



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TEMA:

**DESAFIOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL
PANADERIA ANTE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO EN LA ZONA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**JOHANNA BEATRIZ DURAN JIMÉNEZ
ZULMA CAROLINA RIVAS CRUZ
ROXANA LISSETTE SOSA CASTILLO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

MAYO DE 2003.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL
RECTOR

LIC. NELSON ZARATE SÁNCHEZ
VICERRECTOR ACADEMICO

LIC. LUIS RICARDO NAVARRETE
DECANO

JURADO EXAMINADOR

LIC. MANUEL ANTONIO MOLINA RODRÍGUEZ
PRESIDENTE

LIC. CELINDA ROLDAN DE CAMPOS
PRIMER VOCAL

LIC. ANA DEL CARMEN AQUINO BENITEZ
SEGUNDO VOCAL

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO. “MAS A DIOS GRACIAS, EL CUAL NOS LLEVA SIEMPRE EN TRIUNFO EN CRISTO JESÚS, Y POR MEDIO DE NOSOTROS MANIFIESTA EN TODO LUGAR EL OLOR DE SU CONOCIMIENTO”. 2º CORINTIOS 2:14.

A MIS PADRES. CARLOS ANTONIO SOSA Y ANA LUCIA DE SOSA, GRACIAS POR APOYARME, Y ENSEÑARME A ESFORZARME Y SER VALIENTE.

A MI HERMANO. CARLOS EFRAÍN SOSA CASTILLO, POR SER MI COMPLEMENTO, POR TU CARIÑO Y AYUDA SIEMPRE.

A MIS ABUELOS. FÉLIX ANTONIO SOSA (Q.D.D.G), MARIA ELENA DE SOSA, LORENZO QUIJADA, CONCEPCIÓN DE QUIJADA, GRACIAS POR DARME UN EJEMPLO A SEGUIR.

A MIS FAMILIARES. A TODOS MIS TÍOS, Y PRIMOS, GRACIAS POR TENER SIEMPRE UNA PALABRA DE ANIMO EN LOS MOMENTOS DUROS.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS. LIC. ZULMA RIVAS Y LIC. JOHANNA DURAN, GRACIAS POR SU AMISTAD, POR COMPRENDERME Y POR CONFIAR EN MI.

A MIS AMIGOS. GRACIAS A TODOS MIS AMIGOS Y AMIGAS, POR SUS ORACIONES Y POR COMPARTIR ESTE NUEVO TRIUNFO EN MI VIDA.

ROXANA LISSETTE SOSA CASTILLO.



A DIOS TODO PODEROSO. POR SU FIDELIDAD Y FORTALEZA EN LOS MOMENTOS DIFÍCILES EN LOS CUALES ÉL ERA MI UNICO ALIENTO PARA SALIR ADELANTE, POR DARME LA SABIDURÍA PARA PODER LOGRAR ESTE TRIUFO EN MI VIDA.

A MIS PADRES. FRANCISCO RIVAS Y MARTA E. DE RIVAS POR BRINDARME SU APOYO ECONOMICO, MORAL Y LA COMPRENSION NECESARIA A LO LARGO DE MI VIDA ESTUDIANTEL.

A MIS HERMANOS. BALTAZAR Y LUIS RIVAS, POR SU APOYO, COMPRENSIÓN Y CARIÑO QUE SIEMPRE LO HAN DEMOSTRADO.

A MI ABUELITA. POR LLEVARME SIEMPRE EN SUS ORACIONES Y SUS CONSEJOS QUE ME HAN AYUDADO EN MI VIDA.

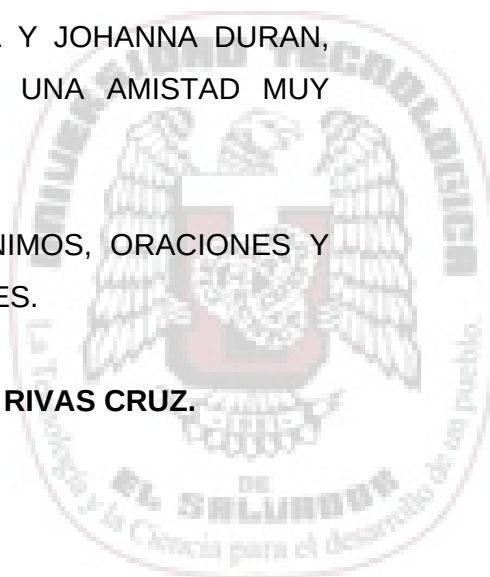
A MIS TIAS. ANA ELSA CARDONA Y ROSARIO MEJIA POR BRINDARME SU AYUDA INCONDICIONAL EN TODA MI VIDA.

A MI PRIMO. NESTOR AQUINO, EL CUAL SIEMPRE ME HA BRINDADO SU APOYO AUN DESDE MUY LEJOS.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS. ROXANA SOSA Y JOHANNA DURAN, CON LAS CUALES FORMAMOS UN EQUIPO Y UNA AMISTAD MUY ESPECIAL.

A TODOS MIS AMIGOS. GRACIAS POR SUS ANIMOS, ORACIONES Y APOYO QUE SIEMPRE FUERON MUY INFLUYENTES.

ZULMA CAROLINA RIVAS CRUZ.



A DIOS Y LA VIRGEN MARIA. LE DOY GRACIAS POR ILUMINARME, GUIAR MIS PASOS EN EL CAMINO CORRECTO HACIA LA FE Y LA ESPERANZA; Y BENDECIRME SIEMPRE.

A MIS PADRES. LUIS ALONSO DURAN Y MARIA CRISTINA DE DURAN, POR DARME LA VIDA, POR CUIDARME, AMARME, EDUCARME Y DESEARME SIEMPRE LO MEJOR; POR ELLOS Y PARA ELLOS ESTE TRIUNFO.

A MIS HERMANAS. GLENDA DURAN, POR ESTAR A MI LADO EN TODO MOMENTO; Y SER EJEMPLO DE SUPERACION Y A DIANA PARA QUE SIGA LOS MISMOS IDEALES.

A MI PROMETIDO. AMILCAR SANTOS, POR SER MI APOYO, MI AMIGO, EL QUE SIEMPRE ME HA DADO ANIMO PARA SEGUIR ADELANTE Y ESTAR CONMIGO EN TODO MOMENTO Y POR DARME SU AMOR.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS. ROXANA Y ZULMA, PORQUE JUNTAS HEMOS PASADO MOMENTOS DIFÍCILES Y HEMOS SALIDO ADELANTE, PORQUE DIOS NOS DIO LA OPORTUNIDAD DE CONOCERNOS.

A TODA MI FAMILIA. A MIS TIOS, A ORLANDO PORQUE SIEMPRE ESTUVO AHÍ Y A TODOS AQUELLOS QUE SIEMPRE ME HAN DESEADO LO MEJOR.

JOHANNA BEATRIZ DURAN JIMÉNEZ.



INDICE

Introducción	i
Capítulo I	
MARCO TEORICO REFERENCIAL	
A. Marco Histórico	
1. Historia de la globalización	1
2. Surgimiento de los Tratados de Libre Comercio como efecto de la globalización	5
3. Historia del ALCA	6
4. La empresa Salvadoreña y su historia.	8
B. Marco teórico conceptual.	
1. La globalización	10
a. Definición	10
b. Objetivo de la globalización	12
c. Agentes de la globalización	12
d. Globalización y competitividad	13
e. Estrategia global	14
f. Impulsores de la globalización	16
g. ¿Cómo analizar una estrategia global?	17
h. El cambiante ambiente global	18
i. Etapas de internacionalización	19
2. Los Tratados de Libre Comercio como efecto de la globalización.	20
a. Área de libre comercio para las américas (ALCA)	21
b. El NAFTA (TLCCAN o Triangulo del Norte, México-Canadá-Estados Unidos)	25
c. Definición de Tratado de Libre Comercio	26
d. Importancia de los Tratados de Libre Comercio	27
e El Salvador y sus diversos Tratados comerciales	
1) Tratado de Libre Comercio El Salvador- México	27
2) Tratado de Libre Comercio El Salvador- República Dominicana	30



3) Tratado de Libre Comercio El Salvador- Chile	32
4) Tratado de Libre Comercio El Salvador- Panamá	33
5) Tratado de Libre Comercio Triángulo del Norte (El Salvador- Guatemala- Honduras)	34
3. La pequeña empresa en El Salvador	
a. Definición de pequeña empresa	36
b. Clasificación y tipos de pequeña empresa	37
c. La pequeña empresa Salvadoreña ante los Tratados de Libre Comercio	38
d. Factores que afectan a la competitividad de la pequeña empresa	39
4. Estudio sobre la pequeña empresa del sector industrial panadería en el Salvador	
a. Antecedentes históricos de la panadería	41
b. Definición de pequeña empresa panadera	41
c. Aspectos generales de la industria panadera	42
d. Proceso de producción del pan	43
C. Marco Legal	
1. Ley de reactivación de las exportaciones con reformas	46
a. Reglamento general de la ley de reactivación de las exportaciones.	49
2. Reglas de origen y procedimientos aduaneros	52
3. Programa de desgravación arancelaria de los TLC.	55
4. Disposiciones generales del código de comercio	55
5. Ley de la superintendencia de sociedades y empresas mercantiles.	58



CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y ANÁLISIS APLICADO A LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL PANADERIA ANTE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.

A. Objetivos de la investigación. General y específicos	60
B. Definición del tipo de investigación.	61
C. Diseño de la investigación.	
1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	63
2. Descripción de las unidades de análisis.	65
D. Definición del universo poblacional.	
1. Tamaño de la muestra.	66
E. Recopilación, tabulación y análisis de datos.	70
Conclusiones	120
Recomendaciones	121

CAPITULO III

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS BÁSICOS QUE PERMITAN A LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL PANADERIA ENFRENTAR LOS DESAFIOS QUE SE PRESENTAN CON LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.

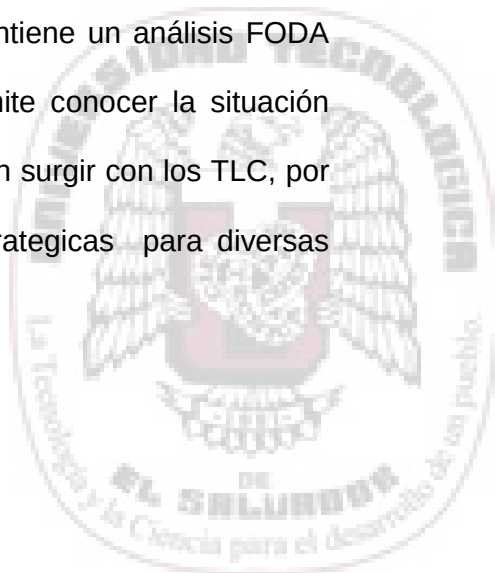
A. Objetivos de la propuesta. General y específicos	122
B. Importancia.	123
C. Justificación.	124
D. Análisis FODA aplicado al sector industrial panadería	125
E. Lineamientos y estrategias.	129
Conclusiones	136
Bibliografía	137
ANEXOS	



INTRODUCCION.

La apertura comercial mundial ofrece a los países una variedad de oportunidades: acceso a mercados de exportación más grandes, tecnologías más avanzadas, nuevos y mejores productos, inversión extranjera, alianzas estratégicas, etc. Sin embargo, el cambio hacia nuevas opciones de aperturas económicas requieren de un proceso de preparación interna para obtener una economía de empresas más fuertes y competitivas, de tal forma que la inserción a la economía mundial se logre con la mayor solidez posible, por ende, en este documento se exponen una serie de elementos que pueden incentivar una participación más competitiva de El Salvador a la economía mundial y en la negociación de acuerdos comerciales con otros países, para el caso se investiga el proceso y otros aspectos que conllevan los TLC.

El contenido del documento se presenta en tres capítulos, los cuales se detallan como sigue: el capítulo I recopila el marco teórico, histórico y legal en lo referente a los TLC, globalización y pequeña empresa; el capítulo II se compone de la metodología, recopilación y análisis de la investigación de campo de la pequeña empresa del sector industrial panadería, este a su vez sirvió como referencia para elaborar el capítulo III contiene un análisis FODA aplicado al sector industrial panadería que nos permite conocer la situación actual de dichas empresas y los beneficios que pueden surgir con los TLC, por ultimo se presenta la propuesta con alternativas estratégicas para diversas áreas en las cuales se necesita un mayor desarrollo.



CAPITULO I

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

A. MARCO HISTÓRICO

1. HISTÓRIA DE LA GLOBALIZACIÓN

ANTECEDENTES

Los negocios, han existido prácticamente a lo largo de la historia de la humanidad, cuando se comercializaba con cualquier tipo de mercancías.

A partir del descubrimiento de América, Europa extrajo metales preciosos, materias primas, explotó la mano de obra indígena, expropio y se apropió de las tierras, y coadyuvó a financiar la revolución industrial europea, abriendo nuevos mercados en el territorio de los países dominados.

- **PRIMERAS EMPRESAS MULTINACIONALES: Centralización y concentración del capital.**

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, surgen las primeras empresas multinacionales, que son empresas que movilizan su capital en varios países alrededor del mundo, pero que poseen una matriz radicada en una zona específica.

Estas empresas surgieron debido a que las potencias capitalistas europeas y de Estados Unidos necesitaban obtener ganancias fuera de sus fronteras.



Las primeras empresas multinacionales (EMN) fueron:

Estados Unidos	1867	Singer
	1880 – 1883	United Fruit, Babcock Wilcox Standard Oil, General Electric.
	1890 – 1991	Bethehem Steel, Alcoa
	1905 – 1912	Texaco, Coca Cola, Gulf
Alemania	1878 – 1879	BASF, Hoechst, Siemens
Holanda	1888	Unilever
	1907	Royal Dutch – Shell
Suiza	1893 – 1999	Brown – Boveri, Ciba Geigy, Nestlé.
Canadá	1902	International Nickel
Francia	1910	Air Liquide Gran Bretaña
Gran Bretaña	1911	Courtland

Los primeros bancos multinacionales (BMN) fueron:

Gran Bretaña	1856	Credit Mobilies
Francia	1869	Credit Foncier
	1872	Crédit Lyonnais Societe Generale Banque de Paris et des Pays Bas Lazard.
Estados Unidos	1864	Seligman Brothers
	1879 – 1881	J. P. Morgan, International Banking Corporation



Holanda	1870	Neederdlandsche Credit.
Alemania	1872 – 1875	Berlines Handelge Sellchalt Dresdner Bank
Bélgica	1895	SGB. ¹

• **ACUERDOS DE BRETTON WOODS: BW**

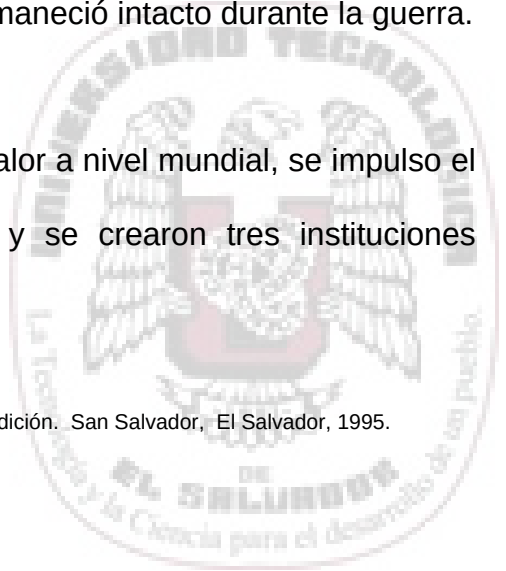
Cuando finalizó la Segunda Guerra Mundial, en 1944 Estados Unidos y los aliados europeos se reunieron para acordar una serie de eventos posteriores que darían un giro total al tipo de manejo de la economía que siempre existió en esa época. La reunión se hizo en Bretton Woods, New Hampshire (Estados Unidos), se pretendía evitar condiciones que en el período de entre guerras llevaron a una gran crisis que fue, el desorden monetario mundial, la caída del comercio internacional, y un elevado endeudamiento.

Posteriormente surgieron dos posiciones:

- a) La opinión de Keynes, que proponía la creación de una moneda mundial (BANCOR) y por tanto, la creación de un estado internacional que regulara la economía.
- b) La posición que dependía que Estados Unidos debería liderar la reconstrucción mundial, puesto que era el único país que permaneció intacto durante la guerra.

Finalmente se impuso el dólar como reserva de valor a nivel mundial, se impulso el Plan Marshall para la reconstrucción europea y se crearon tres instituciones internacionales:

^{1/} Joaquín Arriola; José Víctor Aguilar. Globalización de la economía. 1° edición. San Salvador, El Salvador, 1995.



El GATT (Acuerdo General sobre aranceles aduaneros y de comercio) dedicado al comercio internacional, el FMI para regular el sistema monetario internacional y el Banco Mundial destinado a proveer de crédito a los países en reconstrucción. Estos tres organismos ayudaron a que Estados Unidos dominara a nivel mundial en el período después de la guerra y durante la expansión económica mundial de los años 50 y 60's.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial (1947), se firmó el GATT que se encargaría de impulsar la liberalización del comercio mundial, suprimiendo barreras de la actividad comercial internacional en la que se participe. El GATT (Acuerdo General sobre aranceles aduaneros y comercio) actualmente se conoce como OMC (Organización Mundial del Comercio).

En 1948 surgió la organización del Atlántico del Norte, la cual es una alianza de países que en la época de su nacimiento estaba en función del orden económico de Estados Unidos; el dólar dominaba y por tanto la organización del Atlántico del Norte respondía a la política exterior norteamericana.²

²/ Joaquín Arriola; José Víctor Aguilar. Globalización de la economía, Pág. 3



2. SURGIMIENTO DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO COMO EFECTO DE LA GLOBALIZACIÓN

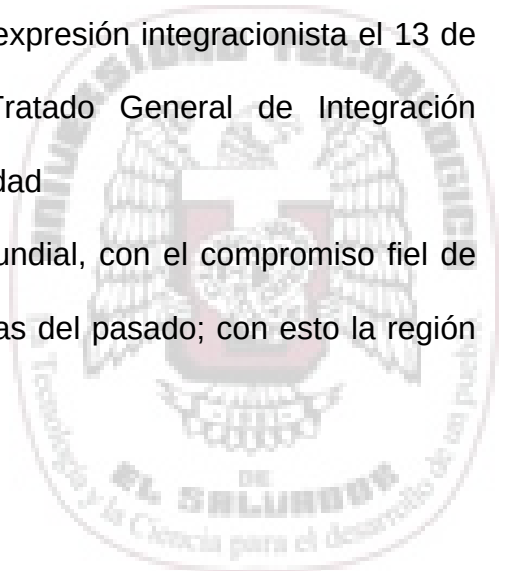
Con la globalización se da un intercambio comercial y financiero entre muchos países y empresas multinacionales, pero ese mercado tiene muchos problemas que impiden una movilidad más rápida de capital.

La globalización tiene como objetivo que el capital financiero, comercial y productivo se circulen sin ningún problema.

El problema principal de la Globalización es la distorsión en los precios de los productos del país productor, en relación con el comprador; el cobro de aranceles por la importación y otros dan facilidades a sus empresas y a sus capitales, poniendo de esta forma a unos con más ventajas.

Por estas razones los Estados buscan una manera diferente de comercializar, donde no sólo ingresen con mayor facilidad y con mayores oportunidades las empresas multinacionales, sino también países subdesarrollados; en la búsqueda de nuevas negociaciones surgen los intercambios comerciales o Tratados de Libre Comercio.

La región centroamericana, inmersa en un proceso de integración que data desde la década de los años 50's adquiere su máxima expresión integracionista el 13 de diciembre de 1960 con la suscripción del Tratado General de Integración económica, define su política comercial con prioridad en la apertura de sus economías al comercio mundial, con el compromiso fiel de dejar atrás todas aquellas prácticas proteccionistas del pasado; con esto la región



pretende el crecimiento y fortalecimiento de sus economías, y la inserción de ellas en el mercado mundial con productos competitivos.

El Salvador inicia conversaciones con sus principales socios comerciales a fin de entablar negociaciones que resulten en la firma de tratados que reflejen la voluntad de fortalecer el comercio existente, definir reglas claras, expandir sus mercados e inyectar dinamismo al intercambio de bienes y servicios.

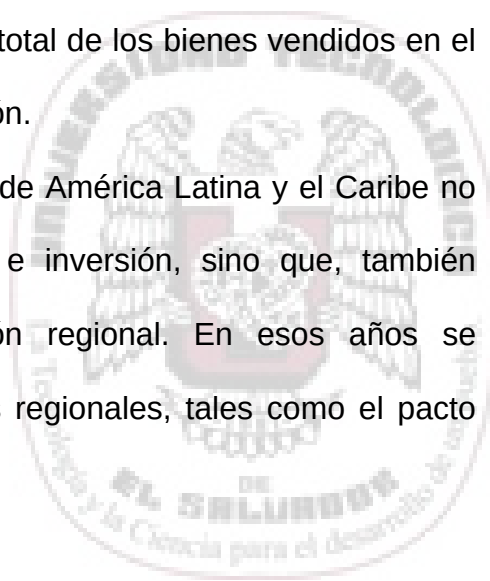
La normativa de los Tratados de Libre Comercio constituyen un marco jurídico que otorga certidumbre al comercio entre los países que participen, garantizando un acceso amplio y seguro a los mercados, así como mayores oportunidades de negocios en un mercado de millones de consumidores.

3. HISTORIA DEL ALCA

La región de las Américas constituye un bloque económico de suma importancia que abarca desde el extremo norte del continente en Yukon, Canadá, al extremo sur en Tierra de Fuego, Argentina.

Las economías de los países de las Américas son cada día más interdependientes, comercializando un porcentaje cada vez mayor de sus bienes y servicios entre sí. A partir de la mitad de los 90's, más del 55% del total de los bienes vendidos en el hemisferio occidental han permanecido en la región.

Durante la década de los 80's y 90's, los países de América Latina y el Caribe no solo liberalizaron sus regímenes de comercio e inversión, sino que, también adoptaron medidas tendientes a la integración regional. En esos años se actualizaron y consolidaron tratados comerciales regionales, tales como el pacto



andino (que se transformo en la comunidad andina en 1997), se reconstituye el mercado común centroamericano (MCCA), surge la Comunidad del Caribe (CARICOM). También se crearon nuevos acuerdos de libre comercio entre países vecinos tales como el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), el grupo de los 3 (G3) suscrito entre Colombia, México y Venezuela; y numerosos acuerdos comerciales bilaterales. El norte del hemisferio no estuvo ajeno a esta tendencia, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), reunió por primera vez, a países desarrollados y en vías de desarrollo en un acuerdo comercial moderno. Desde entonces, los países de las américas han continuado celebrando acuerdos comerciales bilaterales y regionales.

En 1994, cuando los jefes de Estado y de Gobierno de las 34 naciones democráticas del hemisferio occidental se reunieron en Miami para la histórica Primera Cumbre de las Américas, se dio otro paso fundamental hacia una mayor interdependencia en las Américas. En esta primera cumbre se adoptó una Declaración de Principios basado en la preservación y el fortalecimiento de la comunidad de democracias de las Américas.³

³/www.sice.oas.org



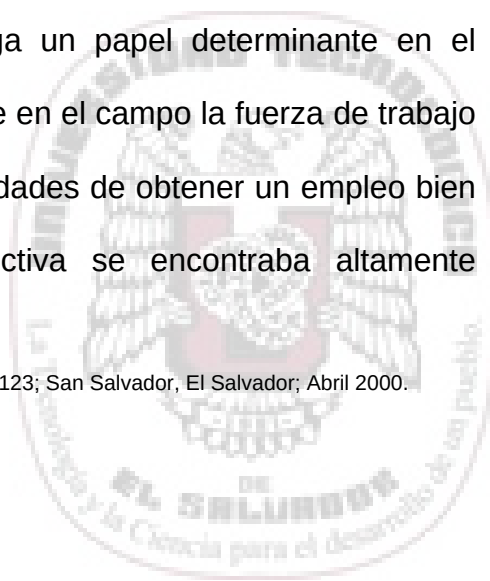
4. LA EMPRESA SALVADOREÑA Y SU HISTÓRIA.

En nuestro país, empresas de variada índole sufrieron serios controles y restricciones, dentro del sector comercial, los cuales provenían de España, a pesar de lo anterior, aparecen empresas dedicadas al cultivo de ciertos productos de manera intensiva: cacao, añil y bálsamo. La comercialización de dichos productos se dificultaba, ya que se transportaba por medio de mulas y carretas, puesto que no se contaba con vías de circulación adecuadas; con el auge comercial del café (Siglo XIX) se produce en nuestro país un crecimiento económico que beneficia a muchas empresas dedicadas a una variada generación de productos, a la vez que se construyeron infraestructuras para facilitar la comercialización, como carreteras, vías de ferrocarril y puertos marítimos, propiciando el desarrollo de la empresa salvadoreña la cual ha ido creciendo. Lentamente han surgido nuevos avances tecnológicos, nuevos enfoques que permiten suprimir obstáculos con que puedan encontrarse las empresas.⁴

ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

El movimiento migratorio campo – ciudad juega un papel determinante en el surgimiento de la pequeña empresa, debido a que en el campo la fuerza de trabajo percibe ingresos muy bajos y tiene pocas posibilidades de obtener un empleo bien remunerado y estable. La estructura productiva se encontraba altamente

⁴/ Cámara de Comercio de El Salvador; Revista "Comercio e Industria", N° 123; San Salvador, El Salvador; Abril 2000.



dinamizada y el desarrollo del sector empresarial era cada vez mayor, lo que generaba una falsa imagen de progreso y bienestar dentro del ambiente empresarial y social.

La agudización de la crisis política en 1979 aceleró el proceso de debilitamiento en la situación económica y financiera de la nación, situación económicamente negativa, con la práctica surgía una crisis económica, política – militar que generó el apareamiento de 1,500,000 desempleados; 500,000 desplazados y 688,500 familias carentes de vivienda.⁵

En El Salvador como en los demás países latinoamericanos, la pequeña empresa a contribuido a contrarrestar el desempleo y la caída del producto nacional bruto, en especial con rubros como alimentos, vestuario, calzado y otros, permitiendo atender las necesidades básicas de la familia de bajos ingresos. En 1998 el número de micro y pequeñas empresas ascendió a más de 473,000 que es más del 99% del parque empresarial nacional. En materia económica representa un aporte al PIB no agropecuario de entre el 25% y el 36%.

En el país 856,665 personas prestan sus servicios para este sector.⁶

⁵ / Josefa González y otros; Tesis “El servicio al cliente como una estrategia de crecimiento y desarrollo de la pequeña empresa”; UTEC, San Salvador, El Salvador, mayo 1995.

⁶ / CONAMYPE; Política Nacional para la Micro y Pequeña Empresa; San Salvador, El Salvador; octubre 2000



B. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.

1. La globalización.

a. Definición.

La globalización, sin duda alguna, forma parte del diario vivir de cualquier país o empresa, puesto que éste proceso se efectúa alrededor del mundo tanto en los negocios como en las economías.

Se define globalización de la siguiente manera:

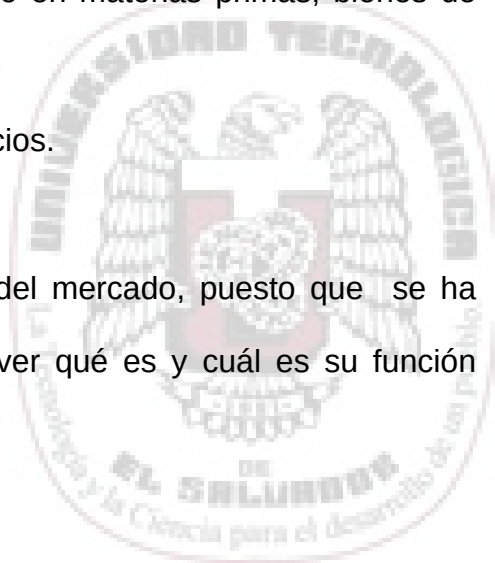
Es la creación de un mercado mundial en el que circulen libremente el capital financiero, comercial y productivo.

Para comprender mejor el significado de globalización es necesario desglosar partes de su definición, lo que permitirá entablar una mejor identificación de lo que persigue dicho fenómeno.

En primer lugar menciona el capital, pues la globalización pretende darle libre movilidad; existen tres tipos de capital, a saber:

- **Capital financiero.** Es el dinero, los préstamos y créditos internacionales, y la inversión extranjera.
- **Capital productivo.** Es el dinero invertido en materias primas, bienes de capital y mano de obra.
- **Capital comercial.** Son los bienes y servicios.

En segundo lugar, se toma en cuenta el tema del mercado, puesto que se ha hablado de un mercado mundial, es necesario ver qué es y cuál es su función

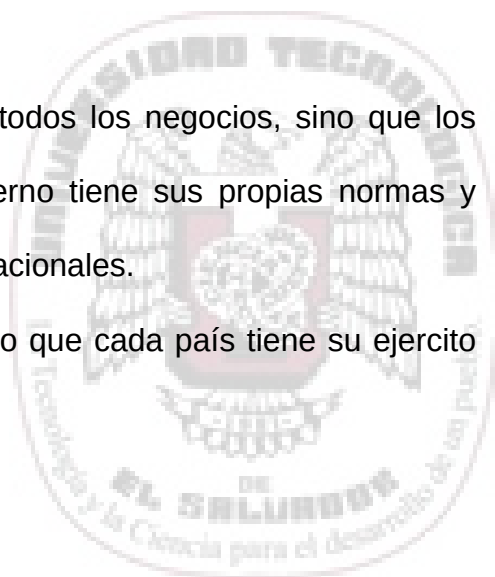


dentro de la globalización. Se conoce que el mercado se define como la actividad donde se efectúa un intercambio comercial; el mercado mundial, o mejor dicho, mercado internacional es muy similar, con la excepción de que el intercambio comercial se realiza entre diferentes países del mundo.

El mercado mundial además de ser más grande, también es más complicado, porque no se trata de pequeños negocios, son grandes convenios con varios países que exigen calidad y eficiencia en todo.

Como en toda actividad comercial existen limitaciones para realizar intercambios comerciales en el mercado mundial también, a continuación se mencionan algunas:

- En los mercados internacionales no existe moneda única, sino varias monedas como países; hay dólares en Estados Unidos, marcos en Alemania, colones en El Salvador, Coronas en Suecia, Lempiras en Honduras, etc. Algunas de estas monedas (como el dólar o el marco) sirven para comprar o vender en el mercado internacional, por eso reciben el nombre de divisas. Otras monedas, como el colon Salvadoreño o el lempira, no sirven para comprar o vender en el mercado internacional, no son divisas.
- No hay un administrador específico para todos los negocios, sino que los gobiernos toman ese papel, y cada gobierno tiene sus propias normas y reglas, sobre todo para los negocios internacionales.
- No existe un sólo cuerpo de vigilancia, sino que cada país tiene su ejército propio el cual presiona sobre otros países.



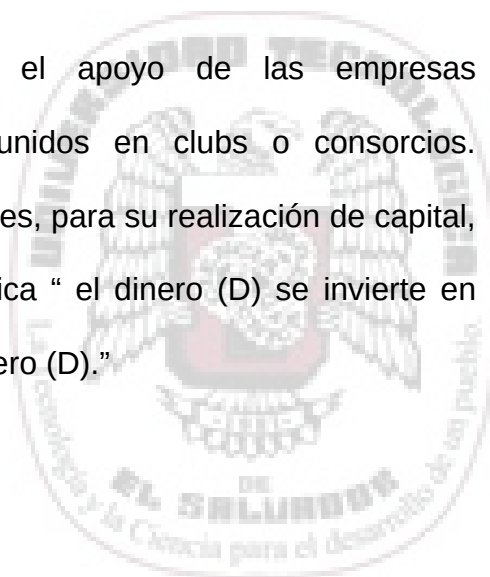
b. Objetivo de la globalización.

El principal objetivo de la globalización es que el dinero, los créditos, las inversiones internacionales, los bienes y servicios, las materias primas y la mano de obra puedan circular sin ninguna complicación, y poder hacer más rentable al capital e incrementar las ganancias.

c. Agentes de la globalización.

Definido el concepto y el objetivo de la globalización es necesario e importante hacerse la siguiente pregunta: ¿ Quiénes están detrás de la globalización?, es evidente que la globalización es un proceso impulsado por grupos muy poderosos y acaudalados en la economía mundial. Estos grupos son los siguientes:

- **Las empresas multinacionales.** Las empresas multinacionales son empresas grandísimas, cuya ubicación no es un sólo país, sino que extiende sus actividades en muchos países alrededor del mundo, a través de sus filiales; son la expresión más clara de mundialización de la economía y por esa razón son las más interesadas en llevar adelante el proceso de globalización.
- **Los bancos multinacionales.** Son el apoyo de las empresas multinacionales, estos bancos, actúan unidos en clubs o consorcios. Proporcionan a las empresas multinacionales, para su realización de capital, lo que se conoce como D.M.D que significa “ el dinero (D) se invierte en mercancías (M) y convierte otra vez en dinero (D).”



- **Otros agentes de la globalización.** también tienen que ver con la globalización los tecnócratas internacionales, que son los intelectuales que trabajan para las multinacionales y en instituciones financieras, analizan donde y como obtener mas ganancia.

Además, facilitan la globalización los gobiernos conservadores y neo-liberales que con sus políticas ayudan a las multinacionales a hacer sus operaciones.

También, los organismos financieros internacionales que conceden sus préstamos condicionando a los países para que estos tomen medidas que puedan eliminar las limitantes de la libre circulación del capital.⁷

d. Globalización y Competitividad.

La globalización está estrechamente ligada con la competitividad, puesto que una empresa que desee participar en el proceso de globalización debe estar conciente de que no es fácil y que necesariamente debe poseer cartas a su favor más que nunca, pues el elemento más importante es la competitividad de dicha empresa, ya que, con ello se mide la capacidad que posea para enfrentarse a cambios y a resultados que pueden ser beneficiosos o no.

Se definirá competitividad como la situación y la posición ventajosa que posee un competidor con relación a otros.

⁷/ Joaquín Arriola; José Víctor Aguilar; Pág.4.



La competitividad no sólo se refiere a las empresas que quieran involucrarse en el proceso de globalización, también, se deben tomar en cuenta las empresas que ya forman parte de dicho proceso, pues “ la competitividad se refiere al grado de preparación que tiene un país para su interacción competitiva a futuro.”

Actualmente se vive un nuevo panorama competitivo mundial, puesto que muchas de las empresas globales se encuentran en permanente cambio, es por esa razón que la competitividad ayuda a que la economía global se extienda y se enfrente con capacidad a las limitaciones que pueda tener en un mundo globalizado.

e. Estrategia Global.

Lograr convertir una serie de negocios nacionales en un solo negocio mundial con una estrategia global integrada es uno de los retos más serios para los países alrededor del mundo; el poder desarrollar una estrategia global es la prueba de que un negocio puede enfrentarse a cualquier amenaza que se le presente y a poder defender la posición que se ha ganado en el mercado mundial, con ello se podrá ampliar su participación en mercados extranjeros y se obtendrán ventajas competitivas, y porque no pensarlo, también ventajas comparativas. La estrategia global es la forma en la que los negocios se expanden en el mercado mundial, es decir, se vuelven internacionales, y se pueden convertir en el requisito para sobrevivir a medida que los cambios se aceleren.



1) Desarrollo de una estrategia internacional.

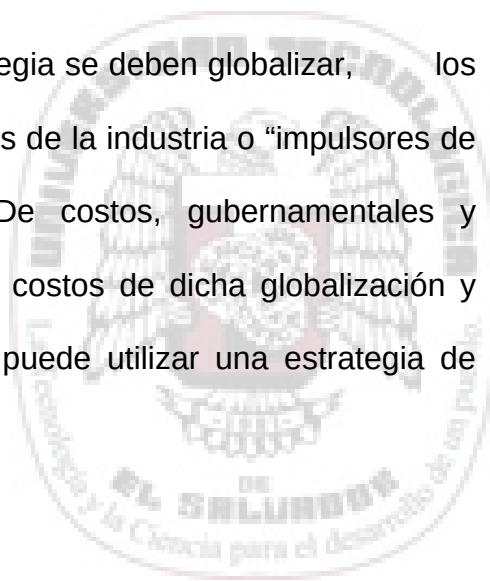
Cuando un negocio se expande más allá de su mercado nacional, tiene que internacionalizar su estrategia mercantil básica. El primer paso, y el más importante, es elegir los mercados geográficos en que va a competir. Esta elección es mucho más importante para un negocio internacional que para uno nacional, para los negocios internacionales la selección de mercados plantea problemas mucho más difíciles que para uno nacional, estos problemas provienen entre otras cosas, de las barreras al comercio, tales como fuertes aranceles, y cuotas y reglas sobre propiedad extranjera.

Y el segundo paso es, pensar en como adaptar productos y programas teniendo en cuenta las necesidades, las preferencias, la cultura, el idioma, el clima, etc. de un país extranjero.

2) Elementos de una estrategia de globalización.

La estrategia de globalización es necesaria para superar las desventajas creadas por la internacionalización, lo cual permitirá obtener ventajas competitivas a nivel mundial.

Para asegurarse de que aspectos de la estrategia se deben globalizar, los administradores deben analizar las condiciones de la industria o “impulsores de la globalización industrial” (de mercado. De costos, gubernamentales y competitivos), evaluando los beneficios y los costos de dicha globalización y entendiendo las distintas formas en que se puede utilizar una estrategia de



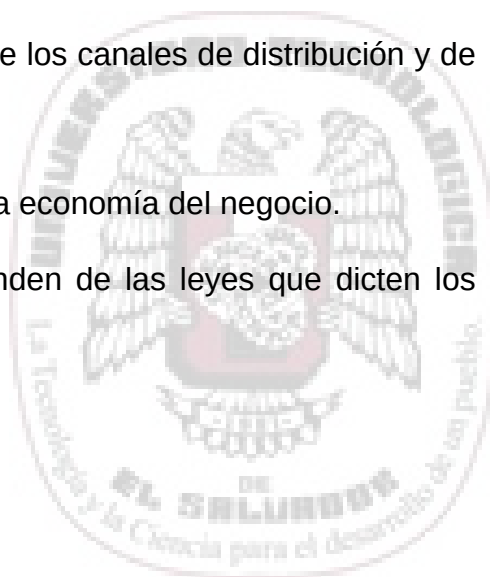
globalización haciendo uso de “palancas de la estrategia global” (participación en el mercado global, productos globales, ubicación global de actividades, marketing global, medidas competitivas globales), es de esa forma que la organización está en la capacidad de llevar a cabo la estrategia global.

f. Impulsores de la globalización industrial.

Los impulsores de la globalización industrial se determinan tanto por factores internos, como externos, por las condiciones de la industria o por la economía del negocio, estos impulsores (condiciones subyacentes de mercado, los costos y otras condiciones de la industria) crean el potencial para que el negocio mundial alcance los beneficios de una estrategia global.

Conjuntamente éste grupo de impulsores por su origen (de mercado o costos, etc.) les ayudan a los administradores a identificarlos y manejarlos más fácilmente, los impulsores son en su mayor parte incontrolables para el negocio mundial, a continuación mencionamos algunos tipos de impulsores de la globalización industrial:

- **Los impulsores de la globalización del mercado** dependen de la conducta de los clientes, de la estructura de los canales de distribución y de la naturaleza del mercadeo en la industria.
- **Los impulsores de costos** dependen de la economía del negocio.
- **Los impulsores gubernamentales** dependen de las leyes que dictan los gobiernos de las distintas naciones.



- **Los impulsores competitivos** dependen de los actos de los competidores.

Cada grupo de impulsores es distinto para cada industria, y también pueden cambiar con el tiempo.

g. ¿Cómo analizar una estrategia global?

Un análisis de estrategia global puede variar, desde una sesión de lluvia de ideas de un día, hasta un estudio de varios meses.

Pasos requeridos:

- Integrar el equipo global
- Definir el negocio
- Identificar los mercados claves
- Identificar los competidores claves.
- Comprobar la estrategia básica.
- Comprobar la selección de países
- Diagnosticar el potencial de la globalización de la industria
- Evaluar el empleo actual y el empleo potencial de las palancas de estrategia global
- Evaluar la capacidad de la organización
- Desarrollar programas globales.⁸

⁸/ George S. Yip; Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva Internacional; Estados Unidos, 1992.



h. El cambiante ambiente global.

Existen en la actualidad diversas fuerzas que están dando un nuevo giro al ambiente de la economía global, a continuación las explicaremos:

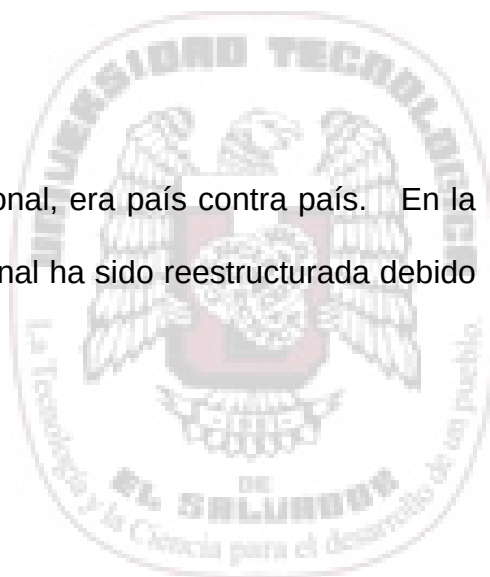
De multinacionales a transnacionales.

Anteriormente se menciona que las compañías multinacionales (CMN's) realizan sus actividades en diferentes países, no en uno solo, estas iniciaron un rápido crecimiento en el comercio internacional a partir de los años 60's, dichas empresas impulsaron desde sus inicios el proceso de globalización, y debido a que el ambiente global es cada vez más competitivo y se debe mejorar la capacidad de enfrentarse a nuevos retos, los cuales permitirán en el futuro extenderse más en el mercado mundial; las multinacionales están sobrepasando sus propios alcances, objetivos y metas, para poder crear una organización más fuerte, más genérica denominada corporación transnacional (CTN).

Las corporaciones transnacionales mantienen operaciones comerciales muy importantes en más de un país, la diferencia es que lo hace en forma simultanea, además descentraliza la toma de decisiones en cada operación al país local.

Alianzas regionales de comercio.

Algún tiempo atrás existía competencia internacional, era país contra país. En la época de los años 90's la competencia internacional ha sido reestructurada debido a la creación de tratados regionales.



Las alianzas regionales se definen como: La agrupación de diversos países o regiones con el único fin de extender sus actividades comerciales alrededor del mundo, apoyando una sola organización.

Siendo las más reconocidas mundialmente, la alianza Canadá – Estados Unidos, la comunidad europea conformada por 12 naciones, las zonas fronterizas México – Estados Unidos, y el Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá.

i. Etapas de internacionalización.

Las empresas deben seguir una serie de pasos para poder llegar a ser una organización global o internacional, a continuación se describen las tres etapas que impulsan ese desarrollo.

Etapas I. Exportación a países extranjeros.

Esta es considerada una etapa pasiva que se dirige hacia una evolución internacional. La empresa responde a pedidos de compra del exterior, cuando llegan, es decir, que las empresas inician su proceso de internacionalización cuando posee clientes en el extranjero y se hacen pedidos de un producto determinado en un periodo determinado, no constante.



Etapas II. Contratación de representación extranjera ó de fabricantes extranjeros.

En esta etapa la empresa vende sus productos en el extranjero, ó realiza convenios para que se produzcan en otros países. Sin embargo, no existe, todavía, personal en esas zonas.

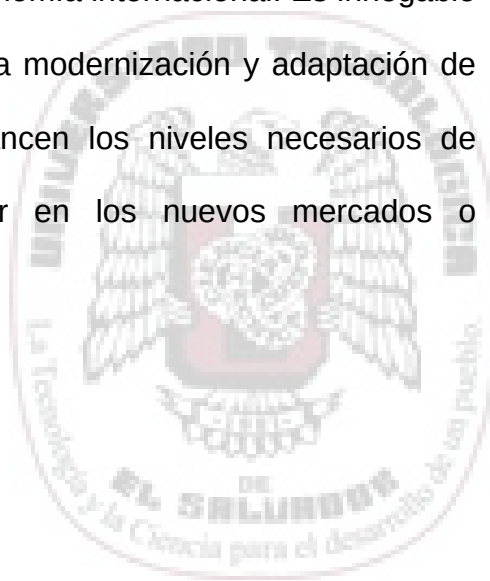
Etapas III. Operaciones internacionales establecidas.

Se obtiene cuando la empresa persigue persistentemente al mercado extranjero, esto se puede llevar a cabo de distintas maneras.

Se pueden otorgar licencias por el derecho de marca, tecnología o especificaciones del producto.

2. Tratados de libre comercio como efectos de la globalización.

La liberación de los intercambios comerciales y el impulso al desarrollo de las exportaciones como factor importante del crecimiento económico, son signos que caracterizan la inserción de El Salvador en la economía internacional. Es innegable sin embargo, que estas políticas demanden de la modernización y adaptación de ciertos sectores productivos a fin de que alcancen los niveles necesarios de competitividad internacionales para incursionar en los nuevos mercados o mantenerse en el mercado nacional.



Dentro de las acciones por lograr un mayor crecimiento económico y bienestar social y como parte de la política comercial, El Salvador, negocia diversos tratados comerciales con los cuales se desea obtener éxito en el comercio internacional fortaleciendo así el intercambio comercial.

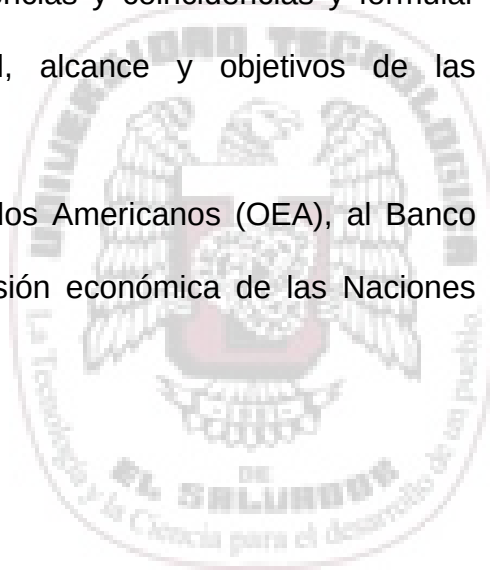
a. AREA DE LIBRE COMERCIO PARA LAS AMÉRICAS (ALCA)

1) PROCESO PREPARATORIO DEL ALCA

La fase de preparación de este proceso inicio en junio de 1995 con la primera reunión de los Ministros responsables de comercio en Denver; después de la primera cumbre, se extendió hasta la Reunión Ministerial de Costa Rica en marzo de 1998. Desde esa fecha los Ministros de Comercio se reúnen cada 18 meses, en el país que actúa como sede del proceso y que posee la presidencia del mismo.

Los primeros tres años del proceso del ALCA se concentraron en la preparación para las negociaciones, para ello fue necesario establecer grupos de trabajo que compartieran información sobre las diferentes disciplinas y disposiciones legales, identificar áreas de interés, considerar las diferencias y coincidencias y formular recomendaciones sobre la estructura general, alcance y objetivos de las negociaciones a los Ministros de comercio.

Se solicitó, además, a la Organización de Estados Americanos (OEA), al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y a la comisión económica de las Naciones



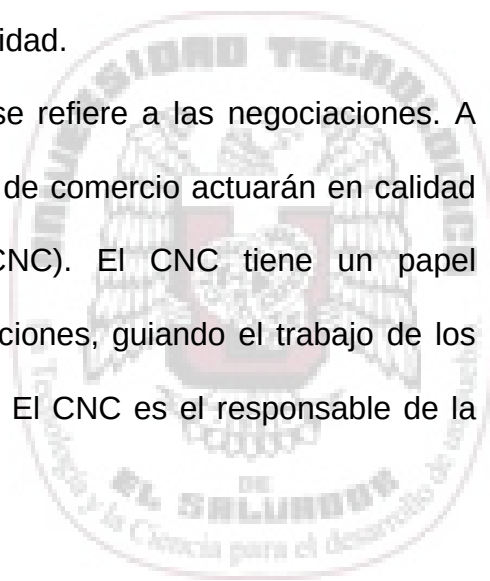
Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL) que trabajaran en forma conjunta como Comité Tripartito para brindar asistencia al proceso.

2) DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL ALCA

En la última declaración ministerial del proceso preparatorio, los ministros expusieron los principios, objetivos y estructura general de las negociaciones del proceso ALCA.

Los países participantes expusieron que las negociaciones se guiarán por los principios de consenso y transparencia en el acuerdo de la Organización Mundial del Comercio (OMC), será consistente con las reglas y disciplinas de la (OMC) y se deberá incorporar mejoras cuando sea posible y apropiado. Todos los países tendrán la responsabilidad de asegurar que sus leyes, reglamentos y procedimientos administrativos sean de acuerdo con lo que se formuló en el ALCA. El ALCA, debe incluirse con acuerdos bilaterales y subregionales en la medida en que los derechos y obligaciones bajo tales acuerdos no incluyan o excedan los derechos y obligaciones del ALCA. Los países podrán negociar y aceptar las obligaciones del ALCA individualmente o como miembros de un grupo de integración subregional que negocie como una unidad.

Se estableció una estructura flexible en lo que se refiere a las negociaciones. A nivel operacional, los viceministros responsables de comercio actuarán en calidad de Comité de Negociaciones Comerciales (CNC). El CNC tiene un papel fundamental en la administración de las negociaciones, guiando el trabajo de los grupos de negociación y otros comités y grupos. El CNC es el responsable de la

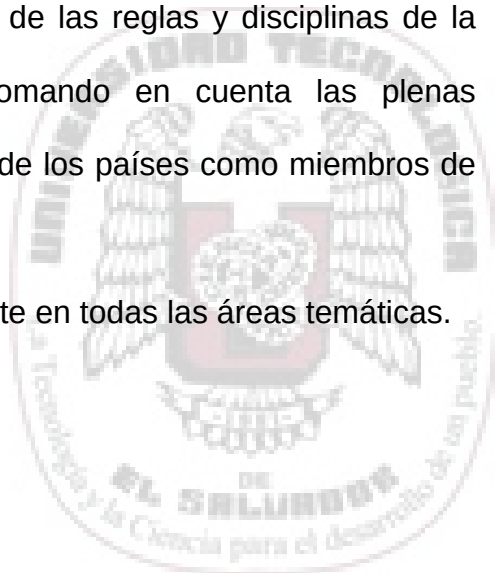


estructura general del acuerdo: De asegurar que todos los grupos de negociación efectúen progresos hacia el cumplimiento de sus mandatos y objetivos; de asegurar la transparencia de las negociaciones; de supervisar la labor de la Secretaría Administrativa y de la implementación de las medidas de facilitación de negocios que fueren aprobadas. El CNC también tendrá bajo su responsabilidad asegurar que los grupos de negociación tengan en cuenta las preocupaciones de las economías más pequeñas y con diferentes niveles de desarrollo. El CNC se reúne tantas veces como sea necesario y no menos de dos veces al año.

3) PRINCIPIOS GENERALES PARA LAS NEGOCIACIONES

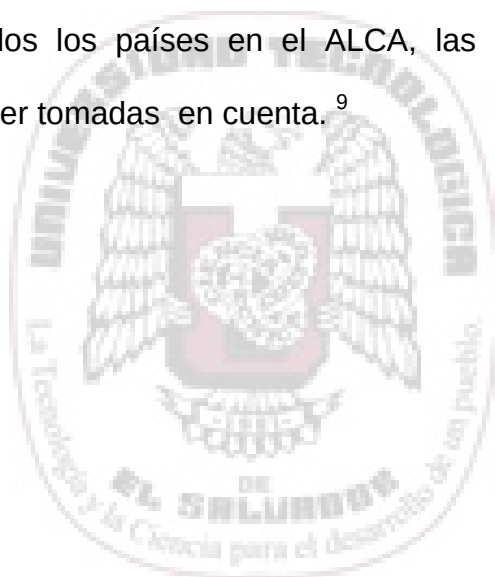
Los principios generales que guían las negociaciones son las siguientes:

- a) Las decisiones en el proceso de negociaciones del ALCA se tomarán por consenso.
- b) Las negociaciones serán conducidas de una manera transparente para asegurar ventajas mutuas y mayores beneficios para todos los participantes del ALCA.
- c) El acuerdo del ALCA será congruente con las reglas y disciplinas de la OMC.
- d) El ALCA deberá incorporar mejoras respecto de las reglas y disciplinas de la OMC cuando sea posible y apropiado, tomando en cuenta las plenas implicaciones de los derechos y obligaciones de los países como miembros de la OMC.
- e) Las negociaciones se iniciarán simultáneamente en todas las áreas temáticas.



- f) El ALCA puede coexistir con acuerdos bilaterales y subregionales, en la medida que los derechos y obligaciones bajo tales acuerdos no estén cubiertos o excedan los derechos y obligaciones del ALCA.
- g) Los países podrán negociar y aceptar las obligaciones del ALCA individualmente o como miembros de un grupo de integración subregional que negocie como una unidad.
- h) Debería otorgarse atención a las necesidades, condiciones económicas (incluyendo costos de transición y posibles desequilibrios internos) y oportunidades de las economías más pequeñas, con el objeto de asegurar su plena participación en el ALCA.
- i) Los derechos y obligaciones del ALCA deberán ser comunes a todos los países.
- j) Las medidas que se acuerden para facilitar la participación de las economías más pequeñas en el proceso del ALCA deberán ser transparentes, simples y de fácil aplicación, reconociendo el grado de heterogeneidad de estas.
- k) Todos los países deben asegurar que sus leyes, reglamentos y procedimientos administrativos, estén conformes con las obligaciones del acuerdo del ALCA.
- l) Para asegurar la plena participación de todos los países en el ALCA, las diferencias en el nivel de desarrollo deberían ser tomadas en cuenta.⁹

⁹ / www.sice.oas.org



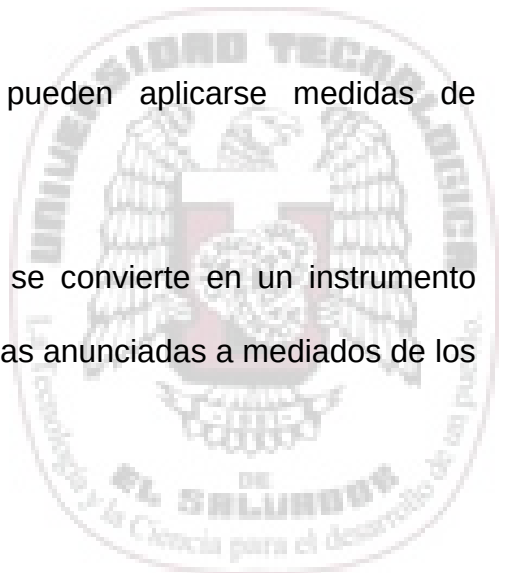
b. El NAFTA (TLCCAN O Triángulo del Norte México- Canadá-Estados Unidos) como antecedente de libre comercio

El NAFTA, es un tratado internacional suscrito entre Estados Unidos, México y Canadá, trata sobre el comercio de bienes en forma general, a la vez se refiere a las barreras técnicas al comercio, medidas de normalización y temas de inversión del comercio transfronterizo de servicios.

El NAFTA tiene los siguientes objetivos:

- Regular las condiciones de acceso al mercado de cada país por parte de los productos de los otros países, mediante la ejecución de un programa de desgravación arancelaria y del establecimiento de disciplinas que las naciones deben respetar.
- Conocer los criterios sustantivos para establecer si un bien es originario, ya que no todos los bienes pueden gozar de este tratado de libre comercio.
- Adoptar parámetros que rijan los procedimientos aduaneros de las partes, fijar obligaciones comunes a los mismos.
- Determinar circunstancias en las que pueden aplicarse medidas de salvaguarda.

En el caso de México, se tiene que el NAFTA se convierte en un instrumento importante para consolidar las reformas económicas anunciadas a mediados de los



años 80's , fundamentalmente para consolidar el proceso de apertura económica, a la vez requiere tener un mercado seguro para su acceso a Estados Unidos.

Por su parte, desde la perspectiva de Estados Unidos hay un desencanto con el sistema multilateral como el principal medio para lograr la liberalización comercial; se plantea la necesidad de considerar nuevos mercados para sus productos.

Finalmente, en el caso de Canadá existe una razón fundamental defensiva, por un lado plantea la necesidad de preservar el TLC suscrito con Estados Unidos; asegurarse a la vez de que Canadá continuará siendo un lugar atractivo para la inversión extranjera y lograr acceso al mercado Mexicano para sus bienes y servicios.

El NAFTA es importante porque establece una zona de libre comercio entre tres de las cuatro economías más grandes del continente americano, lo cual, abre la puerta para posibles desviaciones de comercio ó de inversión de los países no miembros.¹⁰

c. Definición de Tratado de Libre Comercio.

El TLC aunque se llame de diferentes formas es un tratado en el que se establecen lineamientos generales sobre el comercio entre los países firmantes, además se definen reglas claras.¹¹

El TLC es un acuerdo económico-jurídico entre los países signatarios del mismo, por medio del cual se conceden recíprocamente preferencias para intercambiar

¹⁰ / www.sice.oas.org

¹¹ / Macario Schettino; TLC ¿Qué es y como nos afecta? ;México DF; 1° edición; 1994.



bienes y servicios, asegurando además el acceso a los mercados de dichos países.

El fin principal del TLC es establecer relaciones económicas o comerciales bilaterales, eliminando restricciones aduanales.

d. Importancia de los Tratados de Libre Comercio.

Los tratados de libre comercio ofrecen oportunidades y retos; algo muy importante es que los tratados nos proporcionan beneficios como los siguientes: eliminación o disminución de barreras arancelarias, incentivos para estimular ganancias, desarrollo de la infraestructura comercial, minimización de obstáculos a la exportación.

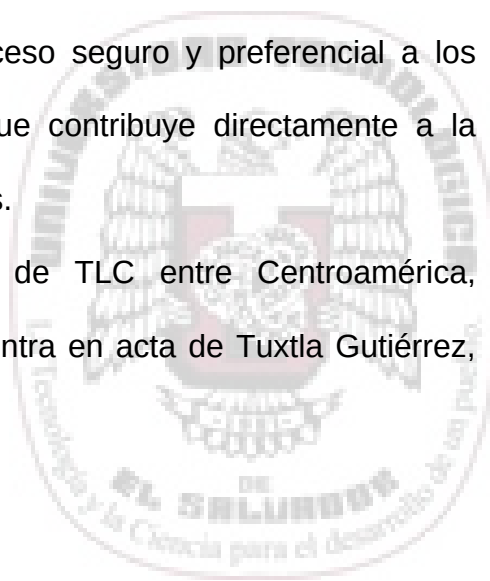
Con esta apertura gradual de las negociaciones comerciales se puede adquirir materia prima, insumos y bienes de capital sin costo arancelario, esto mejora la capacidad de competir, obteniendo así mayores oportunidades de exportar.

e. El Salvador y sus diversos tratados comerciales

1) Tratado de libre comercio El Salvador-México

México ha negociado 11 TLC que otorgan acceso seguro y preferencial a los mercados de 32 países en 3 continentes lo que contribuye directamente a la generación de más empleos y mejor remunerados.

El primer antecedente de las negociaciones de TLC entre Centroamérica, específicamente El Salvador y México se encuentra en acta de Tuxtla Gutiérrez, suscrita el 11 de Enero de 1991.



De esta manera se acordó que la estrategia de El Salvador sería la de negociar un tratado de forma normal no apresurada que permita obtener como resultado un instrumento de calidad y que constituya un medio de apertura de oportunidades comerciales.

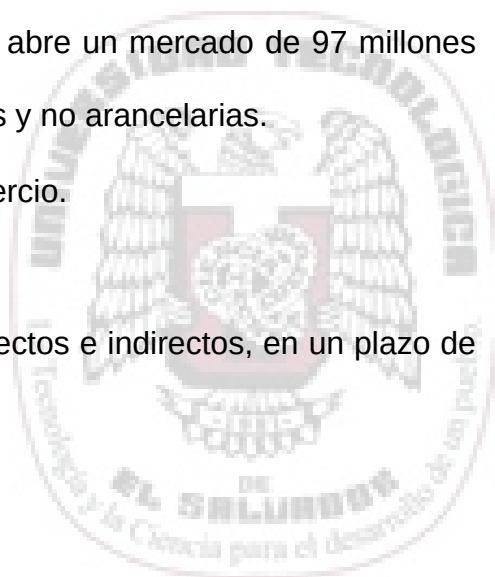
El TLC entre el triángulo del Norte y México fue suscrito el 29 de Junio del 2000, ratificado por El Salvador mediante decreto legislativo número 214, publicado en el diario oficial.

El TLC establece la gradualidad y rapidez con la cual se abrirán ambos mercados al libre comercio. El programa de desgravación no será recíproco, sino, con la asimetría en el grado suficiente que permita compensar la diferencia relativa de desarrollo que tienen los países.

El objetivo fundamental de la suscripción del TLC con México es contribuir a un mayor crecimiento económico del país. Los beneficios directos aparte de generar nuevos empleos es un mejor acceso al mercado Mexicano de los actuales, mejorar la competitividad de productos nacionales, promueve la inversión extranjera, mejorar de esa forma los precios para los consumidores Salvadoreños.

Algunos beneficios concretos del TLC:

- Obtención de un socio comercial, que nos abre un mercado de 97 millones de habitantes con preferencias arancelarias y no arancelarias.
- Suspensión de obstáculos técnicos al comercio.
- Garantías para la inversión extranjera.
- Generación de 20 mil – 25 mil empleos directos e indirectos, en un plazo de 3 a 4 años.



- Preferencias obtenidas, las cuales no habían sido concebidas a otros países.
- Asimetría para nuestros productos.

Principales bienes a exportar:

El Salvador: Alimentos procesados (incluyendo el pan), bebidas químicas, fertilizantes, textiles, empaques, implementos agrícolas, metal – mecánica, café, azúcar, maíz, pescado, etc.

México. Alimentos procesados, bebidas, químicos, hierro, acero, petróleo, textiles, confección, vehículos automotores, maíz, trigo, arroz, frijoles, algodón, frutas, carne, etc.

El tratado contiene las normas que regulan el flujo comercial, listados de desgravación por producto, medidas sanitarias, normalización dirigida a perseguir objetivos legítimos como salud y protección de medio ambiente.

Entre los mecanismos para resolver o enfrentar las diferencias, amenazas o daños a distintos productos nacionales que se deriven del tratado, se establecen salvaguardas de ser extraordinarias y de carácter temporal.¹²

¹²/ www.minec.gob.sv

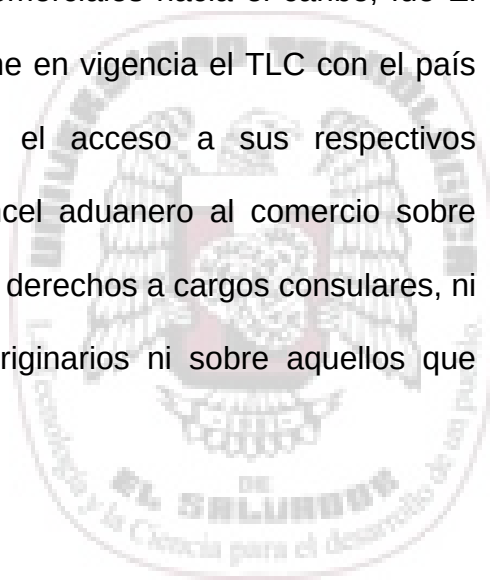


2) Tratado de Libre Comercio El Salvador – República Dominicana.

Para efectuar un TLC entre El Salvador y República Dominicana, los empresarios Salvadoreños debieron esperar y superar muchas dificultades que postergaron 3 años con 6 meses el libre comercio entre ambos países, fue hasta el 5 de noviembre de 1997 que se celebró la cumbre presidencial entre los países de Centro América y República Dominicana, en la cual los presidentes instruyeron a sus ministros encargados de comercio a iniciar negociaciones durante el primer trimestre de 1998 con el fin de lograr la suscripción de un TLC; existieron muchos acontecimientos que atrasaron dichas negociaciones, no fue sino hasta diciembre del 2000 que la reforma se aprobó, solo faltaba su ratificación la cual se dió en marzo del 2001, entrando en vigencia el 4 de octubre del 2001.

La decisión por la cual El Salvador participa en éstas negociaciones obedecía a que se estimularía la expansión y diversificación del comercio, se promovería la libre competencia y se pretendía eliminar barreras arancelarias, aumentar las oportunidades de inversión, etc.

Este tratado era una ventaja de abrir caminos comerciales hacia el caribe, fue El Salvador el primer país centroamericano que pone en vigencia el TLC con el país caribeño; comprometiéndose así a garantizar el acceso a sus respectivos mercados mediante la eliminación total de arancel aduanero al comercio sobre bienes originarios. Ninguna de las partes cobrará derechos a cargos consulares, ni exigirá formalidades consulares sobre bienes originarios ni sobre aquellos que



gocen de preferencias arancelarias. El acuerdo permite que la mercadería Salvadoreña reciba el mismo trato que cualquiera de origen dominicano, ya sea competidores directos o sustitutos de origen local, lo mismo ocurrirá en El Salvador con los productos dominicanos.

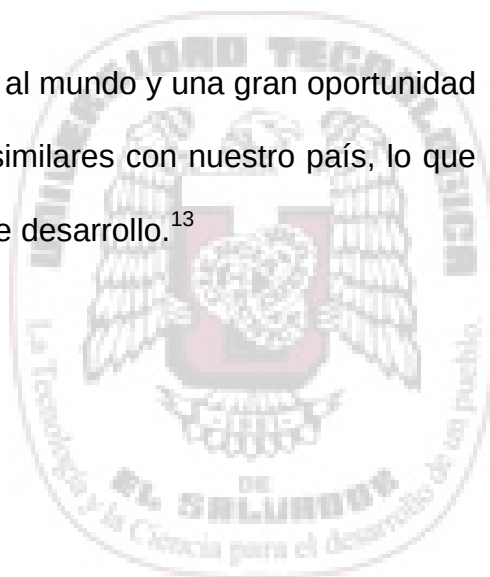
Algunos beneficios del tratado:

- Oportunidad muy grande de nuevos negocios ya que un 98% de los productos que se exportan, entrarán a República Dominicana sin pagar aranceles.
- Aumentará la cantidad de empleos en los primeros años del tratado.
- El TLC implica un amplio beneficio comercial para los empresarios Salvadoreños, ya que representa un paso concreto hacia la integración regional.

Algunos de los principales productos de exportación que perfectamente encajan dentro de la demanda importadora dominicana pueden ser cubiertos por la oferta exportadora Salvadoreña, entre ellas se encuentran: Medicamentos, fibras sintéticas, ropa, aluminio, herramientas, jabones, algodón, plásticos, manufactura de papel y madera, etc.

El TLC con República Dominicana es una ventaja al mundo y una gran oportunidad de que otros países deseen entablar relaciones similares con nuestro país, lo que permite encaminarnos en un proceso acelerado de desarrollo.¹³

¹³ / www.minec.gob.sv



3) Tratado de Libre Comercio El Salvador – Chile.

El tratado comercial con Chile persigue, además de fortalecer los vínculos de colaboración entre los pueblos, crear un mercado más extenso y seguro para las mercancías y servicios prestados en el territorio de los países participantes.

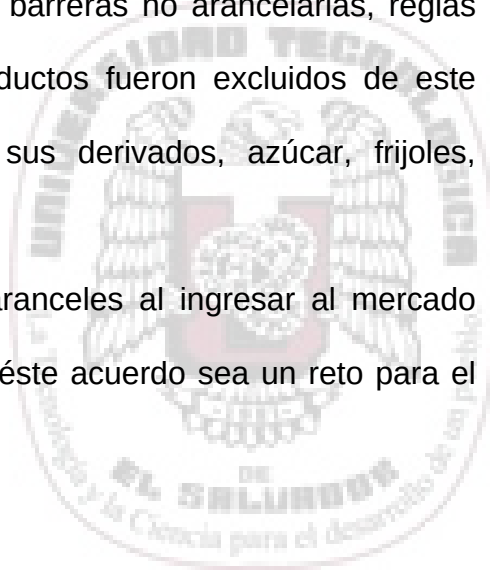
En abril de 1998, los presidentes centroamericanos y Chile se reunieron en la ciudad de Santiago acordando acelerar el proceso de integración. En octubre de 1999, la parte normativa del tratado fue suscrita por los presidentes habiéndose concluido la negociación el 11 de abril del 2002.

Cabe mencionar que El Salvador es el segundo país de Centroamérica que finaliza el tratado de libre comercio con Chile.

Establecido el comercio global que muestra las cifras de comercio entre Chile y El Salvador, se espera que el TLC contribuya a un crecimiento más estable y sostenible de los flujos de comercio, especialmente de las exportaciones Salvadoreñas, gracias a la remoción de obstáculos arancelarios y no arancelarios que traen estos tratados.

El tratado de libre comercio, comprende disciplinas en materia de acceso a mercado, incluyendo eliminación de aranceles y barreras no arancelarias, reglas de origen, servicios e inversiones; muchos productos fueron excluidos de este tratado, como son: carnes, jamón, leche y sus derivados, azúcar, frijoles, aguacate, maíz, etc.

Los que están dentro del tratado no pagarán aranceles al ingresar al mercado Chileno. Se espera que el aprovechamiento de éste acuerdo sea un reto para el



sector empresarial mediante su esfuerzo exportador para desarrollar este nuevo mercado.¹⁴

4) Tratado de libre comercio El Salvador – Panamá.

El TLC con Panamá fue producto de una cumbre de presidentes de los 5 países centroamericanos y Panamá, las negociaciones iniciaron en 1998, se suspendieron en 1999 y se reanudaron en abril del mismo año; pero a petición de Panamá se inició de forma bilateral entre El Salvador.

Este tratado facilitó la integración regional, fortaleció los vínculos tradicionales de amistad, y cooperación existente entre sus pueblos, se obtuvo un mejor equilibrio de las relaciones comerciales, se establecieron reglas claras y de beneficio mutuo para la protección de inversiones, así como para el intercambio comercial de sus mercancías y servicios; se reforzó la competitividad de sus empresas y se crearon oportunidades de empleos.

El presente tratado tiene como objetivos principales:

- Perfeccionar la zona de libre comercio.
- Estimular la expansión y diversificación del comercio.
- Promover condiciones de competencia.
- Eliminar barreras de comercio y facilitar la circulación de mercancías.
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de éste tratado y la solución de controversias.

¹⁴ / Cámara de Comercio de El Salvador, Pág.. 8



Cada parte asegurará, de conformidad con sus normas constitucionales, la adopción de todas las medidas necesarias para dar cumplimiento a las disposiciones de este tratado en su territorio y en todos sus niveles de gobierno.

Las características de este tratado consisten en que el comercio no es extensivo a todos los productos, sino que está limitado a aquellos que a cada país le interesa promover; los productos contemplados en la lista, estarán exentos de pago de derechos de importación y exportación.¹⁵

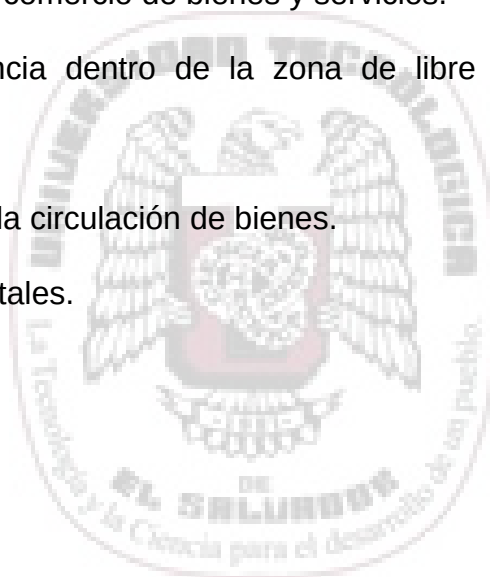
5) Tratado de libre comercio Triángulo del Norte (El Salvador – Guatemala – Honduras)

Este tratado de libre comercio se encuentra enmarcado en una política comercial de apertura, con el fin de promover la competencia y la eficiencia de los mercados, el acceso de nuevas tecnologías y procesos productivos modernos, la eliminación de obstáculos al comercio, la ampliación de los espacios comerciales, así como propiciar un clima atractivo para la inversión.

Los objetivos de éste tratado son:

- Estimular la expansión y diversificación del comercio de bienes y servicios.
- Promover condiciones de libre competencia dentro de la zona de libre comercio.
- Eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de bienes.
- Eliminar las barreras al movimiento de capitales.

¹⁵ / www.elsalvadortrade.com.sv



- Aumentar las oportunidades de inversión.
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de éste tratado.

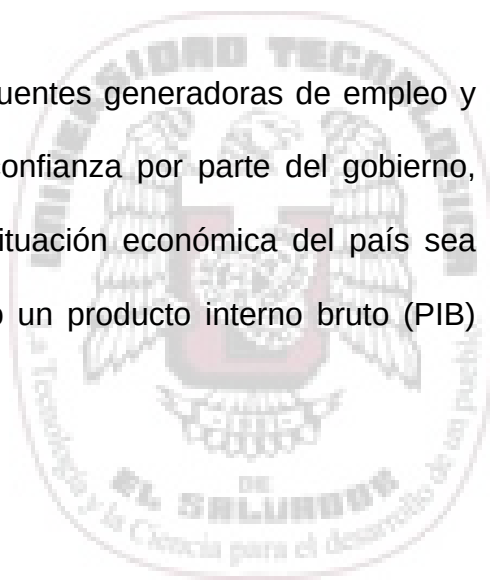
Las disposiciones de este tratado aumentan no solo el nivel económico de los países en forma general, sino también la posibilidad de darle a cada uno la oportunidad de explotar sus bienes, disminuir el nivel de desempleo siendo así más competitivos, para lograr de igual manera mayores tratados comerciales con otros países.¹⁶

3. La pequeña empresa en El Salvador.

Por todos es conocido que la pequeña empresa está pasando por un mal momento, puesto que tiene que enfrentarse a una serie de limitaciones que no permiten que se desarrolle con plenitud. Al hablar de limitaciones, se debe tomar en cuenta el poco apoyo que éstas tienen debido al financiamiento inadecuado, a la falta de conocimientos administrativos ó formación profesional y sobre todo a la poca posibilidad de mantenerse en el mercado, puesto que en el país todo puede ser un riesgo severo para éste sector.

La pequeña empresa es una de las principales fuentes generadoras de empleo y de alta productividad, lo que necesita es más confianza por parte del gobierno, puesto que este sector se encarga de que la situación económica del país sea mejor y aumente cada vez más, proporcionando un producto interno bruto (PIB)

¹⁶ / www.elsalvadortrade.com.sv



elevado, y hasta cierto punto, capaz de hacer competir al país en el extranjero, logrando con ello desarrollo económico y expectativas de crecimiento a nivel regional (Centroamérica) y posteriormente a nivel mundial.

a. Definición de la pequeña empresa.

“Pequeña empresa es aquella cuyo activo es superior de 3 mil colones y menor de 300 mil colones con un personal de más de 3 empleados”

Fondo de Financiamiento y Garantía Para La Pequeña Empresa (FIGAPE)

“Pequeña empresa es aquella que emplea hasta 50 personas, con ventas mensuales entre 50 mil uno y 500 mil colones”

Comisión Nacional de La Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)

“Pequeña empresa es aquélla que incluye de 3 a 19 empleados, incluyendo al dueño y sus familiares, con la diferencia de que esos últimos no son remunerados”.

Asociación Cooperativa de Empresarios Salvadoreños (ACES)

“Pequeña empresa es la que emplea de 11 a 19 personas y posee activos máximos de hasta 700 mil colones”

Fundación Salvadoreña para el desarrollo económico y social (FUSADES)

“Pequeña empresa es la que posee de entre 10 a 20 empleados”

Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP)



“Pequeña empresa es la que tiene a su disposición de 10 a 19 empleados”

Banco Multisectorial de Inversiones (BMI)

No existe una definición establecida de pequeña empresa, cada institución la conceptualiza dependiendo de los indicadores que se crean más convenientes, como por ejemplo: el número de empleados, el capital invertido, el activo o las ventas. Se decidió realizar un concepto de pequeña empresa tomando en cuenta las definiciones antes mencionadas, siendo este:

“Pequeña empresa es aquella que posee de 10 a 19 empleados, con ventas promedio mensuales de 15 mil colones”

b. Clasificación y tipos de empresa.

Las empresas se divide de la siguiente manera de acuerdo al tipo de actividad económica:

- Comercio. Son las empresas que se dedican a la distribución y venta de producto terminado. Como por ejemplo: alimento, vestuario y otros.
- Industria. Son las empresas que se dedican a la producción ó manufactura de un bien tangible: calzado, industria de la confección, joyería, industrias plásticas, panadería, etc.



- Servicios. Son las empresas que se dedican a proporcionar un servicio al consumidor: restaurantes, fotocopiadoras, clínicas, almacenes, farmacias, ópticas, salas de belleza, revelado, cerrajería, etc.¹⁷

c. Pequeña empresa Salvadoreña ante los Tratados de Libre Comercio.

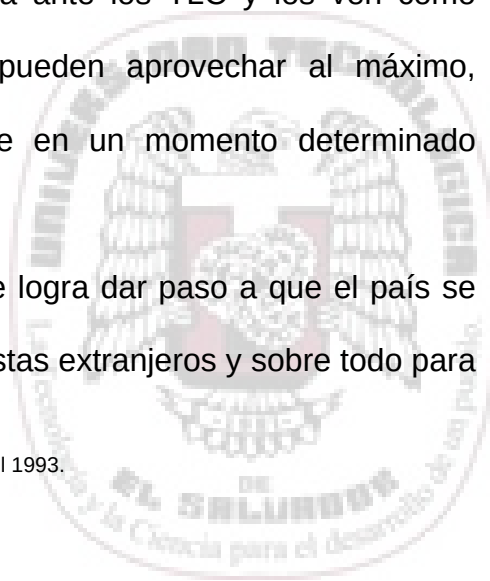
Como ya se ha mencionado, la pequeña empresa es uno de los principales aportadores a la economía nacional, es por ello que con el surgimiento de tratados de libre comercio con diferentes países como Chile, México, República Dominicana, Panamá, Triángulo del Norte, y recientemente con Estados Unidos (en vigencia), se ve la posibilidad de participar en dichos convenios.

Los tratados de libre comercio han generado gran expectativa a los empresarios en pequeño, porque con incentivos así, se puede llegar a tomar la decisión de participar en ellos, lo cual, no es tarea fácil, deben evaluarse una serie de factores que ocasionan riesgos y que si no se está lo suficientemente preparados pueden absorber totalmente a dicho sector.

La pequeña empresa se muestra firme y segura ante los TLC y los ven como nuevas oportunidades de desarrollo, que se pueden aprovechar al máximo, sabiendo como enfrentarse a los desafíos que en un momento determinado pueden presentarse.

Con las aprobaciones de tratados comerciales se logra dar paso a que el país se convierta en una zona interesante para inversionistas extranjeros y sobre todo para

¹⁷/ Estatutos de AMPES; publicación n° 79; San Salvador, El Salvador; Abril 1993.



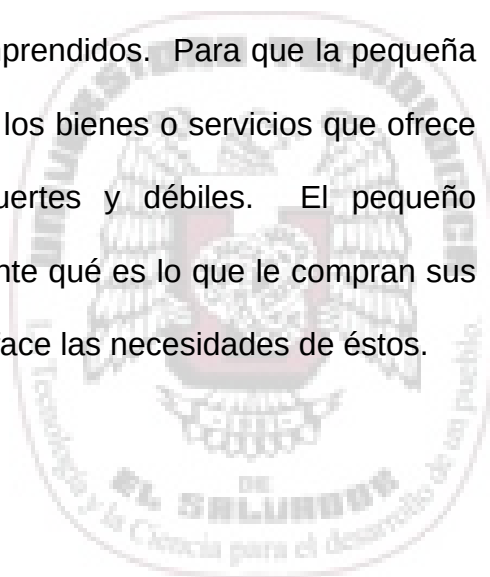
que nuestras empresas den a conocer sus bienes y/o servicios alrededor del mundo puesto que vivimos en una economía global.

d. Factores que afectan a la competitividad de la pequeña empresa.

Así como existen factores claves de éxito para que las empresas se desarrollen y crezcan a su máxima expresión, también existe el riesgo de elementos, tanto internos como externos, que limitan a las empresas hasta el punto de llevarlos al fracaso.

Algunos de estos elementos son:

- **Incapacidad para delegar:** El pequeño empresario no puede tener éxito si no aprende a formar buenos colaboradores y a conferirles autoridad y responsabilidad. Si el dueño se encarga del trabajo, los asuntos se acumulan a la espera de las decisiones y a la larga la incapacidad para delegar es costosa y restringe efectividad y fluidez a la conducción.
- **Incapacidad para reconocer la naturaleza del propio negocio:** Es indispensable que la dirección y el personal de la empresa comprendan claramente la finalidad de los negocios emprendidos. Para que la pequeña empresa sobreviva, es preciso que evalúe los bienes o servicios que ofrece al mercado e identifique sus puntos fuertes y débiles. El pequeño empresario debe preguntarse periódicamente qué es lo que le compran sus clientes, y en que medida la empresa satisface las necesidades de éstos.



- **Excesivas extracciones de fondos:** La excesiva extracción de dinero de la empresa, para uso personal del empresario, es un error frecuente y peligroso. La pequeña empresa debe crecer desde adentro, mediante la retención de ganancias; el exceso de extracciones significa un drenaje. Los dueños deben realizar sacrificios en este aspecto, por lo menos cuando la empresa este en sus inicios.
- **Falta de adaptación al crecimiento de la empresa:** El éxito tiene sus problemas. Cuando una empresa crece, su dueño debe crecer con ella. Si está acostumbrado a ocuparse personalmente de todos los asuntos, se vera en dificultades, porque al crecer la empresa ya no podrá estar en cada pequeño detalle; tendrá que delegar responsabilidades. El propietario debe desarrollar sus habilidades y perfeccionarlas cada vez más, debe informarse acerca de cada área del negocio y aprender lo concerniente a la administración del mismo para que los cambios no sorprendan.

El fracaso de las pequeñas empresas no es sólo producto de factores ajenos al control de sus dueños, sino también, consecuencia de errores que estos cometen. Es importante planificar las actividades de la empresa, y estudiar las causas de fracaso, para sacar provecho de la experiencia ajena.¹⁸

¹⁸ /camara de comercio de El Salvador, pag. 8



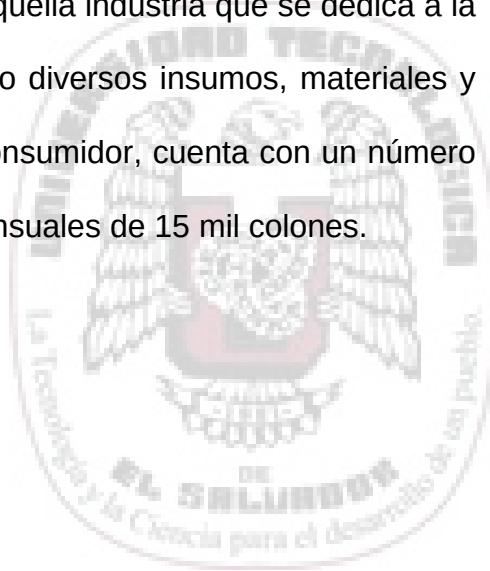
4. Estudio sobre la pequeña empresa del sector industrial panadería en El Salvador.

a. Antecedentes históricos de panadería.

La panadería fue una ocupación manual donde las habilidades de los trabajadores eran por naturaleza singulares, altamente repetitivos y con mínimos requerimientos de calificación; se habla de que en algún momento se desperdicio la oportunidad de educar nuestra fuerza de trabajo e informar al público en general sobre lo viable que es ésta industria, su crecimiento y la demanda de personal calificado; esto fue como aceptar un costo de hacer negocio, desafortunadamente ese costo ha sido muy alto, pues hoy en día se busca tener un mayor apoyo con estándares que sean reconocidos por la industria, con la idea de iniciar un grupo de los mejores recursos dentro de ésta, para crear una estructura que capacite una futura fuerza de trabajo para cumplir con las cambiantes demandas del mercado en una forma medible y remunerativa.

b. Definición de pequeña empresa panadera.

La pequeña empresa panadera se define como aquella industria que se dedica a la fabricación de pan francés o pan dulce, utilizando diversos insumos, materiales y equipo con el fin de ofrecer la mejor calidad al consumidor, cuenta con un número de 10 a 19 empleados, con ventas promedios mensuales de 15 mil colones.



En este país el sector industrial panadería juega un papel muy importante para la economía nacional, puesto que después de la industria maquiladora, las panaderías son el segundo rubro con mayor aporte al PIB.

Se considera que si este sector obtuviera mayor aporte a su desarrollo como industria, habrían mejores y mayores expectativas no solo para el mercado local, sino también para el mercado internacional.

c. Aspectos generales de la industria panadera.

Dentro de la canasta básica de mercado que la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) registra para establecer el índice de precios al consumidor, los productos de panadería, actualmente, tienen la ponderación siguiente:

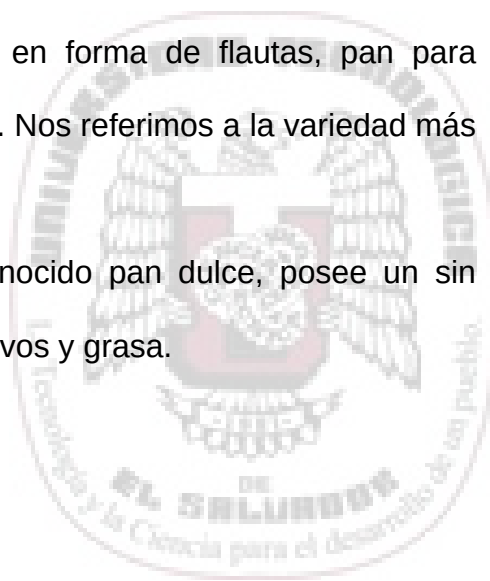
Pan francés 2.56% y Pan dulce 1.66%

La distribución geográfica del consumo del pan que se estima en el país es aproximadamente para la zona metropolitana de San Salvador 50% y el mismo porcentaje para el resto del país.

Así, hay dos tipos de pan que son de gran consumo en nuestro país:

El pan sin azúcar y otros nutrientes, que es el que se produce en muchas variedades, puesto que incluye pan de bolillo, en forma de flautas, pan para hamburguesas, pan para hot dog y el pan de caja. Nos referimos a la variedad más popular, lo que se conoce como pan francés.

El pan con azúcar y otros nutrientes, Es el conocido pan dulce, posee un sin número de apariencias, contiene más azúcar, huevos y grasa.



CONAMYPE (Comisión Nacional para la Micro y Pequeña empresa) realizó una serie de estudios consultores, se estima que la actual cantidad de panaderías, incluyendo al sector informal es:

2 fábricas grandes que procesan a nivel industrial

40 panaderías grandes (más de 20 empleados)

200 panaderías pequeñas (entre 5 y 20 empleados)

3500 panaderías micro (menos de 5 empleados)

Los panaderos normalmente se capacitan trabajando como aprendices; puesto que este oficio es fácil de aprender y que no existen muchos programas de capacitación para este sector industrial, a medida que se tiene experiencia, se puede considerar capaz de efectuar la labor de panadero.

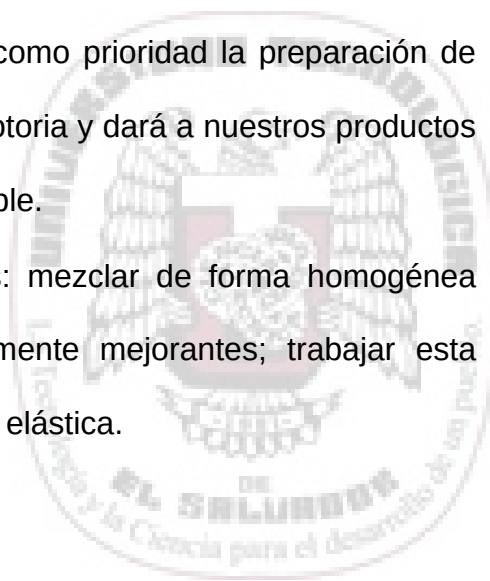
d. Proceso de producción del pan.

El proceso de producción utilizado por los grandes y por los pequeños empresarios solo difiere en su grado de sofisticación, puesto que las fábricas trabajan con líneas continuas y automatizadas, mientras que las empresas pequeñas trabajan con el sistema de bath, el cual consiste en amasar los insumos, moldear a mano para formar panes individuales, colocar el pan en bandejas, colocar las bandejas en los estantes y finalmente hornear el pan.



Como se mencionó anteriormente, la tecnología básica utilizada en la panificación es relativamente simple:

- La harina. Es una mezcla de trigo que contiene proteínas en gran cantidad y calidad adecuada para que hidrate y produzca un gluten satisfactorio respecto a la elasticidad, resistencia y estabilidad.
- La sal. Se añade para desarrollar el sabor, además endurece el gluten y produce una masa menos pegajosa.
- El agua. Suele aumentar proporcionalmente con los contenidos de proteína y almidón, da consistencia.
- La levadura. Tiene por objeto favorecer la fermentación en el interior de la masa del pan, la levadura es un producto viviente por lo que sufre el frío y el calor.
- Los mejorantes. Estos están destinados a mejorar los productos en la panadería, se utilizan para tener una mayor regularidad, seguridad en la producción y simplificación del trabajo.
- La masa madre. Una buena masa depende esencialmente de su composición y de las características de los ingredientes empleados. Un buen método de trabajo tiene que tener como prioridad la preparación de una buena masa madre, la ventaja será notoria y dará a nuestros productos un aroma, un gusto y un aspecto inmejorable.
- El amasado. Este tiene dos finalidades: mezclar de forma homogénea agua, harina, sal, levadura, y eventualmente mejorantes; trabajar esta mezcla a fin de airearla y hacerla flexible y elástica.



- El estirado. El gluten es estirado y suavizado.

El equipo o material necesario a utilizar es: el horno, las bandejas, y los estantes.

Los insumos que se utilizan son: harina de trigo, levadura, polvo para hornear, manteca, margarina, sal, azúcar, huevos, etc.¹⁹

¹⁹/ CONAMYPE; Proyecto de Innovación para la Microempresa (MIP) Estudio Subsectorial de la rama panadería; San Salvador, El Salvador; Junio 1996.



C. MARCO LEGAL

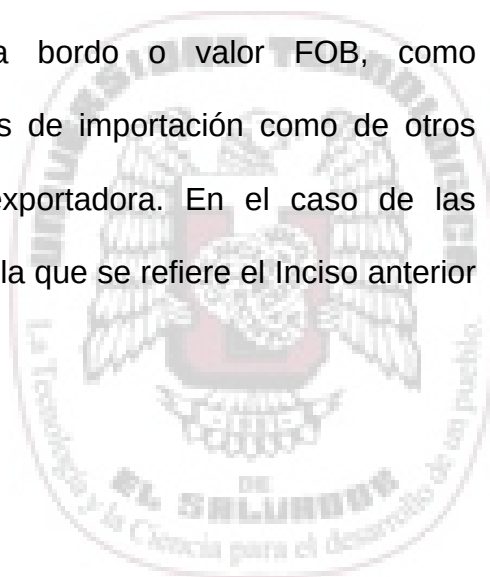
1. LEY DE REACTIVACIÓN DE LAS EXPORTACIONES CON SUS REFORMAS

Art. 1. La presente ley tiene por objeto promover la exportación de bienes y servicios, fuera del área Centroamericana a través de instrumentos adecuados que permitan a los titulares de empresas exportadoras la eliminación gradual del sesgo antiexportador generado por la estructura de protección a la industria de sustitución de importaciones.

Art. 2. Gozarán de los beneficios establecidos en la presente ley, las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras titulares de empresas que exporten bienes y servicios. Se exceptúan las exportaciones de los siguientes productos tradicionales: café, azúcar y algodón.

Art. 3. Las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, titulares de empresas que sean exportadoras de bienes, servicios o comercializadoras de los mismos, podrán gozar de:

- a) Devolución del 8% del valor libre a bordo o valor FOB, como compensación, tanto sobre los impuestos de importación como de otros indirectos generados por la actividad exportadora. En el caso de las exportaciones de servicio, la devolución a la que se refiere el Inciso anterior se hará en base al valor facturado.



En ningún caso tal devolución excederá del 8% y lo hará efectiva el Ministerio de Hacienda en un plazo no mayor de cuarenta y cinco días calendario, una vez aprobado el ingreso de las correspondientes divisas, mediante la prestación de los respectivos formularios; dicha devolución estará exenta del impuesto sobre la renta.

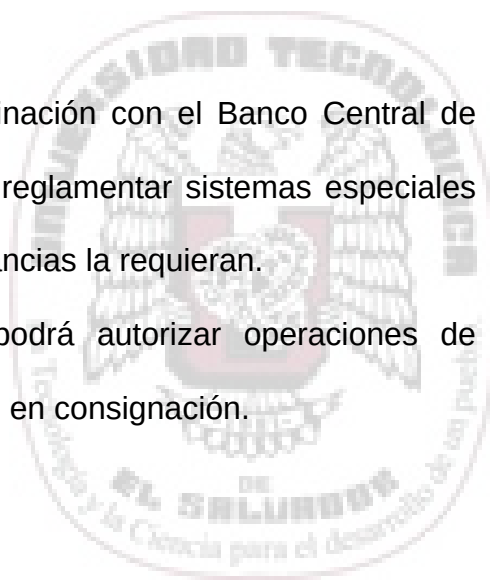
- b) Exención total del impuesto de timbres aplicables a la factura de venta sobre las exportaciones.

Art. 4. Los titulares de las empresas que exporten, comercialicen, maquilen parcial o temporalmente bienes o servicios, gozarán además de la exención del impuesto sobre el patrimonio en un porcentaje igual al valor exportado de conformidad a lo establecido por esta ley, para cada uno de los tipos de calificación. Dicha exención surtirá efecto, a partir de la fecha de presentación de su solicitud de beneficios.

Los titulares de empresas que exporten menos del cien por ciento, y que hayan sido calificados mediante sus respectivos acuerdos, y asimismo les hayan sido concedidos sus beneficios gozarán del impuesto sobre el patrimonio, a partir de la vigencia de este decreto.

Art. 9. El Ministerio de Economía, en coordinación con el Banco Central de Reserva de El Salvador, podrá establecer y reglamentar sistemas especiales de intercambio comercial cuando las circunstancias la requieran.

Dentro de dichos sistemas, entre otros, podrá autorizar operaciones de trueque, compensación, triangulación y rentas en consignación.



Art. 11. Los titulares de las empresas calificadas de conformidad con la Ley de Fomento de las Exportaciones que se deroga por el presente decreto, se trasladarán de pleno derecho a gozar de los beneficios que otorga la presente ley, siempre que reúnan los requisitos establecidos en atención a la actividad que se dediquen.

Las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras que al momento de entrar en vigencia la presente ley, posean saldos de materia prima pendientes de liquidación, habiendo sido internados al amparo de la mencionada Ley de Fomento de Exportaciones, podrán gozar del beneficio del 8%, siempre y cuando hagan efectivo el valor de los gravámenes aplicables a los saldos de aquellas materias primas que participen de la devolución del 8% solicitado; debiendo obtener la cancelación de las pólizas de admisión temporal para el departamento de Auditoría de la Dirección General de la Renta de Aduanas.

Art. 14. El presente decreto estará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.²⁰

²⁰/ Diario oficial, n° 88; Ley de la reactivación de las exportaciones; tomo n°307; decreto n°406, San Salvador, El Salvador.

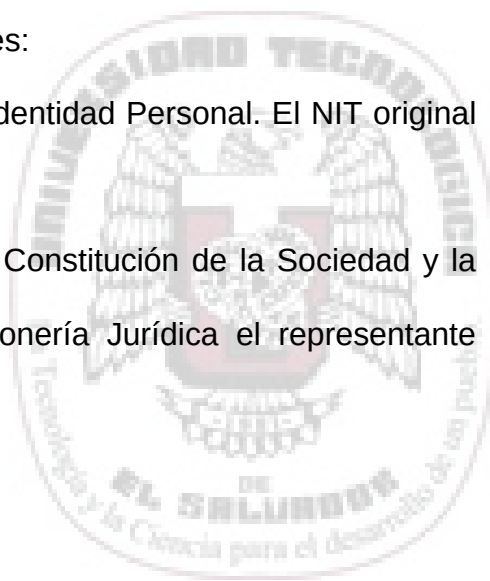


a. REGLAMENTO GENERAL DE LEY DE REACTIVACIÓN DE LAS EXPORTACIONES

Art. 1. El presente Reglamento tiene por objeto desarrollar las normas básicas de la Ley de Reactivación de las Exportaciones, así como establecer los procedimientos necesarios para la concesión de los beneficios fiscales de dicha ley, por las exportaciones que se realicen fuera del área centroamericana.

Art. 3. Las personas que deseen gozar de los beneficios que concede la ley en sus artículos 3 y 4, previa a la solicitud de devolución del 8% del valor FOB, a la que se refiere el capítulo III de este reglamento, deberán presentar al Ministerio de Economía, por una sola vez, escrito, solicitando se le concedan los beneficios de la Ley de Reactivación de las Exportaciones, debiendo detallar la actividad a que se dedica y si éstos exportarán el 100% de su producción fuera del área centroamericana, deberán manifestarlo. La referida solicitud deberá contener los anexos siguientes:

- Original y fotocopia del NIT y Cédula de Identidad Personal. El NIT original será devuelto al interesado.
- Original y fotocopia del NIT, Escritura de Constitución de la Sociedad y la credencial con que se acredita su Personería Jurídica el representante legal.



Art. 6. Las personas naturales o jurídicas, tendrán derecho a la devolución del 8%, por las exportaciones que realicen a partir de la vigencia de la Ley de Reactivación de las Exportaciones.

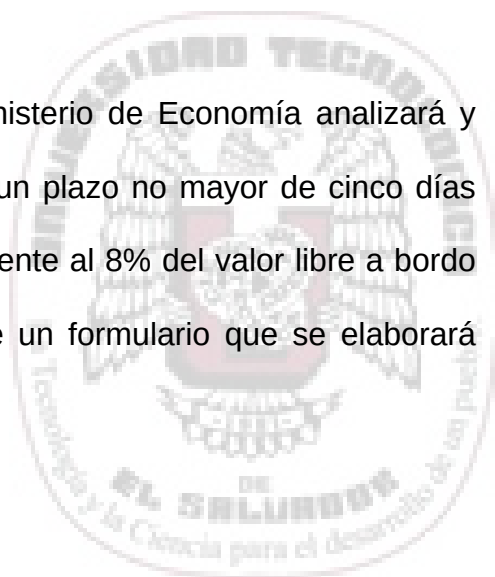
Esto se aplicará para las empresas que hayan presentado su solicitud de beneficio dentro de los 90 días transitorios que establece el art. 12 de dicha ley. Transcurrido éste plazo tendrán derecho a la devolución del 8%, a partir de la fecha de presentación de la solicitud.

Art. 7. Para obtener la devolución del valor FOB, al que se refiere el art. 3 de la Ley de Reactivación de las Exportaciones, el interesado deberá presentar solicitud al Ministerio de Economía.

Deberá anexar lo siguiente:

- a) Copia de formulario de Declaración de Ingreso de Divisas por Exportaciones y comprobante contable del banco que recibió las divisas.
- b) Copia de póliza de exportaciones y registro.
- c) Copia de formulario aduanero para exportaciones.
- d) Original de la certificación del Diario Oficial, del acuerdo de concesión de beneficios.

Art. 8. Recibida la solicitud y anexos, el Ministerio de Economía analizará y comprobará la información presentada y en un plazo no mayor de cinco días hábiles, determinará el momento correspondiente al 8% del valor libre a bordo o valor FOB de las exportaciones, mediante un formulario que se elaborará para tal fin.



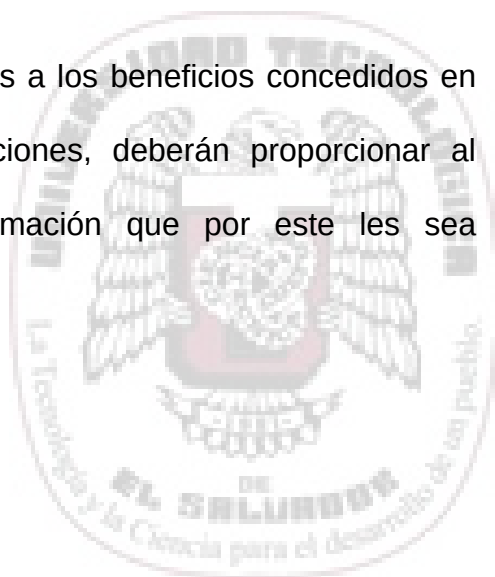
SISTÉMAS ESPECIALES DE INTERCAMBIO COMERCIAL.

Art. 22. El Banco Central de Reserva de El Salvador, previa opinión del Ministerio de Economía, autorizará las operaciones comerciales de trueque, compensación, triangulación u otras modalidades no convencionales que se realicen dentro o fuera del área centroamericana según el instructivo o reglamento que para este efecto elabore esta institución.

Art. 23. Para autorizar las operaciones mencionadas en el artículo anterior se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

- a) Que los precios de los bienes o servicios objeto de intercambio estén acordes a los precios del mercado internacional tomando en cuenta los valores normales de exportación del país de origen.
- b) Que no existan limitaciones de abastecimiento adecuados del mercado interno o cualquier otro que legalmente existiera para los productos a exportar.
- c) Que no existan limitaciones o restricciones en El Salvador para los productos que se recibirán en pago de las exportaciones salvadoreñas.

Art. 32. Todas aquellas empresas acogidas a los beneficios concedidos en la Ley de Reactivación de las Exportaciones, deberán proporcionar al Ministerio de Economía, cualquier información que por este les sea requerida, relacionada con la ley.



Art. 33. Los beneficiarios de los incentivos otorgados por la ley, en caso de incumplimiento de las disposiciones en ellas contenidas, además de las sanciones que pudiera aplicárseles de acuerdo con el Código Penal, serán sancionadas administrativamente por el Ministerio de Economía en base a la información proporcionada por otras instituciones públicas o el mismo Ministerio.

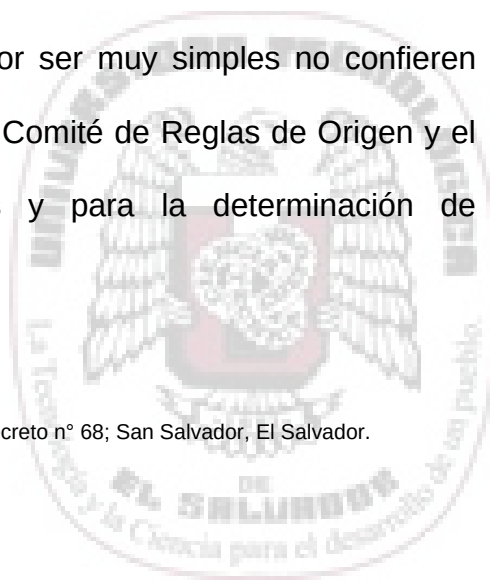
La sanción consistirá en revocatoria de beneficios.

Art. 36. La violación a lo dispuesto por la Ley y el presente Reglamento, será sancionada de conformidad a las disposiciones que para tal efecto establece la ley, este Reglamento y demás disposiciones legales, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pueda originar dicha violación.²¹

2. REGLAS DE ORIGEN Y PROCEDIMIENTOS ADUANEROS

Se establecen criterios para determinar el origen de un bien tratando que prevalezca para dicho fin el principio de cambio de clasificación arancelaria, haciendo además uso del valor de contenido regional, por medio del método del valor de transacción o por medio del método de acumulación entre otros; de igual forma se define las operaciones que por ser muy simples no confieren origen, estableciéndose además de lo anterior el Comité de Reglas de Origen y el Comité de Integración Regional de Insumos y para la determinación de desabastecimiento de insumos respectivamente.

²¹/ Reglamento General de la Ley de Reactivación de las exportaciones; decreto n° 68; San Salvador, El Salvador.



Existen además reglas de origen para un bien o una gama de bienes de acuerdo a la clasificación del sistema armonizado, estableciéndose además otros requisitos que deben cumplir los bienes para gozar de las preferencias arancelarias que establece el tratado, es decir la existencia de reglas basadas en cambio de clasificación arancelaria y otras con valor de contenido regional, garantizando su cumplimiento por parte de la industria nacional.

MEDIDAS SANITARIAS Y FITOSANITARIAS

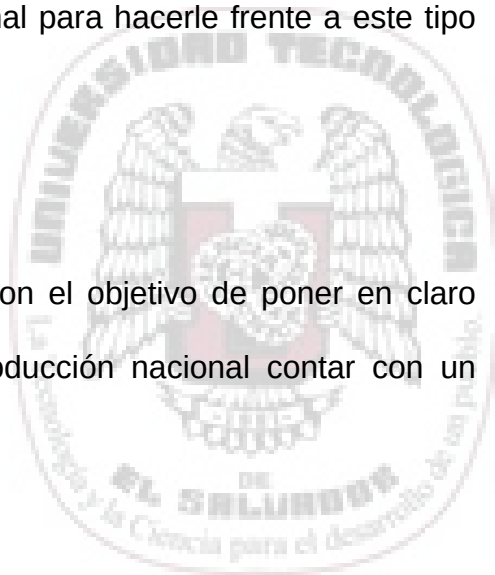
Se asegura el derecho de las partes para adoptar las medidas sanitarias y fitosanitarias necesarias para proteger la salud y la vida de las personas y de los animales o para preservar los vegetales; se debe asegurar que cualquier medida esté basada en principios y que no discriminen de manera arbitraria o injustificable evitando que estas medidas se constituyan en obstáculos encubiertos al comercio.

PRÁCTICAS DESLEALES DE COMERCIO

Establecer con claridad las normas en relación con el método para determinar que un producto es objeto de dumping o de subvención; estableciendo el mecanismo al cual pueda recurrir la rama de producción nacional para hacerle frente a este tipo de prácticas de comercio.

SALVAGUARDIA

Es importante tener medidas de salvaguardia, con el objetivo de poner en claro reglas precisas que permitan a la rama de producción nacional contar con un



procedimiento al cual se pueda recurrir debido a la importación masiva de productos similares o directamente competidores que causen o puedan causar daño a la rama de producción nacional, esto permitirá enfrentar exitosamente la competencia bajo libre comercio.

PROPIEDAD INTELECTUAL

Tiene como objetivo proteger los derechos de propiedad intelectual en el marco de la normativa de la Organización Mundial de Comercio.

INVERSIONES

Promover y proteger recíprocamente las inversiones y a los inversionistas de los países contratantes, mediante el establecimiento de un marco jurídico que brinde protección, predictibilidad y seguridad jurídicas.

SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Sirve para poder resolver los conflictos emanados como consecuencia del intercambio comercial; existe un marco jurídico complejo para la solución de las controversias planteadas, que además de plazos largos implica una fuerte inversión económica.²²

²²/ www.minec.gob.sv



3. PROGRAMA DE DESGRAVACIÓN ARANCELARIA DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

Una de las principales partes del marco regulador del comercio de bienes, es el programa de desgravación arancelaria.

Por medio del programa anteriormente mencionado se plantea la eliminación progresiva de los aranceles sobre bienes originarios de acuerdo con unas listas de desgravación.

Se prevén cuatro categorías básicas de desgravación.

La categoría A corresponde a la entrada libre de derechos cuando entra en vigor el Tratado. La categoría B mediante la cual se prevé la eliminación del arancel en un período de cinco años. La categoría C prevé que linealmente el arancel va a llegar a cero en un período de 10 años y una categoría D que incorpora todos aquellos bienes que estaban exentos del pago de aranceles y que van a continuar así.²³

4. DISPOSICIONES GENERALES DEL CODIGO DE COMERCIO

a. ASPECTOS LEGALES SOBRE LA EMPRESA.

Art. 1. Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en el Código de Comercio y demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres y a la falta de estos, por las normas del Código Civil.

²³ / www.minec.gob.sv



Art. 2. Son comerciantes:

- I. Las personas naturales titulares de una empresa mercantil que se llaman comerciantes individuales.
- II. Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.

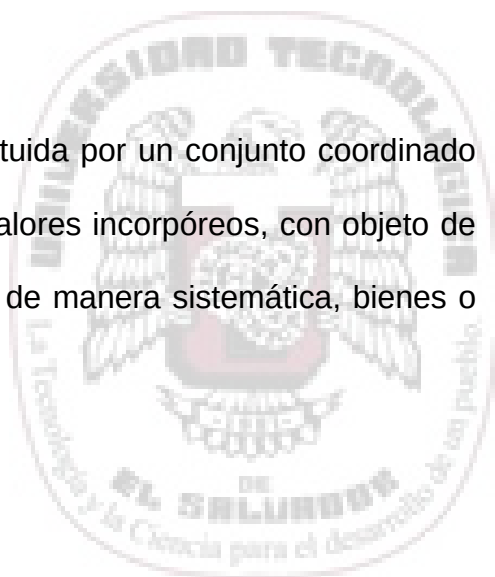
Art. 3. Son actos de comercio:

- I. Los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por éstas mismas empresas.
- II. Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles, además de los indicados, se consideran actos de comercio los que sean análogos a los anteriores.

Art. 5. Son Cosas Mercantiles:

- I. Las empresas de carácter lucrativo y sus elementos esenciales.
- II. Los distintivos mercantiles y las patentes.
- III. Los títulos valores.

Art. 553. La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.



Art. 554. La empresa Mercantil no pierde su carácter por la variación de sus elementos, ni por la falta de establecimiento o de asiento permanente.

Art. 557. Toda empresa debe de contener:

- El establecimiento, si lo tuviera
- Clientela y fama mercantil
- Nombre comercial y distintivos comerciales.
- Mobiliario y equipo
- Contratos de trabajo, en los términos establecidos en las leyes aplicables a la materia.
- Mercancías, créditos y los demás bienes y valores similares.

Art. 600. Toda empresa mercantil implica responsabilidad ilimitada a cargo de sus titulares, por las obligaciones contraídas frente a terceros, en el giro de la misma, salvo que haya sido organizada como empresa individual de responsabilidad limitada, de acuerdo con las disposiciones establecidas.²⁴

²⁴ / Lic. Ricardo Mendoza Orantes; recopilación de leyes Mercantiles; 3° edición, 1996



5. LEY DE LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES Y EMPRESAS MERCANTILES.

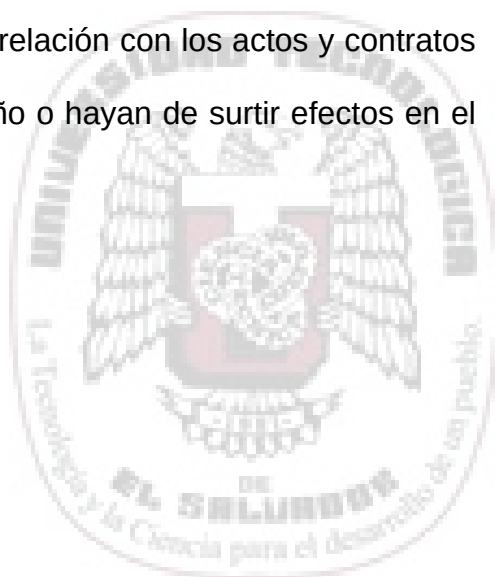
a. SOCIEDADES EXTRANJERAS

Art. 15. Las sociedades extranjeras que deseen realizar actos de comercio en El Salvador o quieran establecer agencias o sucursales, deberán presentar solicitud de autorización a la Superintendencia por medio de apoderado general o especialmente constituido.

Art. 18. La sociedad interesada deberá constituir y mantener en el país, dentro del plazo que se señale, un patrimonio suficiente para la actividad mercantil que desarrollará en la República.

Para determinar la suficiencia del patrimonio, deberá presentarse también el estudio de factibilidad económico – financiero correspondiente y la documentación con la que se compruebe que ha constituido el patrimonio suficiente.

Art. 20. La sociedad en su solicitud deberá protestar sumisión a las leyes, tribunales y autoridades de la República, en relación con los actos y contratos que haya de celebrar en territorio salvadoreño o hayan de surtir efectos en el mismo.



Art. 23. Queda prohibido al Registrador de Comercio, inscribir sociedades extranjeras, agencias o sucursales, sin que se le presente la autorización a que se refiere.²⁵

²⁵/ Lic. Ricardo Mendoza Orantes; Ley de la Superintendencia de sociedades y empresas mercantiles; 3ª edición; San Salvador, El Salvador; 1996.



CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y ANÁLISIS APLICADO A LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL PANADERIA ANTE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo general.

Conocer y analizar la capacidad que posee la pequeña empresa del sector industrial panadería al competir en el proceso de los tratados de libre comercio.

2. Objetivos específicos.

- a. Determinar si la pequeña empresa panadera cuenta con un acceso flexible para adquirir financiamiento.
- b. Establecer mecanismos que permitan obtener información por medio de la cual, las pequeñas empresas puedan conocer sobre los efectos que traen los tratados de libre comercio al sector industrial panadería.
- c. Identificar las fortalezas y oportunidades, así como también las debilidades y amenazas que posee el sector industrial panadería, con el fin de aprovechar y enfrentar dichas variables.



B. DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para elaborar el trabajo de graduación se han utilizado dos tipos de investigación, que son:

- **Investigación Documental.**
- **Investigación Descriptiva.**

La Investigación Documental, tiene como objetivo ayudar a desarrollar investigaciones que contienen necesariamente un marco teórico para poder definir un problema o fenómeno, hace referencia al uso de fuente de información bibliográfica o amparada en cualquier documento escrito.

La Investigación Descriptiva, se encarga de estudiar con amplio cuidado una investigación, sobre todo debe conocer con exactitud los componentes que forman parte del fenómeno que se esta analizando.

Brinda la posibilidad de predecir un acontecimiento determinado en el transcurso de la investigación.

En la mayoría de estudios con caso práctico se usa esta investigación.²⁶

²⁶/ Hernández Sampieri, Roberto/ Fernández Collado, Carlos/ Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. 2° edición. México. 1998



C. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se refiere a la puesta en marcha de acciones con las cuales se cree poder solucionar el problema de la investigación y de igual forma contribuir al logro de los objetivos previamente establecidos.

Cada proyecto de investigación requiere de un plan propio, pues cada estudio es diferente, para éste caso se utilizó el siguiente:

- **Diseño no experimental de la investigación**

El diseño no experimental comprende lo siguiente:

- a) Observar fenómenos ya existente, reales.
- b) Estudiar y analizar los fenómenos con la información y los datos que se tienen, pues previamente han sido estudiados.

Un punto fundamental del diseño no experimental es el tiempo, para ello existen métodos y para efectos de ésta investigación se usó :

Investigación transeccional (transversal), la cual se encarga de describir las variables de un fenómeno, analizando su impacto en un momento dado o período único.²⁷

²⁷ / Hernández Sampieri, Roberto/ Fernández Collado, Carlos/ Baptista Lucio, Pilar. Pág. 65



1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para la recopilación de la información se deben utilizar diferentes elementos fundamentales; para ello, a continuación se define el significado de técnica e instrumento, puesto que dan un lineamiento básico para poder recolectar la información deseada.

Técnica: Conjunto de procedimientos propios de un arte, ciencia u oficio.

La técnica que se ha utilizado en ésta investigación es:

- **La encuesta:** Se define como la investigación de opinión dominante sobre una materia, por medio de preguntas efectuadas a una población determinada.

Instrumento: Cualquier elemento considerado como una herramienta indispensable para llevar a cabo una investigación; todo lo que se emplea para obtener un resultado.²⁸

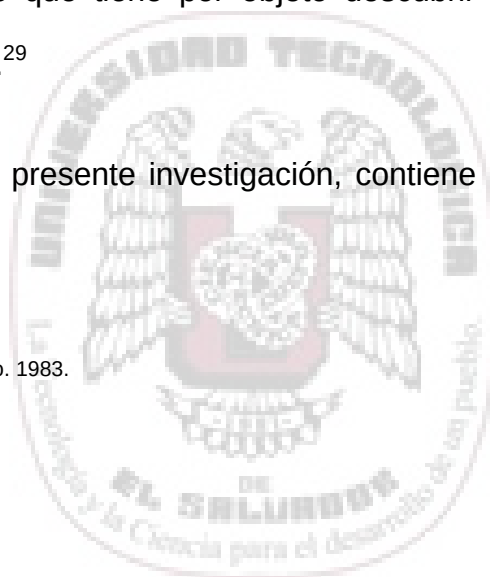
El instrumento que se aplicó para la técnica mencionada anteriormente fue:

- **El cuestionario:** Es un formulario que tiene por objeto descubrir asuntos de discusión, ó reunir datos.²⁹

El cuestionario que se distribuyó para realizar la presente investigación, contiene los siguientes elementos:

²⁸ / García Pelayo, Ramón. Diccionario Larousse Usual. 5° edición. México. 1983.

²⁹ / Pequeño Larousse Ilustrado. México D.F. 1981



- Identificación y saludo
- Objetivos de la investigación.
- Datos generales, los que ayudan a poder clasificar a los sujetos de estudio.
- Preguntas, se incluyen preguntas cerradas, abiertas y de selección múltiple, por medio de las cuales se evaluó la situación que vive el sector panadería de la pequeña empresa y particularmente de cada propietario(a); además, se conoció la opinión de los sujetos de estudio con respecto a los Tratados de Libre Comercio y cuál consideran que será su incidencia en el sector al que representan.

Los componentes del cuestionario son:

- Tratados de Libre Comercio, que contiene aspectos como, importancia, beneficios, desafíos, relación con la pequeña empresa, y limitantes.
- Pequeña empresa, incluye aspectos como, desempeño de áreas funcionales, desarrollo, crecimiento, y competitividad. (Ver anexo 1).



2. DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS.

El estudio se llevó a cabo en la denominada zona metropolitana de San Salvador, la cual comprende un total de 14 municipios, a saber:

Antiguo Cuscatlan, Nueva San Salvador, San Salvador, Ciudad Delgado, Mejicanos, Ayutuxtepeque, Cuscatancingo, Apopa, Nejapa, Ilopango, Soyapango, San Martín, San Marcos, y Tonacatepeque,(ver anexo 2 y 2a) de los cuales se excluyeron los municipios de Nejapa y Tonacatepeque debido a que se mostraron con un nivel poco representativo para esta investigación.

Los sujetos de dicha investigación fueron los propietarios(as) de panaderías representantes de pequeña empresa.

D. DEFINICIÓN DEL UNIVERSO POBLACIONAL.

A través de la información obtenida en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTIC) se obtuvo el total de 675 pequeñas empresas panaderas, correspondientes a la zona metropolitana de San Salvador clasificadas en una base de datos. (Ver anexo 3)



1. DISEÑO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para seleccionar la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1) E^2 + (Z^2 \cdot P \cdot Q)}$$

Donde:

n = Muestra

Z^2 = Nivel de confianza (95%) (1.96)

P = Probabilidad de ocurrencia (0.50)

Q = Probabilidad de no ocurrencia (0.50)

N = Población (675)

E^2 = Error (0.05)

Desarrollo:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50) \cdot (675)}{(675 - 1) (0.05)^2 + [(1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)]}$$

$$n = \frac{(3.8416) \cdot (0.50) \cdot (0.50) \cdot (675)}{(675 - 1) 0.0025 + (3.8416) \cdot (0.50) \cdot (0.50)}$$



$$n = \frac{648.27}{(674) \cdot (0.0025) + 0.9604}$$

$$n = \frac{648.27}{1.685 + 0.9604}$$

$$n = \frac{648.27}{2.6454}$$

$n = 245$

Para poder aplicar el porcentaje y el valor de encuestas asignadas se utilizo la siguiente forma:

- **Forma de obtener el calculo porcentual.**

Ejemplo.

*Municipio de San Salvador.

675 (universo) – 100%

164 (panaderías del municipio - X

* Desarrollo.

$$\frac{164 \times 100\%}{675} = \mathbf{24.30\%}$$



- **Forma de obtener el calculo del numero de encuestas asignadas.**

Ejemplo.

*Municipio de San Salvador.

$$\frac{245 \text{ (muestra)} \times 164 \text{ (panaderías del municipio)}}{675 \text{ (universo)}} = \mathbf{60 \text{ panaderías a encuestar en el municipio}}$$

La distribución de panaderías en cada municipio de la zona metropolitana de San Salvador es la siguiente:

Municipio*	Panaderías	Porcentaje	Encuestas asignadas
Nueva San Salvador	98	14.52%	35
Antiguo Cuzcatlan	16	2.37%	6
San Salvador	164	24.30%	60
Apopa	34	5.03%	12
Ayutuxtepeque	14	2.07%	5
Cuscatancingo	26	3.85%	9
Ciudad Delgado	13	1.93%	5
Ilopango	21	3.11%	8
Mejicanos	83	12.30%	30
San Marcos	18	2.67%	7
San Martín	12	1.78%	4
Soyapango	176	26.07%	64
TOTALES	675	100%	245

* NOTA: Los municipios fueron obtenidos según el Diario Oficial. San Salvador, 29 de Julio de 1996, Pág. 39, en donde además se incluyen los municipios de Nejapa y Tonacatepeque, los cuales no incluiremos por presentar un porcentaje no representativo.



E. RECOPILACION, TABULACION Y ANÁLISIS DE DATOS

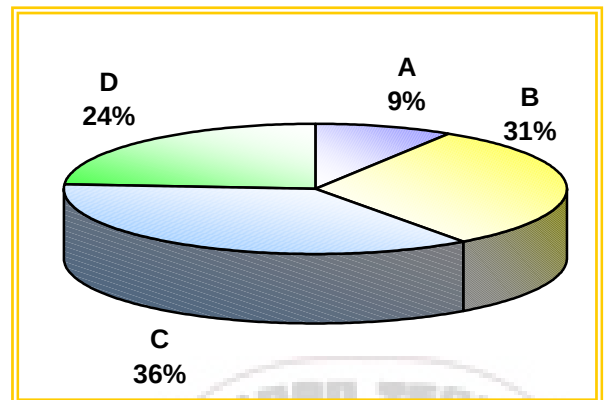
La base fundamental para esta investigación se encuentra enfocado en la preparación que posee el sector industrial panadería para enfrentarse a los cambios que surgen con los Tratados de Libre Comercio, ese es precisamente el objetivo primordial de la investigación de campo, la cual permitió analizar este sector, determinando los aspectos en los cuales se necesita trabajar más, logrando con ello obtener mejor calidad para competir en un mercado mundial.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los datos de clasificación.

Datos de Clasificación

Pregunta A. ¿Cuál es el tiempo que tiene la panadería de estar laborando?

Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
A. 0 a 1 año	23	9%
B. 1 a 3 años	75	31%
C. 4 a 6 años	89	36%
D. 7 a más	58	24%
Total	245	100%



Análisis

De los datos obtenidos se extrae que el 40% son empresas productivas relativamente nuevas, las cuales tienen deficiente conocimiento sobre los efectos que puede causar la competencia ya existente o potencial.

El 60% de la muestra representa la parte de este sector productivo que ha sabido mantenerse en el mercado, enfrentándose a la situación económica.



Pregunta B. ¿Municipio en donde está ubicada la panadería?

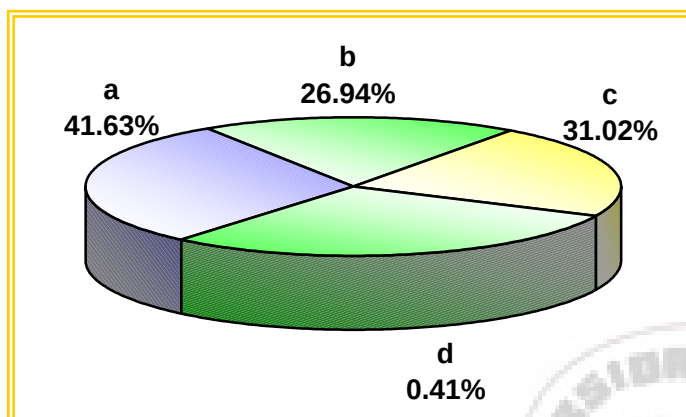
Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Nueva San Salvador	35	14.52 %
b. Antiguo Cuscatlán	6	2.37 %
c. San Salvador	60	24.30 %
d. Apopa	12	5.03 %
e. Ayutuxtepeque	5	2.07 %
f. Cuscatancingo	9	3.85 %
g. Ciudad Delgado	5	1.93 %
h. Ilopango	8	3.11 %
i. Mejicanos	30	12.30 %
j. San Marcos	7	2.67 %
k. San Martín	4	1.78 %
l. Soyapango	64	26.07 %
Total	245	100%



En esta sección se dan a conocer los resultados obtenidos de la investigación realizada en el sector industrial panadería correspondiente a los municipios presentados anteriormente.

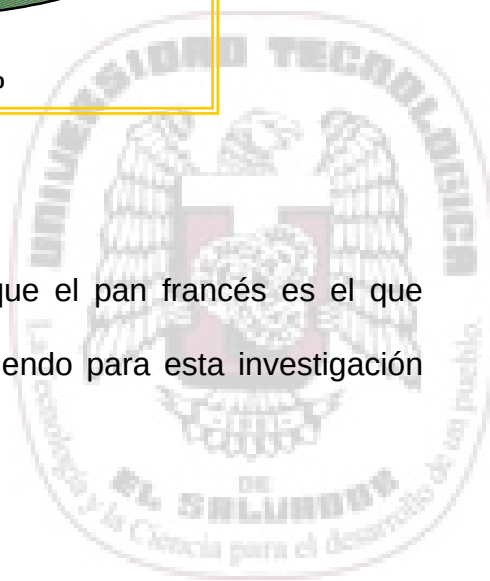
Pregunta N. 1. ¿Qué clase de pan produce?

Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Pan francés	102	41.63%
b. Pan dulce	66	26.94%
c. Ambos	76	31.02%
d. Otros	1	0.41%
Total	245	100%



Análisis

Al obtener los resultados se puede determinar que el pan francés es el que fabrican las panaderías con mayor proporción, siendo para esta investigación



del 41.63%, y se debe a que esta clase de pan presenta más demanda, y precio accesible al consumidor.

La fabricación de pan dulce también es muy buena opción para la industria panadera y representa un 26.94%.

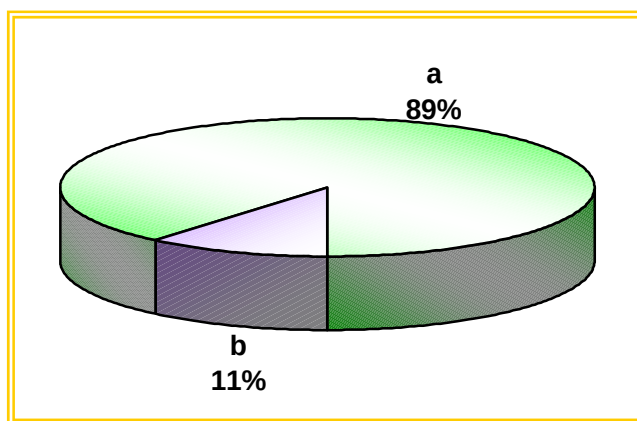
Al referirnos a la industria panadera se pudo determinar que el 31.02% fabrican ambos tipos de pan, lo cual busca satisfacer las necesidades del consumidor.

La opción otros se refiere a los productos más elaborados, como quesadillas, pasteles, budines, etc. Presenta un porcentaje de 0.41%.



Pregunta N. 2. ¿Normalmente supervisa a su personal?

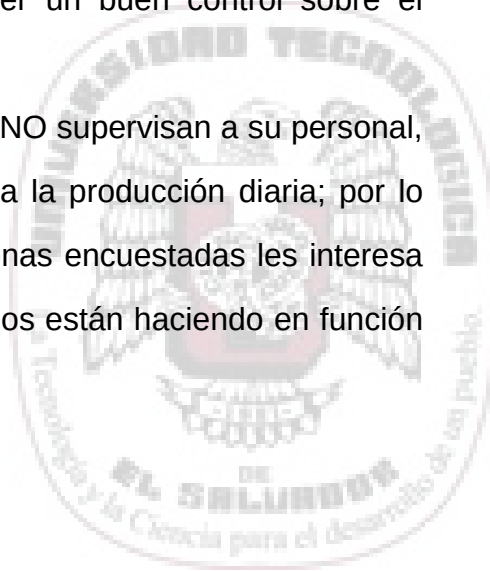
Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Sí	219	89%
b. No	26	11%
Total	245	100%



Análisis

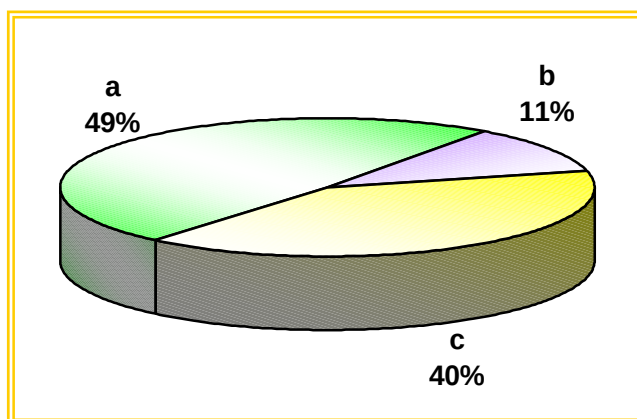
En la encuesta realizada se constato que el 89% de los encuestados Sí supervisan a su personal, ya que mantienen una constante comunicación con ellos; y por ser empresas pequeñas logran tener un buen control sobre el desempeño laboral de sus empleados.

Al mismo tiempo, el 11% restante nos dijeron que NO supervisan a su personal, ya que simplemente delegan responsabilidad para la producción diaria; por lo cual podemos concluir que a la mayoría de personas encuestadas les interesa saber cómo, cuando y qué es lo que sus empleados están haciendo en función del buen desempeño de la empresa.



Pregunta N. 3. ¿Le informa a sus empleados sobre la situación en la que se encuentra la empresa?

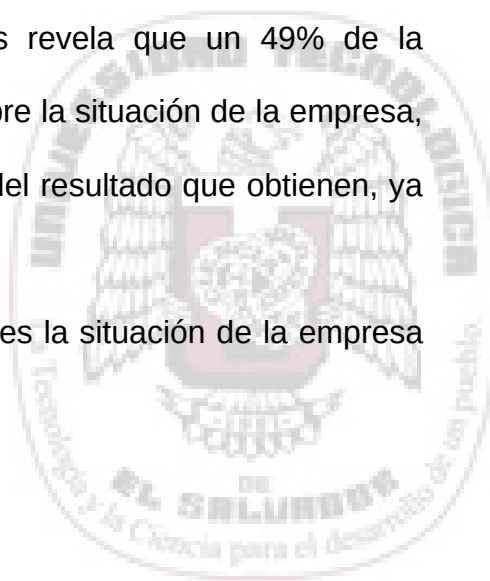
Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Sí	121	49%
b. No	27	11%
c. A veces	97	40%
Total	245	100%



Análisis

Los resultados obtenidos en esta pregunta nos revela que un 49% de la población investigada sí informa a su personal sobre la situación de la empresa, ya que consideran que los empleados son parte del resultado que obtienen, ya sea de ganancias como también de pérdidas.

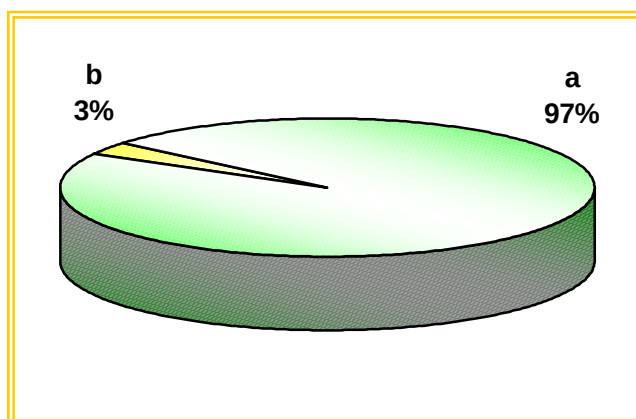
El 11% nos dijo que no informa a su personal, pues la situación de la empresa sólo corresponde a los dueños de ésta.



El 40% restante consideran que solo informan a su personal sobre acontecimientos importantes que ocurren en la empresa.

Pregunta N. 4. ¿Planifica usted su producción?

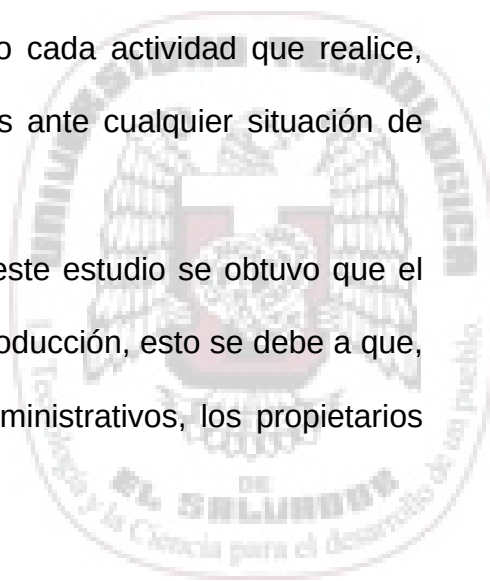
Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Sí	238	97%
b. No	7	3%
Total	245	100%



Análisis

Todo negocio o empresa debe iniciar planificando cada actividad que realice, con la única intención de mantenerse preparados ante cualquier situación de peligro.

En el caso de las panaderías investigadas para este estudio se obtuvo que el 97% de la población encuestada Sí planifica su producción, esto se debe a que, de forma empírica o por tener conocimientos administrativos, los propietarios



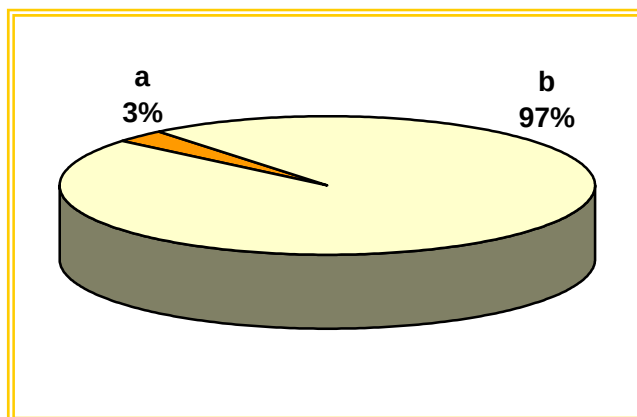
deseen mejorar la calidad, tanto de su producto como también de la empresa en general, obteniendo así, un mejor control de la producción.

Solamente el 3% de la población No planifica su producción porque se realiza en base a pedidos.



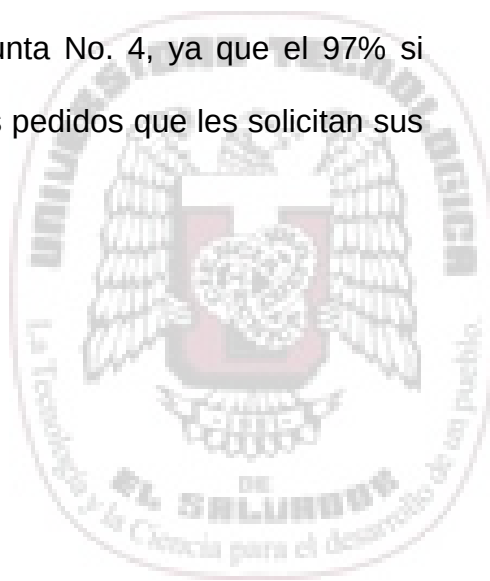
Pregunta N. 5. ¿Si no planifica, qué procedimiento utiliza para saber lo que debe producir?

Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Producen por pedidos	7	3%
b. Planifican su producción	238	97%
Total	245	100%



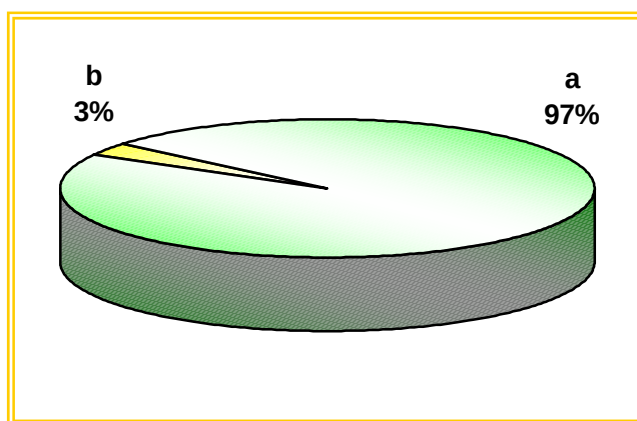
Análisis

Esta pregunta tiene relación directa con la pregunta No. 4, ya que el 97% si planifican la producción, un 3% trabajan según los pedidos que les solicitan sus clientes.



Pregunta N. 6. ¿Planifica su consumo de materia prima?

Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Sí	238	97%
b. No	7	3%
Total	245	100%



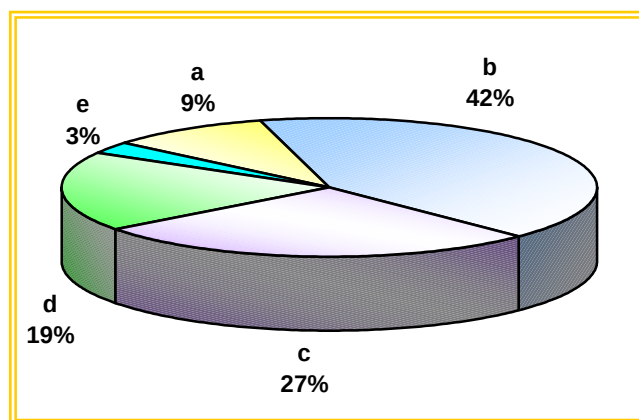
Análisis

El 97% de los propietarios de panaderías contestaron que sí planifican su consumo de materia prima y el 3% no lo hacen, el no planificarlo es debido a que ellos aseguran les beneficia el trabajar en base a pedidos.



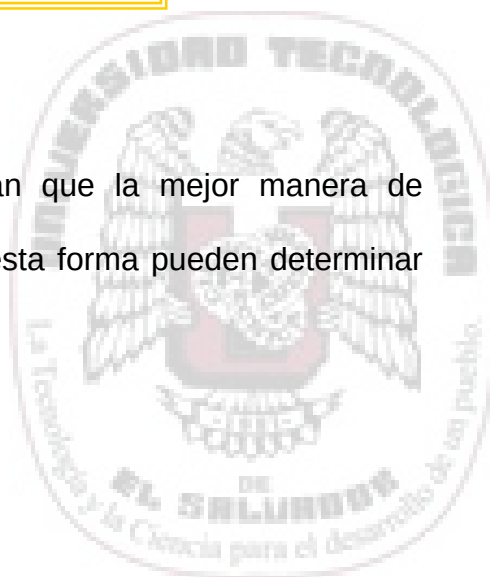
Pregunta N. 7. Si su respuesta anterior fue afirmativa, señale por cuánto tiempo planifica el consumo de materia prima

Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Diario	23	9%
b. Semanal	102	42%
c. Quincenal	67	27%
d. Mensual	46	19%
e. No planifican	7	3%
Total	245	100%



Análisis

El 9% de las personas encuestadas consideran que la mejor manera de planificar su materia prima es diario, ya que de esta forma pueden determinar los precios de materia prima más reciente.

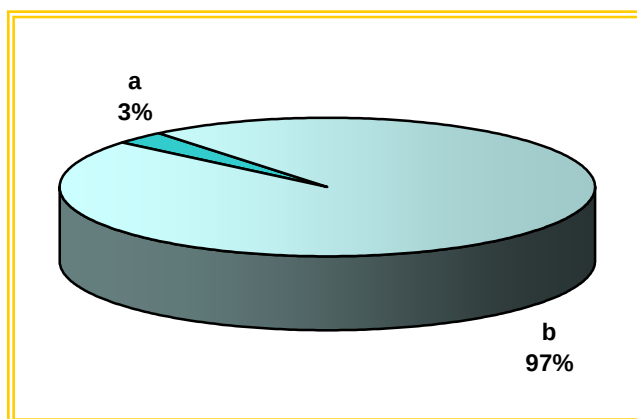


Un 42% lo hacen semanalmente, ya que ello les permite mantener un equilibrio entre el dinero a invertir y el tiempo para la producción; el 27% de los encuestados adquieren su materia prima quincenalmente, ya que de esta manera obtienen menores costos; y solamente el 19% restante lo hacen mensualmente, pues consideran que es la mejor forma de obtener un buen precio por parte de los proveedores, evitándose costos de transporte, y un 3% no planifica el consumo de materia prima.



Pregunta N. 8. Si no hace planificación de materia prima, ¿Qué técnica utiliza para provisionarse de ella?

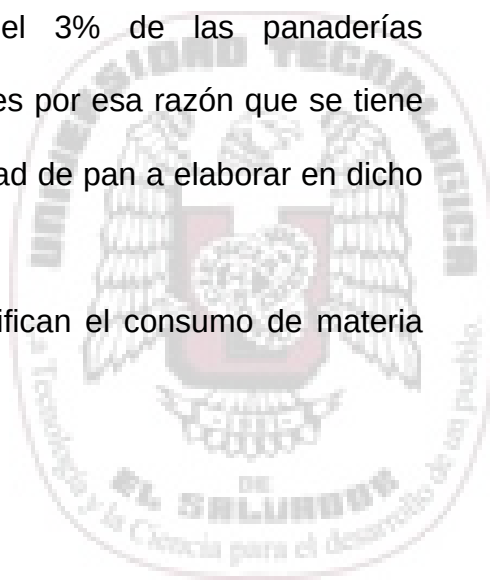
Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Según pedido	7	3%
b. Si planifican	238	97%
Total	245	100%



Análisis

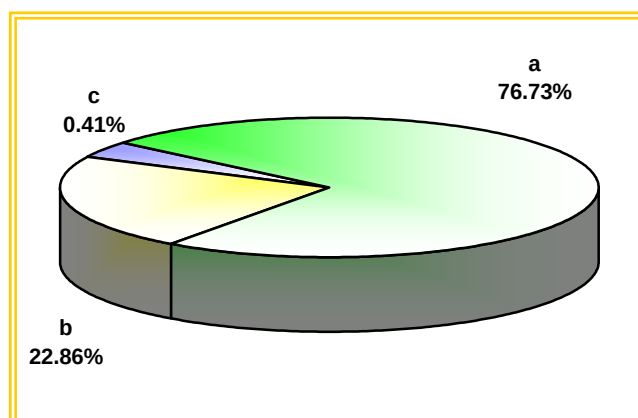
Según los resultados obtenidos, solamente el 3% de las panaderías encuestadas producen su producto por pedido y es por esa razón que se tiene que comprar la materia prima según sea la cantidad de pan a elaborar en dicho pedido.

El 97% restante son los propietarios que si planifican el consumo de materia prima.



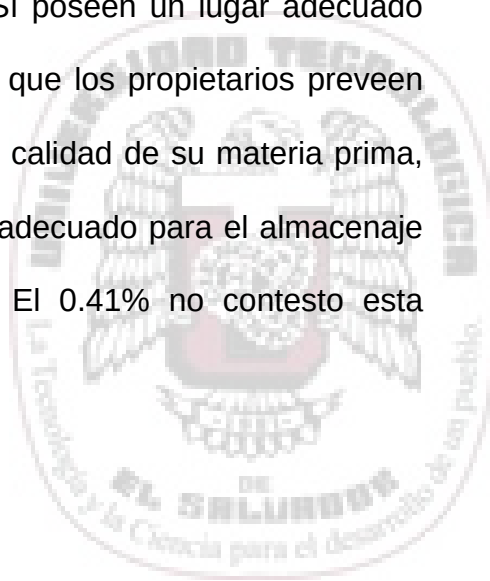
Pregunta N. 9. ¿Cuenta con un lugar adecuado para el almacenaje de materia prima?

Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Sí	188	76.73%
b. No	56	22.86%
c. No contestó	1	0.41%
Total	245	100%



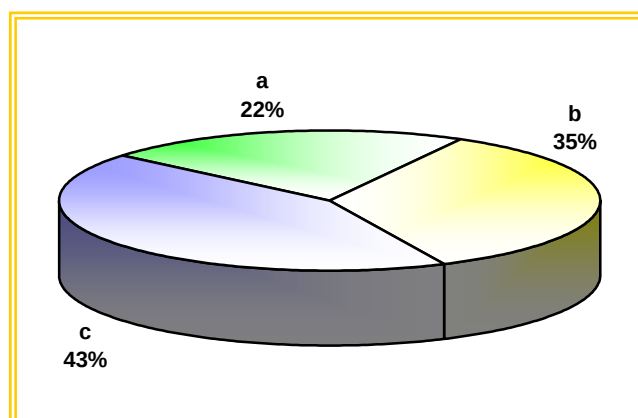
Análisis

El 76.73% de los encuestados contestaron que Sí poseen un lugar adecuado para almacenar su materia prima, lo cual refleja que los propietarios proveen lugares apropiados para el buen mantenimiento y calidad de su materia prima, mientras que un 22.86% No cuenta con un lugar adecuado para el almacenaje ya que poseen poco espacio en su negocio. El 0.41% no contesto esta pregunta.



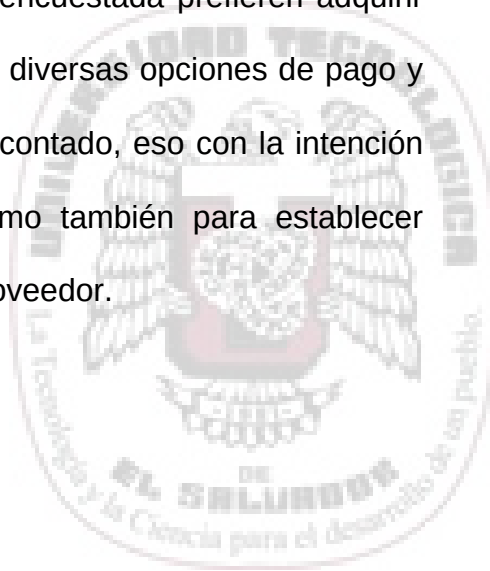
Pregunta N. 10. ¿Cuál es la forma de pago en la que usted realiza sus compras de materia prima?

Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Crédito	53	22%
b. Contado	85	35%
c. Crédito y Contado	107	43%
Total	245	100%



Análisis

para esta investigación, el 43% de la población encuestada prefieren adquirir su materia prima, con un proveedor que le facilite diversas opciones de pago y se prefiere pagar una parte al crédito y la otra al contado, eso con la intención de mantener un buen equilibrio económico, como también para establecer vínculos más estrechos en la relación empresa-proveedor.



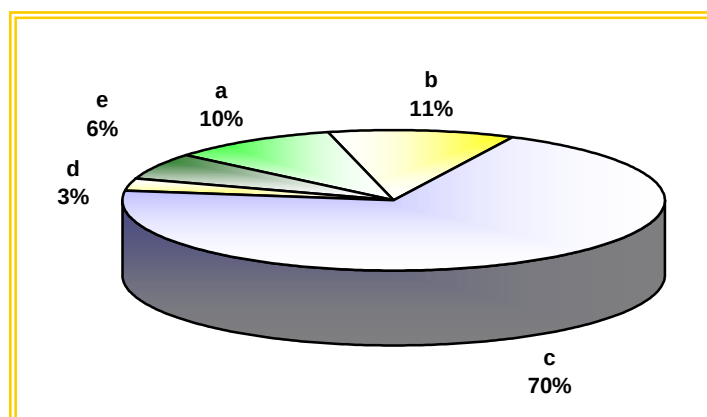
Del resto de encuestados, el 35% cuenta con la facilidad de pagar lo que compra de materiales al contado, por temor a las deudas que se puedan generar.

El 22% de la población restante considera que el pago de material, al crédito, es una buena opción, si es que no se tiene el dinero suficiente de contado.



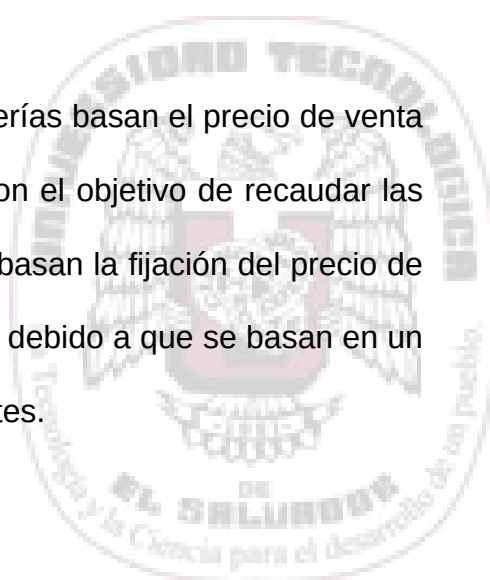
Pregunta N. 11. ¿Cuáles de los siguientes factores toma en consideración para la fijación del precio de venta para su producto?

Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Demanda	24	10%
b. Precios de la competencia	28	11%
c. Costo de producción	171	70%
d. Zona de venta	7	3%
e. Otros	15	6%
Total	245	100%



Análisis

En esta pregunta se refleja que un 70% de panaderías basan el precio de venta de su producto en el costo de producción, todo con el objetivo de recaudar las utilidades que ellos requieren; existe un 11% que basan la fijación del precio de venta en los precios que presenta, la competencia debido a que se basan en un mercado de libre comercio para obtener más clientes.

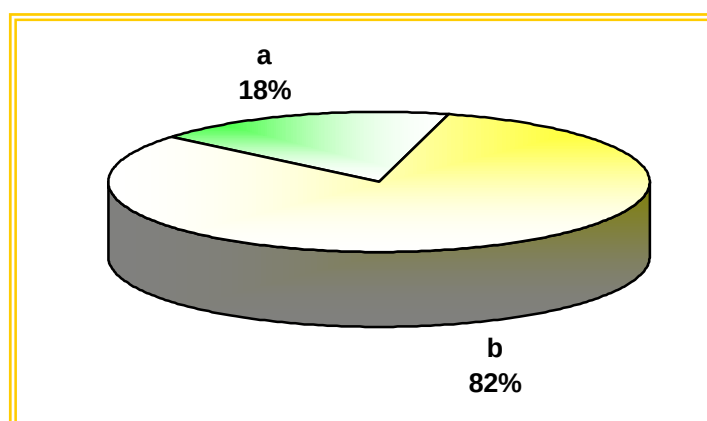


Un 10% contestó que la forma que establece el precio de su producto es a través de la demanda que poseen, ya que dependiendo de esto puede ser que incremente o disminuya el precio, un 3% basa el precio de venta según la zona en la que se vende el producto, esto se debe a que no todos los lugares de venta son estratégicos, y un 6% los establecen según otros factores.



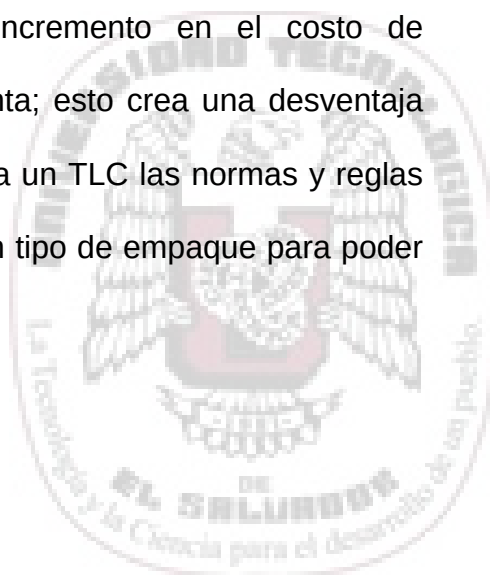
Pregunta N. 12. ¿Vende su producto con algún tipo de envoltura?

Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Sí	43	18%
b. No	202	82%
Total	245	100%



Análisis

En esta pregunta un 82% de los entrevistados contestaron que venden sus productos sin ningún tipo de empaque o envoltura, esto se debe a que al colocarle empaque al producto requiere un incremento en el costo de producción, lo cual repercute en el precio de venta; esto crea una desventaja para el sector panadería, ya que si quiere entrar a un TLC las normas y reglas de calidad e higiene les exigirán que tengan algún tipo de empaque para poder estar al nivel de sus competidores.

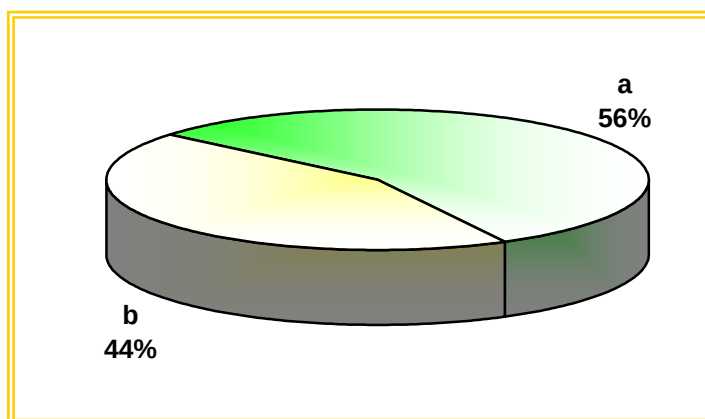


Tan sólo un 18% de los encuestados venden su producto con algún tipo de empaque; esto es una mínima representación, lo cual demuestra que el sector panadería está en desventaja, referente a la presentación de su producto frente a los posibles competidores que surgen en un TLC.



Pregunta N. 13. ¿Cuál es el lugar en donde se lleva a cabo la venta de su producto?

Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. En su negocio	138	56%
b. Fuera del negocio	107	44%
Total	245	100%



Análisis

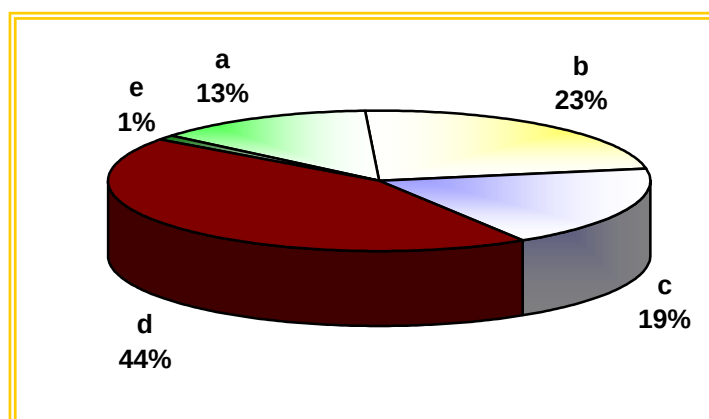
Un 56% de las personas encuestadas venden su producto en su negocio, pues consideran que se da una mejor atención al cliente.

El 44% vende el producto en diferentes puntos estratégicos.



Pregunta N. 14. ¿Qué medios utiliza para la distribución de su producto?

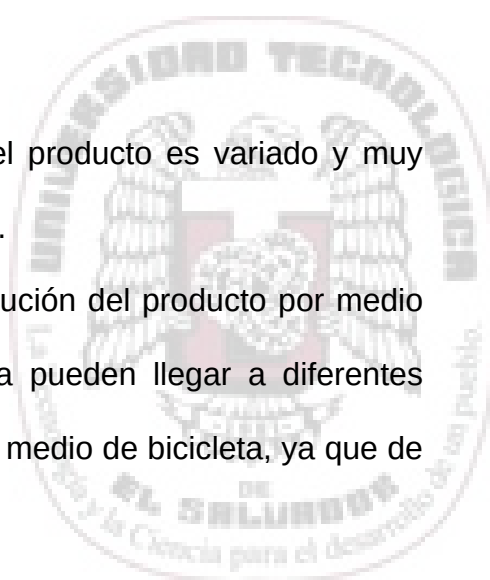
Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Vehículo automotor	33	13%
b. Bicicleta	56	23%
c. Otros medios	46	19%
d. Venden en su negocio	108	44%
e. No contestó	2	1%
Total	245	100%



Análisis

Como se puede observar la forma de distribuir el producto es variado y muy importante para los clientes y para los propietarios.

Un 13% de los encuestados establecen su distribución del producto por medio de su vehículo automotor ya que de esta forma pueden llegar a diferentes sectores de una forma rápida; un 23% lo hace por medio de bicicleta, ya que de



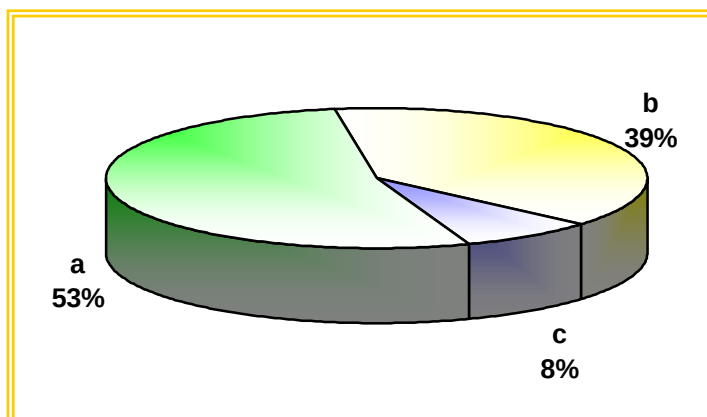
esta manea no elevan sus costos al dar este servicio, un 19% utilizan otros medios de distribución, los cuales proporcionan iguales resultados de llegar a diferentes clientes.

Un 44% venden el producto en su negocio, y solo un 1% no contestó esta pregunta.



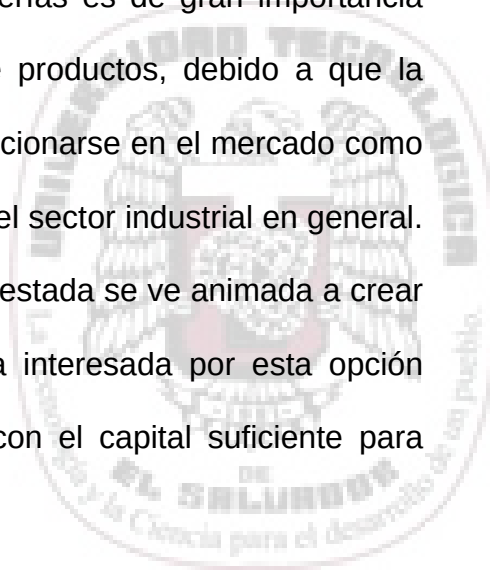
Pregunta N. 15. ¿Analiza la posibilidad de crear nueva variedad de pan?

Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Sí	129	53%
b. No	97	39%
c. No contestó	19	8%
Total	245	100%



Análisis

Dentro de cualquier tipo de empresa, innovar es un elemento clave para el futuro de los negocios, en el caso de las panaderías es de gran importancia estudiar la posibilidad de elaborar diversidad de productos, debido a que la competencia es muy fuerte y cada una busca posicionarse en el mercado como el más competitivo tanto en su localidad como en el sector industrial en general. En esta investigación el 53% de la población encuestada se ve animada a crear nueva variedad de pan, un 39% no se muestra interesada por esta opción debido a que hay que invertir y no se cuenta con el capital suficiente para

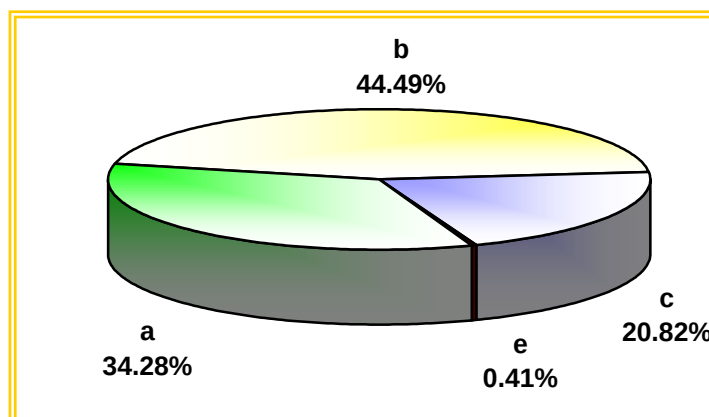


hacerlo, o simplemente porque dice estar a gusto con su producción, ya que es suficientemente variada; mientras que un 8% no habían analizado esa opción, diciendo que tal vez estudiarían esa posibilidad.



Pregunta N. 16. ¿De qué forma vende su producto?

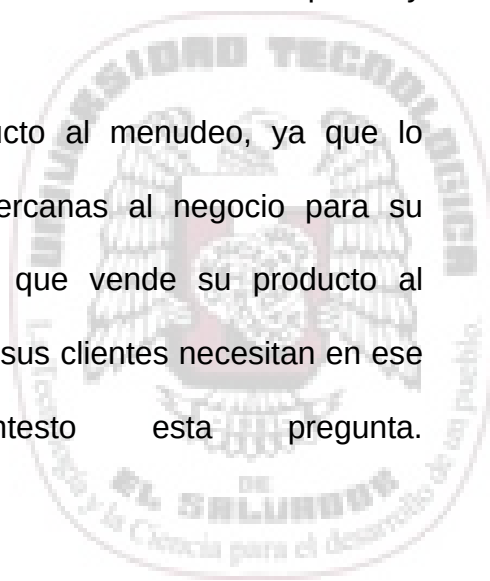
Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Mayoreo	84	34.28%
b. Menudeo	109	44.49%
c. Ambas	51	20.82%
d. No contestó	1	0.41%
Total	245	100%



Análisis

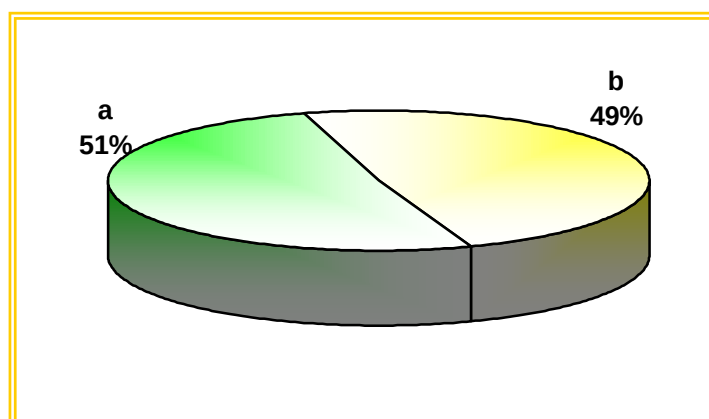
Un 34.28% de los propietarios realizan su venta al mayoreo, ya que de esta manera incrementan su producción, obteniendo utilidades más rápidas y distribuyendo su producto con igual facilidad.

Otro 44.49% contestaron que venden el producto al menudeo, ya que lo distribuyen a una gran variedad de familias cercanas al negocio para su consumo inmediato. Sólo un 20.81% contestó que vende su producto al mayoreo y al menudeo todo dependerá de lo que sus clientes necesitan en ese momento. El 0.41% no contesto esta pregunta.



Pregunta N. 17. ¿Su empresa trabaja con financiamiento?

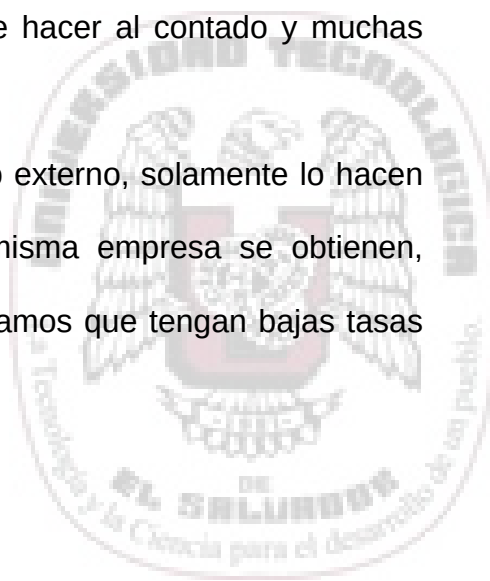
Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Sí	126	51%
b. No	119	49%
Total	245	100%



Análisis

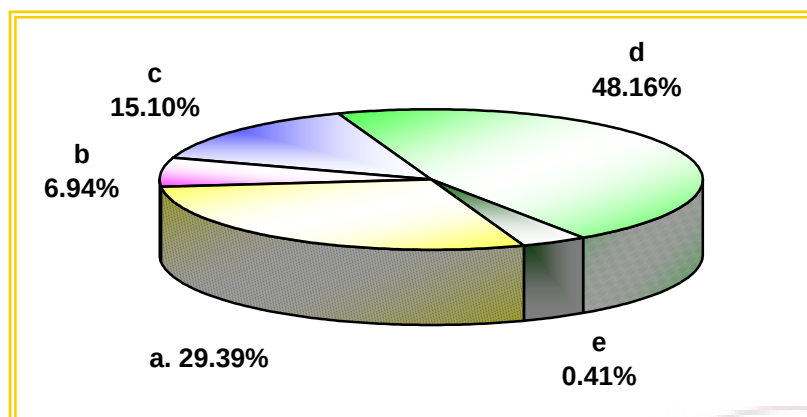
Los resultados obtenidos en esta pregunta nos demuestran que el 51% de los encuestados sí trabajan con algún tipo de financiamiento, esto debido al interés de algunas empresas de mantener la maquinaria en buen funcionamiento, otros porque al adquirir su materia prima lo tienen que hacer al contado y muchas veces la situación de la empresa no es la mejor.

El 44% restante logran trabajar sin financiamiento externo, solamente lo hacen con recursos propio o ganancias que de la misma empresa se obtienen, además consideran que es difícil acceder a préstamos que tengan bajas tasas de interés.



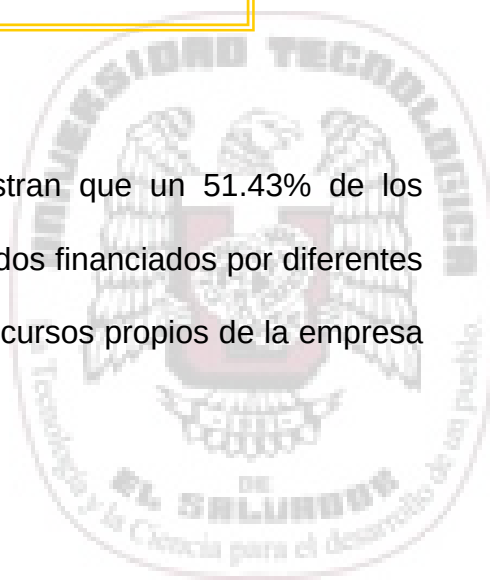
Pregunta N. 18. ¿Si su respuesta anterior fue Sí, mencione quién financia a su empresa, si su respuesta fue No, mencione de qué forma obtiene el financiamiento?

Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Banco	72	29.39%
b. Financiera	17	6.94%
c. Otros préstamos	37	15.10%
d. Recursos propios	118	48.16%
e. No contestó	1	0.41%
Total	245	100%



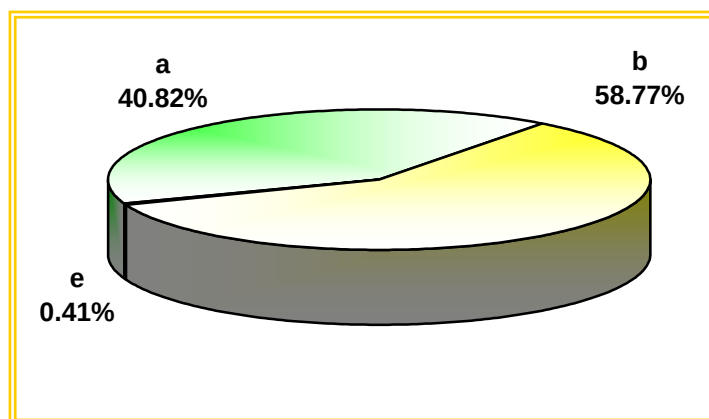
Análisis

Los resultados de estas preguntas nos demuestran que un 51.43% de los encuestados esta actualmente trabajando con fondos financiados por diferentes instituciones, un 48.16% afirma que utilizan los recursos propios de la empresa o sus utilidades para seguir laborando.



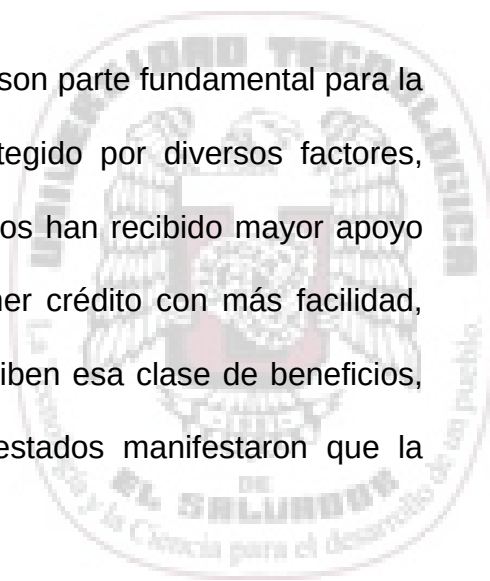
Pregunta N. 19. ¿Considera usted que la pequeña empresa del sector industrial panadería ha mejorado su situación económica actualmente?

Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Sí	100	40.82%
b. No	144	58.77%
c. No contestó	1	0.41%
Total	245	100%



Análisis

Si bien es cierto que la micro y pequeña empresa son parte fundamental para la economía del país, este sector ha sido desprotegido por diversos factores, aunque hay que reconocer que en los últimos años han recibido mayor apoyo con relación a capacitaciones y formas de obtener crédito con más facilidad, eso no quiere decir que todas las panaderías reciben esa clase de beneficios, es por esa razón que el 58.77% de los encuestados manifestaron que la



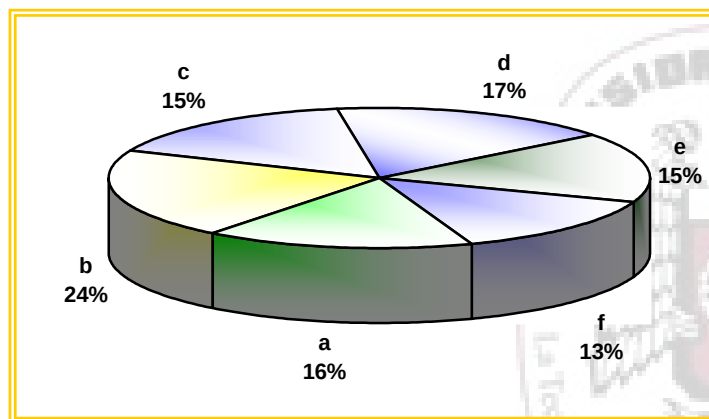
situación económica del sector panadería no ha mejorado, al contrario se ha estancado, no sólo por el poco interés y apoyo, sino también, por la competencia existente en el mercado; el 40.82% dijo que Sí se ha visto un mayor desarrollo económico considerable debido a programas que se llevan a cabo con más frecuencia.

Un 0.41% no contesto esta pregunta.



Pregunta N. 20. ¿Considera los siguientes factores como obstáculo para su crecimiento en el mercado? Enumere del 1 al 5 según su importancia:

Alternativas	Posición	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Nuevos competidores	2º	39	16%
b. Capacidad de compra del consumidor	1º	58	24%
c. Productos sustitutos	3º	37	15%
d. Mala negociación con los proveedores	5º	42	17%
e. Rivalidad entre los competidores existentes	4º	37	15%
f. No contestó		32	13%
Total		245	100%



Análisis

En todo sector hay factores que impiden el crecimiento de mercado; las panaderías no son la excepción, al preguntar a los encuestados sobre cuál de los factores antes mencionados es el que consideran ellos el No. 1 como obstáculo, 24% dijo que la capacidad de compra del consumidor es la limitante más considerable, ya que la situación económica no es la mejor y no toda la población tiene siempre el acceso a consumir el producto.

Un 16% considera como 2º lugar a los nuevos competidores, ya que estos limitan al crecimiento con la diversificación de producto, tecnología más avanzada, etc.

El 15% determina que en 3^{er} lugar están los productos sustitutos y en un 4º lugar con el mismo porcentaje, se establecen la rivalidad entre los competidores existentes, ya que ambos casos implican una limitante de crecimiento para las panaderías.

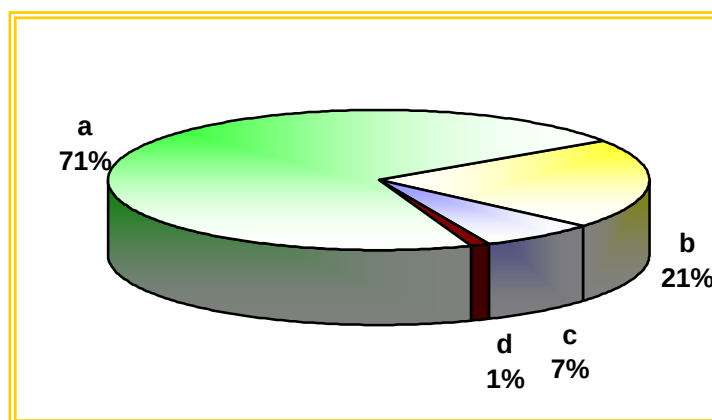
Solo un 17% determina como 5º lugar a la mala negociación con los proveedores, ya que no se buscan nuevos abastecedores que nos den un mejor precio.

El 13% restante no contestaron la pregunta.



Pregunta N. 21. ¿Sabe usted lo que es un Tratado de Libre Comercio?

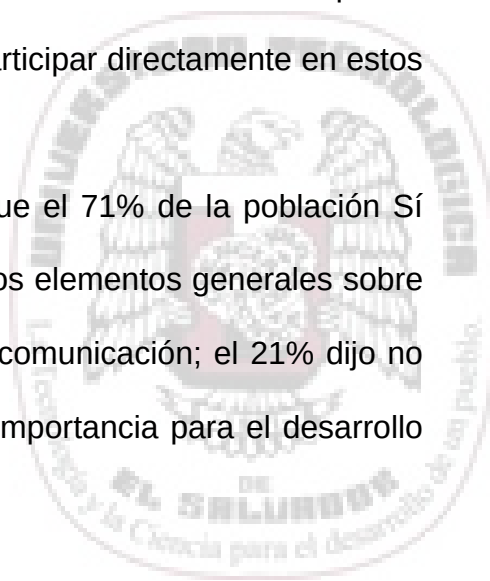
Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Sí	174	71%
b. No	51	21%
c. Un poco	17	7%
d. No contestó	3	1%
Total	245	100%



Análisis

El tema de los TLC es muy amplio y contempla una serie de elementos que se deben conocer con exactitud si se desea poder participar directamente en estos tratados.

Dentro de esta investigación se pudo observar que el 71% de la población Sí conoce sobre TLC, eso significa que saben solo los elementos generales sobre los cuales se adquieren gracias a los medios de comunicación; el 21% dijo no saber que es un TLC porque no cree que tenga importancia para el desarrollo

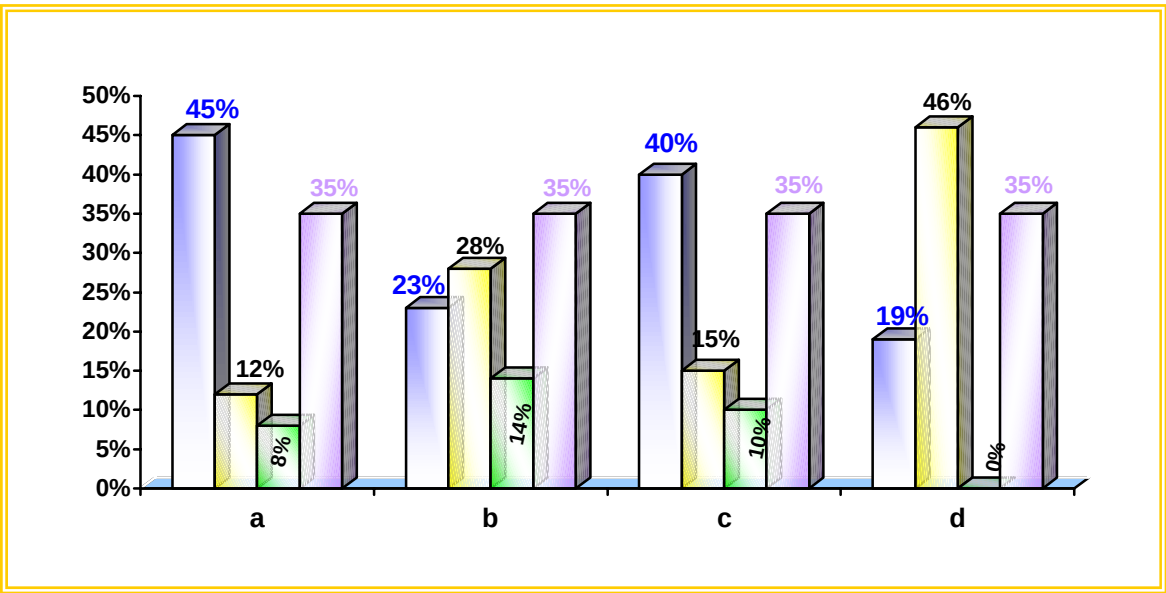


de su negocio o por qué no le interesa, generando con ello inseguridad sobre el tema. En tercer lugar el 7% manifiesta que conocen sólo un poco sobre TLC por falta de información.



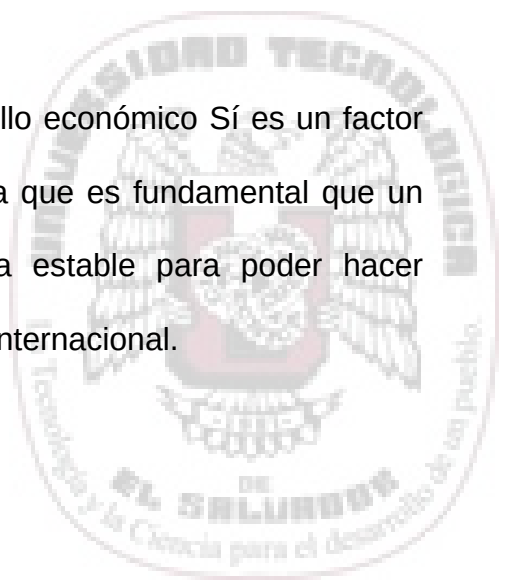
Pregunta N. 22. ¿Considera que la importancia de los Tratados de Libre Comercio, radica en los siguientes factores?

Respuestas	Alternativas				Valor Porcentual			
	a. Desarrollo económico.	b. Oportunidades de empleo.	c. Nuevas relaciones con otros países.	d. Otros motivos	a. Desarrollo económico.	b. Oportunidades de empleo.	c. Nuevas relaciones con otros países.	d. Otros motivos
Sí	111	56	99	47	45%	23%	40%	19%
No	28	68	36	112	12%	28%	15%	46%
A veces	20	35	24		8%	14%	10%	
No contestó	86	86	86	86	35%	35%	35%	35%
Total	245	245	245	245	100%	100%	100%	100%



Análisis

Un 45% de la población considera que el desarrollo económico Sí es un factor que impacta a los tratados de Libre Comercio, ya que es fundamental que un país se encuentre en una situación económica estable para poder hacer negociaciones que afecten a nivel nacional como internacional.



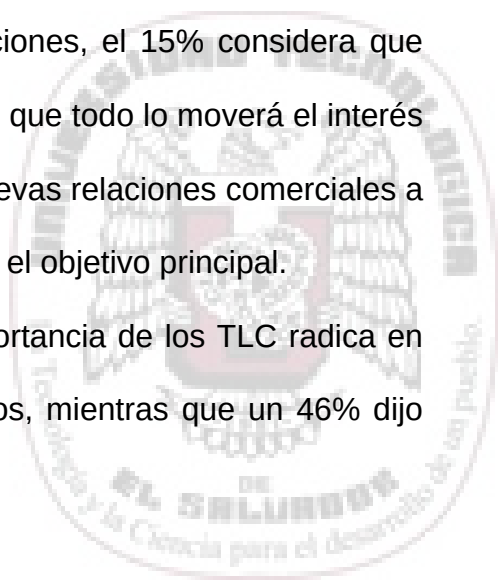
El 12% no lo considera un factor determinante para las negociaciones comerciales.

El 8% restante opina que el desarrollo económico influye solamente a veces, todo dependerá de las mejoras de la economía.

Mucho se ha dicho de las nuevas oportunidades de empleo que habrán con los TLC, es por ello que consideramos esta variable como alternativa del cuestionario en el que 23% de la población manifestó que sí creen que habrán nuevos y mejores empleos, ya sea por empresas nacionales o extranjeras, el 28% considera que No creen que los TLC generan la cantidad de empleos que se prometen y un 14% piensan que no siempre se pueden dar estas nuevas oportunidades de empleo, todo depende de la naturaleza de las empresas que participarán en la mesa de negociaciones de los TLC.

Las nuevas relaciones con otros países fue otro de los factores que consideramos predominante para esta pregunta, siendo sus resultados que el 40% manifestó que Sí es de suma importancia que los países mantengan relaciones comerciales con otros y sobre todo que con los TLC habrán nuevos países agregados para hacer crecer dichas relaciones, el 15% considera que los TLC No traerán nuevas relaciones comerciales que todo lo moverá el interés de los países participantes, el 10% dijo que las nuevas relaciones comerciales a veces dan importancia a los TLC, pero que no es el objetivo principal.

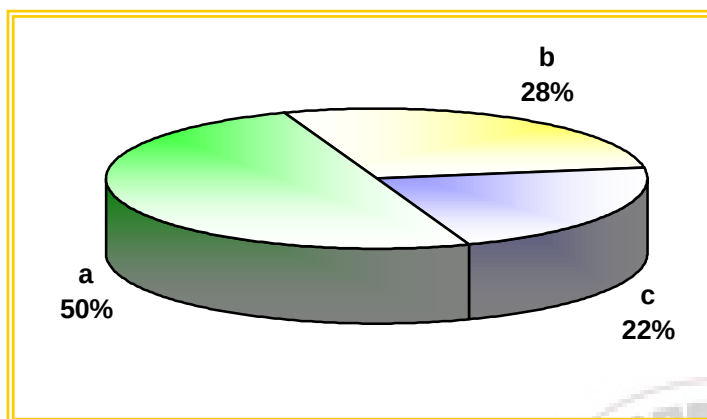
El 19% de los encuestados mencionó que la importancia de los TLC radica en otros motivos, por ejemplo: abrir nuevos mercados, mientras que un 46% dijo



que no existen otros motivos para darle importancia a los TLC, que sobre todo predomina el desarrollo económico que tendrá los países al participar en dichos convenio. El 35% restante en cada alternativa no contestó la pregunta.

Pregunta N. 23. ¿Considera usted que los Tratados de Libre Comercio son beneficiosos para el sector panadería?

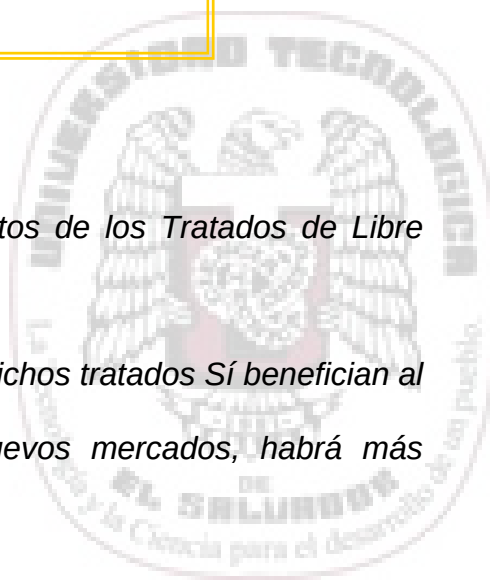
Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Sí	122	50%
b. No	69	28%
c. No contestó	54	22%
Total	245	100%



Análisis

En la actualidad se conoce poco sobre los efectos de los Tratados de Libre Comercio han traído al país.

De la encuesta realizada el 50% consideran que dichos tratados Sí benefician al sector panadería, pues con ello se abrirán nuevos mercados, habrá más



oportunidades de empleo y lo más importante entrarán nuevos proveedores de materia prima, con precios más bajos y de buena calidad.

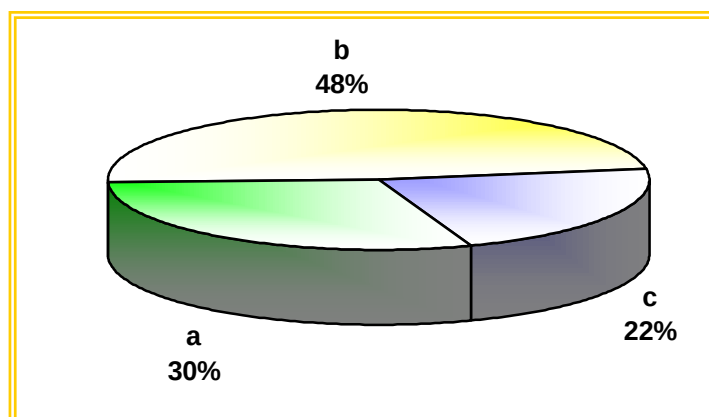
Un 28% estableció que los TLC No benefician a ese sector, ya que no es muy atractivo para la inversión por ende, existe poco apoyo del gobierno y empresas relacionadas con éste ramo; además hay poca información sobre los verdaderos beneficios que dichos tratados traen.

El 22% restante de los encuestados no contestaron la pregunta ya que no conocen sobre Tratados de Libre Comercio.



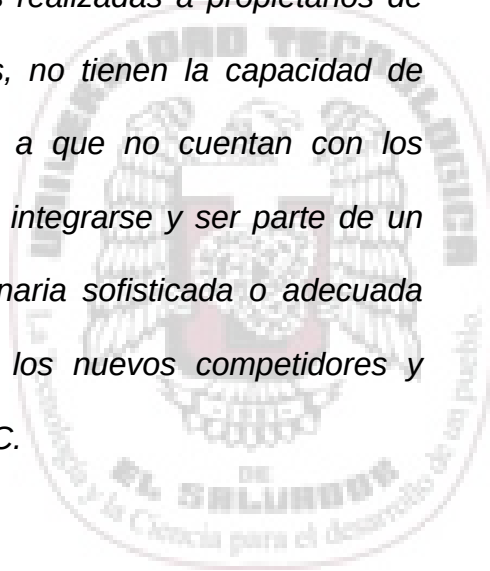
Pregunta N. 24. ¿Cree usted estar en la capacidad de participar en un Tratado de Libre Comercio?

Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Sí	73	30%
b. No	118	48%
c. No contestó	54	22%
Total	245	100%



Análisis

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a propietarios de panadería reflejan que el 48% de las empresas, no tienen la capacidad de participar en un TLC, esto debido según ellos a que no cuentan con los recursos monetarios suficientes para ser aptos e integrarse y ser parte de un TLC; también aseguran que no tienen la maquinaria sofisticada o adecuada para poder ser competitivos y poder enfrentar los nuevos competidores y además poseen un amplio conocimiento sobre TLC.



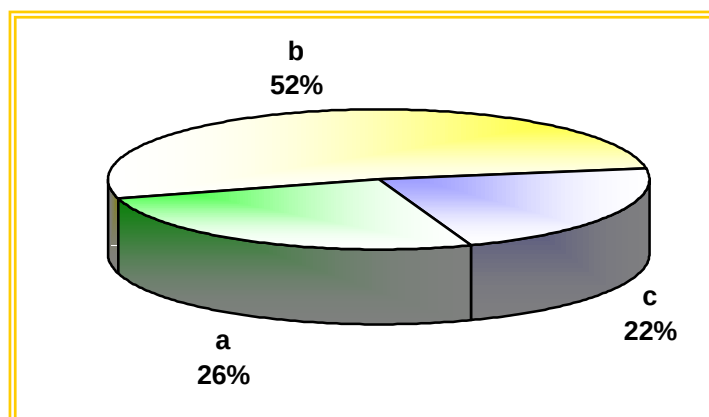
Por otra parte un 30% de los encuestados afirma que Sí están en la capacidad de participar en un TLC debido a que creen en el deseo y voluntad para competir y ser parte de dichos convenios, están convencidos que lo lograrán con el apoyo que les brinde tanto el gobierno como también organismos no gubernamentales.

Por último un 22% de los encuestados no contestó esta pregunta, lo que lleva a la conclusión de que carecen totalmente del conocimiento sobre TLC.



Pregunta N. 25. ¿Está usted preparada para enfrentar a los nuevos competidores que surgirán ante los tratados de Libre Comercio?

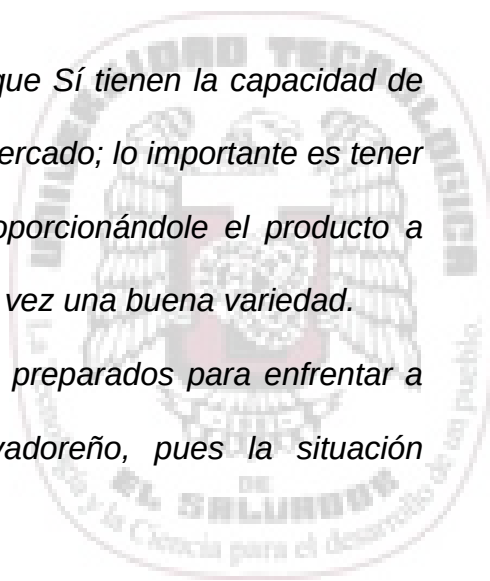
Alternativas	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Sí	64	26%
b. No	127	52%
c. No contestó	54	22%
Total	245	100%



Análisis

Un 26% de la población encuestada consideran que Sí tienen la capacidad de enfrentarse a nuevas empresas que ingresen al mercado; lo importante es tener ya clientes base, la cual se debe mantener, proporcionándole el producto a buen precio y con buena calidad, ofreciéndole a la vez una buena variedad.

El 52% de los encuestados opinan que no están preparados para enfrentar a nuevas empresa que entren al mercado salvadoreño, pues la situación



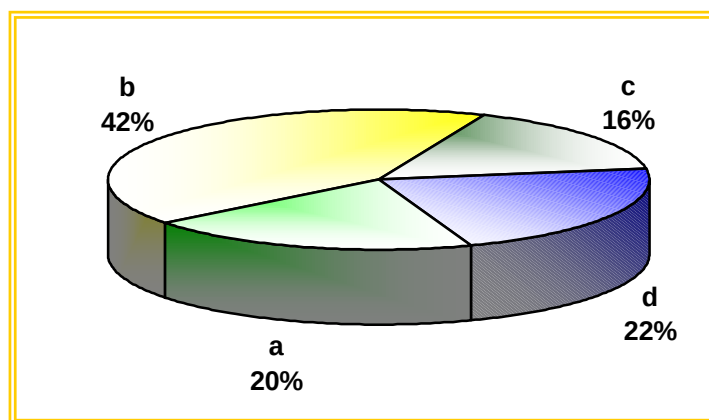
económica no lo permite, hay un endeudamiento grande con bancos y financieras a nivel personal, la capacidad de compra va disminuyendo, y la competencia es más fuerte y viene con mejores oportunidades.

El 22% restante no contesta la pregunta porque no conocen sobre TLC.



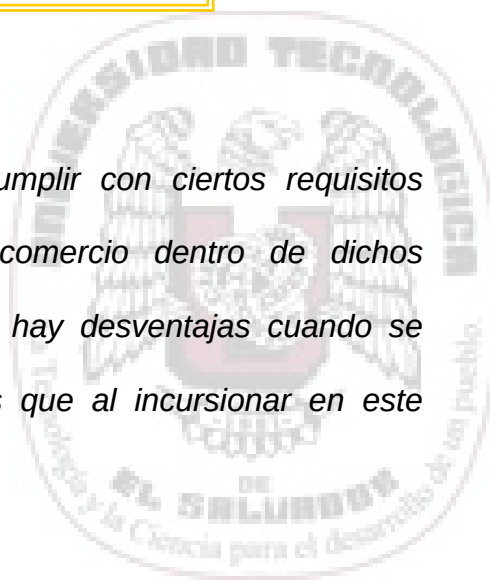
Pregunta N. 26. ¿Cuál considera que es su principal limitación para poder participar en los Tratados de Libre Comercio?

<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Valor Porcentual</i>
a. <i>Desinformación sobre los Tratados de Libre Comercio</i>	50	20%
b. <i>Los costos que pueden ocasionar dichos tratados comerciales.</i>	102	42%
c. <i>Excesos de trámites y requisitos</i>	39	16%
d. <i>No contestó</i>	54	22%
<i>Total</i>	245	100%



Análisis

Para poder participar en un TLC se deben cumplir con ciertos requisitos indispensable para el buen desempeño del comercio dentro de dichos acuerdos; así como existen beneficios, también hay desventajas cuando se participa en un TLC, la principal desventaja es que al incursionar en este

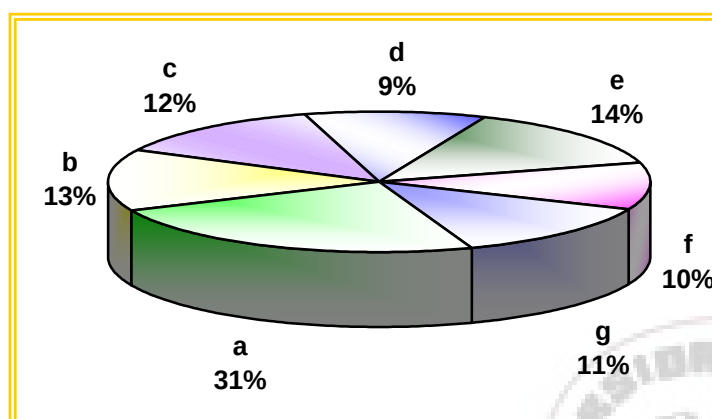


proceso existen limitaciones que restringen en alguna medida el hecho de acceder a dichos convenios comerciales. El 42% de la población cree que su principal limitación para participar en un TLC son los costos que se adquieren tanto en una u otra área del negocio, puesto que al ser pequeña empresa, esto representa una pérdida significativa para la entidad, el 20% manifestó que su principal imitación al participar en los TLC es la desinformación, puesto que lo poco que se publica es material con lenguaje técnico que en ciertas ocasiones confunde o no se comprende en su totalidad, se necesitan informes claros y concisos de tal manera que se pueda asimilar la información. El 16% que conoce con más profundidad sobre TLC dijo que su principal limitación para participar son los trámites y requisitos engorrosos que se deben efectuar.



Pregunta N. 27. Enumere del 1 al 6 ¿Cuál de los siguientes beneficios considera más importantes al participar en un Tratado de Libre Comercio?

Alternativas	Posición	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Mayores utilidades	1º	77	31%
b. Mayor producción	2º	31	13%
c. Entrar a nuevos mercados	3º	30	12%
d. Más competitivos	4º	22	9%
e. Diversificación de productos	5º	34	14%
f. Abrir nuevas sucursales	6º	24	10%
g. No contestó		27	11%
Total		245	100%



Análisis

En las respuestas obtenidas por los encuestados un 31% están en total acuerdo que el beneficio más importante para participar en un TLC es el obtener mayores utilidades, esto se debe a que es la razón más fuerte para cualquier negocio.

Un 13% consideran que incrementar su producción es el beneficio más importante de participar en un TLC, ya que se obtienen mayores utilidades.

El otro 14% de los encuestados opinan que la diversificación del producto es para ellos el beneficio más importante, ya que sí existe variedad del producto, podrán obtener un mayor segmento de mercado al cual servir.

Un 12% creen que ingresar a nuevos mercados es lo más ideal al participar en un TLC.

Un 10% están convencidos de que abrir nuevas sucursales es lo mejor en un TLC ya que podrán crecer y expandir su producto.

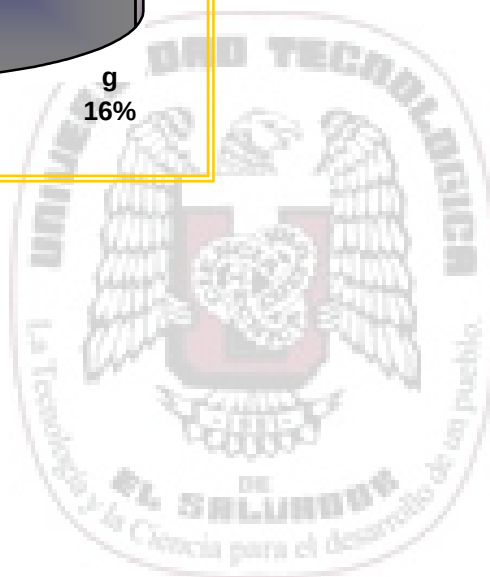
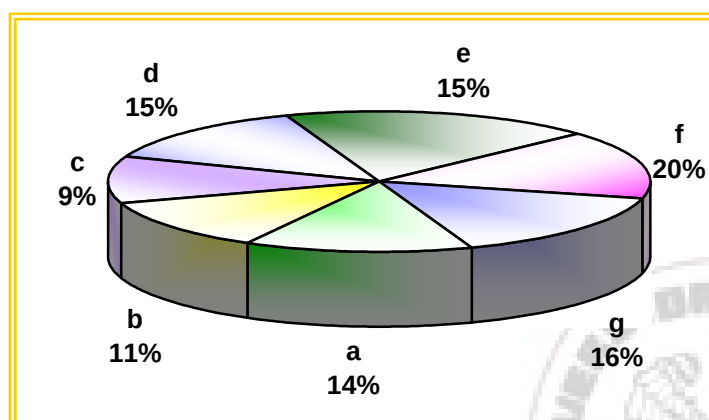
Tan solo un 9% de los entrevistados creen que el beneficio más grande al participar en un TLC es el ser más competitivos.

Un 11% no contesto esta pregunta.



Pregunta N. 28. Enumere del 1 al 6 ¿Cuál de las siguientes barreras considera más importantes para negociar en el mercado internacional?

Alternativas	Posición	Frecuencia	Valor Porcentual
a. Gustos y preferencias	6º	35	14%
b. Distribución	5º	28	11%
c. Empaque	3º	22	9%
d. Durabilidad	2º	37	15%
e. Marca	1º	35	15%
f. Trámites	4º	49	20%
g. No contestó		39	16%
Total		245	100%



Análisis

Existen diferentes elementos que se deben considerar si se desea participar en un mercado extranjero.

De las personas encuestadas 15% manifestaron que la peor limitante es lograr posicionar su marca en el mercado extranjero, colocando esta condición en un primer lugar.

Otro 15% colocó un segundo lugar la durabilidad del producto, especialmente por la naturaleza del negocio, el 9% manifiesta que el empaque del producto resulta problemático pues en este deben agregarse todas las cualidades del producto y otros adicionales que exige la ley extranjera, generando costos elevados, colocando este elemento en tercer lugar; en cuarto lugar con 20% se encuentran los trámites que hay que realizar para introducir el producto en un mercado extranjero; en quinto lugar, el 11% manifestó que la principal limitante es la distribución del producto, pues esta debe ser bien planificada, y un 14% mencionó que los gustos y preferencias son un elemento clave que se deben analizar muy bien para poder negociar en un mercado internacional, colocando este factor en sexto lugar.

Un 16% no contesto esta pregunta.



CONCLUSIONES

1. *El acceso y facilidad de financiamiento es muy restringido para la pequeña empresa.*
2. *Existen barreras que impiden el crecimiento de la pequeña empresa en el mercado.*
3. *Existe escaso conocimiento sobre nuevos procedimientos económicos, especialmente, sobre TLC.*
4. *Mínimas oportunidades del sector industrial panadería para participar y enfrentarse a un TLC.*
5. *Restricciones para participar en un mercado internacional.*
6. *La aplicación de los TLC, pueden afectar de manera positiva o negativa a las empresas.*



A. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan algunas recomendaciones para el sector panadería:

- 1. Buscar mejores mecanismos de acceso y facilidad de financiamiento destinados a la pequeña empresa.*
- 2. Desarrollar proyectos que faciliten la inserción de la pequeña empresa en el mercado.*
- 3. Participar en programas que amplíen los conocimientos sobre TLC en el sector panadería.*
- 4. Buscar alternativas que fortalezcan al sector panadería para poder participar y enfrentarse a los TLC.*
- 5. Mejorar las condiciones del sector panadería para poder elaborar y distribuir su producto con mayor calidad.*
- 6. Analizar de manera profunda las implicaciones que trae consigo la implementación de un tratado comercial y como se ve afectada la industria panadera.*



CAPITULO III

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BÁSICOS QUE PERMITIRAN A LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL PANADERIA ENFRENTAR LOS DESAFIOS QUE SE PRESENTAN CON LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.

A. Objetivos de la propuesta.

1. Objetivo general.

Presentar lineamientos estratégicos que permitan a la pequeña empresa del sector industrial panadería, hacer frente a los cambios que se generan con la implementación de los tratados de libre comercio, con el fin de mejorar el nivel de competitividad y la calidad de sus productos, pudiendo así, extender sus actividades comerciales tanto a nivel nacional como internacional.

2. Objetivos específicos.

- a.** Realizar un estudio situacional que permita conocer el grado de competitividad que posee la pequeña empresa del sector industrial panadería.
- b.** Proporcionar mecanismos con los cuales la pequeña empresa del sector industrial panadería pueda crecer y mantenerse en el mercado ante los efectos que se presentan con los tratados de libre comercio.



B. Importancia.

Con la aparición del libre comercio, surge el impulso al desarrollo de importaciones y exportaciones, los cuales son, factores indispensables para el crecimiento económico del país; lo anterior es una característica de inserción, por parte de El Salvador, en la economía internacional, esto a su vez, demanda la modernización y la adaptación de ciertos sectores productivos, con el fin de obtener los niveles necesarios de competitividad, tanto nacional como internacional.

Bajo esta perspectiva, y de acuerdo a los resultados obtenidos en el transcurso de la investigación, se hace necesario la formulación de estrategias como medida de desarrollo en los negocios de la industria panadera en el país; para ello se deben tomar en cuenta ciertos elementos en los cuáles existe mucha deficiencia y requieren de mayores acciones que conduzcan a resolver problemas de índole económico y comercial para el sector; los lineamientos estratégicos que se presentan servirán de guía para poder contrarrestar de alguna forma las implicaciones que los tratados de libre comercio traen al país sobre el sector pequeña empresa de la industria panadera, con el único fin de asumir las medidas necesarias y oportunas para hacer frente a los retos y a las oportunidades que se presentan.



C. Justificación.

Se considera a la pequeña empresa como una fuente generadora de muchos beneficios a nivel nacional, en primer lugar, contribuye al desarrollo de la economía del país en las diferentes ramas o sectores productivos, y en segundo lugar, aumenta la oferta de empleos beneficiando con ello a la población en general, sin embargo, este sector se ve limitado por diversos elementos que influyen directamente en las actividades comerciales independientemente de cual sea la línea de trabajo que se siga; lo anterior sirve como parámetro para poder identificar con precisión que factores deben tomarse en consideración para que de alguna forma se puedan superar las dificultades que se presentan, ya sea que se refieran a comercialización, financiamiento, producción, etc. O que se evalúe cualquier otro factor externo, para el caso, los TLC que son variables no controlables en alguna medida por los sectores industriales, y que siempre afectan de alguna forma a las empresas, es por ello, que a partir del análisis que se realizó con esta investigación, se verificaron las áreas en las cuales la pequeña empresa del sector industrial panadería necesita mayor interés, como lo son, las amenazas y debilidades de esta industria, y además, aquellos elementos de los cuales se debe tomar provecho, como lo son, las fortalezas y oportunidades.



D. ANÁLISIS FODA APLICADO AL SECTOR INDUSTRIAL PANADERIA.

Una de las herramientas fundamentales de la administración estratégica es la matriz FODA, este análisis se encarga de avaluar tanto las variables internas (Fortalezas y Debilidades) como también las variables externas (Oportunidades y Amenazas); para este caso de investigación, se considera necesario llevar a cabo un análisis FODA sectorial, que tome en cuenta aspectos relacionados con la gestión administrativa de la pequeña empresa del sector industrial panadería y además se incluyen diferentes puntos sobre el tema de los TLC.

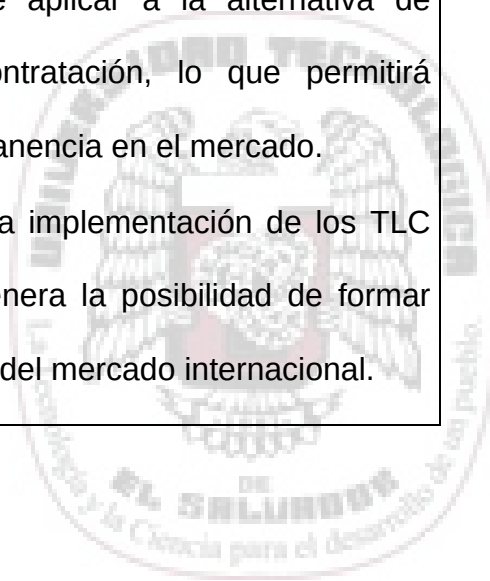
Con el análisis FODA se pretende determinar el nivel que posee la pequeña empresa panadera para enfrentar las diferentes situaciones que se presentan con los TLC y de esa manera superar las limitaciones de libre comercio.



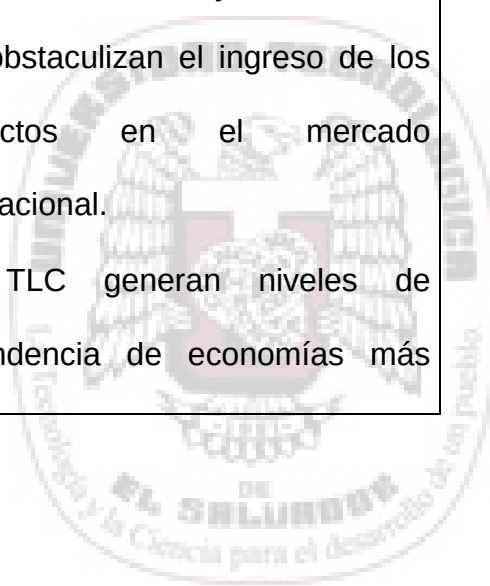
MATRIZ FODA

ANÁLISIS SECTORIAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA PANADERA

VARIABLES INTERNAS	VARIABLES EXTERNAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Considerado como uno de los sectores industriales que se interesa mucho por el mercado interno, eso desarrolla la economía nacional dando mayor aporte al PIB. • Sector industrial que distribuye una diversidad de productos, los cuales son de consumo masivo y de fácil aceptación. • Posee un control efectivo sobre el desempeño de las actividades que realiza el personal en beneficio de la empresa, debido al tamaño de su estructura organizativa.	• La asociatividad permite que las empresas obtengan un mayor protagonismo en su sector, para hacerle frente a diferentes situaciones que los afecten, mejorando así, su capacidad de producción y comercialización. • Al tener nuevas relaciones comerciales con otros países, se puede aplicar a la alternativa de subcontratación, lo que permitirá permanencia en el mercado. • Con la implementación de los TLC se genera la posibilidad de formar parte del mercado internacional.



• Cuenta con diferentes opciones para la distribución del producto, con ello se logra mayor presencia en el mercado. • Capacidad de crear nueva variedad de productos, con la finalidad de satisfacer los gustos y preferencias del consumidor.	• Con los TLC, se obtienen ventajas competitivas en mercados más desarrollados.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Limitaciones para adquirir financiamiento. • Modesta capacidad de innovar en cuanto a producto y proceso. • Infraestructura inadecuada. • Bajos niveles tecnológicos para competir con productos homogéneos. • Falta de asistencia técnica y acceso a información necesaria que lleven	• Diferencias comerciales entre economías desiguales perjudican la economía de los países menos desarrollados. • Medidas sanitarias y fitosanitarias que obstaculizan el ingreso de los productos en el mercado internacional. • Los TLC generan niveles de dependencia de economías más



al mejoramiento de la calidad productiva. • Poco conocimiento de herramientas administrativas. • Mano de obra poco calificada en la producción. • Debilitamiento de las cadenas de producción.	fuertes. • El proceso tecnológico de fabricación y la calidad del producto de la competencia, limita nuestra posición en el mercado. • Poca capacidad productiva ante los TLC, generando con ello que la competencia internacional nos elimine del mercado. • Falta de seguridad jurídica y ciudadana para el sector industrial.
---	---



E. LINEAMIENTOS Y ESTRATEGIAS.

Definición de LINEAMIENTO:

Objetivo principal que se persigue cumplir en determinado periodo, que toma en cuenta aspectos o factores claves para cualquier empresa u organización.

Definición de ESTRATEGIA:

Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización, la respuesta de la organización a su entorno con el tiempo.²⁹

A continuación se detallan los lineamientos y estrategias que servirán de guía para el sector industrial panadería.

Acceso y facilidad de financiamiento.

Lineamientos:

- a. Buscar diferentes mecanismos de accesibilidad a créditos gubernamentales y no gubernamentales, que permitan a la pequeña empresa obtener financiamiento de una manera eficiente.
- b. Realizar convenios con entidades que promuevan mejores y mayores beneficios con relación al otorgamiento de financiamiento para el sector industrial panadería.

²⁹ /Stoner James A.F, Freeman A. Edward, Gilbert Jr, Daniel R. / Administracion 6Ta edicion , Mexico, 1996



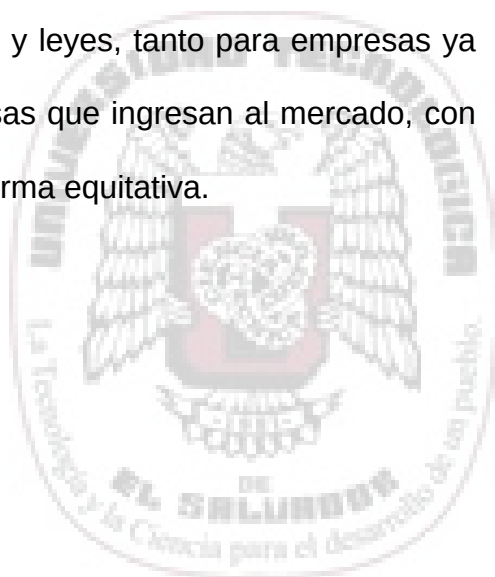
Estrategias a seguir:

- a. Solicitar asistencia técnica antes y durante la obtención del crédito para que los pequeños empresarios sepan invertir de una forma adecuada, lo que permitirá al empresario y a la empresa financiera tener mayores ventajas de recuperación de utilidades, haciendo un buen uso del mismo.
- b. Buscar apoyo por medio de instituciones relacionadas con la pequeña empresa para que se establezcan créditos especiales a la industria panadera, fijando una tasa de interés accesible y moderada.
- c. Establecer requisitos acordes a las capacidades de la pequeña empresa panadera.

Obstáculos de crecimiento en el mercado.

Lineamientos:

- a. Que la pequeña empresa obtenga por medio de organizaciones especializadas, capacitación sobre nuevas estrategias que les permitan mejorar su administración.
- b. Que se establezcan las mismas políticas y leyes, tanto para empresas ya existentes como para las nuevas empresas que ingresan al mercado, con el fin de que se pueda competir de una forma equitativa.



Estrategias a seguir:

- a. Desarrollo de programas que permitan a la pequeña empresa tener una mejor distribución de su producto, mejor control de calidad, un programa de precios accesibles, y un monitoreo constante sobre la competencia, con el fin de mantener una posición aceptable en el mercado.
- b. Establecer proyectos de capacitación técnica para el sector de la pequeña empresa panadera, dando a conocer nuevas formas de administrar los negocios, e informando a cerca de nueva tecnología que permitirá obtener una mejor y mayor ventaja competitiva.

Desinformación sobre Tratados de Libre Comercio.

Lineamientos:

- a. Contar con el acceso adecuado de información a los sectores industriales, especialmente a la pequeña empresa, dando a conocer las implicaciones que los Tratados de Libre Comercio conllevan de forma específica para cada uno, y cual es la participación de estos.

Estrategias a seguir:

- a. Establecer con claridad, las normas y requisitos por los cuáles están regidos los productos de la industria panadera en lo referente a Tratados de Libre Comercio.
- b. Conocer los efectos que se han generado en otros países con la implementación de los TLC, específicamente en el sector industrial



panadería, con el fin de tomar medidas de protección que permitan superar cualquier limitante.

- c. Implementar un mecanismo de difusión de información para que la pequeña empresa conozca sobre cada aspecto de los TLC de una forma rápida y directa.
- d. Desarrollar actividades de capacitación técnica con relación a los TLC, de una forma rápida y directa.

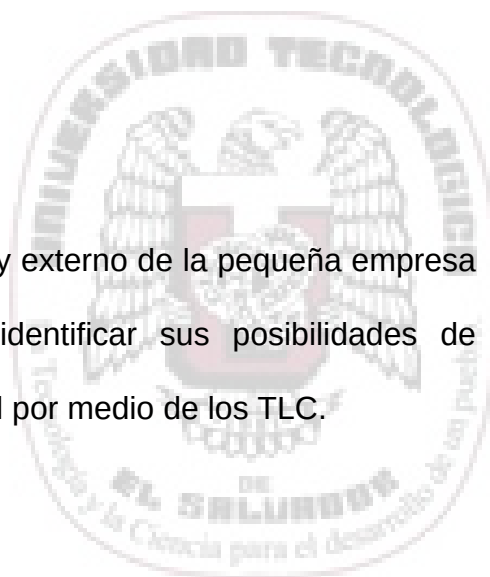
Capacidad del sector industrial panadería para participar y enfrentarse a un TLC.

Lineamientos:

- a. Que la pequeña empresa, busque su integración, creando mecanismos de ayuda que permitirán obtener mejores alternativas al enfrentar los convenios comerciales.
- b. Que la pequeña empresa, junto con organismos especializados, realicen evaluaciones sobre la situación actual del sector, analizando la forma en que están siendo afectadas por los TLC ya existentes.

Estrategias a seguir:

- a. Efectuar un análisis del mercado interno y externo de la pequeña empresa del sector panadería, con el fin de identificar sus posibilidades de participación en un mercado internacional por medio de los TLC.



- b. Realizar un análisis FODA sectorial, que permita evaluar cada variable con el fin de apoyar más las áreas que lo necesitan, logrando así, un mayor fortalecimiento y participación del sector panadero en los TLC.

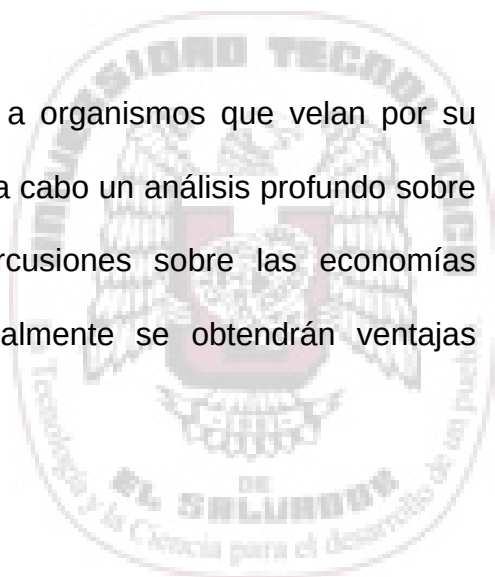
Limitaciones para participar en un mercado internacional.

Lineamientos:

- a. Buscar mejorar, en los acuerdos comerciales, el trato entre economías desiguales, promoviendo nuevos beneficios al introducir los productos de países subdesarrollados a las grandes economías, ya que esto ocasiona una desventaja económica a nivel mundial.
- b. Promover una misma disposición para los países que participan en los TLC con relación a las medidas sanitarias y fitosanitarias de la industria panadera.
- c. Apoyar el desarrollo y fortalecimiento de la pequeña empresa panadera, para su inserción en un mercado internacional.
- d. Facilitar el acceso y distribución del sector panadería en un mercado extranjero, con el fin de ampliar y modernizar sus actividades comerciales.

Estrategias a seguir:

- a. Que la pequeña empresa se una junto a organismos que velan por su bienestar y desarrollo, para que se lleve a cabo un análisis profundo sobre los acuerdos comerciales y sus repercusiones sobre las economías pequeñas, identificando con ello si realmente se obtendrán ventajas competitivas o no.



- b.** Buscar una integración productiva en la industria panadera, que permita obtener beneficios colectivos y contar con la fortaleza necesaria para hacer frente a la nueva competencia que habrá con los TLC.
- c.** Obtener asistencia técnica y financiera para el logro de exportaciones o para la participación de la pequeña empresa panadera en un TLC.
- d.** Fomentar proyectos que flexibilicen los trámites y requisitos necesarios para la oferta exportadora.

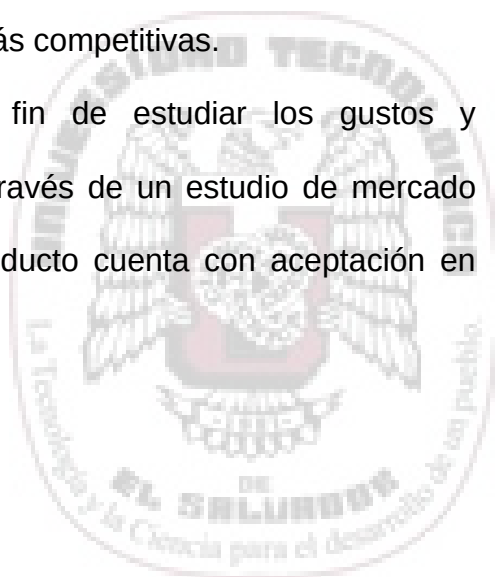
Posibles beneficios al participar en un TLC.

Lineamientos:

- a.** Que la economía del país pueda obtener ventajas de comercialización con diferentes países, promoviendo con ello oportunidades de desarrollo.
- b.** Desarrollar una política de libre competencia entre diversos proveedores y productores, permitiendo elegir de esta manera el más conveniente.

Estrategias a seguir:

- a.** Mejorar los niveles de comercialización y producción por medio de ayuda técnica, llevando a las empresas a ser más competitivas.
- b.** Efectuar sondeos constantes con el fin de estudiar los gustos y preferencias de clientes potenciales, a través de un estudio de mercado efectivo que facilite determinar si el producto cuenta con aceptación en otros mercados.



- c. Establecer por medio del gobierno y de entidades especializadas sobre TLC, políticas y lineamientos que rigen de forma efectiva el ingreso de productos que se comercializara en el país.



CONCLUSIONES

Debido al entorno económico mundial, indudablemente se requiere efectuar una reestructuración o modernización en las empresas, puesto que estas son el aparato productivo de las economías de las naciones.

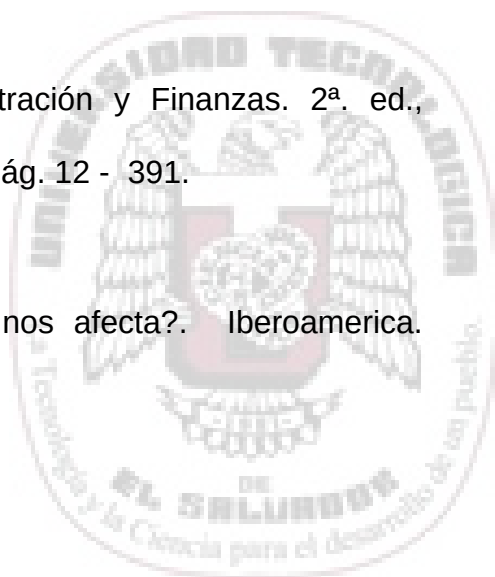
Durante el transcurrir de la investigación se observó que, la pequeña empresa se ve muy desprotegida y estancada ante los nuevos procesos económicos que se generan constantemente, como es el caso de los TLC, que ocasionan en dicho sector mucha inconformidad y desacuerdo, ya que se considera como una amenaza el hecho de que ingresen al país nuevos productos y más variados, mejores precios, y otros factores, que aparentemente benefician a la población, pero a la larga perjudican la estabilidad económica del país porque se descuida el mercado interno al reducir las exportaciones.

La pequeña empresa panadera se enfrenta a diversas restricciones que impiden que el sector se desarrolle y crezca.



BIBLIOGRAFÍA

- Arriola, Joaquín, Aguilar, José Víctor. Globalización de la Economía. Equipo de educación MAIZ. El Salvador, San Salvador, 1995. Pág. 24 - 30.
- García-Pelayo Gross, Ramón. Diccionario enciclopédico Larousse usual. 5ª. ed., ediciones Larousse. México, D.F., 1982. Pág. 164 - 474.
- Diccionario de Sinónimos Y Antónimos. Editorial Océano. España, Barcelona, 1999. Pág. 18 - 706.
- Hernández Sampieri, Roberto, et al. Metodología de la Investigación. 2ª. ed., McGraw-Hill. México, D.F., 1998. Pág. 10 - 207.
- Mendoza Orantes, Ricardo. Recopilación de Leyes Mercantiles. 3ª. ed., Jurídica Salvadoreña. El Salvador, San Salvador, 1996. Pág. 5 - 401.
- Rosemberg, J. M. Diccionario de Administración y Finanzas. 2ª. ed., Editorial Océano. España, Barcelona, 1993. Pág. 12 - 391.
- Schettino, Macario. TLC ¿Qué es y como nos afecta?. Iberoamerica. México, D. F., 1994. Pág. 1 - 88.



- Stoner, James A.F, et al. Administración. 6ª. ed., Prentice-Hall. México, D.F., 1996. Pág. 141 - 157.
- Yip, George S. Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional. Norma. Colombia, Bogota, 1995. Pág. 12 - 276.
- Sitios Web
 - www.minec.gob.sv
 - www.sice.oas.org
 - www.conamype.org
 - www.elsalvadortrade.com.sv

