

**PLAN**  
ESTRATÉGICO  
DE CONAMYPE  
**2015**  
**2019**

**Editor:** Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), 2015

Primera Edición, impreso en El Salvador

Directora Ejecutiva de CONAMYPE: Ileana Rogel

### **Miembros Comisión Nacional de CONAMYPE**

Tharsis Salomón López	Presidente Ministerio de Economía
Merlin Alejandrina Barrera	Directora Suplente Ministerio de Economía
Héctor David Córdova	Director Propietario Entidades Gremiales
José Gustavo Romero Romero	Director Suplente Entidades Gremiales
Juana Estela Cañas Ávalos	Directora Propietaria Programa Nacional de Apoyo
Ángela Zamora Rivas	Directora Suplente Programa Nacional de Apoyo
María Isabel Villatoro	Directora Propietaria Presidencia de la República
Oscar Ernesto Servando	Director Suplente Presidencia de la República
Alejandro Benítez	Director Propietario Organismos no gubernamentales
Adolfo López	Directora Suplente Organismos no gubernamentales

**Coordinación Editorial:** Unidad de Comunicaciones CONAMYPE

**Concepto visual y diseño:** FCBCrea Publicidad

---

**NOTA:** La Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres de El Salvador establece como uno de los instrumentos del combate a la discriminación entre los géneros, la erradicación del sexismo en el lenguaje institucional y social. En su artículo 15 señala que “a los efectos de esta ley, se entenderá por uso no sexista del lenguaje la utilización de aquellas expresiones lingüísticamente correctas sustitutivas de aquellas que, aun siendo correctas o no, ocultan lo femenino o lo sitúan en un plano secundario o de menor valor respecto al masculino”.

En atención de lo dispuesto en la ley antes citada, en el presente documento se ha velado por el uso de un lenguaje inclusivo y no sexista. Sin embargo, en las citas textuales que se realizan se mantiene el original, tal como establece la norma.

# PLAN ESTRATÉGICO DE CONAMYPE 2015-2019







## CONTENIDO

I.	PRESENTACIÓN .....	6
II.	LA ESTRATEGIA NACIONAL DE ACOMPAÑAMIENTO A LA MYPE SALVADOREÑA ..	8
III.	EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUINQUENAL .....	13
IV.	NUESTRO PUNTO DE PARTIDA .....	14
V.	EL CAMINO RECORRIDO.....	20
VI.	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....	22
VII.	CATEGORIZACIÓN DE LA MYPE EN EL SALVADOR .....	24
VIII.	CICLO DE DESARROLLO DE LA EMPRESA.....	25
IX.	SERVICIOS POR CADA ETAPA DEL CICLO DE LA EMPRESA.....	30
X.	SECTORES ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS ENCONTRANDO OPORTUNIDADES.	38
XI.	MAPA ESTRATÉGICO DE LA CONAMYPE.....	39
XII.	INICIATIVA POR PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS.....	41
XIII.	PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA DEL QUINQUENIO .....	113



# I.

# PRESENTACIÓN

En el gobierno anterior, la dinámica de trabajo a favor de las micro y pequeñas empresas (MYPE) del país tuvo importantes avances que han hecho posible extender el trabajo a nivel territorial y de esa forma lograr atender a más personas empresarias en diferentes puntos del país; permitió, también, crear herramientas e instrumentos claves para el trabajo, tales como es la aprobación de la Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y otros invaluable documentos y metodologías que dieron soportes para avanzar en la conversión de las MYPE en un sujeto dinamizador de la economía local y nacional.

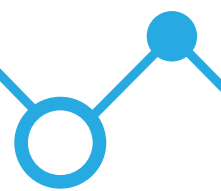
Para el quinquenio 2015-2019, la Comisión de Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) asume nuevos desafíos que están en el marco del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 (PQD): El Salvador Productivo, educado y seguro, y de la recién aprobada Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE, instrumento jurídico que existe por primera vez en el país, y que, con seguridad, se puede aseverar que delimita un antes y un después en la forma de atender a este importante segmento empresarial.

Este nuevo marco legal presenta enormes retos, pero también ofrece excelentes oportunidades para encauzar al país en una ruta que le conduzca hacia un proceso de desarrollo integral, inclusivo, equitativo, sostenible y solidario, y sobre todo a la construcción de un sistema económico, democrático y moderno, que responda al bienestar de la población.

La estrategia nacional de apoyo a las micro y

pequeñas empresas que ahora se presenta está respalda en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, el cual presenta una visión estratégica en el sentido de que la economía debe estar al servicio de la población para ser compatible con la visión del buen vivir. Es en esa dirección que el trabajo proyectado desde la CONAMYPE tratará de continuar haciendo esfuerzos para transformar a las MYPE en empresas competitivas, mediante su organización, articulación e integración a la dinámica de la economía territorial, nacional e internacional, que incida en las políticas públicas para la generación de ingresos y empleos dignos, y que esté sustentada en valores como la solidaridad y la cooperación.

En ese marco, el compromiso de la CONAMYPE también parte de reconocer la importancia y el peso que juegan las micro y pequeñas empresas en la economía del país como parte integrante de complejos productivos articulados y con un enfoque de territorialidad; por ello es que la institución proyecta incorporar en el trabajo con las MYPE temáticas que les permitan establecerse con mejores condiciones en un mundo altamente competitivo, como es el tema de la producción con calidad, con una premeditada orientación hacia la innovación y los encadenamientos productivos, buscando contribuir a que estas sean transformadoras de sus productos, se diversifiquen, pero también que sean transformadoras de su entorno y que ello les permita asegurar su desarrollo e insertarse en nuevos mercados con mayor valor agregado y fundamentalmente que contribuyan a un mejor bienestar de la población.



La estrategia pretende la conversión de las personas dirigentes de MYPE en agentes de cambio, que permitan generar nuevas fuentes de ingresos y que cooperen con la producción de empleos de calidad; todo ello fundamentado en la construcción de espacios donde la colaboración entre ellas es vital. Se tendrán como guía para el trabajo principalmente tres grandes instrumentos: la Ley, la Política Nacional de la MYPE y la Política Nacional de Emprendimiento; a esto se sumarán otras políticas y marcos jurídicos que complementarán el accionar de esta estrategia; se afinarán instrumentos y metodologías específicas que permitan ser más efectivos y eficaces en esta ruta de transformar la economía nacional y donde las MYPE jugarán un rol trascendental.

En esa misma ruta, cabe destacar que la transversalidad del enfoque de género está presente en la estrategia y que tiene como propósito continuar estimulando la autonomía económica de las mujeres. De la misma forma, se buscará lograr la mayor articulación de acciones que fortalezcan la integración regional y se pondrá especial interés también en acercar conocimiento a las personas que dirigen una MYPE, para que se produzca, de forma amigable, con el medioambiente.

De suma importancia será el considerar que para generar un mejor impacto del trabajo con las MYPE, la coordinación entre los diferentes programas impulsados por otras instituciones de gobierno serán vitales, de ahí que en el presente documento de estrategia para el quinquenio se proyecta el desarrollo de un trabajo más coordinado, con conexiones claramente definidas con las otras áreas e instituciones vinculadas a las MYPE o que desarrollan temas complementarios y de interés para mejorar la dinámicas de las personas empresarias. Sumado a ello, se fortalecerán las alianzas públicas-privadas-académicas que ya han dado resultados positivos y que sin duda jugarán un rol fundamental para lograr imprimirle un mejor resultado al esfuerzo proyectado por elevar la competitividad de las MYPE y que de esa forma se renueve la estructura productiva del país.

El reto planteado en esta estrategia es grande, y la apuesta es lograr aportar, desde el trabajo que realizará el equipo de la CONAMYPE, a la transformación productiva, al fortalecimiento y desarrollo de las micro y pequeñas empresas, para que estas puedan jugar un rol destacado en la economía y en el país, y de esa forma lograr una sociedad con un mejor bienestar, una sociedad inmersa en el buen vivir.



# II. LA ESTRATEGIA NACIONAL DE ACOMPañAMIENTO A LA MYPE SALVADOREÑA

El Plan Estratégico de CONAMYPE 2015-2019 es el segundo plan de su tipo construido de manera participativa por el equipo de la CONAMYPE. Tiene la finalidad de dar continuidad al proceso de cambio iniciado en 2009, esencialmente en la forma de atender a las personas empresarias que están al frente de una micro o pequeña empresa, y a intensificar su accionar para contribuir al establecimiento del bien común establecidos por el gobierno del Presidente Salvador Sánchez Cerén, en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 (PQD): El Salvador productivo, educado y seguro.

La estrategia general de apoyo a las MYPE está determinada en el PQD, que claramente proyecta el desarrollo de su accionar para crear un país próspero, equitativo, incluyente, seguro, solidario y democrático, que ofrece oportunidades de buen vivir a toda su población; con un nuevo modelo de desarrollo económico sostenible, "... basado en una economía más productiva, competitiva e innovadora; mayor distribución de la riqueza y el ingreso, conectividad con la región y el mundo; generación de altos niveles de empleo digno..." , específicamente se encuentra determinada en el objetivo uno: "Dinamizar la economía nacional para generar oportunidades y prosperidad a las familias, a las empresas y al país", y donde con mucha claridad hace referencia, dentro de sus líneas de acción, a desarrollar "las capacidades productivas y competitivas de las medianas, pequeñas y microempresas (MIPYME) y su articulación a las dinámicas de la economía territorial, nacional e internacional" .

Asimismo, esta estrategia se sustenta en un

marco de políticas públicas y marcos jurídicos que buscan estimular de forma articulada el accionar de las instituciones responsables de lograr mayor crecimiento económico y la generación de empleo a nivel territorial. El Ministerio de Economía es el ente rector de muchas de estas políticas, dentro de las cuales se pueden destacar: la Política de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva, la Política Industrial, la Política de Calidad, de Innovación y Tecnología, la Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y la recién aprobada Política Nacional de Emprendimiento; se cuenta también con un nuevo marco jurídico que busca acompañar a las personas empresarias y a las empresas como es la Ley de Fomento a la Producción Empresarial, la Ley de Garantías Mobiliarias, la reforma a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), también la recién aprobada Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, entre otras, que tienen como fin estimular el avance y desarrollo de las MYPE y los emprendimientos.

Lograr la puesta en marcha de todos estos instrumentos representa un enorme desafío, el cual se asume con un alto grado de responsabilidad y con la firme convicción de que se llegará a concluir este periodo de gobierno con un importante nivel de cumplimiento, y donde se habrán sentado bases más sólidas para un mejor desarrollo productivo, esencialmente porque por primera vez

1 Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, El Salvador: Productivo, educado y seguro. Pag.91

2 Idem, página 105.



la estrategia de apoyo y desarrollo de la MYPE deja de ser una acción aislada y pasa a formar parte de las prioridades y objetivos claramente establecidos en la más grande de las políticas públicas: el Plan Quinquenal de Desarrollo.

Es en ese contexto que la CONAMYPE proyecta el impulso de la estrategia general de apoyo a la MYPE; estrategia que tiene como horizonte el año 2030, y que tiene como meta conducir a las personas empresarias y emprendedoras a ser parte de un modelo económico que permita construir una nueva matriz productiva transformadora, donde ellas sean representantes protagónicas del desarrollo productivo del país.

Se pretende así, que para el año 2030 el país cuente con una nueva micro y pequeña empresa con una cultura emprendedora, empoderada, solidaria e inclusiva, con visión integradora, social y ecológicamente responsable, previsor de riesgos, con cultura financiera; competitiva y ello se exprese en una empresa rentable, sustentable, con su capacidad exportadora, y altamente productiva, innovadora, que aprovecha los avances tecnológicos y las comunicaciones; que diversifica continuamente, que tiene registrada sus marcas, sus productos como estrategia de diferenciación; se trata de una MYPE integrada a la economía territorial, nacional e internacional, comprometida con el desarrollo económico territorial, soporte de la economía nacional, que nace y se desarrolla con una visión exportadora; articulada, organizada y representada por sí misma, asociada lo que le da fuerza y la utiliza como estrategia de sostenibilidad e integración económica; participa en cadenas de valor bajo relaciones de comercio justo y equitativo y se convierte en mentora de las nuevas generaciones de empresas.

Las MYPE unidas, organizadas y articuladas bajo el Sistema Nacional de Desarrollo de las MYPE podrán incidir en políticas públicas nacionales y sectoriales, su fuerza agremiada será de tal magnitud que le permitirá proteger sus normativas y sus derechos e intereses empresariales.

Para lograr concretar esa aspiración de desarrollo, la CONAMYPE impulsará en los siguientes cinco años, diez líneas de acción:

1. Poner en marcha la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de las MYPE, la Política Nacional para Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, así como la Política Nacional de Emprendimiento.
2. Desarrollar el programa de encadenamiento y desarrollo de proveedores MYPE para las medianas y grandes empresas.
3. Fortalecer el Programa de Compras Públicas para consolidar la participación de las MYPE en las compras del Estado.
4. Expandir la estrategia “Un Pueblo, Un Producto” para el crecimiento económico territorial, mediante el desarrollo de la industria local distintiva de la micro y pequeña empresa.
5. Fortalecer el Programa Nacional de Empresariedad Femenina.
6. Fortalecer la estrategia de desarrollo artesanal.
7. Promover la asociatividad y gremialización de las MYPE.
8. Desarrollar la diversificación, industrialización y las capacidades tecnológicas de la micro y pequeña empresa.
9. Impulsar la internacionalización de la micro y pequeña empresa priorizando a las que están vinculadas con la producción de bienes transables.
10. Fortalecer las capacidades institucionales, de gestión y de mejora continua en la formación y profesionalización del capital humano.

Para la implementación de estas grandes líneas de trabajo, la CONAMYPE pondrá especial énfasis en lograr el mayor cumplimiento de lo establecido en la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, que recoge las inquietudes más importantes de las MYPE y las proyecta como un segmento empresarial clave para el sostén y crecimiento de la economía nacional; además de brindarles atención no solo con servicios técnicos, empresariales, financieros y no financieros, sino también mediante la creación de instrumentos que permitan a las MYPE mejorar su organización, su protección, su gremialización, el respaldo legal y el acompañamiento institucional público y privado para su crecimiento.



El Ministerio de Economía (MINEC), como órgano rector, y la CONAMYPE, como órgano ejecutor de esta ley, serán los garantes para que el país cuente con un registro nacional de la micro y pequeña empresa, se promueva la creación del Sistema Nacional para el Desarrollo de la MYPE, se implemente un régimen especial tributario para estas, se monitoree y se dé seguimiento al proceso de simplificación de trámites de las instituciones públicas que proporcionan servicios a la MYPE mediante el establecimiento de ventanillas únicas para su atención; se institucionalice a nivel nacional la clasificación legal de la micro y pequeña empresa, se implemente el plan general de contabilidad especial para las MYPE, se implemente y difundan los requisitos ambientales adjudicables a las mismas; y, se incorpore a las entidades públicas, privadas y académicas en los servicios de desarrollo empresarial.

Otro aspecto clave será el monitoreo de las políticas

y programas de financiamiento y oferta financiera y no financiera que responda a las necesidades de las MYPE, se monitoreará la implementación -por parte de las municipalidades- de los regímenes tarifarios especiales favorables a las MYPE, así como se vigilarán los avances que presenten las municipalidades para el desarrollo de entornos favorables a las MYPE en los territorios; se promoverá y fortalecerá la gremialización y la asociatividad de las MYPE, así como se fomentará la cultura exportadora, las coinversiones y se monitoreará la perspectiva de género de todos estos procesos antes mencionados.

En ese sentido, también tendrá un énfasis especial el fomentar el acceso de las MYPE a la capacitación y asistencia técnica, mejorar los procesos productivos, mayor acceso al crédito, a la tecnología y a nuevos mercados. Asimismo, se orientará a que los programas y proyectos se trabajen de forma integral, abordando todos los



aspectos determinantes para el funcionamiento de una empresa; de manera tal que las instituciones de apoyo puedan brindar un seguimiento adecuado a las empresas en cada etapa de su ciclo de vida. Para ello se afinarán metodologías de trabajo claras y a la vez flexibles, capaces de adecuarse a la realidad de las distintas empresas y territorios. Se pondrá especial atención al fomento del emprendedurismo, principalmente en la población joven; la asociatividad y el desarrollo de cadenas productivas como un mecanismo que genere impactos importantes en la producción. Para ello será determinante la construcción de políticas sectoriales que focalicen estrategias puntuales para aquellos sectores priorizados; como por ejemplo la ya realizada mediante la estrategia de desarrollo del sector artesanal, donde se proyecta el registro de las personas artesanas, la participación de estas en actividades de capacitación y programas de mejoras de la calidad del producto artesanal, así como su comercialización. El trabajo por visualizar

el aporte que brindan las mujeres empresarias tendrá también un peso relevante, especialmente lo realizado por las mujeres dueñas de una micro y pequeña empresa.

En línea con lo anterior, se fortalecerán las alianzas público, privada y académica, ya que, en el quinquenio recién pasado, estas dejaron resultados importantes como: la multiplicación de la inversión del Estado en las MYPE, que permitió penetrar a profundidad en los territorios para apoyar a micro y pequeñas empresas rurales, atender la voluminosa demanda de las MYPE en las ciudades; el mayor aprovechamiento de los recursos, el conocimiento y el potencial que ofrecen las universidades en términos de investigaciones, conocimientos científicos, experimentos y aprendizajes en laboratorios y talleres, enseñanza de equipo informáticos, etc., de ahí que se proyecta a fortalecer la red de centros de desarrollo de la micro y pequeña empresa (CDMYPE).





De mucha importancia será la expansión del trabajo promoviendo el movimiento “Un Pueblo, Un Producto”. Esta metodología de desarrollo económico territorial ya está permitiendo el desarrollo de comunidades rurales de forma exitosa, puesto que reconoce el crecimiento de la persona, de la comunidad, del territorio, y busca el empoderamiento de la gente participante de los procesos organizativos y productivos, contribuyendo a que los diferentes actores de un territorio se beneficien en diversas etapas del proceso de su implementación.

Es claro que el gobierno central jugará un rol clave y que será necesario establecer una política que permita acompañar estos procesos de forma más articulada y sistemática, pero sin quitarle el rol protagónico a los actores locales, ya que el papel del gobierno será el de acompañar y acercar el desarrollo a los territorios, así como apoyar en los procesos organizativos y productivos, acercando el acceso al financiamiento y logrando la promoción a través de la publicidad de los avances y éxitos obtenidos; buscando con ello atraer capital nacional, extranjero o de grandes empresas para que inviertan en territorios claves para generar oportunidades de desarrollo.

El trabajo territorial que realizará la CONAMYPE a través del movimiento “Un Pueblo, Un Producto” en los próximos años buscará eliminar los

desequilibrios y desigualdad en los territorios. Es claro que, en la actualidad, se encuentran departamentos con menor desempeño económico, algunos con un mediano desempeño; si se analizaran las oportunidades de crecimiento económico, a nivel municipal, se ven mucho más limitadas; por lo que será importante enmarcar el trabajo de desarrollo y fomento empresarial en los territorios de forma desconcentrada, así como establecer mecanismos de cooperación entre las distintas instancias de gobierno, de tal manera que, en un futuro cercano, se ejecuten planes de desarrollo para esos territorios, que permitan avances sustanciales en la construcción de espacios económicamente potenciales y así generar oportunidades que minimicen la migración de las personas y elevar la calidad de vida de su población.

En el ámbito regional, y dado el avance de procesos integracionistas a favor de las MYPE, se continuará fortaleciendo y apoyando al organismo responsable de las MIPYME en el Sistema de Integración Centroamericana (SICA), CENPROMYPE, para que cada vez más se encamine a la mayor homologación de las formas y metodologías de trabajo con las personas empresarias y emprendedoras de la región centroamericana y República Dominicana.

Para lograr estos resultados, el MINEC y la CONAMYPE implementarán una estrategia de articulación interinstitucional pública-privada-académica, establecerán una política de participación de las MYPE y sectores en el diseño de las políticas públicas horizontales y verticales, y establecerá mecanismos de búsqueda de diálogo y consensos, a fin de contar con los mejores resultados gubernamentales y de país.

Finalmente, y no menos importante, será implementar una transformación institucional que responda a fortalecer las capacidades de la CONAMYPE en su gestión de planificar, acompañar y gestionar las mejores formas para el desarrollo de las personas empresarias y emprendedoras. Para ello, se realizarán los mejores esfuerzos para reforzar el talento humano, buscando elevar su profesionalización y conocimientos para prestar servicios de calidad con eficiencia y eficacia.



# III. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUINQUENAL



El proceso de construcción del plan estratégico quinquenal ha sido altamente participativo, mediante talleres realizados con el personal de la CONAMYPE, quien brindó insumos vitales para su estructuración. Hubo asistencia representativa de todas las oficinas de la institución. En dichos talleres también se dio a conocer el contenido de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE y los compromisos y responsabilidades que implica para la CONAMYPE; así como también los desafíos que contiene el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019: El Salvador productivo, educado y seguro.

La metodología utilizada para construir el plan es la del Cuadro de Mando Integral (CMI) conocido por sus siglas en inglés como Balance Score Card, la cual es considerada como un poderoso instrumento que ofrece una visión completa de la organización, permite medir el desempeño y

ha demostrado ser una de las herramienta más efectivas en instituciones públicas y empresa privada para enlazar la misión, visión y la estrategia a cuatro medidas de desempeño: satisfacción de los clientes, procesos operativos internos, creatividad, innovación y desarrollo de las personas trabajadoras y resultados financieros.

Dicha metodología permitió revisar y redefinir la visión, la misión y los grandes lineamientos estratégicos, programas e indicadores que fijan el rumbo de la acción de la CONAMYPE en el período 2015-2019, hacia la Micro y Pequeña Empresa salvadoreña, y perfila las directrices para la planificación operativa que se realiza año con año, con un enfoque de resultados ya probado. Mediante este plan estratégico quinquenal se busca dar respuesta a los problemas y necesidades de la MYPE salvadoreña.

# IV. NUESTRO PUNTO DE PARTIDA

Para la planificación estratégica se desarrolló un análisis de las fortalezas y debilidades institucionales, así como las oportunidades y amenazas del entorno, para acompañar a las MYPE en su proceso de crecimiento; este es el punto de partida para proyectar el trabajo futuro.

Se utilizó la matriz FLOA (identificación de las fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas), que es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, institución y que permite radiografiar la situación actual del objetivo de estudio. El análisis FLOA arranca a partir de una distinción crucial entre las cuatro variables que lo componen por separado, para luego determinar qué elementos corresponden a cada una.

Las fortalezas y limitaciones son internas a la institución, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y amenazas son externas y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la institución. Son recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

**Oportunidades:** son aquellos factores positivos, favorables, exportables que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la institución, que permiten obtener ventaja competitiva y presentan oportunidades de crecimiento para la CONAMYPE.

**Limitaciones:** son aquellos factores que representan puntos de mejora, son los recursos de los que se carecen, aspectos que es necesario mejorar por habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la institución.

En ese sentido, a través de la matriz FLOA, se realizó un diagnóstico de la situación actual de CONAMYPE visto desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

1. Clientes y mercados satisfechos.
2. Efectividad en los procesos.
3. Desarrollo organizacional y del talento humano.
4. Eficiencia en la movilización y manejo de los recursos.

A continuación se presentan los resultados de ese esfuerzo de reflexión colectiva en la CONAMYPE:



## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA MYPE

### PERSPECTIVA 1: CLIENTES Y MERCADOS SATISFECHOS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	LIMITACIONES	AMENAZAS
Amplia cobertura territorial en 262 municipios.	Existencia de un parque empresarial potencial.	Inexistencia de mecanismos institucionales para medir la satisfacción del usuario.	Cierre de empresas por la inseguridad social e imposibilidad de ubicación de localización de los usuarios.
Gama de proyectos, programas y servicios.	Existencia de actores en los territorios.	No se cuenta con estadísticas confiables del parque empresarial.	Alta expectativa que tienen los usuarios de los servicios que puede brindar la institución.
Incremento del número de usuarios.	Fidelización de los clientes.	Carencia de algunos servicios especializados.	Vulnerabilidad ante fenómenos y desastres ambientales que afecten a la MYPE.
Posicionamiento de la imagen institucional.	Marco legal favorable.	Limitada capacidad instalada para atender el mercado meta.	Pocas oportunidades de acceso al financiamiento para la MYPE.
Satisfacción en los servicios otorgados a los usuarios.	Innovación de los servicios (industrialización y otros)	Insatisfacción parcial de usuarios por servicios que no corresponden al rol de la CONAMYPE.	Servicios asistencialistas proporcionados por otras instituciones públicas y privadas.
Generación de impacto en los usuarios, a partir de la inversión realizada por la CONAMYPE. (Empleo e incremento en ventas).	Promover la gremialización.	Falta un sistema de atención integral a las MYPE. Acompañamiento más completo.	Burocracia para los trámites administrativos y de formalización para las MYPE.
Presupuesto gubernamental dirigido para la operación de los CDMYPE.	Creación de la unidad de inteligencia comercial.	No hay una focalización de temas y tipos de usuarios. (Definir perfiles de entrada y salida de las empresas atendidas)	Duplicación de esfuerzos con otras instituciones públicas.
		Falta de una estrategia comunicacional de los servicios que posicionen la marca CONAMYPE.	Sobresale más la marca CDMYPE y Ciudad Mujer que CONAMYPE.
		Poca orientación de los servicios a los sectores priorizados y falta de un registro único de la MYPE.	Periodos electorales podrían politizar el quehacer de las MYPE.

## PERSPECTIVA 2: EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	LIMITACIONES	AMENAZAS
Existe un marco regulatorio para el desarrollo de la MYPE.	Articulación con otros programas o instituciones para el desarrollo de las MYPE.	No se cuenta con un proceso interno para actuar ante un fenómeno natural.	Estadísticas de país desactualizadas en tema de la MYPE para el proceso de toma de decisiones.
Se cuenta con la alianza-público-privada-académica.	Identificación de los beneficios para la MYPE de cara a la formalización dentro del marco de la Ley.	Falta de definición del tipo emprendimiento atendido.	Los fenómenos naturales que impactan en la modificación de planificación.
Se cuentan con estrategias, metodologías e instrumentos especializados para atención a las MYPE.	Proyección estratégica de país que potencialice los procesos de industrialización de las MYPE.	Falta de programas y procesos documentados y estandarizados para la atención de emprendimiento. (Emprendimiento por oportunidad)	Que la velocidad de los avances en técnicas, tecnológicos, financieros, metodológicos y científicos, desfasa en los procesos establecidos.
Territorialización de los servicios en 28 puntos de atención.	Apostarle a procesos que desarrollen la diferenciación en la innovación, calidad y productividad.	Procesos administrativos burocráticos (no adecuados a la dinámica del trabajo en el territorio).	Falta de articulación de organizaciones afines (gobierno central, ONG, instituciones orientadas a la MYPE).
Herramienta de atención para la formalización empresarial en línea.	Existen experiencias a nivel internacional de buenas prácticas que contribuyan a mejorar la oferta de servicios.	Los sistemas estadísticos deben alimentarse permanentemente para la generación de estadísticas.	No se cuenta con una estrategia que posibilite la masificación del uso de las TIC.
Se cuenta con procesos internos, reglamentos y normativas.	Simplificación de trámites en los procesos internos y externos para atender a la MYPE.	No está claro el ciclo de desarrollo de atención a los usuarios en los diferentes centros de atención.	Falta de diagnósticos de la MYPE a nivel territorial.
Desarrollo de una planificación estratégica quinquenal para la institución.		No se ha innovado en herramientas para los servicios que se prestan a los usuarios.	No existen los procesos y procedimiento relacionados con la exigencia de la ley MYPE.
		Falta documentar algunos procesos de acuerdo a las nuevas metodologías.	
		Falta de empoderamiento del personal técnicos de los procesos.	
		Falta de evaluación de los procesos.	

## PERSPECTIVA 3: DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DEL TALENTO HUMANO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	LIMITACIONES	AMENAZAS
El personal identificado con la Institución y con la MYPE.	Reorganización por la implementación de la ley. (Nueva estructura organizativa)	Falta de política presupuestaria para el desarrollo del personal.	No aprobación de recursos para la implementación de la ley.
Crecimiento organizacional (desarrollo de 28 puntos de atención).	Desarrollo de competencias de recurso humano para atender los nuevos retos de la ley y la política MYPE.	Ausencia de un plan de carrera.	Cambios de gobierno. (Políticas gubernamentales)
Personal profesional y especializado en la MYPE.	Cualificación del recurso humano en sintonía con la articulación con los demás actores del entorno para el desarrollo de la MYPE.	Falta de plan de prestaciones adicionales a las de la ley para los empleados.	Reducción de recursos económicos propiciando la reducción de personal.
Retención de empleados, baja rotación del personal.	Dotar a la institución de equipos tecnológicos y operacionales.	Escaso personal de soporte con relación al crecimiento de las actividades territoriales.	Políticas de austeridad más estrictas.
Contar con una herramienta para evaluación del clima organizacional.	Empoderamiento del uso de herramientas tecnológicas al personal de la institución.	Centralización de procesos técnicos y administrativos.	Pérdida de talento humano.
Contar con una herramienta para evaluación de competencias.	Especializar al personal de la CONAMYPE en temas de MYPE.	Falta de implementación de planes para el fortalecimiento del clima organizacional.	
Ambiente propicio para el desarrollo de liderazgo en el territorio.		Personal con poco empoderamiento de la coyuntura económica del país.	



FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	LIMITACIONES	AMENAZAS
Personal organizado en sindicato.		Interferencia en los canales de comunicación.	
		Aspectos actitudinales del personal.	
		Débil planificación de actividades personales - laborales.	
		Procesos de selección de personal.	
		Falta de recurso humano técnico para el territorio.	
		Priorización de las actividades institucionales sobre las actividades individuales del personal técnico.	
		Falta del efecto multiplicador o gestión del conocimiento.	
		Inexistencia de una política de mejora salarial continua para todo el personal.	
		Naturaleza jurídica de la institución no corresponde a la proyección que requiere la ley MYPE.	



## PERSPECTIVA 4: EFICIENCIA EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	LIMITACIONES	AMENAZAS
Autonomía administrativa financiera en el manejo de fondos.	Implementación de sistemas tecnológicos para el desarrollo de la institución y reducción de costos.	No existe una persona sustituta en caso de ausencia de personal.	Dependencia de transferencia de fondos del MINEC para pago.
Captador y gestor de recursos financieros para ejecución de proyectos.	Trabajar con estrategias de alianzas interinstitucionales permite multiplicar la eficiencia de los recursos del Estado en la MYPE.	Centralización de procesos administrativos.	Incremento en los costos de servicios por el uso de las herramientas electrónicas debido a nuevo impuesto.
Capacidad instalada para ejecución a nivel nacional (puntos de atención).	Implementación de contrapartidas en la prestación de algunos servicios prestados a través de terceros.	Limitada agilidad para resolver las necesidades de la demanda.	Resarcimiento a proveedores por el no pago oportuno a proveedores.
Institucionalización de instrumentos para la contratación y transferencia de los fondos y transparencia que son respaldados por documentos legales.	Recursos garantizados para capital semilla y fondo de garantía \$ 15 M. graduales.	No utilización de las herramientas electrónicas para pago a proveedores.	No existe asignación de recursos para la operatividad de la ley MYPE.
Buenas relaciones con los proveedores por pronto pago.	La importancia estratégica del sector MYPE en la economía nacional.	Se debe de mejorar la práctica del uso eficiente de recursos. (Establecer como válido el uso de correo electrónico u otros medios para evitar copias innecesarias)	
Funciones delimitadas relativas al manejo de los recursos financieros, procesos y procedimientos.	Ampliación de los recursos obtenidos por la cooperación internacional.		

# V. EL CAMINO RECORRIDO



La CONAMYPE, en los últimos años, estableció una ruta de transformación que le permitió atender de forma eficaz y oportuna las expectativas de las personas empresarias. Al analizar las proyecciones definidas en el periodo anterior, se debe hacer referencia a las cinco características establecidas que efectivamente guiaron el trabajo institucional y que fueron dinamizadas. Estas mismas

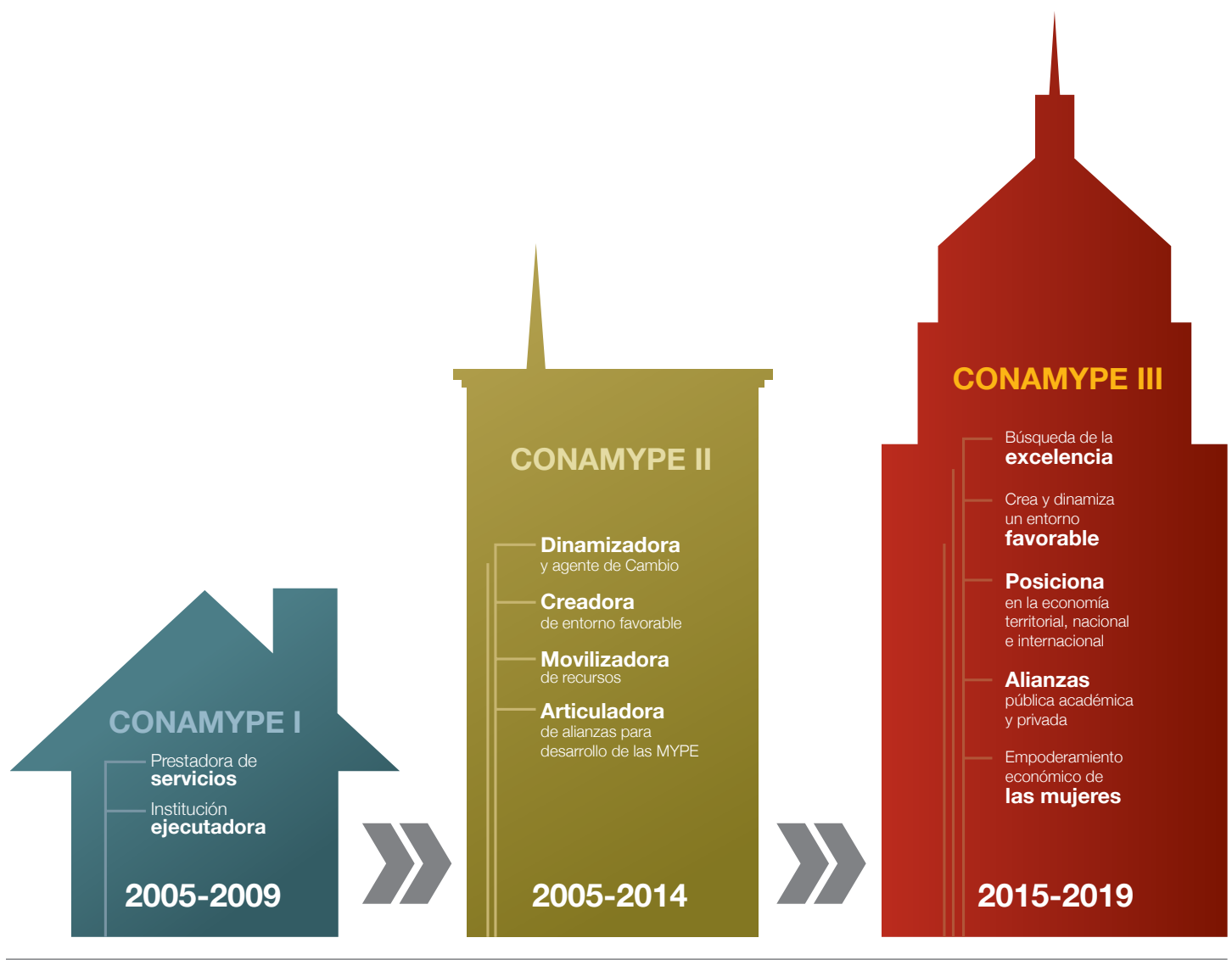
siguen vigentes, ya que, la institución, continuará siendo dinamizadora de la MYPE, posicionada como agente de cambio, creadora de un entorno favorable y movilizadora de recursos; pero, además, para el presente quinquenio, se tiene la aspiración de incorporar nuevas características al trabajo y que representan retos complementarios a los ya antes establecidos; orientados a la búsqueda

de la excelencia en las MYPE y a profundizar el trabajo a nivel territorial, fortaleciendo y ampliando alianzas intergubernamentales y con el sector privado y académico, buscando con ellos sumar y multiplicar para obtener más y mejores resultados; y, por supuesto, buscando realizar las acciones de incidencia necesarias para lograr un mejor entorno para las MYPE, que permita reducir las

marcadas brechas de productividad respecto de las grandes empresas.

El gráfico siguiente muestra este proceso de evolución que permite ampliar y cualificar la intervención institucional en el trabajo por aportar a la transformación y dinamización de la economía.

## PROCESO DE EVOLUCIÓN DE CONAMYPE





# VI. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

La visión de la micro y pequeña empresa para el año 2030 hace referencia a un nuevo tipo de empresa que basa el crecimiento de su rentabilidad y su sostenibilidad en el incremento de los ingresos y el buen vivir de cada uno de sus trabajadores; se trata de una MYPE con una cultura de responsabilidad social, ambiental y territorial; competitiva, que

se integra a la economía territorial, nacional e internacional, que se articula, organiza y se representa a sí misma para construir un entorno con leyes y políticas públicas nacionales y locales que le favorecen. Es así como la visión MYPE al 2030 nos guiará en el desarrollo del trabajo para el presente quinquenio.

## VISIÓN MYPE 2030

### CULTURA, VALORES Y CONCIENCIA EMPRESARIALES DIFERENCIADAS

- Emprendedora y empoderada
- Cultura financiera
- Visión integradora
- Confiable y segura
- Social y ecológicamente responsable
- Solidaria e inclusiva
- Protagonista
- Previsora de riesgos
- Transformadora y generadora del buen vivir

#### COMPETITIVAS

- Diversificando continuamente
- Con registros de derechos intelectuales como estrategias de diferenciación
- Con acceso a servicios financieros
- Sustentable
- Exportadora
- Asumiendo liderazgo
- Altamente productiva y rentable
- Innovadora
- Sistemas de formación, capacitación y tecnología

#### INCIDIENDO EN POLÍTICAS PÚBLICAS

- Incidiendo de forma articulada y organizada en un sistema de representación de la MYPE
- Participando en gremios para garantizar su representatividad y defensa de la normativa que las protege

#### ARTICULADAS, ORGANIZADAS Y REPRESENTADAS

- Participando de forma asociativa como estrategia de sostenibilidad e integración a la economía
- Participando en cadenas de valor bajo las relaciones de comercio justo y equitativo
- Mentoras de otras empresas del segmento

#### INTEGRADAS A LA ECONOMÍA TERRITORIAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

- Comprometida con el desarrollo económico territorial
- Soporte de la economía nacional
- Con visión exportadora integrada a la economía nacional

## MISIÓN

Fomentar, proteger y desarrollar micro y pequeñas empresas, fortaleciendo tanto su capacidad transformadora como su excelencia, para que se integren e incidan en el desarrollo económico nacional y territorial, de forma inclusiva, sostenible y justa.

## VISIÓN

Ser la entidad estatal dinamizadora, moderna, coordinadora, facilitadora de la transformación, innovación y articulación de las micro y pequeñas empresas; con capacidad de posicionarlas con un peso relevante en una economía inclusiva nacional y mundial.

### VALORES INSTITUCIONALES

**Integridad:** procedemos siempre con honestidad, honradez, transparencia, rectitud, respeto y ética, lo que nos permite apreciar, reconocer, aceptar y valorar las necesidades, derechos e intereses de las personas, en beneficio de la institución y del país.

**Innovación:** somos personas creativas y transformadoras. Buscamos formas novedosas y modernas de realizar nuestros servicios, para generar un sensible impacto en el desarrollo económico-social y en la calidad de vida de la gente.

**Solidaridad:** nos desempeñamos con un alto nivel de fraternidad, calidez y empatía entre compañeros y compañeras y con las personas usuarias. Nuestras acciones se orientan a favorecer a toda la población que requiera de nuestros servicios.

**Cooperación:** valoramos el trabajo articulado en equipo como la clave para desarrollar una cultura organizacional que genere un ambiente de alta confianza entre cada una de las personas. Estamos con la disposición de dialogar con todos los sectores involucrados con la micro y pequeña empresa, con los cuales podamos generar complementariedades.

**Excelencia:** estamos comprometidos con propiciar estándares de calidad, efectividad y mejora continua en todas nuestras acciones. Nos actualizamos e

innovamos permanentemente y nos fundamentamos en la rigurosidad técnica de los servicios.

**Equidad:** atendemos a todas las personas usuarias de nuestros servicios desde la justicia, la igualdad y la inclusión. Actuamos con objetividad y sin designio anticipado en favor o en contra de alguien.

**Responsabilidad:** asumimos nuestra obligación de satisfacer las necesidades y superar las expectativas de las personas usuarias, con esmero, compromiso, tenacidad y profesionalismo.

### EJES TRANSVERSALES

La estrategia para el quinquenio proyecta fortalecer aquellas temáticas de carácter transversal que en el quinquenio anterior se delimitaron y que aún tienen vigencia:

- Colocar a la persona como centro de la acción.
- Incorporar la igualdad y equidad de género en la política y las estrategias institucionales.
- Fomentar en las MYPE una cultura responsable con el medio ambiente.
- Fortalecer los lazos de cooperación de los organismos en instancias de apoyo al segmento MYPE en la región SICA.
- Implementar mecanismos de transparencia y rendición de cuenta de la gestión.

# VII. CATEGORIZACIÓN DE LA MYPE EN EL SALVADOR

Hasta el mes de mayo de 2014, no se contaba con una definición de micro y pequeña empresa, por lo que cada instancia establecía los parámetros que le permitieran hacer su propia clasificación. Es de destacar que, por primera vez en el país, existe una Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, que cuenta con una definición nacional que tiene por objeto caracterizar

el nivel para ubicar a una micro o una pequeña empresa. Dos son las variables que delimitan el tamaño de estas, la primera es por el número de trabajadores, y la segunda es por la generación de ventas brutas anuales, tal como se muestra en la siguiente ilustración.

Así mismo, la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa establece que las entidades públicas y privadas deberán uniformar las características antes definidas y los criterios de medición, a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector .

Cuando una persona natural o jurídica no reúna las condiciones previamente establecidas, su clasificación se determinará por sus ventas brutas anuales; es decir, el monto de ventas que se genera antes de impuesto sobre la renta, que se reflejan en el estado de pérdidas y ganancias o de resultado.

Con los resultados de la aplicación de esta clasificación, es que la CONAMYPE afinará sus instrumentos para responder a la demanda de micro y pequeñas empresas, así como para la atención de personas emprendedoras.



3 Artículo 3 de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE.



# VIII. CICLO DE **DESARROLLO** DE LA EMPRESA

La experiencia indica que para ir superando los rezagos en materia de productividad de las MYPE, es necesario determinar cuáles son los elementos que no les permiten superar los vacíos o deficiencias identificadas; eso ha llevado a la CONAMYPE a reflexionar sobre cómo ordenar la oferta de servicios que se puede proporcionar a las empresas, dependiendo de su tamaño, de su sector y de las expectativas que las personas empresarias tengan sobre su negocio. Es así como, retomando experiencias de otros países, se proyecta para este periodo de gobierno ordenar la forma de atención que se les brinda, intentando ordenar los procesos internos, las metodologías e identificando las diferentes instancias, públicas o privadas, que juegan diferentes roles para facilitar el desarrollo a las MYPE.

A continuación, se explica lo que se ha denominado “el ciclo de desarrollo de una empresa”, aclarando que no es lineal ni estático, y cuya implementación dependerá del nivel alcanzado por cada negocio.

El ciclo de desarrollo de empresa es una guía que orienta el proceso continuo y gradual de crecimiento de una empresa y ello se expresa en un esquema que se describe por fases, dentro de las cuales se delimitan las características que adquieren las empresas en cada etapa; además, en cada una de ellas, se establecen los servicios empresariales, financieros, tecnológicos, de mercadeo, formalización, innovación, calidad e ingeniería necesarios para cada fase.

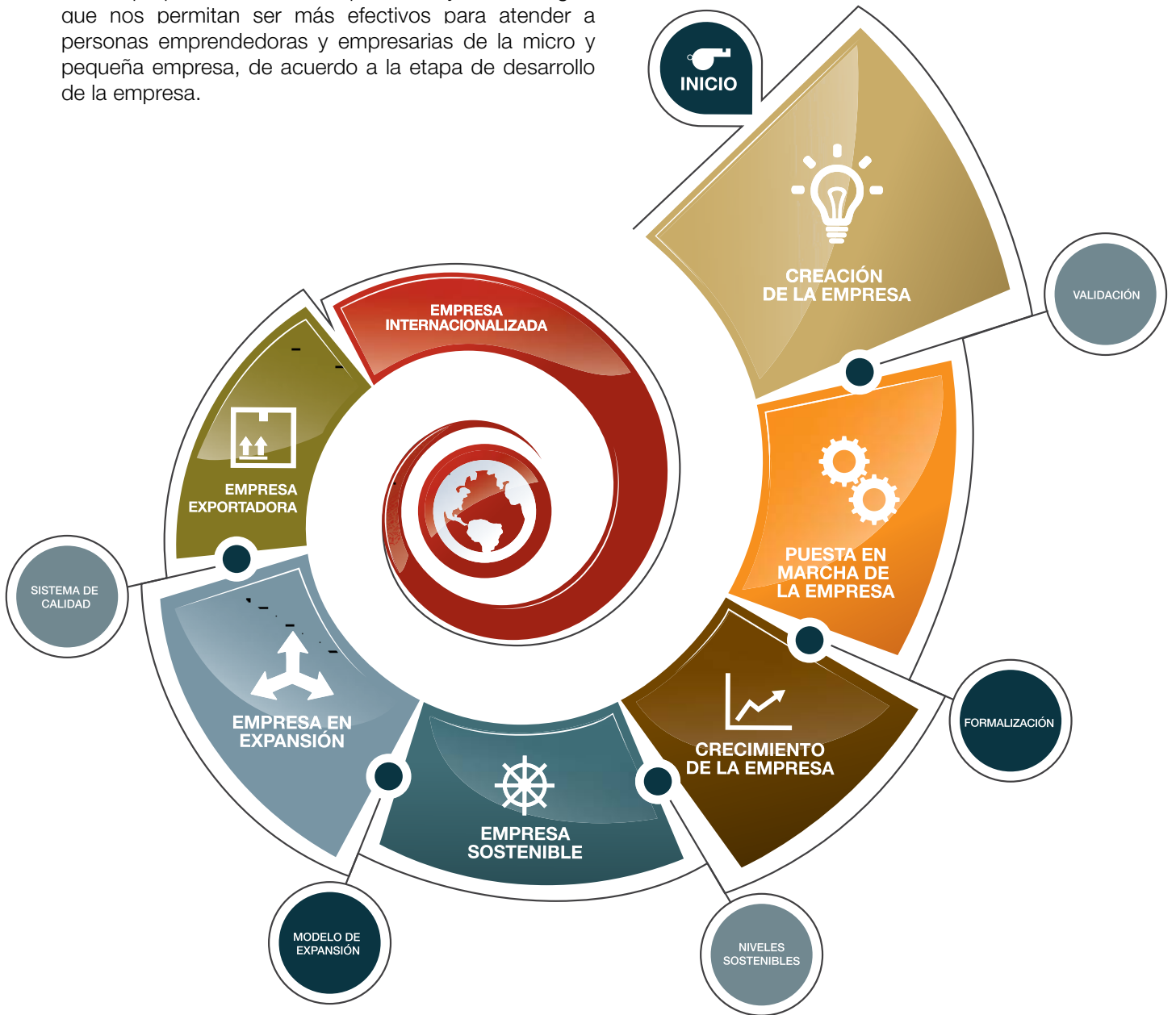
En este proceso de crecimiento de la empresa, la CONAMYPE establece que no solo se requiere

de su intervención como institución, con sus instrumentos de atención, sino también que se necesita de otras instituciones públicas y privadas que proporcionan asistencia especializada que complementan los servicios de soporte para el crecimiento de la MYPE.



## CICLO DE DESARROLLO DE LA EMPRESA

El ciclo de desarrollo de la empresa, se ha construido con el propósito de ordenar procesos y metodologías que nos permitan ser más efectivos para atender a personas emprendedoras y empresarias de la micro y pequeña empresa, de acuerdo a la etapa de desarrollo de la empresa.



Es así como para cada etapa se identifica su desarrollo, se han delimitado las instancias que brindaran los servicios y estos servicios se han clasificado de acuerdo a la etapa en que se encuentran cada empresa o iniciativa.



• Los aliados estratégicos, son instituciones que trabajan a favor de la MYPE, impulsamos acciones en común.



## DEFINICIONES DEL CICLO DE DESARROLLO DE LA EMPRESA



### CREACIÓN DE LA EMPRESA:

fase inicial de todo proyecto empresarial, en la cual la idea de negocio es desarrollada hasta llegar a tener un prototipo de producto o servicio que pueda ser comercializado en el mercado nacional, aprovechando las oportunidades presentes en el entorno, posibilitando la generación de valor a la economía y la sociedad.



### PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA:

se define una estructura empresarial de arranque o inicio de operaciones, en la cual el proyecto empresarial ya tiene definida su actividad económica y una propuesta de valor de los servicios o productos hacia un mercado definido.



### CRECIMIENTO DE LA EMPRESA:

en esta fase, el proyecto empresarial se ha integrado a la economía formal como una empresa legalmente constituida e inicia un proceso de crecimiento gradual, pero permanente de su estructura primaria, mediante el uso de tecnologías de información y tecnificación de sus procesos iniciales. Se encuentra desarrollando un mercado potencial mediante el cumplimiento de ciertos estándares de calidad para el producto o servicio en específico de su actividad económica principal.



## EMPRESA SOSTENIBLE:

fase en que la empresa ha logrado posicionarse en el mercado nacional mediante la definición de ventaja competitiva en su nicho de mercado y el desarrollo de sistemas de producción y calidad que le permiten ser sostenible y rentable.



## EMPRESA EN EXPANSIÓN E INNOVACIÓN:

en esta fase, la empresa inicia el proceso de penetración a nuevos mercados, a través de la exploración exitosa en nuevos modelos de negocio competitivos e innovadores, mediante la mejora de sus procesos o introducción de nuevos productos o servicios.



## EMPRESA EXPORTADORA:

la empresa cuenta con la capacidad productiva, nivel de calidad internacional en sus procesos y una ruta logística definida que le permiten satisfacer las demandas de los mercados extranjeros.



## EMPRESA INTERNACIONALIZADA:

la empresa realiza cualquiera de las operaciones de su cadena de valor en un país que no es el local, adoptando los requisitos, normativas y requerimientos legales de mercados foráneos. Su casa matriz se encuentra en El Salvador, indicador importante de que responde a socios en El Salvador o que sus raíces son salvadoreñas después de su expansión.

# IX. SERVICIOS POR CADA ETAPA DEL CICLO DE LA EMPRESA

La institución ofertara a cada iniciativa empresarial en la que se encuentra, buscando con ello su mejor desarrollo y que le permite su formalización y cualificación para ser más competitivas en mercados más exigentes.

A continuación se presentan los servicios que requerirá una empresa según la etapa de su ciclo de desarrollo empresarial, expresado en servicios: empresariales, financieros, de mercadeo, tecnológicos, de formalización, innovación, calidad y especializados.

## SERVICIOS EMPRESARIALES



### CREACIÓN DE LA EMPRESA

- Sensibilización
- Modelo de tu negocio.
- Definición de tu producto o servicio.
- Acompañamiento para que logres financiamiento y participes en fondos con capital semilla.



### PUESTA EN MARCHA

- Espacios físicos y recursos para que comiences.
- Capacitación empresarial indispensable para que arranques.
- Acompañamiento para que logres financiamiento o accedas a fondos de capital semillas.



### CRECIMIENTO

- Apoyo especializado para que resuelvas problemas complejos y puntuales en tu empresa.
- Asesoría para que mejores calidad, innovación y tecnología.
- Mejora de tu productividad, valores agregados y reducción de costos.
- Potencial de encadenamiento empresarial.
- Requerimientos de empaque para tu producto.
- Apoyo en tus planes de crédito.





### EMPRESA SOSTENIBLE

- Identificación de mercados: compras públicas medianas y grandes empresas, exportación y franquicias.
- Apoyo para incorporar innovación, tecnología y calidad.
- Investigación de nuevos productos y servicios.
- Análisis para integrar cadenas de valor.
- Identificar alianzas para la industrialización.



### EMPRESA EN EXPANSIÓN E INNOVACIÓN

- Asesoría para redes empresariales.
- Asesoría para que cumplas con requisitos de mercados públicos, privados y regionales.
- Apoyo en organización de consorcios para la exportación.



### EMPRESA EXPORTADORA

- Asesoría para la exportación.
- Vinculación con socios y aliados en el exterior.
- Operación de consorcios para la exportación.
- Acompañamiento en el proceso de exportación en mercados del exterior.
- Identificación y desarrollo de la cadena logística para facilitar tus exportaciones.

# SERVICIOS FINANCIEROS



## CREACIÓN DE LA EMPRESA

- Gestión para que accedas a capital semilla.
- Gestión para que accedas a créditos para emprender.



## PUESTA EN MARCHA

- Acompañamiento en la obtención de fondos para que operes correctamente tu empresa.
- Monitoreo del plan de crédito aprobado y su buena implementación.



## CRECIMIENTO

- Apoyo en la gestión de créditos para mejorar en productividad, tecnología e innovación.
- Apoyo en el diseño del plan de inversión para una adecuada gestión de crédito.
- Asesoría financiera muy cercana.



## EMPRESA SOSTENIBLE

- Asesoría para diseño de proyectos financieros orientados a la industrialización, calidad, innovación y tecnología.
- Inteligencia financiera.
- Acompañamiento para acceso a financiamiento que prepara la empresa para ofertar a mercados más exigentes.



## EMPRESA EN EXPANSIÓN E INNOVACIÓN

- Apoyo para financiamiento que permitan la expansión a mercados mas exigentes.
- Inteligencia financiera.
- Gestión de fondos para funcionamientos de consorcios y redes para la exportación.



## EMPRESA EXPORTADORA

- Evaluación de tu proyecto financiero para exportar.
- Monitoreo y seguimiento de tu proceso de preparación para exportar.



# SERVICIOS DE MERCADEO



## CREACIÓN DE LA EMPRESA

- Identificación de nichos para tu producto o servicio.
- Diseño de prototipos que estudian las reacciones e intereses del producto o servicio que ofreces.
- Medición de la demanda de productos y servicios en UACI, empresas y consumidores.



## PUESTA EN MARCHA

- Apoyo para medir la aceptación de tu producto en el mercado.
- Desarrollar tu identidad comercial y empresarial.
- Diseño de tu imagen comercial.
- Enlace y ferias comerciales.



## CRECIMIENTO

- Asistencia técnica y asesoría sobre nuevos mercados.
- Apoyo para diversificar tus productos y servicios en mercados potenciales.



## EMPRESA SOSTENIBLE

- Desarrollo de proveeduría a la gran empresa.
- Diseño de tus estrategias de marketing.
- Asesoría y capacitación especializada para mercados más exigentes.



## EMPRESA EN EXPANSIÓN E INNOVACIÓN

- Participación en ruedas de negocios.
- Asesoría para proveer productos al estado, a la mediana y gran empresa.
- Identificación de oportunidades de mercado que ofrecen los tratados y acuerdos internacionales.



## EMPRESA EXPORTADORA

- Investigación de mercados internacionales potenciales.
- Participación en ruedas y ferias de negocios internacionales.
- Información y capacitación en oportunidades de mercados según tratados de acuerdos internacionales.



## EMPRESA INTERNACIONALIZADA

- Estudio de mercado en el país destino.

# SERVICIOS DE TECNOLOGÍAS



## CREACIÓN DE LA EMPRESA

- Capacitación básica en programas de Office, internet y correo electrónico.



## PUESTA EN MARCHA

- Capacitación grupal para que conozcas lo básico de las Tecnologías de Información de la Comunicación (TIC) en administración y mercadeo.
- Capacitación en el uso de Office y otras herramientas para tus controles contables y administrativos.
- Capacitación en el uso básico herramientas para que manejes tu imagen comercial en la web.



## CRECIMIENTO

- Asesoría intensiva para que uses Tecnologías de Información de la Comunicación (TIC), e-marketing y búsquedas inteligentes en la web como herramienta competitiva.
- Apoyo para la creación de tu plan de marketing digital, banca electrónica, diseño e introducción de software de administración y control programado especialmente para tu empresa, montaje de tu red informática interna y aplicación del sistema tributario en línea.



## EMPRESA SOSTENIBLE

- Incorporación de tecnologías en producción.
- Diseño de sistemas para tu proveeduría y logística de entrega.
- Apoyo para implementar software para producción.
- Asesoría para servicios en la nube de información en línea.



## EMPRESA EN EXPANSIÓN E INNOVACIÓN

- Asesoría en sistemas avanzados de comunicación digital.
- Inducción en el comercio electrónico sostenible y a nuevas tecnologías para producción.
- Asistencia para implementar software de gestión de innovación.





### EMPRESA EXPORTADORA

- Adopción de tecnologías para agilizar y cuantificar pagos y entregas de tus productos en el exterior.



## SERVICIOS DE FORMALIZACIÓN



### PUESTA EN MARCHA

- Trámites para tu formalización básica (NIT+IVA).
- Asesoría jurídica.



### CRECIMIENTO

- Trámites especializados para tu empresa.
- Asesoría jurídica.



### EMPRESA SOSTENIBLE

- Trámites especializados para tu empresa.
- Asesoría jurídica.



### EMPRESA EN EXPANSIÓN E INNOVACIÓN

- Trámites especializados para tu empresa.
- Asesoría jurídica.



### EMPRESA EXPORTADORA

- Asesoría para que cumplas normas internacionales.
- Asesoría jurídica.



### EMPRESA INTERNACIONALIZADA

- Registros legales según tu país destino.
- Cumplimiento de tratados internacionales.



## SERVICIOS DE INNOVACIÓN



### CREACIÓN DE LA EMPRESA

- Generación de idea para tu negocio con visión innovadora.



### PUESTA EN MARCHA

- Arranque de la empresa con visión innovadora.



### CRECIMIENTO

- Asesoría y asistencia técnica para la innovación.
- Acompañamiento en procesos de innovación.
- Innovación en productos y empaques.



### EMPRESA SOSTENIBLE

- Encaminar las cadenas de valor hacia la innovación.
- Encaminar los productos de proveeduría hacia la innovación.
- Mejora de proceso de producción en la etapa de industrialización.



### EMPRESA EXPORTADORA

- Actualización y asesoría de innovaciones basadas en tus competidores en el exterior.



## SERVICIOS DE CALIDAD



### PUESTA EN MARCHA

- Mejora de buenas prácticas para producir inicialmente.
- Conocimiento de normas básicas de calidad.



### CRECIMIENTO

- Asesoría y asistencia técnica para mejorar la calidad de tus productos.
- Mejora en la calidad de diseño de empaques.





### EMPRESA EXPORTADORA

- Cumplimiento de requisitos de calidad.
- Diseños de empaques y embalajes según requerimientos de mercado destino.



### EMPRESA INTERNACIONALIZADA

- Cumplimiento total de medidas sanitarias y buenas prácticas en los países destinos.

## SERVICIOS ESPECIALIZADOS



### CREACIÓN DE LA EMPRESA

- Asistencia para la elaboración de prototipos.



### PUESTA EN MARCHA

- Definición de procesos básicos e instrumento de control para tu empresa.
- Capacitación técnica vocacional para ti o tus colaboradores.
- Asistencia para tecnificar tus procesos.



### CRECIMIENTO

- Asistencia para tecnificar tus procesos.
- Asesoría de eficiencia energética.
- Tutoría en evaluación de permisos ambientales.



### EMPRESA EXPORTADORA

- Asesoría de eficiencia energética.
- Estandarización de procesos de producción.
- Mejora en la producción en la etapa de industrialización.



### EMPRESA INTERNACIONALIZADA

- Asistencia técnica en el manejo de procesos productivos y comercialización avanzada para tu negocio.

# X. SECTORES ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS

## ENCONTRANDO OPORTUNIDADES

La definición de los sectores estratégicos tiene su base en el análisis realizado por el Ministerio de Economía en el marco de su Política de Transformación Productiva y la Política Industrial. Se consideró también, para la selección de los sectores, la participación de las MYPE en cada uno de estos, confirmándose ello en las estadísticas que CONAMYPE y la DIGESTYC

tienen en sus bases de datos. A partir de esto, se hizo una diferenciación entre los sectores que ya cuentan con ventaja comparativa en el exterior y aquellos que cuentan con capacidad de fomento y diversificación productiva, para considerar las estrategias de intervención y los servicios que las MYPE requerirán, los cuales se presentan a continuación.

### SECTORES CON POTENCIAL DE CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA

Calzado  
Artesanías  
Industria informática  
Agroindustria

Servicios logísticos  
Turismo

### SECTORES CON POTENCIAL EN EL EXTRANJERO

Textil y confección  
Química farmacéutica y cosmética natural  
Alimentos y bebidas  
Plásticos  
Aeronáutica



# XI. MAPA ESTRATÉGICO DE CONAMYPE



El mapa estratégico considera cuatro perspectivas estratégicas de acción, detalladas a continuación:

- 1) Clientes y mercados satisfechos.
- 2) Efectividad en los procesos.
- 3) Desarrollo organizacional y del talento humano.
- 4) Eficiencia en la movilización y manejo de los recursos.

Estas perspectivas constituyen los cuatro puntos estratégicos en los cuales CONAMYPE busca lograr el cumplimiento de sus objetivos y sobre los cuales se han tomado las decisiones estratégicas para mejorar la situación actual y alcanzar la visión y misión de la institución. A continuación, se presenta el mapa estratégico institucional.

# MAPA ESTRATEGICO DE CONAMYPE

## OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS

### PERSPECTIVAS

#### 1. CLIENTES Y MERCADO SATISFECHOS

- 1 Contribuir a la transformación económica territorial del país para la generación de empleo y de ingresos en igualdad de condiciones para mujeres y hombres en alianza con instituciones público-privado-academia.
- 2 Lograr la internacionalización de las MYPE de los sectores estratégicos priorizando la región centroamericana generando oportunidades en igualdad de condiciones para mujeres y hombres.
- 3 Lograr el funcionamiento del sistema nacional de desarrollo de la MYPE con perspectiva de género en alianza público-privada-academia.
- 4 Fomentar y acompañar a las empresas para que incorporen en su desarrollo empresarial los enfoques tecnológicos, medioambientales y de género con responsabilidad y sustentabilidad.

#### 2. EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS

- 1 Diseño y actualización de procesos, metodologías, mecanismos e instrumentos considerando los enfoques de calidad, tecnología, innovación, medioambiente y de género.
- 2 Diseñar, coordinar y armonizar el cumplimiento de las leyes y políticas públicas para la mejora del entorno de la MYPE.
- 3 Posicionar y visibilizar el trabajo de CONAMYPE a nivel nacional para el fortalecimiento institucional.

#### 3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DEL TALENTO HUMANO

- 1 Fortalecer y desarrollar el talento y las competencias del personal para garantizar un desempeño eficaz en sus funciones.
- 2 Lograr un clima organizacional favorable.
- 3 Garantizar el funcionamiento de la Institución con una estructura física, tecnológica moderna sostenible.
- 4 Transversalizar en la institución la implementación de la calidad, la comunicación interna, la tecnología, igualdad y equidad de género y protección del medio ambiente.

#### 4. EFICIENCIA EN LA MOVILIZACIÓN Y MANEJO DE LOS RECURSOS

- 1 Diversificar las fuentes y formas de financiamiento y de apoyo técnico para lograr la sostenibilidad financiera.
- 2 Posicionar a la CONAMYPE como gestora de recursos y de incidencias en la generación de políticas de financiamiento público y privado para el desarrollo de las MYPE.
- 3 Garantizar la transparencia asegurando el uso eficiente de los recursos enfocados a la transformación productiva y empresarial de las MYPE.

# XII. INICIATIVAS POR PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS

A continuación, se presentan las perspectivas con las iniciativas, sus respectivos enfoques y lineamientos los cuales serán el parámetro a considerar en el proceso de planificación operativa de los próximos cinco años.

## LINEAMIENTOS PERSPECTIVA 1: CLIENTES Y MERCADOS SATISFECHOS

La perspectiva uno tiene cuatro objetivos estratégicos y 27 iniciativas estratégicas. Esta responde a la forma en que se van a satisfacer las necesidades del segmento de la micro y pequeña empresa y de las personas emprendedoras, de manera que los servicios que brinda la CONAMYPE sean accesibles a estos segmentos empresariales.

### Objetivos estratégicos

- 1) Contribuir a la transformación económica territorial del país para la generación de empleo y de ingresos en igualdad de condiciones para mujeres y hombres, en alianza con instituciones públicas, privadas y académicas.
- 2) Alcanzar la internacionalización de las MYPE de los sectores estratégicos, priorizando la región centroamericana, generando oportunidades en igualdad de condiciones para mujeres y hombres.
- 3) Conseguir el funcionamiento del Sistema Nacional de Desarrollo de la MYPE con perspectiva de género, en alianza pública, privada y académica.
- 4) Fomentar y acompañar a las empresas para que incorporen en su desarrollo empresarial los enfoques tecnológicos, medioambientales y de género, con responsabilidad y sustentabilidad.

# INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

**INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO UNO: CONTRIBUIR A LA TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA TERRITORIAL DEL PAÍS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO Y DE INGRESOS EN IGUALDAD DE CONDICIONES PARA MUJERES Y HOMBRES, EN ALIANZA CON INSTITUCIONES PÚBLICAS, PRIVADAS Y ACADÉMICAS**

**1**

**Contribuir a la creación de un contingente de nuevas empresas formales capaces de competir y transformar económicamente los territorios.**

La CONAMYPE, para la formación de empresas, partirá de la atención de emprendimientos por oportunidad, los cuales serán atendidos por los centros regionales de la CONAMYPE, por las asesoras de empresariedad femenina en Ciudad Mujer y por los centros de desarrollo artesanal. Para ello, se establecerá un modelo, procedimientos y metodologías, que indiquen el paso a paso del emprendimiento, el cual debe responder a las necesidades de las empresas en esta primera etapa del ciclo de desarrollo, a la que se le dará el nombre: Etapa de creación de la empresa.

Para implementar los procesos de emprendimiento en el país, será una guía la Política Nacional de Emprendimiento, cuyo diseño se basa en la alianza pública, privada y académica y se espera que de su aplicación se tengan resultados de impacto, tal como lo establecen cada uno de los ejes definidos en la misma: cambios en la capacidad de la industria de soporte, la cultura emprendedora, la currícula educativa y acceso al financiamiento.

Para el trabajo que la CONAMYPE realizará a través de los centros regionales, las asesoras de empresariedad femenina de la CONAMYPE en Ciudad Mujer y los centros de desarrollo artesanal (CEDART) para la atención a los artesanos y artesanas, se tomará en cuenta El ciclo de desarrollo

de la empresa, elaborado por la CONAMYPE, la cual contiene, en su primera etapa, el perfil de entrada, el perfil de salida, las características del emprendimiento en esta etapa y los servicios que necesitan las empresas en esta fase.

En los procesos de emprendimiento por necesidad y por oportunidad, se priorizará la atención de la MYPE, considerando los siguientes criterios:

- **Emprendimiento que se relacionen con los sectores estratégicos definidos.**
- **Emprendimientos conectados con procesos claves en los territorios.**
- **Que tengan potencial de crecimiento.**

Esta definición de criterios pasa necesariamente por hacer una rápida evaluación sobre el tipo de emprendimiento que se presenta y prever, con base en la información obtenida, cuál podría ser un negocio con potencial de rápido crecimiento para atender o vincularlo a alguna institución del ecosistema en el territorio.



Para atender ambos tipos de emprendimientos, se considerará la alianza académica y con aquellas instituciones privadas sin fines de lucro, que atiendan y cuenten con experiencia y recursos para desarrollarlos, a estas instituciones se podrá remitir aquel tipo de emprendimiento que no reúna los criterios establecidos para su atención.

Se mantendrá la participación en el sistema de protección social universal, apoyando los emprendimientos por necesidad, pero considerando lo siguiente:

➤ **Establecer aquellos emprendimientos que por sus características y perfil del emprendedor se consideren que pueden transformarse en uno de rápido crecimiento y diferenciar el interés sobre los que serán atendidos con metodologías de emprendimiento por oportunidad.**

➤ **Identificar que otras instituciones públicas también pueden atender emprendimientos por necesidad y apoyar en la transferencia de las metodologías de atención.**

Con relación a la incorporación del enfoque de género en la iniciativa:

➤ **En esta etapa, la participación de las mujeres es mayoritaria respecto a la del hombre, ya que se hace referencia a la realidad de las mujeres empresarias que en su mayoría se encuentran en la base de la pirámide empresarial. Por ello, se requiere de la asesoría especializada para incrementar el liderazgo, el empoderamiento y la autonomía económica. Ello quiere**

**decir que en todas las fases del ciclo de desarrollo de la empresa pueden requerir que se les refuerce estas capacidades y cualidades, y por ende la asesoría especializada es procedente en todas las fases.**

➤ **Fomentar el emprendimiento femenino, apoyando la creación de empresas especialmente en sectores innovadores y emergentes.**

➤ **El Manual de Mujer Emprende será un instrumento referente y guía para todos los centros regionales, las asesoras de empresarialidad femenina, los CEDART y los CDMYPE. Por ello, deberá fortalecerse con este conocimiento a las personas asesoras que se responsabilicen de ello.**

➤ **Desarrollar programas y acciones formativas específicas para mujeres emprendedoras, así como acciones de información, asesoramiento y acompañamiento de las mismas, considerando principalmente la formación en tecnologías de la información y comunicación.**

➤ **Considerar la Política de Emprendimiento como guía para la actuación y, en ese marco, promover la introducción de criterios de igualdad y no discriminación en los planes de formación y programas de emprendimiento que desarrollan instituciones educativas.**

## 2

### Contribuir a la creación de nuevas empresas lideradas por mujeres bajo el Programa de Empresarialidad Femenina.

El Programa de Empresarialidad Femenina se implementará de manera transversal y planes concretos para el abordaje del mismo en todas las fases de desarrollo de la empresa y en todos los instrumentos organizativos que se tienen como la CONAMYPE: centros regionales, VEF, CEDART y los CDMYPE.

Deberá impulsarse el modelo de empresarialidad femenina bajo el modelo de cadena de valor.

Deberá estimularse la asociatividad de las mujeres emprendedoras o empresarias para impulsar iniciativas de negocio con mayor capacidad de

responder a mercados exigentes.

Deberán establecerse campañas de promoción de las empresas lideradas por mujeres para desarrollar empresas especializadas que correspondan a las demandas del mercado y superar la tendencia de querer participar solo en espacios tradicionales.

Institucionalizar y planificar, en el quinquenio, los encuentros de las mujeres empresarias una vez al año, de tal forma que se logre analizar en ellos el avance que el país va teniendo en términos de autonomía económica, integración de las mujeres a la economía local, nacional e internacional.

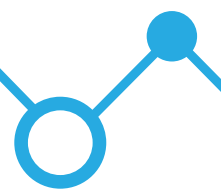
## 3

### Fomentar la coconversión entre salvadoreños en el exterior con las MYPE salvadoreñas.

Este programa debe considerar:

La promoción de alianzas estratégicas entre las MYPE y la población salvadoreña residente en el exterior, para crear un sistema de intermediación e inversiones que articulen la oferta de este sector empresarial, con los mercados internacionales.





# 4

**Contribuir a la creación de nuevas empresas bajo el programa de corredores productivos en la franja marina costera.**

➤ Contribuir al crecimiento económico de tres núcleos de la franja costero-marina en los 29 municipios de los departamentos de La Unión, Usulután y Acajutla. El objetivo específico del programa es aumentar la competitividad de las micro y pequeñas empresas (MYPE) ubicadas en estos territorios.

➤ Este proyecto se implementará por medio de los centros regionales de la CONAMYPE y los centros de desarrollo de la micro y pequeña empresa (CDMYPE).

➤ Incorpora componentes como: emprendimiento, desarrollo empresarial, asociatividad, articulación productiva, creación del movimiento “Un Pueblo, Un Producto”, proveeduría y formalización.

# 5

**Programa de atención a emprendimientos de salvadoreños retornados.**

Se trata de un programa especial que atenderá emprendimientos de salvadoreños retornados, el cual tendrá características y metodologías de atención particulares, dada las tipologías de las personas hombres y mujeres que se ven en estas circunstancias específicas y tienen que buscar alternativas en el país de origen ante la pérdida de formas de sobrevivencia en países de destino.

El programa busca responder a un contingente de salvadoreños y salvadoreñas que ingresan al país de donde emigraron en busca de mejores condiciones

económicas, muchos de ellos tendrán el perfil y la capacidad para impulsar emprendimientos y otros no, pero es responsabilidad del Estado apoyar a esta población y a la CONAMYPE le corresponde asistir a las personas que reúnan ese perfil emprendedor.

Este programa deberá atenderse desde los centros regionales, quienes tendrán que desarrollar el diseño del mismo con la asesoría de personal especializado que conoce a esta población, especificidades, su vivencia, características y realidades en general.

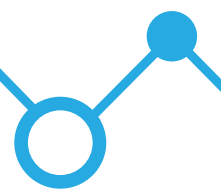




**El Salvador**  
UN PUEBLO. UN PRODUCTO







# 6

Articulación y desarrollo de la industria del soporte (esfuerzo interinstitucional de la alianza pública, privada y académica para el desarrollo de empresas y emprendimientos que impacten el territorio con empleos e ingresos y fortalezcan la economía local, nacional e internacional.

La calidad de los servicios que ofrezca la industria del soporte a las empresas es determinante para la competitividad de las mismas y el surgimiento de nuevas empresas de calidad, ello contribuye a la competitividad global de la economía del país; por ello su fortalecimiento y articulación es fundamental para implementar la proyección estratégica del gobierno a través del Ministerio de Economía y la CONAMYPE.

A continuación, se presentan todos los espacios de coordinación y articulación que se crearán para implementar la proyección estratégica:

- Alianza con entidades públicas, privadas y académicas para implementar el modelo de los CDMYPE.
- Alianza con entidades públicas, privadas y académicas para implementar la *Política de Emprendimiento*.
- Alianza con sector público – banca estatal para implementar los acuerdos de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.
- Alianza con entidades públicas, privadas y académicas para promover la calidad, innovación y el desarrollo tecnológico de las MYPE (art. 62 de la ley MYPE).

- Alianza con entidades públicas para temas de la ley MYPE, relacionada con servicios para: exportación, proveedores, compras públicas, estadísticas, simplificación de trámites y Ventanilla Única, calidad, innovación y desarrollo tecnológico, registro de la MYPE y sustentabilidad ambiental.
- Alianza con sector público – banca privada e intermediarias financieras para incidir y gestionar la creación y fortalecimiento de instrumentos financieros, sistemas de garantías, líneas de créditos, fideicomisos, arrendamiento financiero y capital de riesgo, entre otros, cuyas características se ajusten a las condiciones y realidades de las MYPE y de manera particular a las MYPE lideradas por mujeres.
- Alianza con entidades públicas y privadas que promueven la autonomía económica de las mujeres.
- Alianza con entidades públicas, privadas y académicas para implementar el Sistema Nacional de desarrollo de la MYPE.

CLIENTES Y MERCADOS SATISFECHOS

## ➤ Alianza entre instituciones del sector público para desarrollar industrias de los sectores estratégicos.

En primer lugar, el esfuerzo de articulación hacia afuera tiene como requisito la articulación del trabajo entre los gerentes y jefes de la CONAMYPE, quienes deben reflejar un trabajo armónico, coherente y coordinado, aunque las vías

de comunicación y de coordinación se establezcan en cada espacio.

Estos esfuerzos o espacios de coordinación y articulación tendrán que contar con un diseño, una planificación y tener claro los resultados a conseguir bajo una visión común.

Cada responsable de la CONAMYPE de atender estos esfuerzos de articulación velará por la adecuada comunicación interinstitucional.

# 7

## Desarrollar un programa de diversificación productiva.

➤ Se relaciona con las fases “empresa sostenible” y “empresa en innovación y expansión” del ciclo de desarrollo de la empresa de la CONAMYPE.

➤ Incrementar la productividad requiere de un plan no solo para elevar los servicios aislados, sino también a productividad.

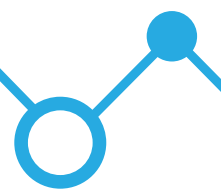
➤ Se trata de impulsar la diversificación de productos o servicios relacionados con sectores estratégicos, que tienen mercados estratégicos potenciales: exportación y proveeduría a tractoras públicas o privadas.

➤ Este esfuerzo se hará en sectores estratégicos, ello implicará identificar las empresas en este sector que reúnen las condiciones para dar este salto.

Con relación a la incorporación del enfoque de género en la iniciativa:

➤ Considerar dentro de los planes que se diseñen para elevar la productividad los obstáculos generales que enfrentan las MYPE de mujeres y hombres, pero, además, los obstáculos que por razones de género enfrentan las MYPE de mujeres y, en ese marco, visualizar aquellos obstáculos que como la CONAMYPE se pueden resolver y para aquellos que no se pueden, identificar las alianzas con instituciones públicas o privadas en el entorno inmediato.

➤ Promover acciones afirmativas que garanticen la igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios de fomento a la productividad.



# 8

## Desarrollar un programa de proveedores MYPE para la gran empresa.

- Se requiere crear una unidad especializada institucional vinculada al más alto nivel que diseñe el programa y todo el instrumental para operar el programa.
- Debe existir personal especializado en proveeduría.
- Debe crearse un centro especializado en proveeduría a tractoras, en el marco de una alianza pública, privada y académica.

Con relación a la incorporación del enfoque de género en la iniciativa:

- Identificar empresas que sean lideradas por mujeres para que puedan formarse como proveedoras de bienes o servicios a empresas medianas y grandes tractoras.

# 9

## Desarrollar un programa de compras públicas.

- Se requiere crear una unidad especializada institucional vinculada al más alto nivel.
- Debe existir personal especializado en compras públicas.
- Se tiene que diseñar la política nacional de compras públicas.
- Desarrollar el marco jurídico de compras públicas.
- Creación de un observatorio de las compras del Estado.
- Debe crearse un centro especializado en compras públicas, en el marco de una alianza pública, privada y académica.

➤ Mediante decreto ejecutivo, debe conformarse un organismo directivo que pueda abordar el tema de compras públicas del país desde una perspectiva integral.

➤ Debe monitorearse el cumplimiento de la *Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*.

Con relación a la incorporación del enfoque de género en la iniciativa:

➤ Llevar un registro de las empresas proveedoras lideradas por mujeres.

➤ Identificar empresas que sean lideradas por mujeres para

que puedan formarse como proveedoras de bienes o servicios a instituciones públicas.

➤ El diseño del observatorio de las compras públicas debe contar con un diseño que garantice el enfoque de género y deberá llevarse un monitoreo de la participación de mujeres y hombres, de tal forma que se garantice que las empresas lideradas por mujeres están teniendo oportunidades y las aprovechan para su crecimiento económico.

➤ Visibilizar los resultados de este monitoreo por género.

# 10

## Desarrollar un programa de industrialización de las MYPE.

El programa de industrialización requiere de la sinergia, coordinación y acuerdos con otras instituciones públicas, privadas y de cooperación que ayuden a generar las condiciones del entorno -referido a políticas públicas, verticales y horizontales- adecuadas para incorporar a las MYPE en procesos de industrialización y conformación de clúster, así como el requerimiento de servicios especializados que ofrecen otras instituciones financieras y no financieras.

Para el cumplimiento de lo anterior será necesario trabajar en las siguientes direcciones:

➤ Deberá trabajarse en el diseño e implementación del modelo de industrialización identitaria, en el marco de la construcción del movimiento “Un Pueblo, Un Producto”, para lo cual se elaborará y se institucionalizará la metodología para desarrollar estas industrias locales.





Deberán establecerse mecanismos y canales de comunicación con las instituciones públicas que tienen relación con políticas que favorezcan el desarrollo de las industrias de los sectores estratégicos, tal es el caso del MINEC, en temas de aranceles, calidad, innovación y tecnología; el Banco Central de Reserva (BCR) (Sistema de importaciones y exportaciones), en temas de aduanas; el Ministerio de Medio Ambiente, con los permisos de impacto ambiental; el Ministerio de Salud, con los diversos trámites de registros sanitarios, etc.; lo que establece la necesidad de contribución y coordinación entre las instituciones públicas para implementar la ley y lograr el desarrollo de las industrias y su impacto en la economía nacional.

Trabajar el diseño de propuestas de instrumentos financieros y líneas de financiamiento para mejorar la productividad y competitividad de las empresas y la industria: la automatización, la innovación, formación y fortalecimiento de cadenas de valor y clúster, etc. Estas propuestas deberán trabajarse coordinadamente con las instituciones financieras, especialmente con las públicas.

Establecer alianzas con instituciones privadas como universidades e instituciones de educación técnica superior que puedan apoyar el desarrollo de las industrias.

CLIENTES Y MERCADOS SATISFECHOS



➤ Alianzas con instituciones públicas para desarrollar la mano de obra de las industrias.

➤ Proponer e implementar políticas verticales de desarrollo sectorial.

➤ Deben gestionarse recursos financieros y técnicos para implementar el programa de industrialización.

➤ Identificar los cuellos de botella que tienen las industrias para su despegue y crecimiento.

➤ Buscar la integración de políticas públicas como punto focal en los sectores estratégicos.

➤ Revisar servicios que se establecen en el marco del caracol.

Con relación a la incorporación del enfoque de género en la iniciativa, será pertinente:

➤ Llevar un registro de las empresas que se industrialicen por género.

➤ Verificar que las mujeres empresarias están teniendo oportunidades y acciones afirmativas para que se integren a la economía local y nacional.

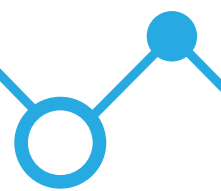
➤ Desarrollar acciones afirmativas para equiparar el crecimiento industrial de empresas lideradas por mujeres.

# 11

## Apertura de nuevos puntos de atención a la MYPE.

Ampliación de la cobertura de las oficinas regionales de la CONAMYPE y centros de desarrollo de la micro y pequeña empresa (CDMYPE) para acercar los servicios empresariales a las MYPE. Debe desarrollarse de manera gradual, considerando criterios de existencia de demanda de las MYPE, concentración de las mismas y proyección estratégica del territorio.

Deberá definirse la creación gradual de centros especializados, los cuales respondan a las necesidades de las MYPE, en el marco del ciclo de desarrollo empresarial. Podrán proyectarse los CDMYPE especializados en compras públicas, en proveeduría a tractoras, para el comercio exterior y podrá considerarse en especialidades como micro franquicia para el fortalecimiento de las MYPE.



# 12

## Expandir la estrategia “Un Pueblo, Un Producto” para el desarrollo económico territorial.

- Institucionalizar la filosofía, la estrategia, así como el manual que describe la metodología “Un Pueblo, Un Producto”.
  - El enfoque de la estrategia será incrementar la capacidad productiva de los territorios, a partir del desarrollo de sus empresas, la organización de la comunidad alrededor de la transformación de sus recursos en productos y servicios identitarios que pueden ser comercializados, generación de las capacidades productivas en el territorio y la identificación y desarrollo de la industria local distintiva.
  - Actuar local y pensar global implica que la producción que se realice en el nivel local por las empresas tiene que tener un alto nivel de calidad e innovación y tiene que ser desarrollado pensando e identificando mercados globales; es decir, se debe llevar esos productos a los mercados externos. El diseño de la estrategia “Un Pueblo, Un Producto” debe considerar todos estos retos del empresario, del territorio y también de la política pública que tiene que ser un soporte altamente eficiente y eficaz para alcanzar estos propósitos.
  - Articular con instituciones del gobierno central y local para generar un movimiento de “Un Pueblo, Un Producto” del nivel nacional y apoyar el desarrollo de las industrias locales identitarias.
  - “Un Pueblo, Un Producto” es una estrategia que implementan los actores locales y que la CONAMYPE acompaña y facilita. Los actores locales se apropian de ella.
- Con relación a la incorporación del enfoque de género en la iniciativa:
- Es necesario llevar un registro de las empresas lideradas por hombres y mujeres, a partir de esta estrategia, que permita visualizar el nivel de crecimiento de las mujeres emprendedoras y empresarias con esta filosofía y metodología de desarrollo económico local.
  - Realizar acciones positivas para generar capacidades en mujeres emprendedoras y empresarias que puedan transformar los recursos locales en abundancia en productos innovadores, con calidad y uso tecnológico en sus productos, procesos de producción y comercialización.



# 13

Desarrollar un programa de promoción, educación, facilitación y cultura para la formalización.

Se entenderá por formalización a la certificación de que la empresa cuenta con todos los registros que le exigen las leyes salvadoreñas para operar en todo el ciclo de desarrollo de la MYPE.

Trámites básicos para que las MYPE puedan comercializar a nivel nacional e importar:

## Personas naturales

IVA, NIT, registro en alcaldía y registro MYPE.

## Personas jurídicas:

Sociedad inscrita en Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros, más NIT e IVA a nombre de la sociedad, registro en alcaldía y registro MYPE.

## Asociación cooperativa inscrita en INSAFOCOOP

➤ *Diario Oficial* y las credenciales que emite la institución, más NIT e IVA, inscrito en alcaldía y registro de las MYPE.

## Asociaciones cooperativas agropecuarias, inscritas en MAG

➤ *Diario Oficial* y las credenciales que emite la institución, más NIT e IVA, registros en alcaldía y registro de las MYPE.

## Unión de personas (UDP)

➤ NIT e IVA, registro en alcaldía y registro MYPE.

## Unión de personas (UDP)

➤ NIT e IVA, registro en alcaldía y registro MYPE.

Esta modalidad se utilizará como un ejercicio temporal previo a una figura jurídica definitiva.

Hacer un esfuerzo particular para que mujeres empresarias se informen sobre las oportunidades que pueden encontrar al formalizar su empresa, ello requerirá esfuerzo de capacitación e información cercano a donde se encuentran las mujeres con sus empresas.

# 14

## Programa de registros especializados para garantizar la propiedad intelectual, registro de marca y denominación de origen e indicación geográfica.

Esta iniciativa requerirá de la CONAMYPE trabajar en dos direcciones: la organizativa- productiva y la jurídica:

**La organizativa- productiva:** se refiere a que tanto los CDMYPE como los CRDEL o asesoras de empresariedad femenina en las sedes de Ciudad Mujer y los CEDART podrán identificar a las empresas o territorios que cuentan con el potencial y reúnen las características para proceder con ellas a una tramitología especial de registro de marca, propiedad intelectual, denominación de origen y geográfica.

**La jurídica:** los lugares de trámites en los centros regionales podrán, bajo solicitud directa de los

empresarios o por solicitud de los CDMYPE, CEDART, asesoras de empresariedad femenina en Ciudad Mujer y el mismo CRDEL, apoyar con las gestiones relacionadas con propiedad intelectual, registro de marca, denominación de origen y geográfica.

Con relación a la incorporación del enfoque de género en la iniciativa:

Tomar medidas que permitan que de estos registros especializados sean beneficiadas las mujeres empresarias y emprendedoras. Además, debe llevarse el registro estadístico de los beneficios desagregados por sexo.

Institucionalmente esta iniciativa implica trabajar en dos direcciones:

a) **En el nivel central** se tendrán las siguientes funciones:

➤ **Funciones de monitoreo, supervisión y seguimiento y acompañamiento, cuando ello sea requerido, de los procesos de simplificación de trámites administrativos y la creación de ventanillas únicas, en las 23 instituciones públicas nacionales y las 262 alcaldías que prestan algún tipo de servicio a la MYPE. Ello requerirá de una estrecha relación con estas instituciones y el acompañamiento para que ellas puedan diseñarse de manera apropiada y que respondan a las necesidades de las MYPE. Para ello, se requerirá que se nombre una unidad en la CONAMYPE que cumplirá esta función. Posiblemente, este esfuerzo requerirá de un mecanismo interinstitucional de seguimiento a nivel nacional para la simplificación de trámites.**

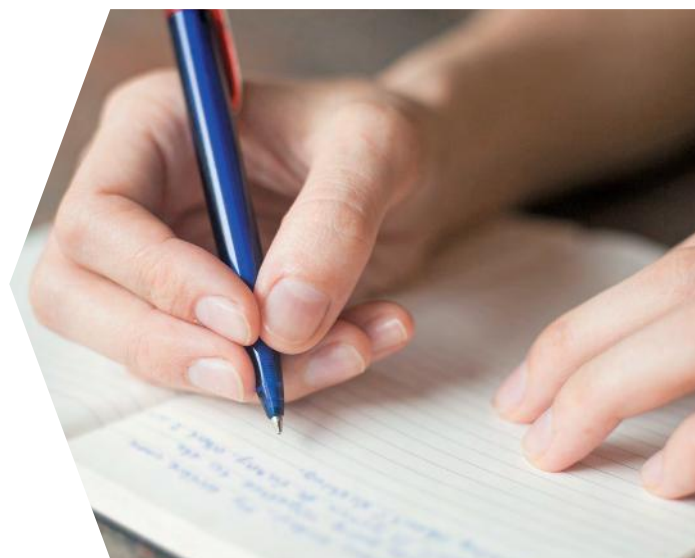
➤ **Funciones de diseño, monitoreo y seguimiento de los procesos internos en la CONAMYPE de simplificación de trámites y**

**creación y funcionamiento de las ventanillas únicas para atender con servicios a las MYPE.**

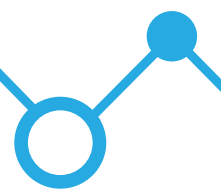
b) **En los centros regionales de desarrollo económico local.**

Se tendrá la responsabilidad de mantener una comunicación y apoyo a los gobiernos locales para que tomen la decisión e implementen procesos de simplificación de sus trámites y creen las ventanillas únicas para atender a las MYPE.

Para implementar los procesos de simplificación de trámites, así como para el seguimiento a otros temas relacionados con la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo se creará una unidad de seguimiento, quien mantendrá las relaciones con las instituciones públicas que por ley tendrán que simplificar sus trámites administrativos y crearán las ventanillas únicas para las MYPE.







# 16

## Desarrollar propuestas para la creación de incentivos fiscales, contables y normativos para las empresas que desean formalizarse.

La modalidad de implementación de esta iniciativa tendrá que hacerse mediante la alianza de los sectores público y privado con:

➤ **Ministerio de Hacienda: régimen tributario especial aplicable a las MYPE.**

➤ **El Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría: se debe construir la norma aplicable a la MYPE (art. 28).**

Con relación a lo normativo, se establece, en la ley, que el MINEC y la CONAMYPE podrán presentar propuestas con enfoque de género de reformas o nueva legislación para mejorar el entorno de la MYPE. Estas propuestas serán presentadas por la unidad técnica que se forme para el seguimiento de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE.

En el caso de la incorporación del enfoque de género en la iniciativa:

Debe garantizar en los reglamentos de la ley que la normativa considere el enfoque de género, buscando beneficiar con incentivos dirigidos a la formalización de los emprendimientos y empresas con liderazgo femenino que representan la mayoría de empresas en el segmento MYPE.

# 17

## Visibilizar la contribución de las MYPE al PIB, a través de la alianza estratégica con el Ministerio de Hacienda.

Debe gestionarse y trabajar de manera conjunta con el ministerio de hacienda el diseño del mecanismo y modalidad de captura de la información de los contribuyentes MYPE para posteriormente hacer el análisis de la información.

Con relación a la incorporación del enfoque de género en la iniciativa:

➤ **Es importante hacer un diseño desagregado por género.**

➤ **Visibilizar la información con sus resultados desagregados por sexo femenino y masculino.**

## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO DOS: ALCANZAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MYPE DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS, PRIORIZANDO LA REGIÓN CENTROAMERICANA, GENERANDO OPORTUNIDADES EN IGUALDAD DE CONDICIONES PARA MUJERES Y HOMBRES

### 1

Preparar a las micro y pequeñas empresas para la exportación en alianza con otras instituciones relacionadas, desarrollando su innovación, calidad, desarrollo tecnológico y servicios empresariales.

El tema de la exportación en la CONAMYPE se abordará a partir de lo siguiente:

El CDMYPE generalista trabajará en el marco del ciclo de crecimiento de la empresa, en la etapa de expansión e innovación, en la que se establece una serie de servicios para alcanzar determinadas competencias de la empresa que va a pasar a la etapa de empresa exportadora. Por tanto, la CONAMYPE preparará a la empresa para que cumpla el perfil de salida de esta etapa para que se le apoye con servicios e información para la exportación, nos referimos a que la empresa:

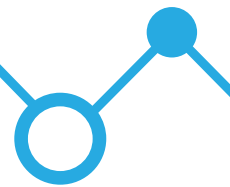
- Cumple estándares de calidad bajo los nichos de mercado en otros países.
- La empresa cuenta con la capacidad de articularse a cadenas de valor e idealmente con la participación de socios

estratégicos.

- Cuenta con un sistema de distribución de sus productos en los mercados objetivo.
- Ha consolidado su modelo logístico.

La empresa que cumpla con estos estándares internacionales básicos para la exportación podrá ser remitida a PROESA, con quien se tendrá un mecanismo de transferencia y preparación.

El CDMYPE deberá identificar a la empresa con potencial de exportación y la preparará en esa perspectiva, a la vez que podrá comunicarse con PROESA y el MINEC para informarle de esta empresa e iniciar investigaciones de mercado externo para sus productos.



➤ Además, el asesor empresarial podrá identificar mediante [sbdglobal.com](http://sbdglobal.com) potenciales demandantes de estos productos.

➤ PROESA será la responsable de preparar a las MYPE para la exportación, el MINEC podrá apoyar en la identificación de mercado u oportunidades y la CONAMYPE valorará si ello es funcional y se tendrán resultados de la MYPE exportando.

➤ Los énfasis en términos de sectores potenciales para la exportación serán: alimentos y bebidas, calzado y artesanía, en estos sectores hay una importante participación de mujeres.

Con relación a la incorporación del enfoque de género en la iniciativa:

➤ Impulsar acciones destinadas a facilitar el crecimiento de las empresas de mujeres, así como al fomento de su internacionalización.

➤ Facilitar el acceso a líneas de financiamiento para la puesta en marcha y consolidación de actividades de exportación de mujeres empresarias.

➤ Promover la realización de estudio e identificación de mercados externo de aquellos productos que son producidos por mujeres.

➤ Garantizar que empresas lideradas por mujeres participen en los procesos de formación, conocimiento de mercados y acompañamiento para la exportación.



# 2

## Desarrollar un programa para incorporar a las MYPE en el proceso de integración centroamericana y comercio regional.

La CONAMYPE reconoce al CENPROMYPE y sus programas como referentes de los esfuerzos de articulación de las políticas públicas especializadas para las MYPE, de los gobiernos de la región centroamericana y República Dominicana.

En este caso, la CONAMYPE sistematizará sus buenas prácticas en la especialidad de micro y pequeña empresa, considerando la contribución de cada uno de los modelos desde la perspectiva de género:

➤ **Modelo CDMYPE: es el primero en una perspectiva de transferencia del modelo para dinamizar el intercambio comercial de las MYPE con facilitación de los centros de la región.**

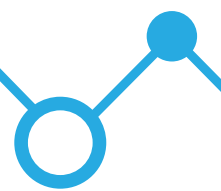
➤ **“Un Pueblo, Un Producto”: visión, estrategia y metodología para el desarrollo económico de las empresas, los pueblos y los territorios.**

➤ **Empresarialidad femenina: filosofía y metodología de atención especializada a mujeres emprendedoras y empresarias, bajo un enfoque de articulación interinstitucional pública y privada para dar respuestas a sus necesidades en los territorios y su incorporación a la economía local y territorial.**

La sistematización tiene el propósito de preparar estas buenas prácticas para poderlas compartir y transferir a países de la región.

El Programa de Cooperación Sur – Sur se desarrollará en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores, este programa será visto desde tres perspectivas:

- Cooperación de El Salvador hacia afuera, a partir de la disposición de transferir las siguientes buenas prácticas: modelo de atención empresarial CDMYPE, con base en la alianza con sector público, privado y académico, “Un Pueblo, Un Producto”, y Empresarialidad femenina.
- Recibir conocimientos y conocer experiencias en temas especializados que la CONAMYPE requerirá según su Plan Estratégico 2015-2019 y la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Ello pasa por la identificación de los temas y los países expertos en esos temas y que cuenten con este tipo de programas de transferencias de buenas prácticas.
- Convenir alianzas a nivel regional con países que cuentan con experiencias en el fomento de la empresarialidad femenina para promover el conocimiento y réplicas de buenas prácticas.



### 3 **Desarrollar consorcios de promoción de la exportación de los sectores estratégicos con estándares internacionales.**

La CONAMYPE podrá trabajar la modalidad de consorcios de promoción para exportación, que se refiere a la alianza voluntaria de empresas, con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas, metodología utilizada para que las pequeñas empresas puedan promover y comercializar sus productos.

Con relación a la incorporación del enfoque de género en la iniciativa:

- ▶ **Fomentar la participación de mujeres empresarias y hombres empresarios en la toma de decisiones en los consorcios de promoción para exportación.**

CLIENTES Y MERCADOS SATISFECHOS

### 4 **Desarrollar e implementar un sistema de inteligencia y de oportunidades de mercados.**

Se creará una instancia especializada en inteligencia, comercialización, oportunidades de mercado y ruedas de negocios; además, esta instancia dará seguimiento y apoyo a la conformación y requerimientos de los consorcios de promoción de exportación que se formen.

Con relación a la incorporación del enfoque de género en la iniciativa:

- ▶ **Identificar oportunidades de mercado para productos y servicios que implementen las mujeres, ello implica que a la hora del diseño del sistema de inteligencia se garantice considerar los sectores que cuentan con presencia de mujeres empresarias y establecer un esfuerzo de acompañamiento con servicios empresariales y fortalecimiento de su liderazgo para que puedan responder, de manera efectiva, a estas oportunidades de mercado.**



# 5

## Impulsar la innovación y desarrollo de la artesanía para la exportación.

Podrá incrementarse el recursos humano para incrementar la cobertura a nivel nacional de los servicios, al igual podran abrirse dos CEDART, uno en San Salvador y otro en San Miguel, en dependencia del incremento del presupuesto de FANTEL para el desarrollo artesanal, del 1.5% al 5% del presupuesto total.

Crear una estrategia de instalación física de talleres comunitarios de producción artesanal, para encaminar la artesanía a producción industrial (producir en volumen con calidad). Esto pasa por seleccionar a aquellas comunidades artesanales que reúnan ciertos criterios para instalar talleres comunitarios, lo que implica inversión en equipo y tener recursos para la formación, producción y acompañamiento de los artesanos.

El sector se apoyará principalmente en tres áreas institucionales:

Unidad de comercialización: debe contarse con espacios permanentes de exhibición y comercialización de los productos, se debe comenzar con San Salvador y el aeropuerto.

Unidad de promoción y difusión del producto artesanal, como estímulo a la creatividad y producción de calidad e innovación (premios).

Unidad de formación especializada en tecnologías para la producción artesanal: conocedora de las tendencias mundiales, banco de información para la producción y sistematización de investigaciones sobre técnicas de producción originaria que requiere su rescate (laboratorios de investigación de materia prima).

Con relación a la incorporación del enfoque de género en la iniciativa:

Registrar a las personas artesanas por género.

Identificar a artesanas mujeres para que se les apoye en la mejora de la calidad, la técnica y los nuevos diseños, de tal forma que se tenga a empresarias artesanas con capacidad para exportar.

Lograr que las mujeres artesanas tengan un papel de liderazgo dentro de los espacios colectivos y puedan incidir en la toma de decisiones.





## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO TRES: CONSEGUIR EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE DESARROLLO DE LA MYPE CON PERSPECTIVA DE GÉNERO, EN ALIANZA PÚBLICA, PRIVADA Y ACADÉMICA

# 1

Ejecutar un programa para la promoción, asesoría, legalización y acompañamiento a gremios de la MYPE, en condiciones igualitarias para mujeres y hombres.

Esta iniciativa implica un abordaje de la CONAMYPE en varias direcciones:

➤ **En lo organizativo y fortalecimiento.** La CONAMYPE impulsará y fortalecerá la conformación de gremiales empresariales y el desarrollo de estas, brindándoles asesoría, capacitación y asistencia empresarial y financiera, fortaleciendo con ello la cultura de participación de la MYPE, en forma organizada, en todas las actividades económicas del país, así como visibilizar y potenciar el papel de las mujeres empresarias en el sector.

➤ **En lo jurídico.** Proporcionará asesoría especializada para la conformación de gremios.

➤ **Asesoría y acompañamiento** para el diseño de propuestas y políticas transversales o verticales

nacionales o municipales para que los gremios puedan con ellas incidir en políticas públicas, nacionales o municipales.

Con relación a la incorporación del enfoque de género en la iniciativa:

➤ **Fomentar y apoyar la creación de gremios de mujeres empresarias y emprendedoras, gremios mixtos, buscando en estos últimos que las mujeres participen en puestos de decisión y se tenga la representatividad de las mujeres en toda la organización gremial.**





# 2

## Poner en marcha el Sistema Nacional para el Desarrollo de la MYPE.

Esta iniciativa implica un abordaje de la CONAMYPE en varias direcciones:

➤ Esto podrá realizarse en alianza y con el apoyo de las instituciones públicas y privadas que formen parte del sistema nacional, presentes en el territorio, las cuales tienen diversos servicios para apoyar a las MYPE.

➤ El sistema se creará de abajo hacia arriba, es decir, que se partirá de la organización de los sectores en los territorios, quienes nombrarán a sus representantes para el nivel municipal y en este nivel se nombrará a los representantes por sector en el nivel departamental y entre estos se nombrarán a los representantes por sector en el nivel nacional.



➤ Para construir el sistema nacional, se nombrará a un organismo temporal de carácter nacional que planificará, implementará y monitoreará el proceso de organización de los sectores en los municipios, el nombramiento de sus representantes en el nivel municipal, departamental y nacional.

➤ Los comités departamentales y municipales de las MYPE serán instancias de consulta entre gobiernos municipales, sectores productivos, micro y pequeños empresarios y empresarias organizadas como sectores o gremios, universidades e institutos de formación superior, grupos asociativos y organismos privados de promoción de las MYPE.

➤ Este proceso será apoyado por los centros regionales de la CONAMYPE, quienes serán responsables de acompañar su construcción en los territorios asignados.

➤ Concluido este proceso de construcción del sistema, este organismo temporal hará entrega de los cargos a los representantes de los sectores electos en el nivel nacional y se conformará un comité nacional del Sistema de Nacional de Desarrollo para la MYPE.

➤ Con relación a este punto, será necesario visualizar lo que establece la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE.

En relación con la incorporación del enfoque de género en la iniciativa:

➤ Desarrollar actuaciones para fomentar la participación equilibrada de mujeres y hombres en las diferentes estructuras de representación del Sistema Nacional para el Desarrollo de la MYPE.

➤ Incorporar cuotas de participación equitativa para las mujeres empresarias y emprendedoras en los puestos directivos y de responsabilidad en las diferentes estructuras de dicho sistema nacional.





## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO CUATRO: FOMENTAR Y ACOMPAÑAR A LAS EMPRESAS PARA QUE INCORPOREN EN SU DESARROLLO EMPRESARIAL LOS ENFOQUES TECNOLÓGICOS, MEDIOAMBIENTALES Y DE GÉNERO, CON RESPONSABILIDAD Y SUSTENTABILIDAD

### 1

Desarrollar un programa de promoción y desarrollo de la cultura de las tecnologías de la información en las MYPE.

Este es un programa que busca promover y desarrollar una cultura e instalación de la tecnología en las empresas, se debe entender que ello implica que, en el marco del ciclo de desarrollo de la MYPE, a la persona asesora le corresponde asesorar y dar acompañamiento en:

La alfabetización digital.

La formación e incorporación de la tecnología en la empresa:

- El diseño de la organización y sus actividades.
- Automatización de todos los procesos administrativos y técnicos internos.
- Infraestructura necesaria para el control de gestión.
- Parte integrante del producto, servicio o cadena de producción.

Con relación a la incorporación del enfoque de género en la iniciativa:

Desarrollar un esfuerzo sistemático de generación de capacidades a mujeres

empresarias y emprendedoras en tecnologías de la información y la comunicación.

Apoyarles con procesos de aceleración tecnológica, enseñándoles cómo la tecnología permite dar saltos en la producción, la calidad de sus productos, en su exhibición, administración, comercialización, etc.



## 2

### Desarrollar un programa para fomentar las prácticas ambientales.

Se debe apoyar a las empresas para:

➤ Que identifiquen las acciones que pueden ser contaminantes, considerando las características de sus procesos productivos.

➤ Incorporen acciones de eficiencia energética en la empresa y que mejoren la productividad y sustentabilidad de su empresa.

➤ Que identifiquen las políticas y actividades que busquen la preservación del medio ambiente.

Con relación a la incorporación del enfoque de género en la iniciativa:

➤ Realizar un esfuerzo especial para informar, capacitar y enseñar a las mujeres las buenas prácticas ambientales, así como la necesaria evaluación del impacto ambiental que pueda realizar en su empresa.

## 3

### Desarrollar un plan para la sensibilización, acompañamiento y monitoreo de la transversalización del enfoque de género en las empresas.

➤ En todas las fases del ciclo de desarrollo de la empresa, pueden requerir que se les refuerce estas capacidades y cualidades, y por ello la asesoría especializada es procedente en todas las fases.

➤ El *Manual Mujer Emprende* será un instrumento referente y guía para todos los centros regionales, para las asesoras de empresariedad femenina, los

CEDART y los CDMYPE; por ello, deberá fortalecerse con este conocimiento a los y las asesoras que se responsabilicen de ello.

➤ Establecer alianzas con instancias (nacionales e internacionales) que desarrollan programas de transversalización de enfoque de género en empresas para poder realizar un diseño particular para las MYPE en El Salvador.

Los asesores y técnicos que atiendan de manera directa a todas las empresas deben contar con formación, en su perfil debe estar presente la sensibilización con el enfoque de género y deberán contar con el instrumental que debe de garantizar el seguimiento, monitoreo en el cumplimiento de esta responsabilidad.

Se elaborará una resolución administrativa para constituir el equipo de apoyo a la Unidad de Género.

Formular una metodología para la transversalización del enfoque de género en las MYPE.

## PLAN ESTRATÉGICO CONAMYPE 2015-2019

### PERSPECTIVA 1: "CLIENTES Y MERCADOS SATISFECHOS"

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO				INICIATIVA(S)
	INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	2015	2019	
1. Contribuir a la transformación económica territorial del país para la generación de empleo y de ingresos en igualdad de condiciones para mujeres y hombres, en alianza con instituciones públicas, privadas y académicas.	Número de nuevos emprendimientos dinámicos generados de mujeres y hombres.	Registro en el ERP de nuevas empresas formalizadas que generan empleos e ingresos.	250	1000	1.1 Contribuir a la creación de un contingente de nuevas empresas formales capaces de competir y transformar económicamente los territorios.
	Número de nuevos emprendimientos funcionando por necesidad de mujeres y hombres.	Emprendedores registrados en ERP funcionando.	2500	10000	1.2 Contribuir a la creación de nuevas empresas lideradas por mujeres bajo el Programa de Empresariedad Femenina.
					1.3 Fomentar la coinversión entre salvadoreños en el exterior con las MYPE salvadoreñas.
	Crecimiento de empleos permanentes generados por la MYPE e inscritos en el ISSS.	Cantidad de empleos generados en el año en curso/ Cantidad de empleos generados en el año anterior.	1000	6000	1.4 Contribuir a la creación de nuevas empresas bajo el programa de corredores productivos en la franja marina costera.
	Crecimiento de ventas de las empresas atendidas.	Ventas generadas en el año en curso menos las ventas del año anterior.	US \$20 mill	US \$100 mill	
				1.5 Programa de atención a emprendimientos de salvadoreños retornados.	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO				INICIATIVA(S)
	INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	2015	2019	
1.1 Contribuir a la transformación económica territorial del país para la generación de empleo y de ingresos en igualdad de condiciones para mujeres y hombres, en alianza con instituciones públicas, privadas y académicas.	Número de mujeres emprendedoras y hombres emprendedores registrados con servicios empresariales brindados.	Personas emprendedoras registradas en el ERP, desagregadas por sexo.	8000	40000	1.6 Articulación y desarrollo de la industria del soporte (esfuerzo interinstitucional de la alianza pública, privada y académica para el desarrollo de empresas y emprendimientos que impacten el territorio con empleos e ingresos y fortalezcan la economía local, nacional e internacional).
	Incremento de producción de las MYPE por sectores atendidos. Cadenas de valor integradas.	Producción anual/ Producción del año anterior. *100 desagregado por sexo.	50%	95%	1.7 Desarrollar un programa de diversificación productiva.
	Porcentaje de empresas de mujeres y empresas de hombres integradas a nuevos mercados.	Número de MYPE atendidas integradas a nuevos mercados/ Número total de empresas atendidas con servicios empresariales por la CONAMYPE para la integración a nuevos mercados. X 100 desagregados por sexo.	50%	95%	1.8 Desarrollar un programa de proveedores MYPE para la gran empresa. 1.9 Desarrollar un programa de compras públicas.
	Porcentaje de empresas que han adoptado nuevas tecnologías en el proceso productivo.	Número de empresas MYPE atendidas que han adoptado nuevas tecnologías en sus procesos productivos/ Número total de empresas atendidas con servicios empresariales por la CONAMYPE para adoptar nuevas tecnologías. X 100 desagregadas por sexo.	50%	95%	1.10 Desarrollar un programa de industrialización de las MYPE.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO				INICIATIVA(S)
	INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	2015	2019	
1.1 Contribuir a la transformación económica territorial del país para la generación de empleo y de ingresos en igualdad de condiciones para mujeres y hombres, en alianza con instituciones públicas, privadas y académicas.	Ampliación de la cobertura territorial.	Puntos de atención territorial totales.	30	45	1.11 Apertura de nuevos puntos de atención a la MYPE.
					1.12 Expandir la estrategia “Un Pueblo, Un Producto” para el desarrollo económico territorial.
	Número de registros de empresas lideradas por mujeres y hombres, formalizadas e integradas a la economía.	Número de empresas formalizadas registradas en el ERP.	800	4000	1.13 Desarrollar un programa de promoción, educación, facilitación y cultura para la formalización.
					1.14 Programa de registros especializados para garantizar la propiedad intelectual, registro de marca y denominación de origen e indicación geográfica.
					1.15 Coordinar y monitorear el cumplimiento del Reglamento de Simplificación de Trámites administrativos de las instituciones públicas nacionales y municipales.
	Porcentaje del total de instituciones del Estado que han reducido trámites para las MYPE.	Instituciones con simplificación de trámites para las MYPES/Total de instituciones del Estado que brindan servicios a las MYPE. *100	7%	50%	1.16 Desarrollar propuestas para la creación de incentivos fiscales, contables y normativos para las empresas que desean formalizarse.
	Porcentaje (%) de contribución de las MYPE de mujeres y hombres al PIB.	Registro en Ministerio de Hacienda.	35.5%	37.5%	1.17 Visibilizar la contribución de las MYPE al PIB, a través de la alianzas estratégica con el Ministerio de Hacienda.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO				INICIATIVA(S)
	INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	2015	2019	
1.2 Lograr la internacionalización de las MYPE de los sectores estratégicos, priorizando la región centroamericana, generando oportunidades en igualdad de condiciones para mujeres y hombres.	Número de micro y pequeñas empresas lideradas por mujeres y hombres de los sectores estratégicos con estándares internacionales que realizan exportaciones.	Micro y pequeñas empresas que cumplen requisitos para la exportación en equidad y desagregadas por sexo.	30	1000	2.1 Preparar a las micro y pequeñas empresas para la exportación en alianza con otras instituciones relacionadas, desarrollando su innovación, calidad, desarrollo tecnológico y servicios empresariales.
					2.2 Desarrollar un programa para incorporar a las MYPE en el proceso de integración centroamericana y comercio regional.
					2.3 Desarrollar consorcios de promoción de la exportación de los sectores estratégicos con estándares internacionales.
					2.4 Desarrollar e implementar un sistema de inteligencia y de oportunidades de mercados.
					2.5 Impulsar la innovación y desarrollo de la artesanía para la exportación.
1.3 Lograr el funcionamiento del Sistema Nacional de Desarrollo de la MYPE con perspectiva de género, en alianza pública, privada y académica.	Cantidad de gremiales formales creadas con enfoque de género.	Número de gremiales creadas entre el número de gremiales gestionadas.	2	8	3.1 Ejecutar un programa para la promoción, asesoría, legalización y acompañamiento a gremios de la MYPE, en conducciones igualitarias para mujeres y hombres.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO				INICIATIVA(S)
	INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	2015	2019	
1.3 Lograr el funcionamiento del Sistema Nacional de Desarrollo de la MYPE con perspectiva de género, en alianza pública, privada y académica.	Unidades coordinadoras conformadas en las alcaldías.	Documentos de constitución.	16	80	3.2 Poner en marcha el Sistema Nacional para el Desarrollo de la MYPE.
	Propuestas de incidencia presentadas por los comités departamentales del Sistema Nacional para el Desarrollo de la MYPE.	Notas de recepción de las propuestas de incidencia.	4	20	
1.4 Fomentar y acompañar a las empresas para que incorporen en su desarrollo empresarial los enfoques tecnológicos, medioambientales y de género, con responsabilidad y sustentabilidad.	Micro y pequeñas empresas acompañadas aplicando el enfoque tecnológico en sus prácticas empresariales.	Número de empresas aplicando el enfoque tecnológico/Total de las empresas asesoradas en el tema tecnológico. * 100 desagregadas por sexo.	90%	90%	4.1 Desarrollar un programa de promoción y desarrollo de la cultura de la tecnologías de la información en las MYPE.
	Empresas acompañadas aplicando medidas que disminuyan los impactos ambientales en sus prácticas empresariales.	Número de empresas aplicando el enfoque medioambiental/ Total de las empresas asesoradas en el tema medioambiental. * 100 desagregadas por sexo.	90%	90%	4.2 Desarrollar un programa para fomentar las prácticas ambientales.
	Empresas acompañadas aplicando enfoque de género en sus prácticas empresariales.	Número de empresas aplicando el enfoque de género/Total de las empresas asesoradas en el tema de género. * 100 desagregadas por sexo.	90%	90%	4.3 Desarrollar un plan para la sensibilización, acompañamiento y monitoreo de la transversalización del enfoque de género en las empresas.

# LINEAMIENTOS PERSPECTIVA 2: **EFFECTIVIDAD** EN LOS PROCESOS

La perspectiva dos tiene tres objetivos estratégicos y once iniciativas estratégicas.

## **Objetivos estratégicos**

1. Diseño y actualización de procesos, metodologías, mecanismos e instrumentos considerando los enfoques de calidad, tecnología, innovación, medioambiente y de género.
2. Diseñar, coordinar y armonizar el cumplimiento de las leyes y políticas públicas para la mejora del entorno de la MYPE.
3. Posicionar y visibilizar el trabajo de la CONAMYPE a nivel nacional para el fortalecimiento institucional.
4. Planificar, monitoriar y evaluar.

## **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO UNO: DISEÑO Y ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS, METODOLOGÍAS, MECANISMOS E INSTRUMENTOS CONSIDERANDO LOS ENFOQUES DE CALIDAD, TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN, MEDIOAMBIENTE Y DE GÉNERO**

# 1

**Crear y mejorar los procesos, metodologías, mecanismos e instrumentos diseñados para la atención a las MYPE, con enfoques de género, tecnológico y mediambiental que les permita ser competitivas.**

Para responder a cada una de las grandes apuestas estratégicas planteadas por la CONAMYPE y siguiendo la ruta lógica de desarrollo del ciclo de desarrollo de la empresa, es necesario que se realice un proceso de ordenamiento de las metodologías, instrumentos y mecanismos utilizados en los diferentes programas de la CONAMYPE, así como la construcción de nuevos procesos que permitan garantizar la incorporación de los enfoques de género, tecnológico y medioambiental, considerando también la calidad técnica y humana con la que se brindan los servicios en los puntos de atención a nivel nacional.

Para ejecutar esta iniciativa, cada una de las unidades organizativas, programas y proyectos deberán coordinarse con la Unidad de Gestión Estratégica, quien acompañará el proceso de actualización y construcción de metodologías, instrumentos y mecanismos siendo la unidad organizativa, programa o proyecto solicitante o dueña del proceso, la responsable de garantizar la coordinación para el diseño y ejecución de los instrumentos.

Para dar cumplimiento a lo anteriormente detallado, se realizarán las siguientes actividades:



➤ Identificación y mapeo de metodologías, instrumentos y mecanismos utilizados e implementados por los diferentes programas de la CONAMYPE.

➤ Una vez elaborado el mapeo, se procederá a la revisión y homogenización de las metodologías, instrumentos y mecanismos existentes, así como la construcción de nuevos, según las necesidades de crecimiento organizacional y la oferta de servicios ofrecidos por la CONAMYPE, de acuerdo a los recursos asignados.

➤ Cuando se hayan validado y aprobado estas metodologías, instrumentos y mecanismos, se procederá al proceso de socialización y capacitación del personal de cada uno de los programas; esto con la finalidad de garantizar que los servicios ofrecidos y las intervenciones realizadas en los territorios se realicen de forma homogénea en cada uno de los puntos de atención de la CONAMYPE a nivel nacional.

➤ Cada una de estas metodologías, instrumentos y mecanismos deberán contener en su estructura metodológica un mecanismo definido de medición y evaluación de indicadores claves que faciliten medir su proceso de implementación, así como su producto o productos esperados, los resultados a corto y medio plazo y los impactos en la población objetivo y sociedad salvadoreña en general. Esto obedece a la nueva forma de planificación, basada en resultados, implementada por el gobierno de El Salvador.

➤ Se definirá, por parte de la Dirección Ejecutiva, un período de transición para el cambio de metodologías e instrumentos de trabajo, lo cual permitirá hacerlo de la mejor forma posible. Podría considerarse también un plan piloto para conocer la operatividad de los nuevos instrumentos.

➤ Para ello, será necesario el fortalecimiento de la Unidad de Gestión Estratégica con recursos y el equipamiento respectivo.

# 2

## Diseñar e implementar un sistema de mejora continua y de calidad.

Como parte del proceso de elevar la calidad en la prestación de servicios ofrecidos a los clientes externos, es necesario que los procesos internos de trabajo de la CONAMYPE se basen en un sistema de mejora continua hacia la excelencia.

Para la realización de esta iniciativa, se ejecutarán las siguientes actividades:

➤ La Dirección Ejecutiva, mediante la Unidad de Gestión Estratégica, propondrá un sistema de mejora continua y de calidad con el objeto de transversalizar todos los procesos de trabajo, incluyendo como parte fundamental de este proceso al talento humano tanto permanente como temporal.

➤ La Dirección Ejecutiva coordinará el proceso de creación de un comité de procesos institucional, quien será el encargado de valorar y validar la propuesta de sistema de mejora continua y calidad, así como de impulsar su implementación y de monitorear su ejecución. Este comité estará conformado por las jefaturas de dirección, gerencias y coordinaciones de programas o proyectos, también participará la persona responsable de Gestión de la Calidad, de la Unidad de Gestión Estratégica.

➤ Una vez validado el sistema de mejora continua y calidad, la Unidad de Gestión Estratégica será la encargada de socializarlo con todo el talento humano institucional.

➤ Cada una de las jefaturas de direcciones, gerencias, unidades y coordinadoras de programas o proyectos serán las responsables de garantizar que este sistema de mejora sea implementado en la unidad organizativa de la cual son responsables.

➤ Para ello, se considera necesario el fortalecimiento del área de gestión de la calidad y que esta, además, se encuentre al más alto nivel, a fin de que se cuente con el respaldo de mayor jerarquía.

No es requisito institucional que el sistema de mejora continua y de calidad sea autenticado por un organismo de certificación como la ISO 9000; sin embargo, se sentarán las bases para orientar el trabajo institucional hacia la máxima eficiencia en la gestión de recursos, la orientación hacia la innovación y tecnología, la responsabilidad en la protección al medio ambiente y la transversalización del enfoque de género en todo el quehacer institucional que garanticen la excelencia en la prestación de servicios.



## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO DOS: DISEÑAR, COORDINAR Y ARMONIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES Y POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA MEJORA DEL ENTORNO DE LA MYPE

# 1

**Diseñar y crear un sistema de información y análisis del entorno de la MYPE, a través de investigaciones y estudios permanentes.**

EFFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS

Es necesario que la CONAMYPE cuente con un sistema de información y análisis del entorno de la MYPE, que permita dar respuesta a los temas de exportación, calidad, innovación, desarrollo de mercados y otras competencias en beneficio de la micro y pequeñas empresas que requieran de información sobre oportunidades comerciales; los énfasis pueden hacerse en áreas claves como:

- Estadísticas con enfoque de género relacionadas con el sector.
- Señales económicas del macro entorno y señales económicas del micro entorno local – regional.
- Señales de mercado, oportunidades con los sectores estratégicos.
- Tendencias internacionales de mercado relacionadas.



Los estudios que se realicen también deben permitir la visibilización de los aportes de las mujeres a la economía para la penetración de nuevos mercados para la comercialización de sus productos y servicios. Estos estudios deben estar enfocados a los sectores estratégicos que atiende prioritariamente la CONAMYPE.

Para ello, la CONAMYPE creará una unidad que tenga a su cargo la permanente investigación y elaboración de estudios que brinde información del entorno de la MYPE, y que con el apoyo de la Unidad

de Inteligencia Económica del MINEC puedan generar datos que orienten a las empresas hacia nuevas oportunidades de mercados. Así también, se realizarán alianzas con la DIGESTYC, Banco Central de Reserva, Ministerio de Hacienda, para el intercambio de información sobre el desempeño de las MYPE. En el plano regional, se cuenta con el sistema de información de estadísticas MIPYME, el cual permitirá realizar estudios comparativos de las MYPE a nivel de Centroamérica y República Dominicana.

## 2

### **Evaluar la legislación y proponer proyectos de leyes o de reformas legales al ente rector que beneficien a las MYPE.**

En cumplimiento al Art. 10, literal v) de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE, la CONAMYPE deberá evaluar el marco legal nacional vigente y proponer proyectos de leyes o reformas, en búsqueda de crear un marco favorable para las personas empresarias de la micro y pequeña Empresa.

Para el cumplimiento de este mandato de ley, se prevé la realización de las siguientes actividades:

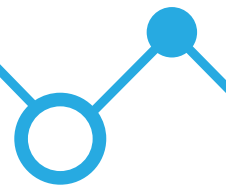
➤ **Obtener un inventario de lo que existe y lo que falta en materia de legislación relacionada con las MYPE.**

➤ **Realizar monitoreos de la aplicabilidad y la funcionalidad de las leyes vigentes relativas a las MYPE.**

➤ **Cuando se identifiquen mecanismos de ley relacionada a la MYPE que presenten obstáculos jurídicos con otras leyes, se deberá de realizar propuestas de modificación que beneficien a las MYPE en coherencia con la ley MYPE.**

➤ **Cuando no existan mecanismos de ley establecidos y sean necesarios para mejorar el entorno de la MYPE, en sus diferentes sectores, se deberán diseñar y proponer dichos mecanismos. Se priorizará en la elaboración de las propuestas de reformas de leyes, la incorporación del enfoque de género que asegure un marco jurídico y de políticas públicas igualitarias para mujeres y hombres.**





# 3

## Diseñar el Sistema Nacional de Desarrollo de la MYPE y su mecanismo de funcionamiento.

La creación del Sistema Nacional de Desarrollo de la MYPE, comprende el conjunto de acciones que realizan el sector público y el sector privado para el desarrollo de la MYPE. Este sistema se estructurará con un enfoque sectorial, territorial e institucional público y privado, a partir de dos niveles: directivo y territorial. El nivel territorial comprende la participación departamental, municipal y sectorial.

La CONAMYPE tendrá participación en los dos niveles, siendo las actividades a desarrollar:

### En el nivel directivo:

➤ **Presidirá el Comité Nacional para el Desarrollo de la MYPE.**

➤ **Convocará a las instituciones públicas y privadas que considere necesarias para promover el desarrollo de la MYPE.**

➤ **Cumplirá la función de órgano ejecutor de la Política Nacional para el Desarrollo de la MYPE; por lo cual, deberá coordinar los procesos de diseño de los instrumentos técnicos, legales e institucionales que sean necesarios para su adecuada implementación.**

➤ **Funcionará como secretaria técnica del Comité Nacional, con la responsabilidad de asegurar la convocatoria de las reuniones,**

**elaborar las actas de las mismas, analizar y elaborar documentos y propuestas.**

Estas acciones serán ejecutadas por la persona que preside la CONAMYPE, por medio de la Dirección Ejecutiva y el área de Políticas Públicas y los centros regionales. Para el adecuado cumplimiento de las acciones anteriormente descritas, es necesario que se fortalezca con recurso humano el área de Políticas Públicas y los centros regionales.

En el nivel territorial:

### Comités departamentales y territoriales:

➤ **Promoverá la creación de comités departamentales y municipales de la MYPE, como instancias de consulta entre gobiernos municipales, sectores productivos, personas empresarias de la micro y pequeña empresa organizadas como sectores o gremios, universidades e institutos de formación superior, grupos asociativos y organismos privados de promoción de las MYPE. En este proceso, se deberá asegurar la participación representativa de las mujeres.**

➤ **Convocará y coordinará los comités departamentales y municipales de la MYPE.**











➤ Dará seguimiento a los procesos de los comités departamentales y municipales, en cuanto a coordinación, ejecución y seguimiento de la Política Nacional para el Desarrollo de la MYPE en los territorios.

**Comités sectoriales:**

➤ Convocará a las personas empresarias de la micro y pequeña empresa de los distintos sectores de consulta, de acuerdo a su actividad productiva.

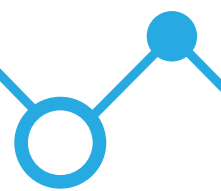
➤ Promoverá y apoyará a los comités sectoriales para que diseñen y propongan políticas acordes con las características y necesidades de cada uno de los sectores que

representa, a fin de dar cumplimiento a la Política Nacional de Desarrollo de la MYPE.

La responsabilidad de ejecución de las actividades anteriormente mencionadas es de los centros regionales de desarrollo económico local, apoyándose en una estrategia de alianzas con los gobiernos locales y las instituciones públicas y privadas relacionadas con las MYPE en los territorios. En el proceso de conformación del sistema, se debe garantizar la incorporación gradual de las mujeres, tanto en el nivel departamental como a nivel nacional.

Se recomienda articular a diferentes niveles a los actores vinculados a la MYPE, para que la construcción del sistema sea realizada desde los sectores más desarrollados en el municipio, aunque el proceso parezca más lento o tome más tiempo del establecido, se garantiza la participación, la representatividad y la solidez de la participación de todos los actores clave en el sistema.





# 4

## Diseñar los mecanismos de administración y supervisión del programa de garantías para la MYPE.

En cumplimiento al art.48 de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE, a la CONAMYPE le corresponde definir el diseño del programa de garantías, así como la figura de administración de dicho programa, a través del reglamento de funcionamiento y operación del programa de garantías.

Esta actividad será responsabilidad de la Dirección Ejecutiva, Subdirección Ejecutiva, la Unidad de Gestión Estratégica (área de Políticas Públicas) y la Unidad Legal.

# 5

## Diseñar los mecanismos de administración y supervisión del Fondo de Emprendimiento y Capital de Trabajo.

En cumplimiento al art.52 de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE, la CONAMYPE ha iniciado el proceso de contratación de consultora para el “Diseño del Fondo para el emprendimiento y capital de trabajo y su reglamento”. Estos documentos describirán los pasos a seguir para el diseño de los mecanismos de administración y supervisión del Fondo de Emprendimiento y Capital de Trabajo.

Esta actividad está siendo realizada por la Dirección Ejecutiva, Subdirección Ejecutiva, la Unidad de Gestión Estratégica (área de Políticas Públicas) y la Unidad Legal.

# 6

## Desarrollar el registro nacional de las MYPE.

La CONAMYPE, en cumplimiento al art. 20 de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE, deberá desarrollar el registro nacional de la MYPE, en el cual las personas interesadas en obtener la calificación de micro empresa, pequeña empresa o emprendimiento de iniciativas económicas puedan inscribirse a través de un formulario electrónico o físico.

Este registro tendrá como propósito contar con una base de datos amplia, que permita identificar y categorizar a las MYPE, de acuerdo a los conceptos, parámetros y criterios establecidos en la ley MYPE.

CONAMYPE será la encargada de administrar el registro nacional de la MYPE, para lo cual deberá efectuar las siguientes actividades:

- **Diseñar el proceso, metodología y mecanismo de implementación y verificación del registro nacional de la MYPE.** Para la realización de esta actividad, es necesario que se tome en consideración la Ley de Acceso a la Información Pública, para garantizar la confidencialidad en el manejo de la información de las personas empresarias de la micro y pequeña empresa.
- **Crear plataforma virtual para el registro nacional de la MYPE.**
- **Habilitar la función de registro en línea y físico.**

Para la realización de estas actividades es necesaria:

- **La creación de una unidad encargada del montaje, administración y seguimiento del registro MYPE.**
- **Fortalecer a la unidad de informática con los recursos necesarios (servidor, equipos computacionales), para garantizar la eficacia en la operatividad del sistema, tomando en consideración que se pueda realizar el registro de la MYPE desde cualquier computador con acceso a internet.**
- **Definir los mecanismos de coordinación con los Centros Regionales de Desarrollo Económico**



Local de CONAMYPE (CRDEL), Ventanillas de Empresarialidad Femenina (VEF), Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART) y Centros de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CDMYPE), ya que se proyecta que el registro de la MYPE pueda realizarse de forma física o electrónica, en cualquier punto de atención de la CONAMYPE, en el territorio nacional. También será necesario coordinar con otras instituciones públicas, así como con alcaldías municipales, a fin de que el registro se construya lo más completo





posible. Dicho registro deberá incluir también el sexo de las personas, a fin de visibilizar la participación y la propiedad de empresas de mujeres y hombres.

# 7

Monitoreo y seguimiento a las instituciones públicas (nacionales y municipales) y privadas, financieras y no financieras, que garanticen el cumplimiento de las normas aplicables a la ley.

La CONAMYPE, en su función de órgano ejecutor de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE, debe procurar que las instituciones tanto públicas como privadas, financieras y no financieras adecuen sus procesos a la realidad de la MYPE, con la finalidad de crear un entorno favorable para el desarrollo de las mismas.

En este contexto, la CONAMYPE deberá realizar las siguientes acciones:

- Realizar un proceso de socialización de las atribuciones de la ley MYPE para las instituciones públicas y privadas, financieras y no financieras para que conozcan los compromisos y atribuciones que tienen para con las MYPE.
- Impulsar el proceso de simplificación de trámites administrativos y la creación de ventanilla única de las instituciones públicas que atienden a las MYPE, así como su posterior monitoreo del cumplimiento del mismo.
- Coordinar con el sistema financiero público y privado la creación de líneas de crédito y garantías adecuadas a la realidad de la MYPE.
- Coordinar con alcaldías la creación de un régimen tarifario municipal diferenciado para las MYPE.
- Proponer la creación de un régimen tributario especial para las MYPE.



➤ **Coordinar con el Ministerio de Medio Ambiente la adecuación de legislación y requisitos medioambientales adecuados a la MYPE.**

➤ **Dar seguimiento al proceso de formulación de legislación contable de las MYPE, en coordinación con el Ministerio de Economía y el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública.**

➤ **Crear y dar seguimiento al programa de promoción, asistencia técnica y asesoría especializada para la exportación, así como coordinar con otras instituciones relacionadas, como PROESA, con la finalidad de impulsar procesos de atención para las MYPE en el tema de la exportación.**

➤ **Supervisar y dar seguimiento al Fondo de Emprendimiento y Capital de Trabajo.**

Para dar cumplimiento a las actividades anteriormente detalladas, es necesaria la creación de una unidad encargada del seguimiento y monitoreo de leyes y políticas públicas o que sea fortalecida el área de Políticas Públicas.



## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO TRES: POSICIONAR Y VISIBILIZAR EL TRABAJO DE LA CONAMYPE A NIVEL NACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

### 1

Rediseñar, implementar y monitorear una política y un plan estratégico de comunicaciones institucional con un enfoque territorial.

La CONAMYPE es una institución que tiene como visión estratégica: “Ser la entidad estatal dinamizadora, moderna, facilitadora de la transformación, innovación y articulación de las micro y pequeñas empresas; con capacidad de posicionarlas con un peso relevante en una economía inclusiva nacional y mundial”, para lo cual necesita implementar una política y un plan de comunicación institucional, como mecanismo de posicionamiento de la marca e imagen propia.

Para dar cumplimiento a la visión estratégica, se deben realizar las siguientes acciones:

➤ Realizar un proceso de socialización y divulgación del PEI 2015-2019 de la CONAMYPE, a nivel interno, para transmitir la visión, misión y los valores institucionales.

➤ Promocionar los servicios ofrecidos por la CONAMYPE mediante medios de comunicación masiva.

➤ Impulsar una campaña de divulgación de la ley MYPE, para dar a conocer los beneficios y oportunidades para las MYPE a toda la población.

➤ Iniciar un proceso hacia el uso masivo de las tecnologías de la información, comunicación y redes sociales en los procesos internos y de atención a los clientes.

➤ Diseñar y ejecutar un plan institucional de comunicación innovador e inclusivo. Para ello, es necesario incluir mecanismos de medición del cumplimiento del mismo.

- Dicho plan deberá contemplar la creación de una imagen institucional que promueva la igualdad de género.
- Generar incidencia en los medios de comunicación, así como la realización de auditoría de las comunicaciones de la CONAMYPE.
- Realizar un estudio de imagen institucional, teniendo como finalidad que esta imagen deberá promover la igualdad de género.

- Con el objeto de descentralizar las funciones de la CONAMYPE y dar amplia cobertura, es conveniente fortalecer la unidad de comunicaciones con técnicos de comunicación regionales, los cuales podrían estar ubicados una en la zona oriental y otra en la zona occidental.

La responsabilidad de dar cumplimiento a esta iniciativa es de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas, quien se apoyará en las unidades organizativas que estime convenientes.



## INICIATIVA ESTRATÉGICA PARA EL OBJETIVO CUATRO: PLANIFICAR, MONITORIAR Y EVALUAR

# 1

### Liderar el proceso de planificación operativa y estratégica, monitoreo y evaluación

Para dar cumplimiento a las grandes apuestas estratégicas que CONAMYPE se ha planteado, con los resultados, la calidad esperada y el tiempo previsto en la planificación estratégica como operativa, es necesario que se desarrolle un sistema de Seguimiento, monitoreo y evaluación institucional que permita hacer eficiente y transparente la ejecución de las actividades institucionales tanto en el corto como en el largo plazo.

Este proceso se desarrollara de manera gradual a través del seguimiento del Sistema de seguimiento POA, la verificación in situ y el seguimiento a la gestión de riesgos, procesos que serán coordinados por la Dirección Ejecutiva a través de la Unidad de Planificación Institucional.

## PLAN ESTRATÉGICO CONAMYPE 2015–2019

### PERSPECTIVA 2: EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO				INICIATIVA(S)
	INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	2015	2019	
1. Diseño y actualización de procesos, metodologías, mecanismos e instrumentos considerando los enfoques de calidad, tecnología, innovación, medioambiente y de género.	Porcentaje de procesos, metodologías, mecanismos e instrumentos de apoyo enfocados a sectores estratégicos implementados y mejorados.	Número de procesos, metodologías, mecanismos e instrumentos diseñados, actualizados e implementados/ Número de procesos, metodologías, mecanismos e instrumentos necesarios para cumplir los compromisos. x10  Diseñados = existentes + nuevos.	10%	80%	1.1 Crear y mejorar los procesos, metodologías, mecanismos e instrumentos diseñados para la atención a las MYPE, con enfoques de género, tecnológico y medioambiental que les permita ser competitivas.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO				INICIATIVA(S)
	INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	2015	2019	
1. Diseño y actualización de procesos, metodologías, mecanismos e instrumentos considerando los enfoques de calidad, tecnología, innovación, medioambiente y de género.		<p>Estandarizados = Los existentes homologados en todas las oficinas.</p> <p>Implementados = Los ejecutados apegados a su estandarización.</p>			
	Cumplimiento del Sistema de Calidad.	Sistema ejecutado/ Sistema programado. x 100	10%	90%	1.2 Diseñar e implementar un sistema de mejora continua y de calidad.
2. Diseñar, coordinar y armonizar el cumplimiento de las leyes y políticas públicas para la mejora del entorno de la MYPE.	Sistema de información del entorno de la MYPE creado y en funcionamiento.	Número de reportes e informes/ Propuestas relacionados con el entorno de las MYPE que incorporan enfoque de género.	6	18	2.1 Diseñar (crear) un sistema de información y análisis del entorno de la MYPE, a través de investigaciones y estudios permanentes.
	Procesos diseñados e implementados.	Número de procesos implementados/ Procesos demandados en leyes y políticas relacionadas a la MYPE. x100	10%	80%	2.2 Evaluar la legislación y proponer proyectos de leyes o de reformas legales al ente rector que beneficien a las MYPE.
					2.3 Diseñar el Sistema Nacional de Desarrollo de la MYPE y su mecanismo de funcionamiento.
					2.4 Diseñar los mecanismos de administración y supervisión del programa de garantías para la MYPE.
2.5 Diseñar los mecanismos de administración y supervisión del Fondo de Emprendimiento y Capital de Trabajo.					

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO				INICIATIVA(S)
	INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	2015	2019	
					2.6 Desarrollar el registro nacional de las MYPE.
					2.7 Monitoreo y seguimiento a las instituciones públicas (nacionales y municipales) y privadas, financieras y no financieras, que garanticen el cumplimiento de las normas aplicables a la ley.
3. Posicionar y visibilizar el trabajo de la CONAMYPE a nivel nacional para el fortalecimiento institucional.	Sistema de comunicación desarrollado e implementado.	Número de personas empleadas utilizando el sistema de comunicación/Total de empleados. x 100	20%	90%	3.1 Rediseñar, implementar y monitorear una política y un plan estratégico de comunicaciones institucional con un enfoque territorial.
	Sistema de monitoreo y seguimiento institucional desarrollado e implementado	Sistema de monitoreo y seguimiento actualizado.	70%	100%	3.2 Liderar el proceso de planificación operativa y estratégica, monitoreo y evaluación.

## LINEAMIENTOS PERSPECTIVA 3: **DESARROLLO** ORGANIZACIONAL

La perspectiva tres tiene cuatro objetivos estratégicos y 14 iniciativas estratégicas

### Los cuatro objetivos estratégicos de la perspectiva tres son:

1. Fortalecer y desarrollar el talento y las competencias del personal para garantizar un desempeño eficaz en sus funciones.
2. Lograr un clima organizacional favorable.
3. Garantizar el funcionamiento de la institución con una estructura física-tecnológica moderna y sostenible.
4. Transversalizar, en la institución, la implementación de la calidad, la comunicación interna, la tecnología, igualdad y equidad de género y protección del medio ambiente.

# INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO UNO: FORTALECER Y DESARROLLAR EL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL PARA GARANTIZAR UN DESEMPEÑO EFICAZ EN SUS FUNCIONES

### 1

**Desarrollar un programa institucional de formación integral permanente del sistema Gestión del Talento Humano por Competencias (GTHxC).**

Para la formación del recurso humano de la CONAMYPE, se contará con alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas para lo cual se requerirá de cartas, convenios, acuerdos para obtener apoyo integral en la formación. Para ello, será necesario:

» **Levantamiento de mapeo de requerimientos de capacitación del recurso humano de temas especializados.**

» **Interrelación entre gerentes y jefes con el área de Recursos Humanos para abordar las urgencias de formación en temas prioritarios.**

» **Elaboración del programa de formación del personal en áreas especializadas.**

» **Establecimiento de alianzas con centros de formación universitaria y no universitaria.**

» **Definición de fuentes de financiamiento. Utilizar el apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).**

» **Diseñar un manual para la regulación de las capacitaciones para que todo el personal tenga acceso de acuerdo a las áreas que les corresponda.**

» **Asignación presupuestaria quinquenal y anual.**



## 2

### Fortalecer el sistema de evaluación por competencias.

Para ello será necesario:

- Revisar el sistema de evaluación por competencias 360°.
- Determinar las nuevas competencias a evaluar, de acuerdo a las nuevas exigencias de los instrumentos legales vigentes de la CONAMYPE.
- Establecer mecanismos de actualización y fortalecimiento de dicho instrumento.
- De acuerdo a la nueva estructura organizativa, se deberán actualizar los manuales de organización y funciones, así como el rediseño y actualización del manual de descripción de puestos por competencias.



## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO DOS: LOGRAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE

### 1

#### Implementar un programa de mejora de clima institucional.

- Realizar un estudio del clima laboral que integre criterios de género que sirva de línea de base para el plan quinquenal de la CONAMYPE.
- Crear un comité interdisciplinario de seguimiento del clima organizacional, a fin de supervisar el cumplimiento de las recomendaciones emanadas del estudio de clima organizacional.
- Considerar una evaluación de la satisfacción del cliente interno como complemento a los estudios del clima laboral.
- Realizar ejercicios colectivos orientados a unificar y sinergizar al grupo, desde una postura protagónica por parte de los jefes.
- Se necesita una reingeniería en la gestión administrativa, la que deberá contar con respuestas preventivas y proactivas ante conflictos organizacionales.
- Transparentar, eficientar y contar con mecanismos de comunicación institucional para evitar conflictos.
- Cada área debe establecer un plan de mejora de clima organizacional en su entorno inmediato.
- Ser responsable y optimizar el tiempo de solución de las problemáticas o conflictos que surgen con el recurso humano.
- Sensibilizar constantemente sobre el compromiso e involucramiento de las personas empleadas con la institución. Se requiere que los y las trabajadoras de la institución tengan vocación social, sensibilidad y compromiso con las MYPE.
- Revisar, ajustar y comunicar el reglamento interno de la institución, así como otros instrumentos relacionados, garantizando su armonización con la normativa nacional para la igualdad.

# 2

## Desarrollar un plan de carrera administrativa de la CONAMYPE.

La carrera administrativa es un sistema técnico de administración del talento humano, cuyo objetivo es mejorar la eficiencia de la administración y ofrecer a todas y todos los colaboradores igualdad de oportunidades de desarrollo al interior de la institución.

La CONAMYPE es una institución relativamente nueva y hasta el año 2014 no ha contado con un plan de carrera administrativa que le ofrezca estabilidad e igualdad de oportunidades y ascensos a las y los colaboradores institucionales que respondan al desarrollo académico, la experiencia profesional y las oportunidades de movilidad laboral, tanto horizontal como vertical, originados por el crecimiento y especialización de la institución.

Para dar inicio a este proyecto importante, será necesario realizar las siguientes acciones:

➤ Realizar el diseño del plan de carrera y que incorpore un manual de regulación. El plan de carrera debe integrar los principios de igualdad y no discriminación, siendo válido utilizar medidas afirmativas para reducir brechas de género en los casos que se considere oportuno.

➤ Definición de fuentes de financiamiento.

➤ Compromisos de los participantes.



Es importante tomar en consideración que existe un anteproyecto de ley de la función pública y se espera que esta sea aplicable a todos los servidores públicos de la administración del Estado, incluyendo a los que prestan sus servicios en todas las entidades autónomas. De ser aprobada esta ley, se tomará como base para diseñar las acciones de la CONAMYPE.

# 3

## Desarrollar e implementar una política con su tabulador salarial.

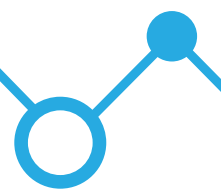
- Diseñar la política salarial de la CONAMYPE, con base en la nueva estructura aprobada por la institución, considerando siempre la política de austeridad del gobierno de El Salvador.
- Se identificarán las fuentes de financiamiento para la política con su tabulador salarial.



# 4

## Desarrollar e implementar el sistema de compensaciones y beneficios.

- Definir la política de relación entre la institución y el sindicato.
- En el marco de la viabilidad jurídica y financiera de la institución, establecer un plan de beneficios de los empleados y empleadas que responda a sus necesidades por género, los cuales pueden ser de diferente tipo: beneficios de salud, de seguro social, monetarios y no monetarios, etc.
- Establecer cada año los recursos presupuestarios para la implementación del plan de beneficios laborales.
- Establecer mecanismos de comunicación ágiles y eficientes desde la dirección con los trabajadores y trabajadoras.



## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO TRES: GARANTIZAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN CON UNA ESTRUCTURA FÍSICA-TECNOLÓGICA MODERNA Y SOSTENIBLE

# 1

### Desarrollar y ejecutar un plan de actualización de procesos en plataforma integrada informática.

Con base en los requerimientos del Plan Estratégico de CONAMYPE 2015-2019 y la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE, debe diseñarse para su implementación un plan de cobertura de infraestructura informática que facilite y dé soporte a todas las acciones planificadas.

▶ Debe establecerse el modelo informático y de carretera tecnológica por la que deberá transitar la CONAMYPE, considerando los avances tecnológico en materia de comunicaciones.

▶ Establecer fuentes de financiamiento para estas plataformas: registro de la MYPE, simplificación de trámites, monitoreo del Sistema Nacional de la MYPE, actualización del directorio nacional de las MYPE y todos aquellos aspectos de la ley MYPE y la planificación estratégica que requerirán de soporte tecnológico.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

# 2

### Ajustar la plantilla institucional al resultado obtenido de un estudio de requerimientos reales de recurso humano.

▶ Con base en la estructura institucional aprobada para la ejecución del plan quinquenal, deberá buscarse generar la plantilla institucional que permita la ejecución eficaz y eficiente de

esa planificación; cada año, deberá hacerse una revisión para realizar los ajustes pertinentes tomando como base la evolución de los requerimientos para atender a las MYPE.



➤ Establecer criterios, procedimientos y mecanismos claros para la selección adecuada de la plantilla institucional, en donde prevalezca la integración de los principios de igualdad y no discriminación, los niveles de identidad y compromiso con los segmentos poblacionales que atiende la CONAMYPE.

➤ Rediseñar y ajustar a la nueva estructura el manual de reclutamiento y hacer revisiones anuales del mismo, para garantizar que estos procesos estén acordes a las exigencias de las necesidades de recursos humanos para implementar el plan estratégico.

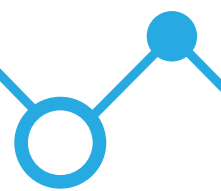
### 3

**Reestructuración organizativa actualizada de acuerdo a las necesidades de un nuevo modelo de gestión.**



➤ Desarrollar un plan de implementación gradual de la nueva estructura aprobada por comisión nacional, considerando la capacidad financiera para su implementación y la creación de puestos en orden de prioridad.

➤ Dentro del marco de la gestión de la calidad, se puede recurrir a diversas herramientas metodológicas con el fin de conseguir los mejores resultados en función de sus condiciones de competitividad. Una de ellas es el benchmarking, que persigue la identificación de las mejores prácticas en otras organizaciones, con el objetivo de aprenderlas y mejorar el rendimiento de un proceso o función determinada. Esto es lo que ha hecho la CONAMYPE con el modelo CDMYPE, "Un Pueblo, Un Producto", y empresarialidad femenina, y haciéndose proyecta seguir en la misma dinámica.



# 4

## Plan de desarrollo de infraestructura física y tecnológica conforme a proyección de crecimiento institucional.

➤ Elaborar e implementarse un plan de creación y ajuste permanente de las instalaciones físicas y tecnológicas que se adecúen al crecimiento gradual de la institución, el cual responderá a la estructura organizacional aprobada por comisión nacional.

➤ Buscar instalaciones apropiadas a la proyección de crecimiento de la estructura organizativa, que se garantice un nivel importante de estabilidad institucional. Ello podrá requerir de propuestas y estrategias de financiamiento que aseguren la creación de esas condiciones.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL





## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO CUATRO: TRANSVERSALIZAR, EN LA INSTITUCIÓN, LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD, LA COMUNICACIÓN INTERNA, LA TECNOLOGÍA, IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO Y PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.

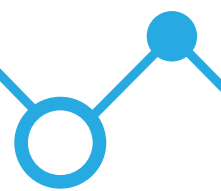
# 1

## Diseñar e implementar un sistema de “CONAMYPE digital”.

El gobierno electrónico describe el uso de tecnologías para facilitar la operación de gobierno y la distribución de la información y los servicios del mismo. En este sentido, la CONAMYPE, para hacer eficiente la entrega de servicios, tanto del cliente interno como del cliente externo, debe proyectar su salto estratégico hacia el uso masivo de tecnologías de información, para lo cual debe:



- Realizar un diagnóstico sobre los recursos tecnológicos (hardware y software) con que cuenta la CONAMYPE y los requerimientos reales para la implantación del gobierno electrónico.
- Elaborar una guía del uso de las herramientas tecnológicas para la comunicación interna y externa, no solo para garantizar la eficacia y eficiencia del trabajo institucional, sino para garantizar un uso responsable y correcto de estas, particularmente los de comunicación e intercambio con las redes sociales. Debe felicitarse el buen uso y sancionarse el mal uso.
- Monitorear el cumplimiento de la guía con el propósito de velar por el buen uso de las plataformas informáticas.



## 2

### Desarrollar una política y estrategia de medio ambiente.

➤ Crear la unidad de medio ambiente con personal propio y financiado por el presupuesto institucional.

➤ Deberá asegurar la necesaria coordinación interinstitucional en la gestión ambiental, de acuerdo a las directrices que emita el Ministerio de Medio Ambiente.

➤ La unidad ambiental es una estructura especializada, con funciones de supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones ambientales dentro de la institución y velará por el cumplimiento de la normas ambientales.

## 3

### Diseñar e implementar mecanismos para hacer efectiva la transversalización del enfoque de género a nivel interno y externo de la CONAMYPE.

➤ Todo el personal de la CONAMYPE, permanente y temporal, está en la obligación de manejar e implementar el enfoque de género, para lo cual se diseñará un mecanismo de asesoría técnica y de formación de capacidades, de tal forma que el personal pueda aplicar este enfoque en el trabajo con las MYPE y al interior de la institución.

➤ Es una responsabilidad de todos los miembros directivos, gerentes y jefes, la transversalización del

enfoque de género en el quehacer cotidiano de cada unidad, jefatura o gerencia.

➤ De igual forma, es obligatorio el llevar, de manera desagregada, por género todos los datos relacionados con la atención a las MYPE.

➤ Es responsabilidad de todas las gerencias y jefatura el generar una cultura y un ambiente de equidad de género en la institución.



# 4

## Asesorar y monitorear la ejecución del plan de acción para la transversalización del enfoque de género.

Se creará una comisión institucional de género al más alto nivel, que tendrá por objetivo acompañar todos los procesos de cambio institucional hacia la igualdad de género, a través de la vigilancia y cumplimiento de los compromisos y objetivos institucionales trazados en esta materia.

La Unidad de Género realizará acciones permanentes para asegurar el cumplimiento del plan de acción para la transversalización del enfoque de género en la institución.

## PLAN ESTRATÉGICO CONAMYPE 2015-2019

### 3: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO				INICIATIVA(S)
	INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	2015	2019	
1. Fortalecer y desarrollar el talento y las competencias del personal para garantizar un desempeño eficaz en sus funciones.	Sistema de gestión del talento humano por competencia creado y ejecutado.	Avance entre lo ejecutado con lo planeado.	15%	100%	1.1 Desarrollar un programa institucional de formación integral permanente del sistema Gestión del Talento Humano por Competencias (GTHxC).
	Evaluación del desempeño por competencias.	Promedio actual/ Promedio anterior. x 100	73%	77%	1.2 Fortalecer el sistema de evaluación por competencias.
2. Lograr un clima organizacional favorable.	Mejora de clima organizacional.	Resultado obtenido en clima/ Calificación programada de clima. x 100	76%	80%	2.1 Implementar un programa de mejora de clima institucional.
	Plan de carrera administrativa implementado.	Porcentaje (%) de avance en el cumplimiento del plan.	50%	100%	2.2 Desarrollar un plan de carrera administrativa de la CONAMYPE.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO				INICIATIVA(S)
	INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	2015	2019	
2. Lograr un clima organizacional favorable.	Política salarial creada y ejecutada.	Política implementada.	60%	100%	2.3 Desarrollar e implementar una política con su tabulador salarial.
	Plan de prestaciones adicionales a las de Ley y beneficios creados y ejecutados.	Prestaciones adicionales autorizadas a las de Ley y beneficios entre los programados. x 100	60%	100%	2.4 Desarrollar e implementar el sistema de compensaciones y beneficios.
3. Garantizar el funcionamiento de la institución con una estructura física-tecnológica moderna y sostenible.	Plan de automatización de procesos ejecutado.	Acciones del plan de automatización ejecutado/Acciones programadas en el plan.*100	33%	100%	3.1 Desarrollar y ejecutar un plan de actualización de procesos en plataforma integrada informática.
	Plantilla requerida (cantidad de personal apropiado).	Plantilla de personal real/Plantilla requerida.*100	73%	100%	3.2 Ajustar la plantilla institucional al resultado obtenido de un estudio de requerimientos reales de recurso humano.
	Diseño organizativo óptimo.	Diseño organizativo real/Diseño organizativo óptimo.*100	85%	100%	3.3 Reestructuración organizativa actualizada de acuerdo a las necesidades de un nuevo modelo de gestión.
	Plan de mejora de infraestructura física y tecnológica.	Acciones del plan de mejora de infraestructura física ejecutada/Acciones programadas en el plan.*100	50%	100%	3.4 Plan de desarrollo de infraestructura física y tecnológica conforme a proyección de crecimiento institucional.
4. Transversalizar, en la institución, la implementación de la calidad, la comunicación interna, la tecnología, igualdad y equidad de género y protección del medio ambiente.	Porcentaje (%) de empleadas y empleados que dominan herramientas tecnológicas.	Número de empleados y empleadas que utilizan herramientas tecnológicas/Total del personal. x 100	20%	90%	4.1 Diseñar e implementar un sistema de "CONAMYPE digital".
	Porcentaje (%) de empleadas y empleados que aplican medidas de protección a medio ambiente.	Número de empleadas y empleados aplicando medidas de protección al medio ambiente/Total del personal. x 100	20%	90%	4.2 Desarrollar una política y estrategia de medio ambiente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO				INICIATIVA(S)
	INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	2015	2019	
4. Transversalizar, en la institución, la implementación de la calidad, la comunicación interna, la tecnología, igualdad y equidad de género y protección del medio ambiente.	Porcentaje (%) de empleadas y empleados sensibilizados en temas de género.	Número de empleadas y empleados sensibilizados en temas de género/ Total del personal. x 100	20%	90%	4.3 Diseñar e implementar mecanismos para hacer efectiva la transversalización del enfoque de género a nivel interno y externo de la CONAMYPE.
	Porcentaje (%) de unidades organizativas que incluyen medidas de género en sus planes operativos.	Número de unidades organizativas que incluyen medidas de género en sus planes operativos/ Total de unidades organizativas.	40%	90%	4.4 Asesorar y monitorear la ejecución del plan de acción para la transversalización del enfoque de género.

## LINEAMIENTOS PERSPECTIVA 4: EFICIENCIA EN LA **MOVILIZACIÓN** Y MANEJO DE RECURSOS

La perspectiva cuatro tiene tres objetivos estratégicos y 11 Iniciativas estratégicas.

### Objetivos estratégicos

1. Diversificar las fuentes y formas de financiamiento y de apoyo técnico para lograr la sostenibilidad financiera.
2. Posicionar a la CONAMYPE como gestora de recursos y de incidencias en la generación de políticas de financiamiento público y privado para el desarrollo de las MYPE.
3. Garantizar la transparencia, asegurando el uso eficiente de los recursos enfocados a la transformación productiva y empresarial de las MYPE.

# INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO UNO: DIVERSIFICAR LAS FUENTES Y FORMAS DE FINANCIAMIENTO Y DE APOYO TÉCNICO PARA LOGRAR LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

1

Gestionar apoyos técnicos o económicos con instancias internacionales homólogas a la CONAMYPE.

Para la implementación de las grandes apuestas estratégicas de la CONAMYPE, es necesario contar con recursos financieros y de apoyo técnico por parte de otras instancias internacionales que permitan el fortalecimiento institucional.

Entre las actividades a realizar se encuentran:

➤ Mapeo e identificación de fuentes de financiamiento y apoyo técnico con cooperantes internacionales, priorizando la región centroamericana.

➤ Gestión de patrocinios y ruedas de negocio.

➤ Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur.

➤ Se gestionará cooperación de manera particular con aquellas instancias que promuevan y fortalezcan la incorporación del enfoque de género.

EFICIENCIA EN LA MOVILIZACIÓN Y MANEJO DE RECURSOS

2

Proponer reformas a aquellas leyes que permitan el desarrollo de las MYPE.

Con el objetivo de continuar el proceso de mejoramiento del entorno de la MYPE, es necesario que se realice el proceso de estudio de los marcos legales vigentes en El Salvador y se generen propuestas que faciliten y fortalezcan a las MYPE.

Ello implica varias acciones como:



➤ Revisión de las normativas y leyes cuyo contenido puede ser un problema para atender las necesidades de desarrollo de las micro y pequeñas empresas, se requerirá de elaboración de propuestas de reformas a leyes, reglamentos y normativas en general con una perspectiva de género.

➤ Revisar las legislaciones con el propósito de identificar fuentes potenciales de recursos.

➤ Elaborar propuestas y gestionarlas para su aprobación.

### 3

**Desarrollar un programa de mentores para el apoyo técnico a las MYPE.**

➤ Establecer una estrategia de captación de mentores que puedan transferir conocimientos experiencias y promover pasantías para apoyar a las MYPE. Para ello, podrán contactarse agencias de cooperación, pequeños, medianos y grandes empresarios, universidades, instituciones públicas, inversionistas, etc. que puedan formar parte de este sistema.

### 4

**Desarrollar alianzas para la diversificación de las formas de financiamiento para el desarrollo de las MYPE.**

La CONAMYPE, para poder impulsar el desarrollo de la MYPE, debe iniciar un proceso de gestión de alianzas estratégicas que le permitan tener acceso a diversas formas de financiamiento, para lo cual se deben realizar algunas actividades:

➤ Debe definirse la inversión del Estado en aquellos sectores estratégicos en donde se encuentran las MYPE y se apuesta a la transformación productiva.

➤ Con base en el diseño del ciclo de desarrollo de las MYPE, se deberá identificar la participación de las fuentes de financiamiento por medio de los proyectos.

➤ Establecer las fuentes directas de financiamiento y de cooperación técnica para la CONAMYPE, para la ejecución de programas y proyectos de las MYPE.

➤ Establecer el diseño permanente propuestas y la gestión de instrumentos financieros para las MYPE con enfoque de género. Ello implica el monitoreo y seguimiento a las políticas de ABANSA y la banca estatal.

## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO DOS: POSICIONAR A LA CONAMYPE COMO GESTORA DE RECURSOS Y DE INCIDENCIAS EN LA GENERACIÓN DE POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO PÚBLICO Y PRIVADO PARA EL DESARROLLO DE LAS MYPE

1

Desarrollar un mecanismo y un banco de generación de ideas de proyectos, priorizando los sectores estratégicos para la transformación productiva del país.

La CONAMYPE, para poder gestionar apoyo financiero y técnico con organismos e inversionistas nacionales e internacionales, debe contar con un banco de ideas y proyectos innovadores que permitan ofrecer una visión clara sobre la ruta de desarrollo y transformación productiva de la MYPE salvadoreña.

Para poder contar con este banco de proyectos es necesario:

➤ Incorporar en los procesos y metodologías de abordaje de los programas y proyectos el componente orientado hacia la innovación y la transformación productiva de los sectores estratégicos priorizados.

➤ Realizar un mapeo de las ideas de negocio o de emprendimientos que estén orientados al desarrollo y transformación productiva.

➤ Ordenar y clasificar los proyectos por sector estratégico para hacer accesible su identificación.

➤ Levantar una de base de proyectos en sistema informático que permita su actualización constante y facilite el acceso a los documentos de proyectos.

**➤ Dar a conocer a los y las colaboradores CONAMYPE las ideas y proyectos potenciales de ser desarrollados para que puedan proponerlos en las diferentes instancias y reuniones con potenciales inversionistas.**

## 2

### **Supervisar y monitorear la movilización y manejo del fondo PROGAMYPE y el Fondo de Emprendimiento y Capital de Trabajo.**

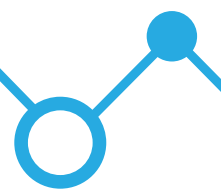
En cumplimiento al art.52 de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE, le corresponde a la CONAMYPE el diseño del Fondo para el Emprendimiento y Capital de Trabajo y su reglamento, los cuales describirán los pasos a seguir para el diseño de los mecanismos de administración y supervisión de dicho fondo.

Esta actividad está siendo realizada por la Dirección Ejecutiva, Subdirección Ejecutiva, la Unidad de Gestión Estratégica (área de Políticas Públicas) y la Unidad Legal.

## 3

### **Programa de gestión, incidencia y negociación con las agencias de cooperación internacional para el financiamiento de proyectos y cooperación técnica.**

La CONAMYPE debe crear e implementar un programa de gestión, incidencia y negociación con las agencias de cooperación internacional que permita definir la estrategia de abordaje institucional. Para poder implementar este programa, es necesario el establecimiento en la estructura organizativa de la CONAMYPE del área de gestión de recursos de cooperación, relaciones institucionales y proyectos, dotándola del personal requerido.



# 4

**Proponer y gestionar nuevos instrumentos financieros y no financieros para las MYPE, a través de la banca pública y privada.**

En cumplimiento al art. 45 de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE, la CONAMYPE debe promover el acceso al crédito y otras fuentes de financiamiento mediante la realización de propuestas de nuevos instrumentos financieros y no financieros que sean favorables para la MYPE.

Se requiere crear una unidad especializada institucional que diseñe las propuestas de los nuevos mecanismos e instrumentos financieros y no financieros.

# 5

**Definir y obtener una figura jurídica que fortalezca la autonomía administrativa financiera de la CONAMYPE.**

Por ser la CONAMYPE una institución creada mediante Decreto Ejecutivo, no cuenta con una figura legal que la defina como institución pública o una institución autónoma, ya que no genera recursos propios.

La carga y la calidad del trabajo realizado por la CONAMYPE, durante sus 18 años de funcionamiento, su capacidad de atención, cobertura a nivel territorial y la demanda de servicios en crecimiento por parte de las personas empresarias de la micro y pequeña empresa constituyen hechos suficientes para fortalecer su institucionalidad, a través de la definición de una figura jurídica que responda a las exigencias de trabajo.

Para poder lograr lo anteriormente detallado es necesario:

➤ **Realizar un estudio sobre la figura jurídica que sería más funcional en relación con la naturaleza de trabajo realizada por la CONAMYPE.**

➤ **Dar seguimiento y gestionar la aprobación de la propuesta.**

➤ **Construir y realizar una propuesta de figura jurídica a la Asamblea Legislativa.**

Esta acción se realizará con autorización de comisión nacional, a través de la Dirección Ejecutiva, Subdirección Ejecutiva, la Unidad Legal y la Unidad de Gestión Estratégica.



## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO TRES: GARANTIZAR LA TRANSPARENCIA, ASEGURANDO EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS ENFOCADOS A LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA Y EMPRESARIAL DE LAS MYPE

### 1

**Diseñar e implementar un plan de compras consolidado y articulado con todas las áreas (software), que asegure el cumplimiento de la ejecución presupuestaria.**

Como parte del proceso de implementación del gobierno electrónico en la CONAMYPE y en respuesta a la necesidad de una planificación basada en resultados que exige la optimización y la eficiencia en la administración de recursos que compatibilice el trabajo en territorio con el soporte administrativo, se hace necesaria la implementación de un sistema informático que facilite el proceso de compras consolidadas y haga accesible su monitoreo.

Para la elaboración de este sistema y su aplicación es necesario:

- **Coordinar con la Gerencia de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y la Unidad de Informática la construcción del sistema informático de compras consolidadas.**
- **Revisar la disponibilidad financiera institucional para la adquisición de los soportes informáticos necesario para la implementación de este sistema.**

➤ **Conformación de un comité de seguimiento a las compras consolidadas que potencien la eficiente utilización del sistema.**

Esta acción se realizará por medio de la Dirección Ejecutiva, Subdirección Ejecutiva, la Unidad de Informática y la Gerencia de Adquisiciones y Contrataciones institucional.



# 2

## Actualizar la información en el portal de transparencia de Gobierno abierto y el de la CONAMYPE.

Como parte del proceso de transparencia y anticorrupción, se hace necesario que los procesos realizados por la CONAMYPE se notifiquen en el portal de transparencia, según los parámetros de la Ley de Acceso a la Información Pública y se cumplan los requisitos, tanto en documentación y tiempos de publicación exigidos por el Instituto de Acceso a la Información Pública y la Secretaría de Participación Ciudadana, Transparencia y Anticorrupción.

Esta acción se realizará por medio de la Dirección Ejecutiva, Subdirección Ejecutiva y la Unidad de Acceso a la información Pública.

### PLAN ESTRATÉGICO CONAMYPE 2015-2019

#### PERSPECTIVA 4: EFICIENCIA EN LA MOVILIZACIÓN Y MANEJO DE LOS RECURSOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO				INICIATIVA(S)
	INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	2015	2019	
1. Diversificar las fuentes y formas de financiamiento y de apoyo técnico para lograr la sostenibilidad financiera.	Incremento en la cantidad de fuentes de financiamiento y de apoyo técnico.	Cantidad de fuentes del presente año/ Cantidad de fuentes del año anterior.	5	5	1.1 Gestionar apoyos técnicos o económicos con instancias internacionales homólogas a la CONAMYPE.
	Incremento en la cantidad de formas de financiamiento y de apoyo técnico.	Cantidad de formas del presente año/ Cantidad de formas del año anterior.	0	40 millones	1.2 Proponer reformas a aquellas leyes que permitan el desarrollo de las MYPE.
					1.3 Desarrollar un programa de mentores para el apoyo técnico a las MYPE.
					1.4 Desarrollar alianzas para la diversificación de las formas de financiamiento para el desarrollo de las MYPE.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO				INICIATIVA(S)
	INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	2015	2019	
2. Posicionar a la CONAMYPE como gestora de recursos y de incidencias en la generación de políticas de financiamiento público y privado para el desarrollo de las MYPE.	Incremento de recursos para el desarrollo de la MYPE.	Recursos recibidos actual/Recursos recibidos año anterior. *100	30%	30%	2.1 Desarrollar un mecanismo y un banco de generación de ideas de proyectos, priorizando los sectores estratégicos para la transformación productiva del país. 2.2 Supervisar y monitorear la movilización y manejo del fondo PROGAMYPE y el Fondo de Emprendimiento y Capital de Trabajo.
	Gestiones efectivas en los recursos para el desarrollo de las MYPE.	Cantidad de gestiones obtenidas/ Cantidad de gestiones realizadas. *100	30%	90%	2.3 Programa de gestión, incidencia y negociación con las agencias de cooperación internacional para el financiamiento de proyectos y cooperación técnica. 2.4 Proponer y gestionar nuevos instrumentos financieros y no financieros para las MYPE, a través de la banca pública y privada.
	Determinar una figura jurídica que fortalezca la autonomía administrativa financiera y que garantice la asignación de los recursos GOES.	Fecha de aprobación de decreto/Fecha de presentación de propuesta de decreto.	0	1	2.5 Definir y obtener una figura jurídica que fortalezca la autonomía administrativa financiera de la CONAMYPE.
3. Garantizar la transparencia, asegurando el uso eficiente de los recursos enfocados a la transformación productiva y empresarial de las MYPE.	Ejecución presupuestaria acorde a lo programado.	Monto Ejecutado/ Monto programado. *100	100%	100%	3.1 Diseñar e implementar un plan de compras consolidado y articulado con todas las áreas (software), que asegure el cumplimiento de la ejecución presupuestaria.
	Cumplimiento de respuesta de información institucional, según la LAIP.	Número de ítems de información oficiosa publicado en el portal de transparencia de la CONAMYPE entre número de ítems de información requerido en art. 10 de la LAIP.	100%	100%	3.2 Actualizar la información en el portal de transparencia de gobierno abierto y el de la CONAMYPE.

# XIII. PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA DEL QUINQUENIO

La proyección de recursos con fondos GOES y que se gestionarán, se presenta a continuación:

AÑO 2014	PROYECCIÓN ANUAL US \$					INVERSIÓN
	2015	2016	2017	2018	2019	
\$6,053,905.00	\$9,659,295.50	\$11,325,225.05	\$12,057,747.36	\$13,863,522.31	\$14,000,000.00	\$60,905,790.22

La CONAMYPE, para el cumplimiento del plan estratégico tiene contemplado realizar gestiones ante la cooperación internacional y otras instancias para reforzar los presupuestos anuales.





# CONAMYPE

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

## Ministerio de Economía

# EL SALVADOR



25 Av. Norte y 25 Calle Poniente, edificio Gazzolo  
PBX: (503) 2592-9000  
[www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv)

 [facebook.com/conamype.sv](https://facebook.com/conamype.sv)

 @CONAMYPESV

 CONAMYPE El Salvador