizas, en cuanto a las exportaciones de hortalizas de El Salvador son mínimas y son limitadas principalmente a las hortalizas étnicas hacia los Estados Unidos.

Un factor que influye la demanda es el poder de compra de los consumidores salvadoreños. El consumo de hortalizas en El Salvador significa alrededor del 10.5% del gasto familiar.

El consumo de hortalizas en El Salvador es creciente, lo cual hace que se recurra a las importaciones, mismas que representan alrededor del 51%. Este es un indicador que muestra que el mercado local ofrece una oportunidad para las hortalizas.

En cuanto a los **productos sustitutos**, si bien todos los productos pueden ser sustituidos por otra hortaliza o vegetal, en el caso de los hortofrutícolas es complejo ya que, por ejemplo la papa puede ser sustituida por el boniato o zapallo en el momento de realizar un puré, pero no sucede lo mismo si lo que se quiere es elaborar papas fritas. En el caso de la manzana, ésta puede ser sustituida por otra fruta. Para el tomate no se encuentra sustituto ya sea para la elaboración de salsa o para comerlo en fresco.

Este factor opera asociado con los precios ya que en general la sustitución se inclina hacia un producto u otro según los precios que presenten los posibles sustitutos. Incluso es importante mencionar que no todos los ejemplos de sustitución se verifican entre productos hortofrutícola, ya que para la papa se menciona como posibles sustitutos los fideos, el arroz y las papas pre procesadas (por lo general importado)

Existe una variedad de **proveedores** que principalmente los constituyen los agroservicios como proveedores de la materia prima (semillas), abono, insecticidas, pesticidas, y existe una diversidad de ferreterías donde se pueden adquirir las herramientas menores, así como también se encuentran varias empresas automotrices destinadas a la venta de maquinaria agrícola.

Esta industria presenta un nivel mediano de **Asociatividad**, los pequeños productores están asociados en grupos afines, básicamente como cooperativas y a pequeñas redes que aglutinan a productores del sector agrícola.

Entre el **equipo** que se requiere en esta industria están desde tractores hasta arados manuales, sistemas de riego, herramientas menores como Cumas, corvos, azadones, palas, picos, alambre liso, clavos, madera, martillo, plástico, redes, canastos, etc. y se requiere de **transporte** mediano para el traslado del producto hacia las áreas de comercialización.

3. COMPETITIVIDAD Y ANALISIS EMPRESARIAL

3.1. PROVEEDORES

Existen proveedores que puedan abastecer las iniciativas empresariales y que garantizan el abastecimiento para la productividad y servicio de las unidades que apoya PROCOMES, sin embargo en el sector avícola y piscícola hay menos poder de negociación de parte de la micro, pequeña y media empresa.

3.2. DESARROLLO TECNOLÓGICO

El desarrollo tecnológico es exiguo, carecen de maquinaria, y equipo competitivo, no cuenta con instalaciones adecuadas, excepto en algunos casos como en la cooperativa las Américas, Cooperativa La Lima, ecoestación Metrópolis, grupo de mujeres de Tutultepeque, planta de elaboración de plástico en Soyapango, que cuentan con instalaciones adecuadas pero necesitan mejorar su diseño para establecer procesos productivos eficientes y eficaces.

3.3. RECURSOS HUMANOS

El recurso humano generalmente son ciudadanos con conocimientos básicos y habilidades artesanales para desarrollar su actividad productiva, administrativa, de mercadeo y financiera. Predomina la mano de obra masculina pero sobresale mano de obra femenina en el caso de la producción avícola y de dulces.

3.4. INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL

La infraestructura empresarial es débil, ninguna empresa tiene un sistema de organización, no hay estructuras gerenciales, ni procesos de producción de bienes y servicios establecidos.

3.5. LOGÍSTICA INTERNA

No existe un proceso definido para las operaciones de recepción, almacenamiento, distribución de los productos.

3.6. OPERACIONES

El procesamiento de las materias primas se hace de manera artesanal; los servicios como en el caso del mercadeo se basa en la atención; y los conocimientos de los propietarios son básicos, pero con un mayor entrenamiento se obtendrían mejores resultados.

3.7. LOGÍSTICA EXTERNA

No cuentan con logística para la distribución de productos al consumidor. El mecanismo de distribución es una limitante para su crecimiento y desarrollo.

3.8 MERCADERO Y VENTAS

No tienen definidas las estrategias de mercadeo y las ventas las realizan, sin una planificación, y directamente en sus localidades.

CAPITULO IV
UNIDADES DE PRODUCCIÓN INTENSIVA
IDENTIFICADAS

4- ANÁLISIS DE UNIDADES DE PRODUCCION INTENSIVA IDENTIFICADAS POR INDUSTRIA.

4.1 INDUSTRIA DEL PLASTICO

En esta industria encontramos la empresa PLASTISAL (nombre propuesto, pero que no ha sido aceptado en el Registro de Comercio), ubicada en Soyapango y gerenciada por PROCOMES.

Competitividad Territorial

El territorio en el que se encuentra esta empresa es muy competitivo, aunque cuenta con escasa cobertura vegetal, su superficie es planicie, y su sistema vial es fluido muy transitado por vehículos de transporte público, particular y de carga, cuenta con carretera pavimentada con pequeñas deficiencias por falta de mantenimiento pero en general se puede calificar como buen estado.

Cuenta con los servicios básicos, energía eléctrica y agua potable, aunque esta última no es de muy buena calidad y el servicio es irregular, cuenta también con un buen servicio de telefonía fija.

El tejido empresarial es altamente industrial y la región favorece la actividad económica. La demanda en este sector es alto, existe una densidad poblacional de 241,403 habitantes, el cual equivale al 4.2% a nivel poblacional.

Análisis de la industria

Las **barreras de entrada** en esta industria son el capital de inversión y la penetración al mercado por la alta **rivalidad** que existe con grandes empresas que compiten elaborando productos de plástico tanto a nivel nacional como internacional, como Plastimet, Tacoplast, Omniplastic, Salvaplastic s.a. de c.v.; sin embargo la **demanda** de productos de plásticos es alta ya que existen tiendas, mercados públicos y supermercados donde colocarlos; y básicamente son las unidades familiares que consumen este tipo de productos en todas sus variedades, pero es fluctuante en tiempos de crisis económica. Los **productos**

sustitutos están elaborados con aluminio, barro, plástico con materia virgen, y recipientes artesanales como el morro.

Los **proveedores** en esta industria son abundantes, la Red de microempresarios de PROCOMES es uno de los proveedores de material reciclado y tienen identificados proveedores de la maquinaria que se necesita para los procesos productivos; la **asociatividad** en este sector es alta según fuentes de PROCOMES existen 55 mil afiliados.

Para la elaboración del producto, cuenta con **equipo** especializado como máquina inyectora, molde, molino, peletizadora, compresor, esmeriles, sistema de enfriamiento. Y para su distribución tienen **transporte** especializado para este caso, cuentan con un pick-up de 3 toneladas.

Análisis empresarial.

La empresa esta registrada formalmente, aunque a nombre de una persona natural empleada de PROCOMES, no cuenta con junta directiva pero si con gerente y jefes intermedios financiados por PROCOMES, cuentan con una planta de empleados distribuidos de acuerdo a sus capacidades y habilidades.

Cuentan con filosofía empresarial, una visión y misión pero no tienen los objetivos estratégicos ni programas y políticas definidas.

No tienen el volumen de producción establecido pero cuenta con el equipo idóneo como máquina inyectora, molde, molino, peletizadora, compresor, esmeriles, sistema de enfriamiento, en un área específica para la producción y en las instalaciones apropiadas, tienen la materia prima identificada como el polietileno de alta y de baja densidad y el polipropileno que la adquieren en las redes de microempresarios de PROCOMES; cuenta con personal idóneo y destinado específicamente para esta actividad No llevan contabilidad formal y el control de los ingresos y egresos tampoco están definidos.

En el tema de mercadeo, la empresa tiene nombre aunque no ha sido aceptado en el Registro de Comercio y no cuentan con una marca para el producto, tienen los costos y precios del producto definido, el mercado identificado, que básicamente son mercados

públicos de Soyapango, Zacamil, Centro de San Salvador y vendedores particulares ambulantes; no realizan publicidad masiva de la empresa ni del producto, lo hacen únicamente en reuniones en las comunidades de trabajo de PROCOMES. La demanda potencial tiende a aumentar por el comercio informal y tiendas en las que todavía no se ha mercadeado el producto. No tienen un punto de equilibrio establecido.

4.2 LA INDUSTRIA DE SANEAMIENTO AMBIENTAL

Se estudiaron 9 empresas dedicadas a la actividad del reciclaje, de las cuales se ha identificado una que tiene potencial para convertirse en una unidad de producción intensiva, la ecoestación Metrópolis, esto no desmerita que las otras se puedan potenciar ya que esta industria tienen mucha demanda a nivel nacional e internacional como se ha descrito en el capítulo 2.

4.2.1 ECOESTACIÓN METRÓPOLIS

Esta ecoestación se encuentra en la final calle Bernal, Urbanización Metrópolis, Mejicanos, San Salvador.

Competitividad Territorial.

El territorio cuenta con recursos naturales idóneos para su desarrollo, aunque la cobertura vegetal es baja, su superficie es plana y sus carreteras son pavimentadas y en buen estado, la ecoestación no cuenta con los servicios básicos como energía eléctrica, y agua potable ni servicio de telefonía fija, sin embargo en la zona se cuenta con estos servicios y es accesible para la instalación de estos en la ecoestación. Se debe hacer énfasis en que es importante que la empresa cuente con los servicios básicos para un mejor funcionamiento.

El tejido empresarial esta representado mayormente por los centros escolares, y existen empresas dedicadas a la elaboración textiles, camas de hierro y muebles, elaboración de materiales para la construcción, elaboración de productos alimenticios y un poco a la industria de la agricultura y ganadería.

La demanda en este sector es alto, existe una densidad poblacional de 140,741 habitantes, el cual equivale al 2.4% a nivel poblacional.

Análisis de Industria.

Las **barreras de entrada** en esta industria son casi nulas, sobre todo si la adquisición de la materia prima es en la misma zona, pues se requiere de pocos recursos para su recolección. La **rivalidad** es alta sobre todo porque hay recolectores individuales realizando la actividad de reciclaje, pero también la **demanda** es alta por que existe un mercado nacional e internacional amplio, ya que venden a otras empresas que venden directamente a exportadores del producto; los productos **sustitutos** en esta industria son básicamente los elaborados con materia prima virgen.

Los **proveedores** que han identificado son centros escolares, recolectores individuales, oficinas y microempresas de la red. La **asociatividad** en la zona es baja, la empresa no esta asociada a ningún gremio pero existe comunicación entre las redes; cuentan con **equipo** idóneo como jumbos, redes, pesas, lazos, e instalaciones para el desarrollo de la actividad y como **transporte** cuentan con un pick-up de 2 toneladas.

Análisis Empresarial

La empresa no tiene junta directiva ni gerencia sin embargo hay una persona que hace las funciones de gerente y se pudo observar que tiene potencial de dirección, no hay jefaturas intermedias, solamente son dos personas los que actualmente trabajan en la ecoestación y los dos se involucran en las diferentes actividades como producción mercadeo y administración.

No tienen una filosofía empresarial explícita, sin embargo se pudo observar que si están claros en cual es su misión, visión y objetivo como empresa, por lo que es necesario el acompañamiento para ir definiendo estos elementos, así como la definición de objetivos estratégicos, programas y políticas.

En la producción cuentan con instalaciones y equipo apropiado, jumbos, básculas, lazos, navajas, redes. Tienen la materia prima identificada como polietileno de alta y de baja

densidad y el polipropileno y han estimado el volumen de producción y personal para esta actividad, que puede ir creciendo de acuerdo al aumento de la demanda del producto.

No llevan contabilidad formal, sin embargo tienen registrados los ingresos y egresos en libro de registros. Cuentan con donaciones como las instalaciones y la materia prima. No cuentan con fondos propios, ni créditos significativos.

En cuanto al mercadeo, la empresa todavía no tiene nombre, ni han definido una marca para el producto; tienen definidos precios de venta y conocen los precios de la competencia, pero no han definido los costos de producción, el mercado es grande pues le venden a empresas grandes que venden a exportadores; no realizan publicidad, y la demanda potencial que identifican son directamente los exportadores, no han establecido el punto de equilibrio.

4.3 INDUSTRIA AVICOLA

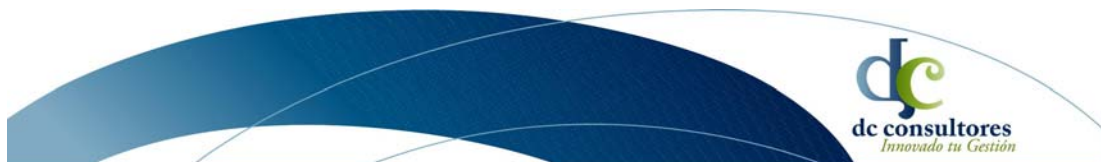
En esta industria se analizaron 4 empresas dedicadas a la producción de huevos, pollos de engorde y pie de cría, de las cuales se identifican con potencial de producción intensiva a: Productora de huevos Lucinda Guardado y Pollos pie de cría Carballo.

4.3.1 PRODUCTORA DE HUEVOS LUCINDA GUARDADO

Esta empresa se encuentra ubicada en el Cantón Primavera, Quezaltepeque, La Libertad, y esta destinada a la producción de huevos y pollos de engorde.

Competitividad Territorial

El territorio cuenta con los recursos naturales idóneos para el desarrollo de esta empresa, la cobertura vegetal es mediana, tiene suelos agrícolas en el que se cultiva loroco, chufle, jocote, maíz, frijol, maicillo y güisquil, para comercio en mercados públicos y consumo familiar; no existen fuentes hídricas significativas, y accidentes geográficos solamente el Volcán de San Salvador, que es una reserva forestal construida por bosques naturales y cafetaleros.



La superficie es planicie y el sistema vial principal es muy transitado, la carretera principal es pavimentada y se encuentra en muy buen estado, la calle de acceso a la empresa es de tierra pero transitable, pueden circular vehículos pesados o livianos, cuentan con energía eléctrica y agua potable, no cuentan con servicio de telefonía fija. El tejido empresarial en Quezaltepeque lo conforman la industria azucarera, apicultura, fábricas de tubos de cemento, ladrillos, tejas de barro fábrica fundidora de hierro y lámina y pequeñas tiendas.

La demanda en este sector es mediana, existe una densidad poblacional de 52,643 habitantes, el cual equivale al 0.92% a nivel poblacional. La seguridad es poca, existe presencia delincinencial.

Análisis de Industria

La principal **barrera de entrada** para esta empresa es el capital de trabajo actualmente para la ampliación y ubicación de las instalaciones con el objetivo de tener un mayor crecimiento de la empresa. La **rivalidad** es poca, ya que no existen más productoras de huevos y carne, en la zona y la **demanda es alta**, por lo general no logra cubrirse y debe recurrir a otras empresas cercanas para cubrirla y así poder mantener clientes satisfechos. Los **productos sustitutos**, en el caso de los huevos son casi nulos; para el caso de la carne se encuentra la de pavo, pescado, bovino, cerdo y res; pero cada uno de ellos tiene sus propias propiedades nutricionales con los que pueden competir y dependerá de la preferencia del consumidor.

Los **proveedores** identificados por esta empresa son pocos, ya que este mercado lo domina uno o dos monopolios y esto no les permite mucho margen de negociación. La **asociatividad** es baja, no esta asociada y en la zona no existen asociaciones de este tipo; cuentan con **equipo** de tipo manual pero apropiado para el desarrollo de la empresa como bebederos y comederos, pesas, cuchillos; pero debe mejorarse y complementar con otros que son necesarios como mesas y refrigeradores, degolladeros entre otros. No cuentan con **transporte**, y hasta ahora no ha sido necesario porque venden el producto en la zona pero esto podría representar una limitante a la hora de comercializar el producto fuera del territorio.

Análisis Empresarial

La empresa no cuenta con junta directiva ni gerente pero la propietaria ejerce las funciones de gerencia y por lo que pudo constatarse tiene potencial para gerenciar una empresa. Son dos empleadas en total y las dos se involucran en la producción.

No tienen una filosofía empresarial explícita y se observa que se necesita acompañamiento para poder desarrollarla. En la producción tienen el volumen de producción estimado, cuentan con área de producción y actualmente tienen alrededor de 400 aves.

El equipo con que cuentan para la producción es sencillo, cuchillos, báscula, desolladores y freezer aunque éste último no es el más adecuado, necesita reforzarse. Cuentan con instalaciones, pero el espacio es muy reducido, tienen la materia prima identificada y los lugares donde adquirirla; y para el volumen de producción establecido se necesita de las dos personas que trabajan en la empresa.

No llevan contabilidad formal, cuentan con donaciones en equipo y no han adquirido préstamos.

En cuanto al mercadeo, la empresa no tienen nombre y el producto tampoco tiene marca, tienen definido el precio de venta y conoce los precios de la competencia, pero no ha establecidos los costos; el mercado son los vecinos particulares y pequeñas tienditas de la zona; no hacen publicidad y la demanda potencial que identifican son las mismas tiendas de la zona que hasta ahora no logran cubrirla, no tienen establecido el punto de equilibrio.

4.3.2 POLLOS PIE DE CRIA CARBALLO.

Esta empresa tiene como actividad la producción de pollos pie de cría, se encuentra ubicada en Berlín, Cantón Talpetate, Caserío Carballo.

Competitividad Territorial.

El territorio cuenta con cobertura vegetal alta, tiene zonas verdes protegidas, suelos agrícolas en los que se cultiva el maíz plátano, papaya, mangos y naranjas algunos para

comercio en pequeño y otros para consumo. La superficie de este territorio es planicie y semi-planicie. El sistema vial es poco transitado la calle de acceso es de tierra pero siempre esta en buen estado porque el FOVIAL le da mantenimiento. Cuenta con agua potable y energía eléctrica aunque esta última le genera problemas para la actividad que desarrolla porque hay cortes que a veces duran hasta tres días, lo que le genera pérdidas en la producción ya que ésta depende mucho de este servicio. No cuentan con el servicio de telefonía fija. El tejido empresarial es básicamente agrícola, y pequeñas tiendas, en la zona existe un nivel de seguridad bueno, debido a la organización de la comunidad.

La demanda en este sector es mediana, existe una densidad poblacional de 17,787 habitantes, el cual equivale al 0.31% a nivel poblacional.

Análisis de Industria

Las **barreras de entrada** son pocas, solamente identifican las deficiencias de los servicios



básicos ya que la energía eléctrica no es de la mejor calidad y se dan frecuentemente cortes que generan pérdidas en la producción. **La rivalidad** es baja, en la zona no existe nadie más que se dedique a esta actividad y la **demanda** es alta relativamente con la producción que actualmente tienen y el poco mercado que han identificado que

son vecinos, otros productores de pollos de engorde y con algunas familias de la capital. Los **productos sustitutos** en esta actividad son prácticamente nulos, no existe otro producto que pueda sustituir el pollo como pie de cría.

Los **proveedores** son varios, han identificado en Mercedes Umaña y con otros cooperantes que les están brindando apoyo. La **asociatividad** es mediana, existen 12 productores que están asociados a la Red de Productores en la zona. Cuentan con **equipo** para la incubación, aunque este equipo es pequeño para poder competir en mercados más grandes, esta incubadora no es propiedad de la empresa, sin embargo se esta gestionando en la

cooperación una incubadora con más capacidad y que será propiedad de la empresa. No cuentan con **transporte** para la logística del traslado del producto, aunque hasta ahora por la poca producción, no les ha sido necesario, pero puede presentar una limitante a la hora de la producción intensiva.

Análisis empresarial

No cuentan con Junta Directiva, gerente ni jefes intermedios, pero uno de las dos personas que conforman la empresa, ejerce funciones gerenciales y los dos se involucran en todas las actividades que conlleva la empresa, como producción, mercadeo y administración.

No tienen una filosofía empresarial explícita y se observa que necesitan acompañamiento para construirla. En la producción, tienen estimado el volumen de producción de los pollos pie de cría, pero no la producción de los pollos de engorde, cuentan actualmente con 55 pollos de engorde.

Cuentan con equipo para la incubación pero en mínima escala y con instalaciones para las aves de engorde, tienen la materia prima identificada y los lugares donde adquirirla. No llevan contabilidad formal, tienen pequeños créditos y están esperando la donación de una incubadora.

En el área de mercadeo, la empresa no cuenta con un nombre, el producto tampoco tiene marca, no se observó claramente que tuvieran los costos y el precio del producto establecido, como tampoco conocen el precio de la competencia. El mercado identificado hasta ahora, son vecinos de la comunidad y otras comunidades vecinas pero lejanas. No hacen publicidad y la demanda potencial que han identificado son los agroservicios. No tienen definido el punto de equilibrio.

4.4 INDUSTRIA METALICA

En esta industria se encuentra el “Taller de Hojalatería San Sebastián”, orientada a la elaboración de productos de consumo doméstico, comercial, preservación de productos de

granos básicos y decoración de viviendas. Se encuentra ubicada en el Cantón Primavera, Quezaltepeque, La Libertad.

Competitividad Territorial

El territorio cuenta con mediana cobertura vegetal, suelos agrícolas, su superficie es planicie y semiplanicie, el sistema vial principal es muy transitado por todo tipo de vehículos, es pavimentada y en excelente estado, la empresa esta ubicada a orillas de carretera principal y utilizan esta ventaja para exhibir sus productos a los transeúntes, cuenta con energía eléctrica y agua potable, no cuenta con el servicio de telefonía fija, solamente de celular. El tejido empresarial en Quezaltepeque lo conforma la industria azucarera, apicultura, fábricas de tubos de cemento, ladrillos, tejas de barro fábrica fundidora de hierro y lámina. La demanda en este sector es mediana, existe una densidad poblacional de 52,643 habitantes, el cual equivale al 0.92% a nivel poblacional

Análisis de Industria

Las **barreras de entrada** son principalmente el capital de inversión que afecta en el mejoramiento del diseño del producto y en principio se encontraron con la barrera de penetración al mercado por desconocimiento del mismo y por la poca publicidad del producto.

La **rivalidad** es mediana, ya que a veces los mismos proveedores de la materia prima compiten en la elaboración de algunos productos y se vuelven rivales en este campo, pero la **demanda** es alta, venden su producto con clientes de otros municipios que circulan sobre la carretera principal de Quezaltepeque y que se ven atraídos por el producto, esta oportunidad de exhibirse a la orilla de la carretera les permite atraer la demanda de otros municipios. Además existen variedad de ferreterías, supermercados y mercados públicos donde se puede colocar el producto para su comercialización.

Los **productos sustitutos** son los elaborados con plástico, metal de diferente calidad, madera, barro y material obtenido de productos reciclados. Existen varios **proveedores** identificados, lo que le permite a la empresa tener un margen de negociación.

La **asociatividad** es baja, la empresa no esta asociada y en la zona no hay ningún tipo de asociatividad, y las que existen generalmente se hace con círculos familiares. El **equipo** con que cuenta son: Herramientas menores entre las que están martillo de bola, escuadra, tenazas, tijeras, cinceles, desarmadores, etc., no cuentan con biceladora, una herramienta indispensable que les ayuda a decorar algunos productos y los vuelve más competitivos. No cuentan con **transporte** propio para el traslado de los productos, lo cual les hace incurrir en gastos de alquiler de vehículo.

Análisis empresarial

La empresa no cuenta con junta directiva, gerencia o jefaturas explícitas, sin embargo el propietario ejerce las funciones gerenciales y uno de los hijos asume la jefatura cuando él no está, la empresa es familiar y trabajan en ella cuatro hombres y una mujer todos realizando las actividades de producción y administración.

No tienen una filosofía empresarial, pero si se observa un espíritu visionario, que con el acompañamiento técnico adecuado se puede desarrollar. En producción, han diversificado el producto y actualmente cuenta con alrededor de 20 diferentes productos, tienen estimado el volumen de producción y el personal por producto; cuentan con instalaciones y equipo adecuado para elaboración del producto. Tienen identificada la materia prima y los lugares donde adquirirla.

No llevan contabilidad formal, solamente el registro de ingresos y egresos, actualmente no tienen donaciones ni créditos.

En mercadeo, la empresa ya tiene nombre pero los productos aún no tienen marca, tienen los precios de venta definidos y los costos a nivel de estimación. El mercado principal son las personas que transitan por la carretera, las cuales son de diferentes partes del país, lo que implica un mercado amplio. No hacen publicidad masiva pero mantienen un rótulo frente a la empresa. La demanda potencial que identifican son los mercados públicos y las ferreterías, en estas últimas ya se ha intentado penetrar a través de licitaciones y el principal obstáculo para hacerlo ha sido por diferencias en los diseños, para los cuales

necesitan de un equipo especial (biseladora) y del que carecen actualmente. No tienen el punto de equilibrio definido.

4.5 INDUSTRIA PISCICOLA

4.5.1 ACUICOLA

Esta empresa se encuentra en el Cantón Los Herrera, Mercedes Umaña, Usulután; y en Cantón La Bermuda, Comunidad Las Américas, Suchitoto, Cuscatlán; para este caso, por las características que presenta se propone a esta última como unidad de producción intensiva.

4.5.1.1 Cultivo de Tilapia en Comunidad Las Américas. Esta industria es dirigida y administrada por la Sociedad Anónima Empresarial. Actualmente esta funcionando pero en pequeña escala, de siete estanques que poseen, solamente 2 están funcionando. También el turismo en Suchitoto ha permitido abrir nuevas opciones laborales complementarias a las agropecuarias, oportunidad que ha aprovechado la sociedad para abrir un centro turístico donde se comercializa la tilapia.

Competitividad Territorial

La comunidad es zona protegida por sus nacimientos de agua que abastecen a varias comunidades vecinas, y de los reservorios de estos nacimientos abastecen los estanques para el cultivo de la tilapia. El territorio cuenta con una cobertura vegetal abundante, sus suelos son con tendencia agrícola y se cultiva el maíz, frijol, maicillo, tomate, chile, pepino para consumo y comercio en pequeño.



El sistema vial principal que conduce hacia Suchitoto, es pavimentado y se encuentra en buen estado, pero la calle que conduce hacia la comunidad Las Américas es aproximadamente 1.5 Km. de tierra, transitable, pero con dificultad para los vehículos pequeños, en invierno sufre deslave y presenta más dificultad para transitarla.

Cuenta con energía eléctrica y agua potable, con la ventaja en esta última que en la misma comunidad existen nacimientos de agua; no cuentan con telefonía fija solamente celular, pero si existe la infraestructura en la zona para la instalación.

El tejido empresarial en la zona es bajo, solamente hay tienditas, pero el casco urbano se caracteriza por su tejido empresarial en donde hay micro y pequeñas empresas o unidades económicas rurales comunitarias o familiares que son un eje fundamental de la economía del lugar. Estas unidades económicas están siendo fortalecidas y apoyadas en sus esfuerzos de comercialización de sus servicios y productos turísticos; existen hoteles y restaurantes identificados que demandan el producto. La demanda en este sector es mediana, existe una densidad poblacional de 24,786 habitantes, el cual equivale al 0.43% a nivel poblacional

Análisis de la Industria



Las **principales barreras** de entrada que se identifican en esta industria son la falta de asistencia técnica y administrativa, la falta de conciencia o educación sobre la doctrina de cooperativismo en los socios y las vías de acceso al lugar, estos factores no han permitido a la asociación ser competitivas y/o autosostenibles, también encontramos

como barrera, el capital de inversión, la que esta íntimamente ligada con las anteriores, principalmente con la primera, ya que se necesita capital para la contratación de asistencia técnica; y además para la adquisición de materia prima.

La **rivalidad** es baja, en la zona no existen más cooperativas que se dediquen a este rubro, pero si a nivel local. Sin embargo existe una alta **demanda** del producto, por los vecinos y turistas que visitan el lugar, ya que la Sociedad cuenta con un turicentro donde se comercializa la tilapia. También existe la demanda por los restaurantes del casco urbano,

que no logró cubrirse por la escasa producción que se tenía por falta de recursos económicos.

Entre los **productos sustitutos** podemos decir que se encuentra una variedad de carnes, entre las que están la de los mismos mariscos (otras clases de pescados), las carnes de aves, porcina y bovina, aunque todos estos tienen sus propias propiedades nutricionales y dependerá de la preferencia del consumidor. El poder de negociación con los **proveedores** es bajo, pues la oferta de materia prima identificada es poca, solamente identifican a Santa Cruz Porrillo.

En cuanto a la **asociatividad**, existen en la zona cooperativas de cereales y cooperativas de mujeres, no existen asociaciones dedicadas a esta actividad. Cuentan con el **equipo** necesario para esta actividad como trasmallos, carretillas, aireadores 1 planta para secar el estanque, atarraya, y como **transporte** cuentan con 1 pick-up que es propiedad de PROCOMES.

Análisis Empresarial

La empresa es dirigida por la Asociación Nómima Empresarial, pero administrativamente, no existe una junta directiva funcionando, gerencia ni jefaturas intermedias, uno de los miembros realiza la actividad de gerente, que es el que la promueve e impulsa la sociedad, pero solamente él y otra persona trabajan en esta actividad, los dos participan en la producción.



No cuentan con una filosofía empresarial explícita, sin embargo la gerencia ha tenido en tiempos anteriores una visión de crecimiento, visión que aún se mantiene pero no ha logrado ser autosostenible.

En cuanto a la producción, tiene estimado el volumen, cuenta con instalaciones para oficina y bodega y 44 manzanas de tierra en las que están distribuidos el turicentro y los estanques, tienen destinada un área específica y equipo para esta actividad, Existe materia prima y la tienen identificada; y tienen estimado el personal para la producción.

No llevan contabilidad formal, pero si registro de los ingresos y egresos, cuentan con donaciones en equipo y actualmente no tienen créditos.

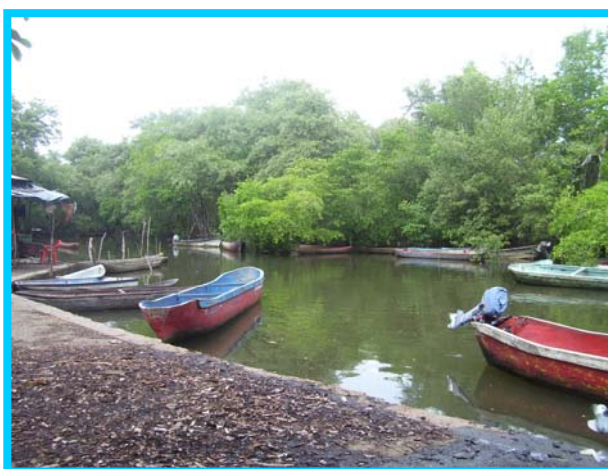
En el mercadeo, la empresa es conocida como Sociedad Nómina Empresarial, el producto no tiene marca, tienen definidos los precios de venta y conocen los de la competencia, no han definido costos, cuentan con un buen mercado entre los que están hoteles del municipio, pero esta demanda no han logrado cubrirla, no hacen publicidad, no han identificad demanda potencial y no han definido punto de equilibrio.

4.5.2 PESQUERA

Encontramos esta empresa en Jiquilisco, Departamento de Usulután, es dirigida por la Cooperativa Fuertes del Pacífico. La actividad principal es la pesca para la comercialización local.

Competitividad Territorial

Su cobertura vegetal es abundante Entre las fuentes hídricas importantes se encuentra que riegan el municipio, el río Lempa y la Bahía de Jiquilisco. Sus accidentes orográficos más notables son las montañas de Zamorán, El Tigre, El Espino, Cacaguamanzal, El Bebedero y la Granada. Pertenece al municipio parte



de la bahía de Jiquilisco y en la cual se destacan las islas El Aceitunal, Zamorancito, Bola de San Juan, Los Pajalitos, Del Limón, Bola de Monte, Palacio de las Aves, Cumichín,

Conacaste, El Magueyal, La Empalizada. Se encuentran los esteros La Lagarta, San Juancinto,

La Zunganera, Las Mesitas, El Palmo, El Guayabo, Manúme, De Cartín, De Monte, El Potrero, De Marillo, Los Lagartos, De Aguacayo y La Vueltona.

Tiene un sistema vial poco transitado, la calle de acceso al cantón es de tierra a una distancia de 5 km del pueblo con calle adoquinada, el estado de la carretera es en verano regular y en invierno se pone mala porque se inunda y se rompe.

Cuentan con servicio de energía eléctrica tanto en la cooperativa que actualmente están alquilando como en toda la zona, no cuentan con agua potable ni en la cooperativa ni en la zona, este servicio se encuentra solamente en casco urbano. En cuanto a comunicación, no cuentan con servicio telefónico pero a medio kilómetro de la cooperativa se encuentran las líneas para conexión. El tejido empresarial en la zona es básicamente pesca artesanal y agrícola, y pequeñas tiendas, en el casco urbano empresas de servicios. La demanda en este sector es mediana, existe una densidad poblacional de 47,784 habitantes, el cual equivale al 0.83% a nivel poblacional

Análisis de industria.

La principal **barrera de entrada** que se identifica en esta industria es el capital de inversión, esta barrera no les ha permitido mercadear el producto fuera de la zona por no contar con un vehículo para su traslado, por lo que tienen que vender el producto en la misma zona a bajo precio. La **rivalidad** es baja, pues no hay más cooperativas pesqueras en la zona ni muchos pescadores independientes. La **demand**a es alta, el producto es muy demandado por compradores revendedores de afuera del municipio de Jiquilisco.

Los **sustitutos** de este producto son varios, pero cada uno tiene propiedades nutricionales diferentes, entre estos están la carne de avícola, porcina, de res. Los **proveedores** de la materia prima y equipo identificados para la obtención del producto son pocos entre estos se encuentran Yamaha y Marinsa, por lo que el margen de negociación es mediano. La **asociatividad** es baja, ya que es la única cooperativa en la comunidad y la ADESCO.

El **equipo** con que cuentan son anzuelos, plomo, hilo para anzuelo, redes, lancha de motor, cimbra. Actualmente cuentan con infraestructura alquilada, pero esta en proyecto la construcción de infraestructura propia a través de un proyecto de turismo que se desarrollará en la zona. No cuentan con **transporte** para trasladar el producto, lo que los limita a comercializarlo únicamente en la zona.

Análisis Empresarial

La empresa es dirigida por la Cooperativa Fuertes del Pacífico y cuentan con Junta



Directiva, Concejo de Administración y Junta de Vigilancia, no tiene gerente ni jefes intermedios y los socios de la cooperativa se involucran en la producción.

No tienen una filosofía empresarial explícita pero se pudo observar en sus dirigentes una clara visión de crecimiento y desarrollo como empresa.

En cuanto a la producción, el producto no tiene nombre, tienen estimado el volumen de producción, cuentan con un área, instalaciones y equipo apropiado para esta actividad, tienen identificado la materia prima, los lugares donde adquirirla, y estimado el personal para la producción.

No llevan contabilidad formal, ni tienen explícito los ingresos y egresos, tienen donaciones en equipo y no han adquirido créditos.

4.5.3 PESQUERA Y PROCESADORA DE HARINA DE PESCADO: Esta empresa esta orientada a la pesca y comercialización y en vías de desarrollo al procesamiento del bagre, la carpa y la plateada para su transformación en harina, producto utilizado tradicionalmente como alimento para aves, cerdos, ganado vacuno, rumiante y ovino, sin embargo, el actual desarrollo de la acuicultura ha constituido un factor importante para el aumento de la demanda.

Competitividad Territorial

La Cooperativa esta ubicada en el Cantón Santa Bárbara, Municipio El Paraíso departamento de Chalatenango. Territorialmente hablando tanto Paraíso como Santa Bárbara constituyen los principales núcleos poblacionales del municipio, y que están separadas por una loma cubierta de bosque que constituye el área natural protegida de Santa Bárbara.



El Paraíso es proporcionalmente el más llano de la Región: la superficie de planicies de este municipio abarca más de la mitad de la superficie municipal 15 (56.1%). (Pero como el municipio en sí mismo es pequeño, sus 2,207 ha. de planicies le hacen ocupar solamente el 6° lugar entre los 33 municipios incluidos en el Plan de Desarrollo Territorial)

Los suelos de este municipio son agrícolas con tendencia ganadera, se cultiva el maíz, el maicillo, frijol, pipián, sandía, pepino para consumo y comercio en pequeño. Cuenta con una importante fuente hídrica para la producción: El Embalse del Cerrón Grande

Su sistema vial más importante, La Carretera Longitudinal del Norte, que hacia poniente conduce a Amayo (y de allí se puede ir a San Salvador) y a La Nueva Concepción, y hacia oriente conduce a la ciudad de Chalatenango. En torno a ella se están produciendo iniciativas de notificación que incrementara la población y la demanda. De esta carretera salen ramales de corta longitud que dan acceso a los principales puntos del municipio: al norte el núcleo cabecera de El Paraíso y las instalaciones militares de la Cuarta Brigada; y al sur los cantones Santa Bárbara y El Tablón cuyos núcleos están situados a orillas del Cerrón Grande.

El tipo de carretera es pavimentado (carretera Chalatenango), la calle que conduce hacia Santa Bárbara es de tierra, pero transitable. Cuentan con agua potable y energía eléctrica, la comunicación es satelital, el tejido empresarial que presenta esta zona es pesquera, ganadera, elaboración de embarcaciones. La demanda es mediana, existe una densidad poblacional de 10,843 habitantes, el cual equivale al 0.18% a nivel poblacional

Análisis de la Industria

La **barrera de entrada** que identifican en esta industria es el Ministerio de Agricultura a través de Cendepesca porque que existe mucha burocracia para la realización de los trámites de permiso; además ven también como barrera de entrada los fenómenos naturales como la ninfa y los huracanes, ya que estos cuando están en temporada amenazan la producción. La **rivalidad** en la producción y comercialización del pescado es alta, ya que existen varias cooperativas que se dedican al mismo rubro, y llegan a manejar precios más bajos. En cuanto a la rivalidad en el área de procesamiento de la harina es relativamente baja ya que este producto no se está explotando actualmente en la región.

Actualmente la **demand**a de pescado en la zona es alta, generalmente tienen sobredemanda, aunque esto lo hacen de manera estratégica para mantener el equilibrio en los precios del producto, de igual manera, este producto es demandado a nivel local en mercados públicos y supermercados. Así mismo la demanda internacional de la harina de pescado es alta, y este producto puede cobrar fuerza a nivel regional, ya que es un producto que tradicionalmente se ha utilizado para la alimentación de aves, cerdos, ganado vacuno, rumiante y ovino, y con el desarrollo que está teniendo la industria de la acuicultura es posible que la demanda aumente.

En esta industria nos encontramos con **productos sustitutos**, pero con propiedades nutricionales diferentes, como la carne de pollo, la de cerdo y de res, para el caso del pescado. En cuanto a la harina de pescado, la harina de soya es un sustituto que aunque no representa las mismas propiedades nutricionales, pero el tema económico es un factor determinante en la selección del producto.

El poder de negociación con los **proveedores** es mediano, pues la oferta es poca, solamente se identifican a Marinsa, Almacén Bou, Vidrí Naval y Autosprint, para la diversidad de productos que esta industria demanda.

En la **asociatividad** existen muchas cooperativas pesqueras en la zona pero todavía no han logrado asociarse entre ellas, lo que no permite que se estandaricen ciertos factores como los precios en el producto. El **equipo** con que cuenta esta industria son las lanchas con motor y sin motor, redes, hieleras, freezer, cuchillos, el equipo de procesamiento de harina, está en proceso de adquisición. No cuentan con medio de **transporte**, lo que los limita en el traslado del producto a otros lugares, sin embargo actualmente lo están vendiendo en la misma zona.

Análisis Empresarial

La empresa es dirigida por la cooperativa cuentan con estructura organizacional: Junta directiva, Concejo de Administración y Junta de Vigilancia, esta empresa actualmente no tiene un gerente ni jefaturas intermedias explícitas pero están en el proceso de establecerlas.



Todavía no tienen una filosofía empresarial explícita, pero ya están trabajando en el Plan Estratégico apoyados por PROMODER.

En la producción tienen estimado el volumen de producción por día, cuentan con un área, instalaciones y equipo idóneo para la actividad de la pesca y están por obtener más equipo especializado para el procesamiento de la harina de pescado, tienen la materia prima identificada y personal estimado para la producción.

No llevan contabilidad formal, pero sí registro de ingresos y egresos. Actualmente cuentan con donaciones en equipo y efectivo que le han hecho varias instituciones como

PROCOMES, FONAES, Medio Ambiente, BID y FO-MILENIO. No han adquirido créditos.

En mercadeo la Empresa tiene nombre como cooperativa, todavía no tiene marca pero está entre las proyecciones de corto plazo, tienen definidos los precios y conocen los de la competencia, no han calculado los costos. El mercado para el pescado con el que cuentan lo encuentran en la misma zona, por compradores que llegan de afuera. La demanda potencial la identifican con empresarios salvadoreños radicados en los EE. UU. Y para la harina de mercado la identifican con ganaderos independientes, cooperativas y fábricas de concentrado de PROMODER

4.6 INDUSTRIA DE LOS DULCES ARTESANALES

Esta industria se encuentra ubicada en Tutultepeque, Nejapa y en Cantón Tres Ceibas, Apopa. Por las características del producto y algunas de las empresas se proponen las dos para producción intensiva.

Competitividad Territorial.

Territorialmente Tutultepeque presenta una cobertura vegetal mediana, sus suelos son agrícolas y se cultiva el maíz, frijol, maicillo, caña, café para pequeño comercio y consumo, no cuentan con fuentes hídricas representativas y su superficie es planicie con carreteras de tierra y en mal estado, la empresa cuenta con energía eléctrica y agua aunque esta no es potable, la llevan de una presita sin embargo en la zona existen las condiciones para poder conectar el agua potable. La comunicación es deficiente pues no hay teléfono fijo. El tejido empresarial de la zona es casi nulo, la demanda de este producto es alta en la zona por los mismos vecinos.

En cuanto a Tres Ceibas en Apopa, Tiene mediana cobertura vegetal, sus suelos son agrícolas y se cultiva pepinos, pipían, berenjena, ejotes, cilantro para comercio en pequeño con los mismos vecinos y consumo familiar no tiene fuentes hídricas; de superficie plana, carretera pavimentada y asfaltada transitable con muchos baches, tiene energía eléctrica pero no cuentan con agua potable ni teléfono. Su tejido empresarial existente es bajo.

La demanda en este sector es mediana, existe una densidad poblacional en Nejapa de 29,458 habitantes, el cual equivale al 0.51% a nivel poblacional. En cuanto a Apopa es alta tiene 131,286 habitantes equivalente al 2.29% a nivel poblacional.

Análisis de Industria.

Las **barreras de entrada** en esta industria es prácticamente el capital de inversión, principalmente para la compra de la materia prima. La **rivalidad** es baja, en las dos zonas no existen otras empresas que elaboren el mismo producto y tienen una **demanda** alta, en relación con la producción que realizan, ya que solamente la realizan dos veces por semana y los mayores consumidores son los vecinos de la comunidad y pequeños revendedores.

Los productos **sustitutos** que se encuentran en el mercado y que el cliente puede preferir son los dulces industriales en todas sus variedades: los chocolates, dulces de sabores a frutas incluyendo las mismas frutas utilizadas para la elaboración de los dulces artesanales, los mismos dulces artesanales pero en diferentes variedades, como la cocada, dulces



de leche, de zapote y de otras frutas de estación en presentaciones mas gourmet, también las galletas dulces o saladas y las boquitas que se encuentran fácilmente en cualquier supermercado, tienda o chalet.

Los **proveedores** que se han identificado son pocos por lo que el poder de negociación puede ser limitado, sin embargo más allá de estos proveedores existen muchos más que habrá que identificar principalmente en los mercados públicos, fincas, y otros productores que están siendo impulsados por PROCOMES, para poder tener opciones de negociación.

Existe poca o casi nula **asociatividad** en estas zonas, y están asociadas únicamente como grupo de mujeres integrado por cinco o seis personas.

Las dos empresas cuentan con el equipo adecuado para la elaboración del producto, como cocinas industriales, mesas de acero inoxidable, baldes, latas, peroles, cuchillos, guacales, espátulas, báscula de precisión, coladores, selladores; y en el caso de Tututepeque también cuentan con despulpadores de frutas, sin embargo para la parte de la comercialización no cuentan con **transporte**, lo que puede representar una limitante, aunque superable, para comercializar el producto fuera de la zona.

Análisis Empresarial

Ninguna de las empresas tienen nombre, ni está registrada formalmente, no cuentan con junta directiva, gerente ni jefes intermedios, en ambos casos son grupos conformados por 5 o 6 mujeres que desempeñan mayormente la actividad de producción, una o dos veces por semana, alguna de ellas que lidera al grupo y es la encargada de las finanzas,

No cuentan con una filosofía empresarial y en ambos casos se observa que se necesita acompañamiento para construirla, sin embargo se identifican estas dos empresas como potenciales para producción intensiva, porque este producto, tiene un amplio mercado donde comercializarlo.



Para la producción, ambas empresas tienen estimado el volumen de producción cuentan con equipo e instalaciones para la producción, ésta última está en comodato para la empresa de Tututepeque y para el caso de Tres Ceibas, el espacio lo presta una de las mujeres productoras, tienen la materia prima para el producto y es fácil de adquirirla

en cualquier mercado local.

Ambas empresas no llevan contabilidad formal, no tienen estimados los ingresos ni egresos, tienen donaciones en equipo y no han adquirido préstamos significativos para la inversión.

Las empresas no tienen nombre, el producto no tiene marca, tienen definido los precios de venta pero no los costos, y conocen los precios de la competencia, su mercado son los vecinos de las comunidades para consumo y para revender. La única publicidad que hacen es en pequeñas reuniones comunales. Se identifica como demanda potencial las escuelas, fiestas patronales, iglesias. Ninguna tienen su punto de equilibrio establecido.

4.7 INDUSTRIA HORTÍCOLA.

Esta empresa está ubicada en Cantón Quebracho, Alegría, Usulután. Es dirigida por la Cooperativa La Lima, aunque no está funcionando como tal, ya que cada socio de la cooperativa realiza actividades agrícolas como el cultivo de hortalizas y granos básicos de manera independiente, de igual forma cultivan y procesan el café con la variante de que este si lo venden de forma colectiva algunas veces.

Competitividad Territorial.

El territorio cuenta con abundante cobertura vegetal y suelos eminentemente agrícolas para el cultivo de hortalizas, legumbres, granos básicos y café para comercio y consumo familiar. La superficie es planicie y semiplanicie, la calle de acceso es adoquinada y se encuentra en buen estado, sin embargo el acceso hacia el área de los cultivos es muy accidentado y presenta dificultades para el traslado del producto hasta la cooperativa principalmente en el invierno. Cuenta con energía eléctrica, agua potable y la comunicación es a través de celulares ya que no cuentan con telefonía fija. El tejido empresarial más básicamente es agrícola y ganadero. La demanda en este sector es mediana, existe una densidad poblacional de 11,712 habitantes, el cual equivale al 0.2% a nivel poblacional.

Análisis de Industria.

La **barrera de entrada** que se identifica en esta industria es el acceso a los cultivos principalmente en invierno, ya que el área de cultivo está más o menos a un kilómetro de distancia de la cooperativa y la calle de acceso en malas condiciones. La **rivalidad** en el mercado que la cooperativa compite es alta, ya que existen muchos agricultores que llegan

de otras zonas a vender el mismo producto, pero la **demanda** es alta, es comercializado en Berlín y Alegría, generalmente con compradores minoristas. No se encuentran **productos sustitos** específicos, pero algunos pueden ser sustituidos siempre por otras hortalizas de otra clase, esto dependerá de la preferencia del consumidor. Los **proveedores** para esta industria son principalmente los agroservicios y han identificado principalmente en Berlín.

La **asociatividad** es baja, incluso se puede observar en la misma cooperativa que no esta funcionando como tal, pues cada socio produce y comercializa individualmente, además solamente existe en la zona una ADESCO. El **equipo** con que cuentan son caballos, carretas, canastos, y como **transporte** para el traslado, cuentan con un pick-up a título personal de uno de los socios.

Análisis Empresarial.

Esta industria es desarrollada por miembros de la Cooperativa La Lima, la cual cuenta con Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Concejo de Administración, no cuentan con gerente ni jefes intermedios y cada socio de la cooperativa es productor de sus propios productos, no lo hacen de manera colectiva.

No tienen una visión empresarial y ni siquiera están colectivamente constituidos como empresa.

Se entrevistó a uno de los socios de la cooperativa quien produce tomates, chiles, ejotes, pipianes, pepinos y café; al igual que este, los 25 socios que forman parte de la cooperativa se dedican al cultivo de estos y otros productos, todos cuentan con un área de tres manzanas para el cultivo de hortalizas y con una manzana y media para el cultivo de café. No podemos asegurar que todos cuentan con los recursos apropiados, ya que no todos fueron entrevistados, porque no era el objetivo hacerlo de manera individual.

No están constituidos formalmente como empresa, no tienen un nombre, ni una marca, no realizan mercadeo y los precios pueden variar de acuerdo a la época. Tienen mercado identificado donde lo comercializan.

4.8 MERCADO MÓVIL

Esta iniciativa consiste en la ubicación coordinada de vendedores en diferentes parques del área metropolitana de la capital salvadoreña, esta actividad es una forma de dinamizar el comercio de productos básicos, algunos de primera necesidad, facilitando que los compradores no tengan que desplazarse hasta los mercados centrales. El mercado móvil se ubica en 5 puntos estratégicos de San Salvador: en los parques Atlacatl, Ricaldone, El Roble, Cima 4 y Cima 3; funciona 6 días a la semana, y agrupa a 7 microempresarios.



Competitividad Territorial

El territorio de San Salvador, cuenta con mediana cobertura vegetal, tiene suelos agrícolas, su superficie es planicie y cuenta con calles y avenidas en buen estado, esto le da mayores facilidades para el transporte, la comercialización, el mercado, acceso a tecnología, y a servicios básicos como el agua, energía eléctrica, teléfono, sin embargo el mercado móvil carece de estos servicios. Existe un tejido empresarial amplio por ser San Salvador la capital y que agrupa el núcleo población más grande, este tejido empresarial se dedica a la elaboración de productos alimenticios, industria textil, artículos de cuero, muebles de madera y metal, productos químicos farmacéuticos, electrodomésticos, en el comercio local existen hoteles, restaurantes, centros nocturnos, almacenes, librerías, farmacias, bazares, bancos, mercados, asociaciones de ahorro y crédito.

La demanda en este sector es alta, existe una densidad poblacional de 316,090 habitantes, el cual equivale al 5.5% a nivel poblacional

Análisis de Industria



En esta industria las **barreras de entrada** para algunos de los usuarios de este mercado es el capital de trabajo básicamente para la adquisición de la materia prima, para otros usuarios no existe barrera alguna. La **rivalidad** es baja, entre los usuarios del mercado solamente dos se dedican a la comercialización del mismo producto, que

son las frutas y verduras, para el resto de usuarios sus productos son únicos como: lácteos, ropa, comida rápida (pupusas, tamales, café, pan, etc.), plantas ornamentales y uno que se dedica a la venta de productos varios (golosinas, juguetes, artículos de uso domestico, granos básicos, etc.)

La **demanda** en este tipo de industria es alta cuando los productos que se comercializan son de primera necesidad, y siempre y cuando se ubique en lugares estratégicos, es decir de mucha afluencia de personas.

Los productos **sustitutos** de un mercado móvil donde se comercializan productos de primera necesidad, para consumo, para decoración, etc. son los vendedores ambulantes independientes, tiendas, chalet, mercados públicos y supermercados, sin embargo el mercado móvil tiene la ventaja sobre estos últimos de llegar por lo menos un día a la semana, hasta el lugar de residencia de los consumidores.

Los usuarios del mercado han identificado a muchos **proveedores** de sus productos, lo que les da oportunidad y poder de negociación. La **asociatividad** es baja, no están asociados, ni entre ellos mismos. El equipo con el que cuentan son canopis, tablas, javas, pesas, sillas y un vehículo para **transportarse** propiedad de PROCOMES.

Análisis Empresarial

El mercado actualmente cuenta con junta directiva pero no esta funcionando, no tiene gerente ni jefes intermedios. Ninguno de los usuarios lleva contabilidad formal ni un registro de los ingresos y egresos.

No tienen una filosofía empresarial ni de forma individual ni grupal, y se percibe que el mercado para ellos es solo una oportunidad que les facilita la comercialización de sus productos.

Ni el mercado ni los productos tienen nombre. Ninguno de los usuarios tiene estimado el volumen de producción, cuentan con área, instalaciones y equipo para la comercialización y la materia prima varía de acuerdo al rubro que se dedica cada uno.

No tienen definido el activo, ni los ingresos y egresos y no cuentan con créditos.

5 OPORTUNIDADES DE MERCADO

5.1. ENTORNO

Las oportunidades de mercado se fortalecen por los cambios en el ámbito internacional en Programa Nacional de Frutales en el su estudio Recopilación de Estudios sobre Nichos de Mercado Frutícolas que se encuentra en Internet menciona⁴ que:

Los cambios de hábitos alimenticios:

En el mercado internacional las costumbres de alimentación están vinculadas a ingresos y estilos de vida y el mercado alimenticio es muy competitivo, considerando además que el volumen de consumo no es significativamente creciente en los mercados internacionales. Sin embargo, existe la posibilidad de que cambien sus hábitos de consumo y preferencias, para cambiarlos por productos de otro tipo, producidos en otros países. El interés de los consumidores internacionales en vivir una vida sana ha crecido enormemente. Comida

⁴ <http://www.frutal-es.com/wfInformacionPanel.aspx?codigo=34>

sana se refiere a productos alimenticios con bajo contenido de grasa, azúcar y sal, como generalmente es el caso con frutas y verduras frescas.

Hay cambios en la manera de vivir

Otro punto que marca la diferencia en las tendencias de consumo es que debido a que la población internacional (Estados Unidos y Europa) trabaja más y a que el número de hogares de una sola persona ha crecido mucho, queda menos tiempo para la preparación de comidas caseras. Como consecuencia, la demanda de comida que requiere una preparación extensiva ha decrecido a favor de la comida de fácil o nula preparación, como son un plato de vegetales con un aderezo o un plato de frutas. En particular, las verduras preparadas se han popularizado entre consumidores jóvenes. Frutas exóticas y “off-season” El término “off-season” indica que estas frutas se importan a los mercados internacional cuando no es tiempo de cosecha en ese mercado o que no se cultivan en dicha región. Hay un crecimiento muy notable en el consumo de frutas exóticas y productos “off-season” desde los años setenta.

Las frutas exóticas son frutas de origen tropical o sub-tropical que en sus países de producción están considerados como productos nativos u ordinarios. No obstante, desde el punto de vista europeo y estadounidense tienen un carácter exótico. Gracias a una introducción rápida y exitosa en los mercados internacionales, algunas de estas frutas ya no se pueden llamar “exóticos”, como es el caso con la piña, el plátano, el kiwi, y el mango. En la búsqueda de productos con un mayor valor agregado, los grandes importadores ahora están promoviendo frutas exóticas menos conocidas como kumquats (naranja japonesa), rambután y mangostán. Para cumplir con el requisito de conveniencia, los importadores empacan frutas exóticas en pequeñas medidas de manera reconocible y con información práctica sobre el producto ,ayudando al consumidor europeo a familiarizarse con ellos. También en los supermercados existe interés por este tipo de frutas en empaques estandarizados donde cada día crece más la demanda de los mismos. Concluyendo, el mercado internacional de frutas frescas y procesadas en la actualidad, se caracteriza por las siguientes tendencias:

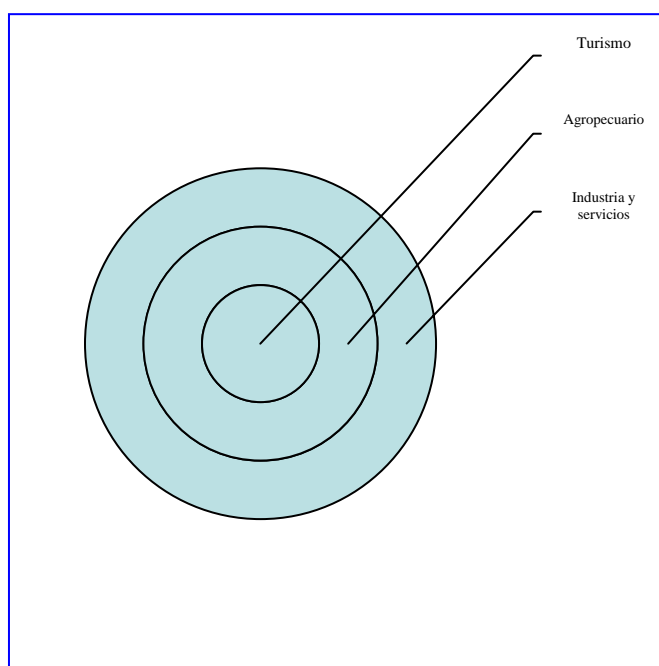
- Comida sana
 - Comida orgánica
-

- Comida segura, de calidad alta y respeto por el medio ambiente
- Conveniencia – comodidad.
- Exóticos

5.2 PROGRAMAS ESTATALES

En la actualidad los ministerios del gobierno central, están creando puentes entre el sector público y privado, especialmente para promover a las microempresas. El ministerio de Turismo, promueve iniciativas para mejorar las condiciones territoriales que permitan crear sitios turísticos y promover la industria del turismo un eje fundamental para incrementar la competitividad. La construcción de centros logísticos como el Puerto de La Unión, el crecimiento de las exportaciones. Los programas del Ministerio de Agricultura y CENDEPESCA.

5.3 DESARROLLO DE INDUSTRIAS



Actualmente hay estrategias de promoción del turismo. El turismo dinamiza la presencia de nuevos actores o sectores en la dinámica económica, como el turismo costero, que incluye actividades de SURF, Cruceros, las convenciones, que incrementa la demanda y dinamiza las acciones empresariales. La industria turística pone a los territorios en condiciones que favorece la inversión en el sector, permite competir y es facilitador del

desarrollo de la demanda de productos de otros sectores. El turismo promueve los destinos, la playa, los lagos, volcanes, cultura, vida nocturna y aventura, estimula los servicios de hoteles, restaurantes, transporte, la gastronomía.



Los cambios en la dinámica de las sociedades, permite que la producción agropecuaria y de marisco presenta renueven su dinamismo, nacional e internacional, los nuevos mercados estimulan la agroindustrias. Son diversas las formas en la que se demandan estos productos.

| Clasificación de productos y procesos, por demanda en la región centroamericana | | | | | | | | | | |
|---|----------|---------|-------|--------|------|---------|--------|-------|-------|-------|
| Presentación | FRUTAS | | | | | | | | | |
| | Aguacate | Marañón | Limón | Jocote | Coco | Naranja | Zapote | Mango | Nance | anona |
| Fresco | | | | | | | | | | |
| Deshidratado | | | | | | | | | | |
| Congelado | | | | | | | | | | |
| Concentrado | | | | | | | | | | |
| Mermelada-Jalea | | | | | | | | | | |
| Almíbar-Salmuera | | | | | | | | | | |
| Confitado | | | | | | | | | | |
| Conservas | | | | | | | | | | |
| Jugos- Néctares | | | | | | | | | | |

Por otra parte las frutas son usadas en diferentes industrias, y todas las variedades son manejadas en los diferentes procesos de comercialización o procesos productivos.

| Clasificación por lugar de comercialización y demanda por fruta. | | | | | | | | | | |
|--|----------|---------|-------|--------|------|---------|--------|-------|-------|-------|
| Industria | FRUTAS | | | | | | | | | |
| | Aguacate | Marañón | Limón | Jocote | Coco | Naranja | Zapote | Mango | Nance | Anona |
| Tiendas de autoservicios | | | | | | | | | | |
| Industrias de pastelerías | | | | | | | | | | |
| Industria de helados | | | | | | | | | | |
| Hoteles y restaurantes | | | | | | | | | | |
| Industria de Jugos y néctares | | | | | | | | | | |

El salvador a importado frutas a los Estados Unidos de America, y es un facilitador de crecimiento y generación de oportunidades de productores agrícolas.

El Salvador: Productos exportados a los EUA
 Selección de las frutas nativas frescas o congeladas
 Años 2005 a 2007 - Valores en US\$ FOB

| Nombre Producto | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| Limón fresco | 279,060 | 187,172 | 624,570 |
| Zapote entero congelado | 4,603 | 630 | 64,900 |
| Jocote congelado | 748,705 | 830,079 | 847,456 |
| Marañón congelado | 132,483 | 218,235 | 113,161 |
| Mango congelado | 29,224 | 40,766 | 149,907 |
| Mamey congelado | 116,372 | 21,730 | 64,521 |
| Nance congelado | 230,816 | 274,571 | 400,529 |
| Arrayán congelado | 34,634 | 64,176 | 116,320 |
| Pulpa de coco congelada | 111,375 | 191,565 | 180,542 |
| Acumulado de productos seleccionados | 1687,272 | 1828,923 | 2561,905 |

Fuente: Elaboración propia con datos provistos por OPE MAG, que a su vez se basa en los registros del CENTREX.

La forma de presentación de los congelados también es una alternativa de demanda. En el estudio del Ministerio de Agricultura, se establece la importancia en el mercado, "Todas las variedades de alimentos congelados tienen un alto nivel de aceptación. Así, el pescado y marisco no preparado están presentes en el 80% de los hogares; la verdura y fruta congelada, en el 75%; los platos preparados, en el 64%; el pescado y marisco preparado,

| Estadísticas de exportaciones 2009 | | |
|---|----------------------|---------------------|
| Pescados Y Crustaceos, moluscos Y Demas Invertebrados Acuaticos. | | |
| País | Valor | Volumen |
| ESTADOS UNIDOS | 6,855,306.60 | 786,738.67 |
| TAILANDIA | 2,842,577.43 | 1,352,000.00 |
| HONG KONG | 750,216.60 | 33,472.41 |
| HONDURAS | 77,125.20 | 26,574.54 |
| GUATEMALA | 41,227.61 | 19,026.71 |
| Total | 10,566,453.44 | 2,217,812.33 |

en el 54%, y las croquetas y empanadillas aparecen en el 43% de los hogares. Por lo que se refiere a la motivación de consumo de los alimentos congelados,

entre las principales razones que llevan a consumirlos destacan en un 32,4% de las ocasiones por ser saludables y sanos, en un 27,1% por ser alimentos rápidos de preparar, en un 24,7% por tenerlos disponibles en casa y un 19,3% por placer. Los consumidores de alimentos congelados asocian calidad a estos productos, opinan además que "los congelados son tan buenos como los frescos" y les gusta probar nuevas marcas y nuevos productos.

5.3. DISMINUCIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA

La disminución de la inversión permite eliminar barreras de entrada, y aumentar la demanda de productos nacionales. El crecimiento de la inversión del 2008, ha sido menor con respecto al 2007. En el 2007 la inversión creció 34.2 millones de dólares y en el 2008 13.3.

II.8 Inversión Extranjera Directa por País de Procedencia

| Transacciones | Saldos | | Crecimiento Anual | |
|---|--------|--------|-------------------|-------|
| | 2007 | 2008 | 2007 | 2008 |
| 1 EE.UU. | 1870.9 | 1999.8 | 36.4 | 6.9 |
| 2 Panamá | 1053.5 | 1374 | -- | 30.4 |
| 3 México | 714.4 | 722 | 9.1 | 1.1 |
| 4 Islas Vírgenes B. | 356.6 | 361.8 | 0.2 | 1.5 |
| 5 España | 205.4 | 205.9 | 5.2 | 0.2 |
| 6 Canadá | 153.6 | 162.4 | 5.7 | 5.7 |
| 7 Costa Rica | 104.2 | 111.2 | 48.6 | 6.7 |
| 8 Guatemala | 96.3 | 102.4 | 3.1 | 6.3 |
| 9 Alemania | 93.6 | 98.6 | 1.5 | 5.3 |
| 10 Bahamas | 75.2 | 75.2 | 0.4 | 0 |
| 11 Italia | 74 | 105.9 | 0 | 43.1 |
| 12 Taiwán | 58.3 | 59 | 0 | 1.2 |
| 13 Singapur | 45 | 45 | 20.6 | 0 |
| 14 Holanda | 42 | 43.3 | -25.4 | 3.1 |
| 15 Nicaragua | 35.5 | 45.5 | 27.7 | 28.2 |
| 16 Corea del Sur | 30 | 25.1 | 36.4 | -16.3 |
| 17 Honduras | 22 | 22.5 | 0.9 | 2.3 |
| 18 Japón | 18.7 | 17.5 | 31.7 | -6.4 |
| 19 Suiza | 16.8 | 18.5 | 0 | 10.1 |
| 20 Aruba | 15 | 15 | 0 | 0 |
| 21 Brasil | 13.7 | 22.7 | -- | 65.7 |
| 22 Bermudas | 13.3 | 13.3 | 0 | 0 |
| 23 Inglaterra | 12.7 | 13.1 | 30.9 | 3.1 |
| 24 Francia | 4.5 | 4.5 | -25 | 0 |
| 25 Israel | 2.5 | 2.5 | 66.7 | 0 |
| 26 Perú | 1.8 | 1.8 | -91.9 | 0 |
| 27 Chile | 0.8 | 0.7 | -96.8 | -12.5 |
| 28 Ecuador | 0 | 0 | -100 | -- |
| 29 Venezuela | 0 | 0 | -- | -- |
| 30 Otros | 52.2 | 52.2 | 51.7 | 0 |
| 31 Préstamos entre empresas de inversión extranjera | 733.8 | 979.9 | 9.1 | 33.5 |
| 32 Total | 5916.2 | 6701.4 | 34.2 | 13.3 |

Fuente

Banco Central de Reserva, con base en encuestas a Empresas del Sector Privado y Balances de Bancos del Sistema.

Los sectores en los que se invierte son:

Inversión Extranjera Directa por Sector Económico Receptor
Cifras en Millones de US Dólares y porcentajes

| Transacciones | Saldos | | Crecimiento Anual |
|------------------------------------|--------|--------|-------------------|
| | 2007 | 2008 | 2008 |
| 1 Industria | 891.6 | 919.7 | 3.2 |
| 2 Comercio | 397.3 | 411.9 | 3.7 |
| 3 Servicios | 177.2 | 184.2 | 4 |
| 4 Construcción | 12.3 | 12.3 | 0 |
| 5 Comunicaciones | 860.6 | 917.4 | 6.6 |
| 6 Electricidad | 847.6 | 879.5 | 3.8 |
| 7 Agricultura y pesca | 69.6 | 69.6 | 0 |
| 8 Minas y canteras | 37.8 | 42.5 | 12.4 |
| 9 Financiero | 1489.4 | 1858.9 | 24.8 |
| 10 Maquila | 399.1 | 425.4 | 6.6 |
| 11 Sub Total | 5182.5 | 5721.5 | 10.4 |
| 12 Préstamos entre Empresas de IED | 733.8 | 979.9 | 33.5 |
| 13 TOTAL | 5916.2 | 6701.4 | 13.3 |

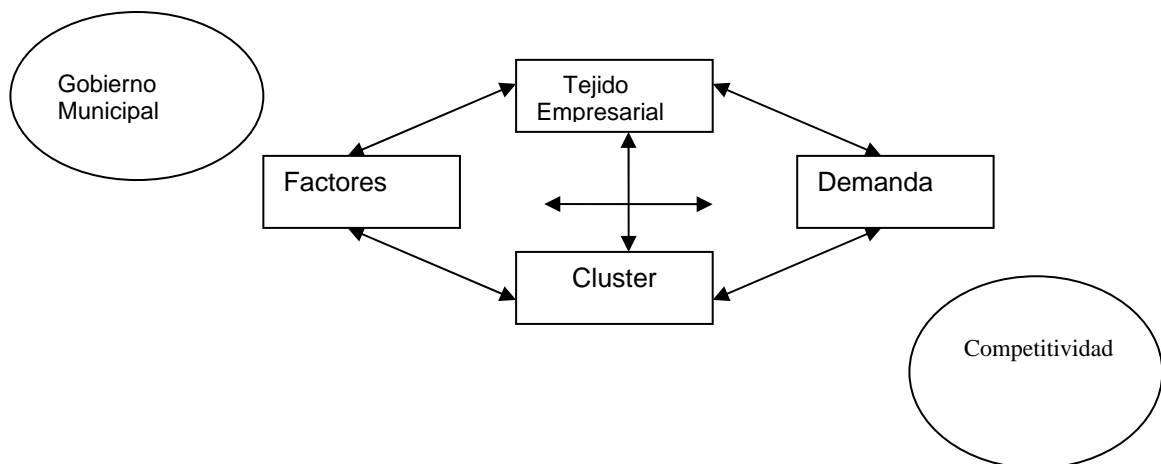
Banco Central de Reserva, con base en encuestas a Empresas del Sector Privado y Balances de Bancos del Sistema.

(p) Cifras preliminares

6 PROPUESTA ESTRATEGICA

6.1 INCREMENTO DE COMPETITIVIDAD TERRITORIAL

a) Estimulando el desarrollo de factores territoriales que incremente la competitividad de las empresas, mejorando condiciones del municipio como sus carreteras, incremento y mejorando la calidad de servicios de energía, agua, educación, la calidad ambiental y manejo de recursos naturales.



b) Estimulando, la imagen del municipio, y la demanda, con la promoción de acciones promoción y publicidad, para ampliar los mercados de las empresas aumentando la posibilidad de venta de sus servicios y productos. Incrementar la competitividad turística de los territorios.

c) Mejorando las condiciones del tejido empresarial, fortaleciendo los componentes esenciales para la marcha efectiva de las empresas, creando para cada empresa:

1. La estrategia empresarial, que contenga formulada su Visión, Misión, Objetivos estratégicos, Los programas empresariales, de Mercadeo, Producción, Finanzas, Administración, capacitación, entrenamiento y Control.
 2. Poner en marcha un proceso de operativización de planes estratégicos que permita ejecutar sus programas, de producción, mercadeo, financiero, y administración.
 3. Proceso de institucionalización cada empresa, cada empresa debe establecer su estructura, su organización empresarial, para integrar y poner a funcionar sus programas y proceso operativo.
 4. Capacitación del personal de PROCOMES y empresarial en el manejo y formulación de estrategias de competitividad de negocios.
- Fortalecimiento del tejido empresarial, creando una cámara de microempresarios, que promueva una nueva filosofía empresarial. Este tejido estaría constituido por cluster o cadenas productivas por industrias, con una estrategia que promueva las industrias en las que cada una de las empresas compite.

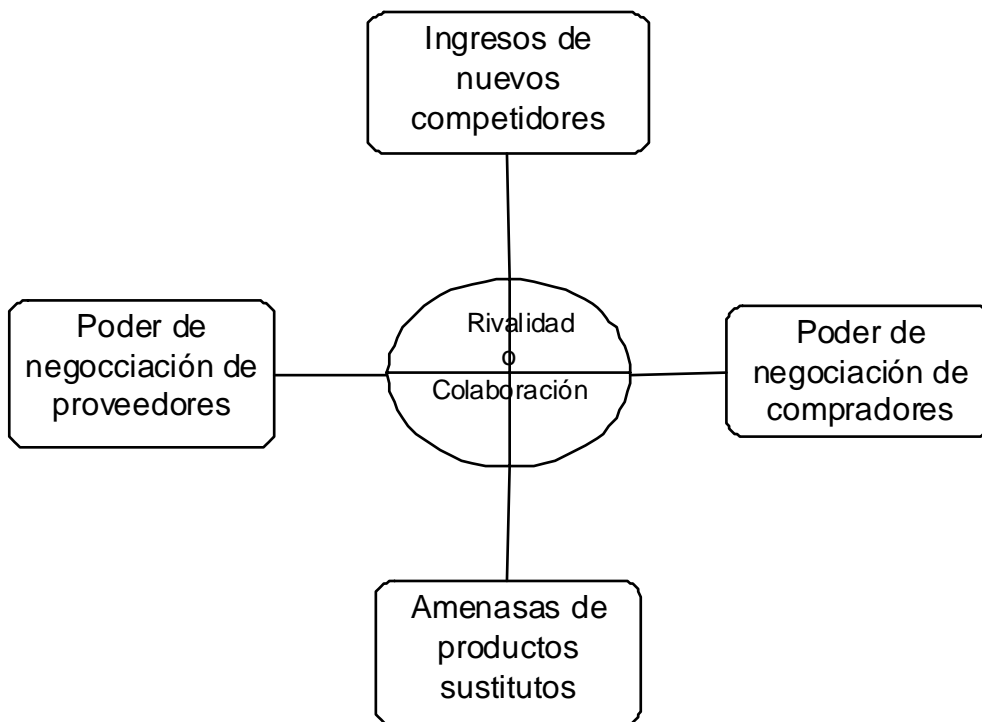
El diagnóstico de la competitividad de la industria turística de El Salvador, realizado por el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible de INCAE en 1997, utiliza como referencia La Teoría de los Clusters y el Diamante de la Competitividad del profesor Michael E. Porter, de la Universidad de Harvard. Porter y sostiene que la competitividad de un sector está determinada por los siguientes elementos: los recursos del país (tanto su dotación natural como los creados); las condiciones de la demanda; la estrategia de las empresas del sector, su estructura y el grado de rivalidad; la dinámica en sectores relacionados; el papel del gobierno; y el papel de la suerte.

6.2 FORTALECIMIENTO DE INDUSTRIA

Las empresas requieren un fortalecimiento industrial, en los municipios y en apoyo al tejido empresarial hay que mejorar algunas condiciones actuales.

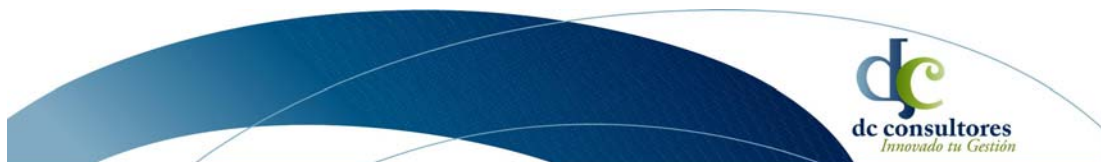
Fortalecimiento de proveedores

A nivel de proveedores hay que incrementar el mercado de proveedores para que el tejido empresarial de PROCOMES supere obstáculos de abastecimiento y movimientos de control de materia prima que hace la competencia especialmente la que esta encadenada horizontalmente, como la industria avícola, piscícola, hay que fortalecer la oferta de materia prima, en ambos, casos con la construcción de empresas que proporcionen estas materias primas para robustecer la producción y servicios de las empresas.



Disminuir la amenaza de nuevos competidores

Actualmente con el ambiente global existente es casi imposible impedir con regulaciones el ingreso de nuevos competidores, pero a nivel municipal se pueden crear contribuciones especiales a empresas que venden productos que incrementan la producción de desechos sólidos; pero al mismo tiempo es importante crear programas de lealtad de los clientes o consumidores, estimulando el consumo de productos nacionales, fortaleciendo la producción en gran escala combinado con una estrategia de bajo costos, y la protección al medio ambiente; fortalecer actividades que tienen bajas barreras de entradas, el



reciclaje; proporcionar programas de Financiamiento blandos y largo plazo; desarrollar canales de distribución efectivos , los mercados ambulantes pueden dedicarse a vender productos nacionales y de microempresas.

La negociación con consumidores

A pesar que la mayoría de productos, a excepción del plástico y hojalatería, no tienen productos sustitutos, hay que trabajar con estrategias de bajo costo, programas de lealtad y campañas de consumos de productos nacionales.

Disminuir la Rivalidad

Estimular la asociatividad, creando un programa de asociatividad, y gremialización de las unidades de negocios beneficiarias de PROCOMES:

6.3 DESARROLLAR COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Cada una de las empresas debe diseñar su Estrategia Empresarial, Planes Estratégicos, Desarrollo Institucional y Sistemas de Control. Hay que establecer la personería jurídica de las iniciativas empresariales y construir su Visión, Misión, Objetivos Estratégicos, Programas y Políticas.

Formular los planes Estratégicos Funcionales con sus respectivas estrategias de crecimiento de producción, es necesario establecer procesos productivos, Planes de Mercadeo, Finanzas, Administración y control. En cada una de las estrategias funcionales hay que hacer énfasis en la oferta financiera, la tecnología, la escala de producción o servicios, costos, mercadeo especialmente de la publicidad, promoción y canales de distribución.

Entre las estrategias funcionales están :

1. Establecimiento de su marco legal
2. Reingeniería de proceso : Capacitación del Personal, desarrollo tecnológico, establecimiento de procesos productivos, diseño de productos
3. Estrategia de Mercadeo empresarial y territorial
4. Estrategia Financiera.

-
5. Estrategia administrativa y de control
 6. Establecimiento de sistema de calidad total PROCOMES.

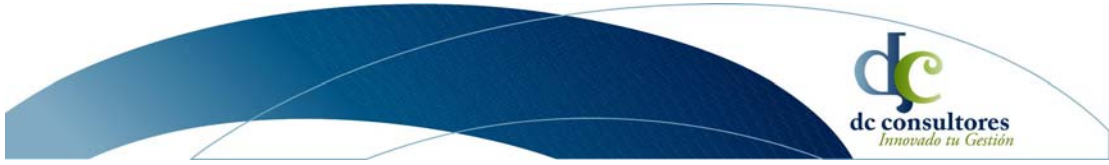
Desarrollo de infraestructura empresarial, estableciendo sistemas de organización, conducción gerencial, y liderazgo estratégico.

Establecimiento de estrategias de distribución, los mercados móviles deben articularse a las iniciativas empresariales beneficiada por PROCOMES.

Hay que iniciar un proceso de capacitación para el manejo de modelos de competitividad del personal de PROCOMES, que da asistencia técnica a los propietarios de las micro empresas, establecidas en cada uno de los territorios beneficiarios de PROCOMES.

7 FUENTES DE INFORMACIÓN

- 1.- Empresarios
 - 2.- Ministerio de Agricultura y Ganadería Anuario 2007
 - 3.- Ministerio de Economía – Inteligencia Competitiva – Reporte de Inteligencia Competitiva
 - 4.- Michael Porter , estrategias competitivas, las cinco fuerzas de la industria y cadena de valor.
-



8 ANEXOS

8.1 COMPETITIVIDAD POR UNIDAD EMPRESARIAL

Unidades con un puntaje mayor del 50 % de eficiencia.

| EMPRESAS | Ubicación | Industria | Producto | Identidad Empresarial | Competitividad Territorial | Análisis de Industria | Admon. | Filosofía | Producción | Finanzas | Mercadeo | Funcionto. | Calificación Total |
|----------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|--------|-----------|------------|----------|----------|------------|--------------------|
| Microempresa Soyapango | Soyapango | Plastico | Plastico | 100% | 81% | 78% | 33% | 85% | 80% | 15% | 58% | 40% | 63% |
| Cooperativa El Paraíso | El Paraíso | Piscicola | Pescado | 100% | 93% | 75% | 80% | 0% | 73% | 45% | 38% | 10% | 57% |
| Cooperativa Las Aélicas | Suchitoto | Acuicola | Camarones | 94% | 95% | 70% | 73% | 0% | 73% | 15% | 58% | 30% | 56% |
| Cooperativa Fuertes del Pacífico | Jiquilisco | Piscicola | Peces | 94% | 78% | 73% | 65% | 0% | 73% | 30% | 50% | 20% | 53% |
| Campanero | Alegria | Horticola | Verduras | 69% | 86% | 63% | 65% | 0% | 70% | 15% | 50% | 40% | 51% |

Unidades con puntaje mayor de 40 y 50 % de eficiencia.

| EMPRESAS | Ubicación | Industria | Producto | Identidad Empresarial | Competitividad Territorial | Análisis de Industria | Admon. | Filosofía | Producción | Finanzas | Mercadeo | Funcionto. |
|-----------------------------------|---------------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|--------|-----------|------------|----------|----------|------------|
| Microempresa Metropolis | Mejicanos | Saneamiento Ambiental | Reciclado | 38% | 68% | 75% | 23% | 0% | 80% | 50% | 68% | 40% |
| Micro Empresa Chantecuan | San Salvador | Saneamiento Ambiental | Plastico | 50% | 73% | 68% | 73% | 0% | 50% | 15% | 40% | 40% |
| Microempresa Eco-Tikal | Apopa | Saneamiento Ambiental | Plastico | 38% | 65% | 73% | 73% | 0% | 53% | 15% | 40% | 30% |
| Grupo de Mujeres Tultepeque | Nejapa | Dulces | Dulces | 13% | 61% | 78% | 23% | 0% | 80% | 50% | 40% | 30% |
| Elab. silos metálicos Manuel Sosa | Quezaltepeque | Metalica | Hojalateria | 44% | 61% | 58% | 40% | 0% | 70% | 0% | 58% | 40% |
| Microempresa Centro Histórico | San Salvador | Plastico | Plastico | 44% | 61% | 68% | 23% | 0% | 68% | 15% | 50% | 40% |

Unidades con eficiencia entre el 20 y 40 % de eficiencia

| EMPRESAS | Ubicación | Industria | Producto | Identidad Empresarial | Competitividad Territorial | Análisis de Industria | Admon. | Filosofía | Producción | Finanzas | Mercadeo | Funcionto. |
|---|-------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|--------|-----------|------------|----------|----------|------------|
| Prod. de huevos- Lucinda Guardado | Quezaltepeque | Avicola | Huevos | 19% | 79% | 71% | 23% | 0% | 80% | 0% | 58% | 30% |
| Micro Empresa 3 Etapa Santísima | Ayutuxtepeque | Saneamiento Ambiental | Plastico | 38% | 71% | 69% | 23% | 0% | 63% | 15% | 40% | 40% |
| Grupo de Mujeres Apopa | Apopa | Dulces | Dulces | 19% | 71% | 68% | 0% | 0% | 73% | 15% | 58% | 40% |
| Microempresa Popotlan | Apopa | Saneamiento Ambiental | Plastico | 44% | 66% | 73% | 0% | 0% | 50% | 15% | 58% | 0% |
| Micro Empresa 1 Etapa Santísima | Ayutuxtepeque | Saneamiento Ambiental | Plastico | 19% | 71% | 63% | 15% | 0% | 63% | 0% | 30% | 30% |
| Prod. pollos de engorde Adela Guardado | Quezaltepeque | Avicola | Carne | 25% | 49% | 60% | 23% | 0% | 73% | 0% | 28% | 30% |
| El Progreso | Berlin | Avicola | Huevos | 19% | 50% | 88% | 15% | 0% | 53% | 0% | 33% | 30% |
| Microempresa Santa Lucia | Ilopango | Saneamiento Ambiental | Plastico | 19% | 67% | 70% | 0% | 0% | 60% | 15% | 43% | 0% |
| Carballo- pollos pie de cra | Berlin | Avicola | Pie de cria y Carne | 19% | 60% | 54% | 15% | 0% | 45% | 35% | 38% | 0% |
| Horcones | Mercedes Umaña | Acuicola | Peces | 57% | 41% | 45% | 0% | 0% | 43% | 0% | 15% | 0% |

8.2 DIAGNOSTICO FODA

| Fortalezas | Debilidades | Oportunidades | Amenazas |
|--|---|---|---|
| Existen proveedores | No hay planificación estratégica se carece de visión y misión | Existencia de instituciones gubernamentales de apoyo como MAG, INSAFOR, CONAMIPE y ONGs entre ellas PROCOMES | La crisis económica, disminución de la demanda de productos y servicios |
| Se cuenta con liderazgos empresariales | Se carece de legalidad comercial y fiscal. | Incremento del FODES y la existencia de procesos de construcción de estrategias de Desarrollo Local y Económica | Ingreso de productos globales y ofertas de precios |
| Existe una Cartera de Productos | Se carece de infraestructura organizacional | Crecimiento del mercado turístico | La competencia y rivalidad de las grandes empresas |
| Hay aceptación de productos | Las operaciones, son débiles, se carece de procesos, la tecnología y diseño de productos y servicios es insuficiente. | Incremento de consumo de productos nacionales | Disminución del consumo y liquides de la demanda |
| Buena ubicación Geográfica | Se carece de Logista de distribución de productos y servicios. | Permanencia de la demanda de consumo de productos alimenticios | Los productos naturales y sustitutos |
| Existen recursos financieros y capital semilla | No hay estrategias de mercadeo y ampliación de mercados | Crecimiento de las exportaciones | Cierre de negocios y canales de distribución |
| Bajo Nivel de endeudamiento | No hay estrategias municipales de desarrollo económico | Fomento crediticio para microempresas | Poder negociación de proveedores. |