GOBIERNO DE
EL SALVADOR

CONAMYPE

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024

INDICE

INDICE *ii*

1. MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL *1*

MISIÓN 2

VISIÓN 3

VALORES 3

2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL *5*

CATEGORIZACIÓN DE LA MYPE 5

ENCUESTA MYPE 6

Diagnóstico de CONAMYPE 12

Talleres con Emprendedores y Empresarios MYPE 14

Caracterización del Nivel de Desarrollo de las empresas 15

3. APUESTAS DEL PLAN CUSCATLAN *24*

4. CICLO DE DESARROLLO DE LA EMPRESA *26*

5. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020 - 2024 *34*

6. MAPA ESTRATÉGICO PEI 2020-2024 *41*

7. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS *44*

8. IMPACTO EN EL CICLO DE DESARROLLO *46*

9. MATRIZ ESTRATÉGICA: PERSPECTIVAS, OBJETIVOS, INICIATIVAS, PROYECTOS *51*

SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA MYPE (SIMYPE) 83

10. MATRIZ DE HIPÓTESIS, FACTORES DE ÉXITOS, RIESGOS, Y ACCIONES CONTINGENTES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS *91*

11. RESULTADOS, METAS E INDICADORES *98*

12. PRESUPUESTO PARA EJECUTAR PEI 2020 2024 *104*

13. PLAN DE COMUNICACIÓN *115*

14. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA INICIAL DEL PLAN ESTRATEGICO *119*

15. ANEXOS *120*

1. MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL

En CONAMYE entendemos que una visión apropiada de la micro y pequeña empresa para el año 2030 debe orientarse al logro de una MYPE dinámica, integrada, participativa y con impacto en la economía territorial, nacional e internacional. Que cada Unidad Económica sea competitiva, articulada productivamente, cooperativa en términos empresariales, organizada y representada ante el sistema institucional de CONAMYPE, para incidir en la construcción de un entorno de políticas públicas y regulatorio favorable a sus intereses en materia de desarrollo.

Creemos firmemente que, en el entorno empresarial actual, esta visión implica para la MYPE abordar de manera efectiva, los siguientes desafíos:

- Enfoque en la innovación, calidad, productividad e industrialización.
- Mejora continua de sus capacidades comerciales, productivas, tecnológicas y gerenciales.
- Identificación de oportunidades de negocios a nivel local, regional e internacional
- Identificación de oportunidades de asociatividad, complementariedad e incorporación a encadenamientos productivos
- Edificación de Agremiaciones y elaboración de Planes de Negocio a nivel sectorial

A partir de una cultura empresarial basada en los siguientes principios:

- Responsabilidad empresarial, ambiental y territorial

- Asegurar el Bienestar Social de cada uno de sus trabajadores.

- Transformadora del entorno económico y social.

- Con una actitud emprendedora y dinámica.

- Empoderada en la planificación y gestión efectiva de su negocio

A tal efecto, es necesario lograr un sistema institucional que favorezca el desarrollo empresarial, a partir de la definición de políticas públicas, instrumentos legales e instituciones y servicios de apoyo que:

- Promuevan el acceso agresivo a mercados
- Faciliten el financiamiento
- Fortalezcan competencias, capacidades y procesos
- Transfieran conocimiento
- Contribuyan a crear una cultura de asociatividad y agremiación

En base a los elementos mencionados arriba sobre la MYPE y el sistema institucional, se ha definido la siguiente Misión, Visión y Valores de la CONAMYPE:

MISIÓN

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

VISIÓN

Ser una entidad estatal catalizadora de la transformación del tejido económico, productivo y social mediante la provisión de servicios de valor para la creación y desarrollo competitivo de la micro y pequeña empresa.

VALORES

1. **Excelencia:** estamos comprometidos con propiciar el nacimiento de estándares de calidad, efectividad y mejora continua en todas nuestras acciones. Nos actualizamos e innovamos permanentemente y nos fundamentamos en la especialidad técnica de los servicios

2. **Innovación:** somos personas creativas, proactivas 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.

3. **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.

4. **Equidad:** atendemos a todas las personas usuarias de nuestros servicios con un enfoque de justicia, igualdad e inclusión. Permitiéndonos actuar con objetividad y sin designio anticipado en favor o en contra de alguien.

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

6 **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.

7 **Cooperación:** el trabajo articulado en equipo es una de nuestras bases para el desarrollo de la cultura organizacional, que nos permite contar con 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.

EJES TRANSVERSALES:

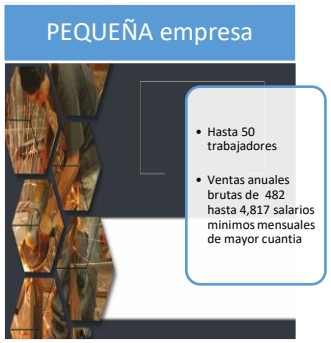
La estrategia para el quinquenio proyecta fortalecer aquellas temáticas de carácter trasversal que en el quinquenio anterior se delimitaron y que aún tienen vigencia:

- Colocar a la MYPE como centro de la acción.
- 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.

2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

CATEGORIZACIÓN DE LA MYPE

Antes del 2014, las definiciones de Micro y Pequeña Empresa eran variadas y se carecía de instrumento jurídico que planteara un reconocimiento de segmentación, por lo que cada instancia establecía sus propios parámetros que le permitiera desarrollar sus acciones hacia cada sector. 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.



Articulo3 de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE

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 ilustración.

La Ley establece que las demás entidades del sector público y privado se deben enlazar con las características definidas en este cuerpo legal, de tal manera de contar con una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

A falta de cumplimiento de las condiciones establecidas, las personas naturales o jurídicas podrán ser clasificadas tomando de referencia las ventas brutas anuales; es decir, el monto de ventas que se genere antes de establecer el impuesto sobre la renta, que se reflejen en el Estado de Pérdidas y Ganancias o de Resultado.

CONAMYPE estará afinando sus instrumentos, de tal manera de que se acople estas definiciones en todas sus actuaciones, a fin de responder a la demanda de servicios generadas por la Micro y Pequeña Empresa, así como de las personas emprendedoras.

ENCUESTA MYPE

En El Salvador, las micro y pequeñas empresas representan la enorme mayoría de los establecimientos o unidades económicas del parque empresarial, siendo además una importante fuente de generación de puestos de trabajo.

Según la **Encuesta MYPE 2017** elaborada por la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), existían alrededor de **317,795 micro y pequeñas empresas,** las cuales **ocupaban un total de 854,732 personas,** cifra que representa aproximadamente el **31% de la Población Económicamente Activa del país**.

Del total de unidades económicas, el 33.92% son clasificadas como emprendimientos, mientras que el 60.76% son microempresas y solo el 5.32% son pequeñas empresas, especializándose principalmente en actividades del sector terciario, ya que el 51.8% de las MYPE se desempeñan en el sector comercio, el 32.26% en el sector servicios, mientras que en el tercer lugar con el 15.37% se localizan las empresas dedicadas al sector industria, ocupando el sector maquila, transporte, construcción y minas y canteras juntos sólo el 0.77%.

Por otra parte, la Encuesta MYPE 2017 también señala que **la falta de fondos propios para invertir (22%) y la baja rentabilidad (19,75%) son reconocidos como los principales problemas** que enfrentan las micro y pequeñas empresas, sumados a que solo el 4% declaran formar parte de iniciativas o acciones asociativas, un **76% no utiliza Internet, un 96% no ha realizado ninguna acción de innovación y sólo el 4,7% recibió algún servicio especializado** por parte de las organizaciones del sector público y el privado que proveen servicios de desarrollo empresarial.

En términos de alcance de los servicios de la CONAMYPE, la Encuesta muestra que el 11% de las micro y pequeñas empresas que han requerido servicios especializados de desarrollo empresarial, lo han recibido de CONAMYPE (7%) y del CDMYPE (4%), como se exhibe en la Figura VI.

Un 30,6% de las micro y pequeñas empresas encuestadas expresó la necesidad de recibir capacitación y las principales áreas en las que manifestaron interés son: Planes de Negocio, Mercadeo, Estudios de Mercado y de Factibilidad, innovación y uso de TIC, tal cual se puede apreciar en las Figuras VII y VIII.

La brecha entre las MYPE que recibieron algún servicio especializado (4,7%) y aquellas que manifestaron la necesidad de recibir capacitación (30,6%), permite inferir que **existen aproximadamente 82.627 micro y pequeñas empresas (26% del total relevado) no alcanzadas por servicios de desarrollo empresarial**.

El relevamiento del sector sugiere que mientras no se incorporen en las actividades productivas mayores niveles de tecnificación, aplicación de nuevas tecnologías, innovación y uso eficiente de los recursos no se puede esperar cambios sustanciales en términos de desarrollo empresarial, empleo, ingreso, productividad y valor agregado.

También **recomienda que los programas de apoyo a la MYPE, no deben ofrecer de manera uniforme los mismos instrumentos y servicios, debiendo tener un margen más amplio de flexibilidad,** para estar acorde a la heterogeneidad de las características y necesidades de las empresas.

Nota: Las figuras a continuación se encuentran en el archivo ENCUESTA MYPE

FIGURA I. TIPOS DE MYPE, SECTORES ECONÓMICOS Y EMPLEO

		emprendimientos	micro	pequeñas
personas ocupadas	854,000	19%	60%	21%
establecimientos económicos	317,000	34%	61%	5%
personas ocupadas / establecimiento		1.5	2.6	11.3

		comercio	servicios	industria
personas ocupadas	854,000	43%	40%	16%
establecimientos económicos	317,000	52%	32%	15%
personas ocupadas / establecimiento		2.2	3.4	2.9

FIGURA II. PRINCIPALES PROBLEMAS QUE AFECTAN A LA MYPE

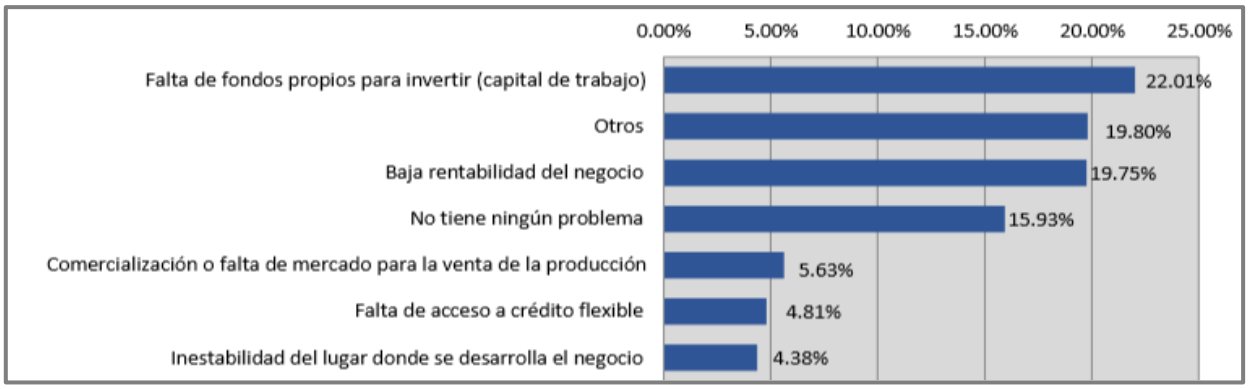


FIGURA III. TIPO DE HERRAMIENTA DE INTERNET MÁS UTILIZADA POR LAS MYPE

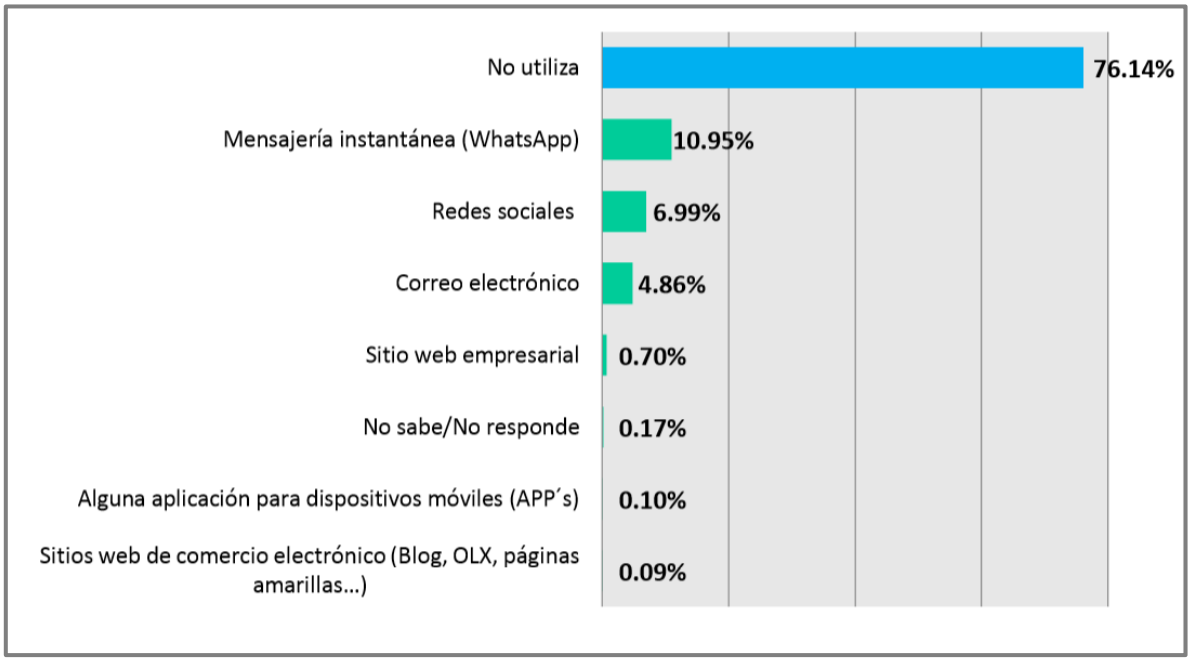


FIGURA IV. TIPO DE INNOVACIONES REALIZADA POR LAS MYPE EN EL ÚLTIMO AÑO

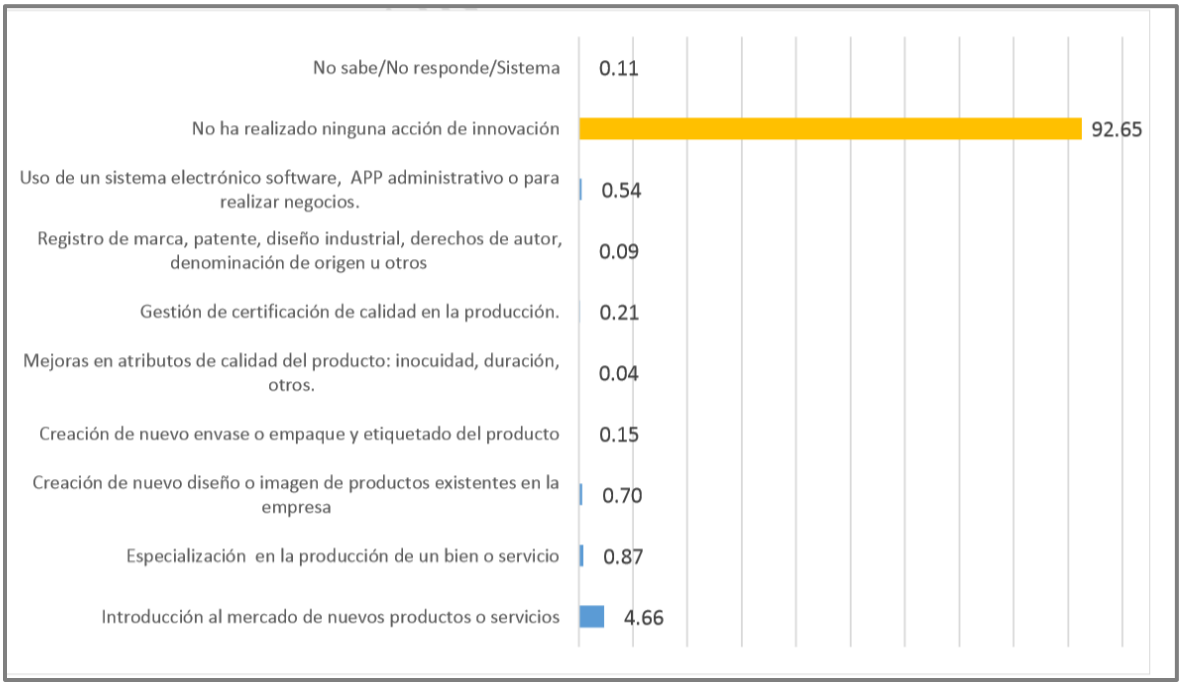


FIGURA V. MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS QUE RECIBIERON ALGÚN SERVICIO ESPECIALIZADO EL AÑO ANTERIOR

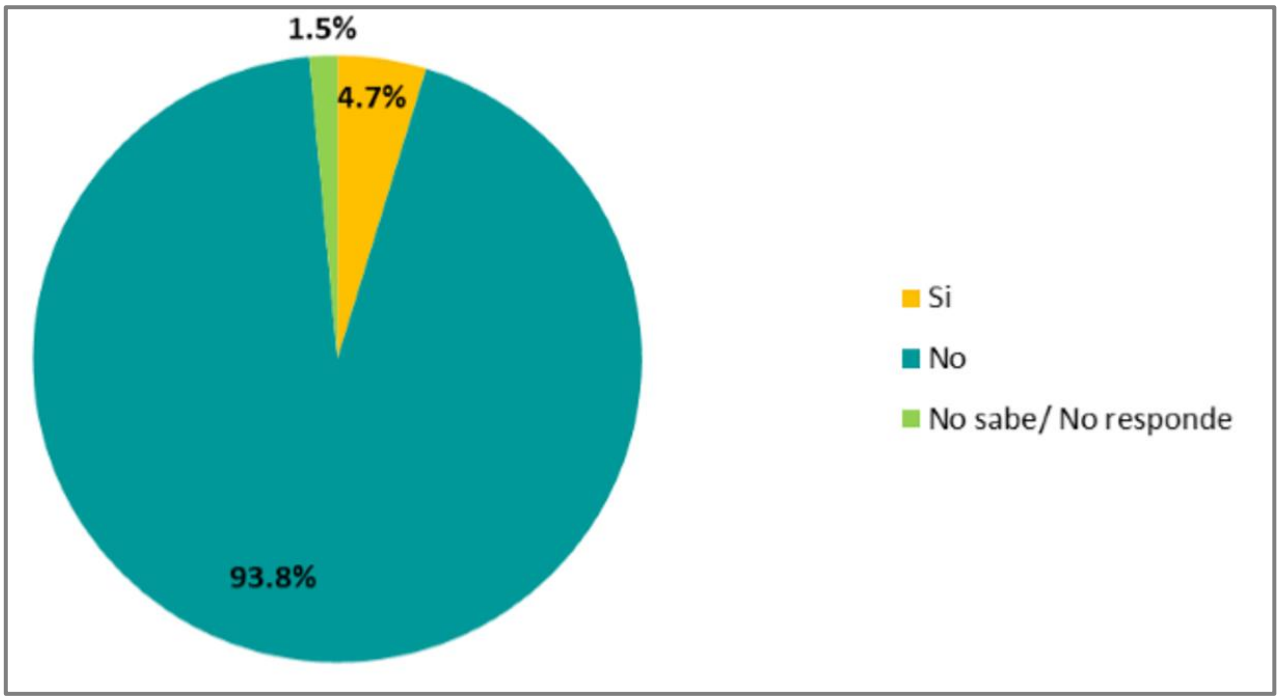


FIGURA VI. PORCENTAJE DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS QUE RECIBIERON LOS SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE CONAMYPE Y CDMYPE

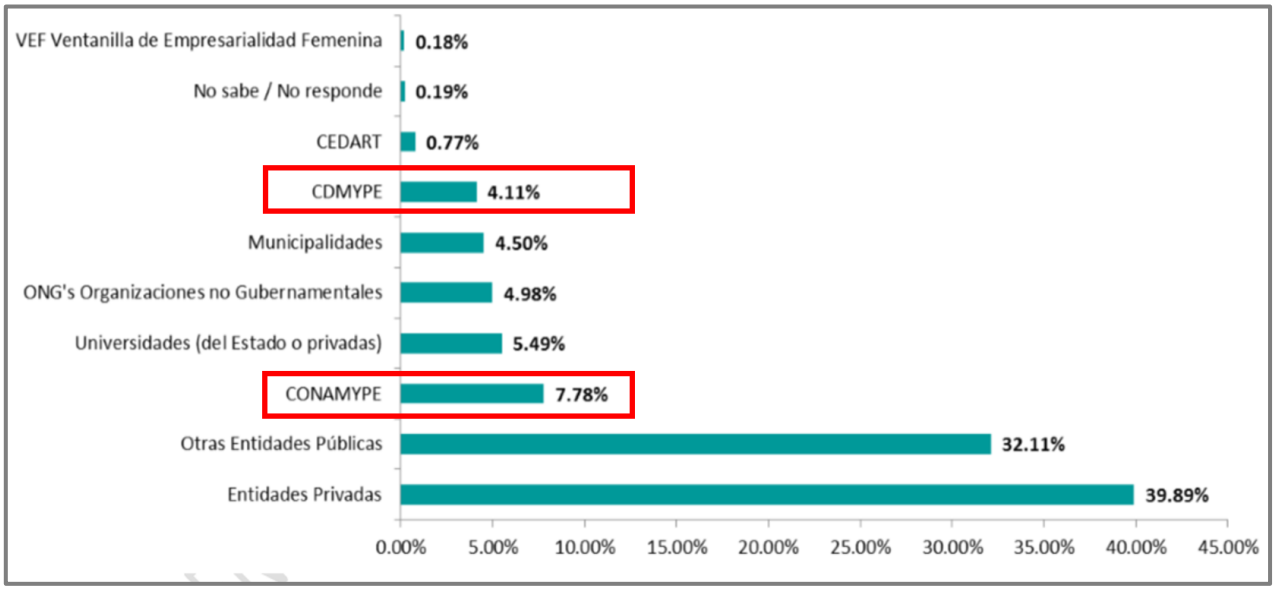


FIGURA VII. PORCENTAJE DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS CON NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

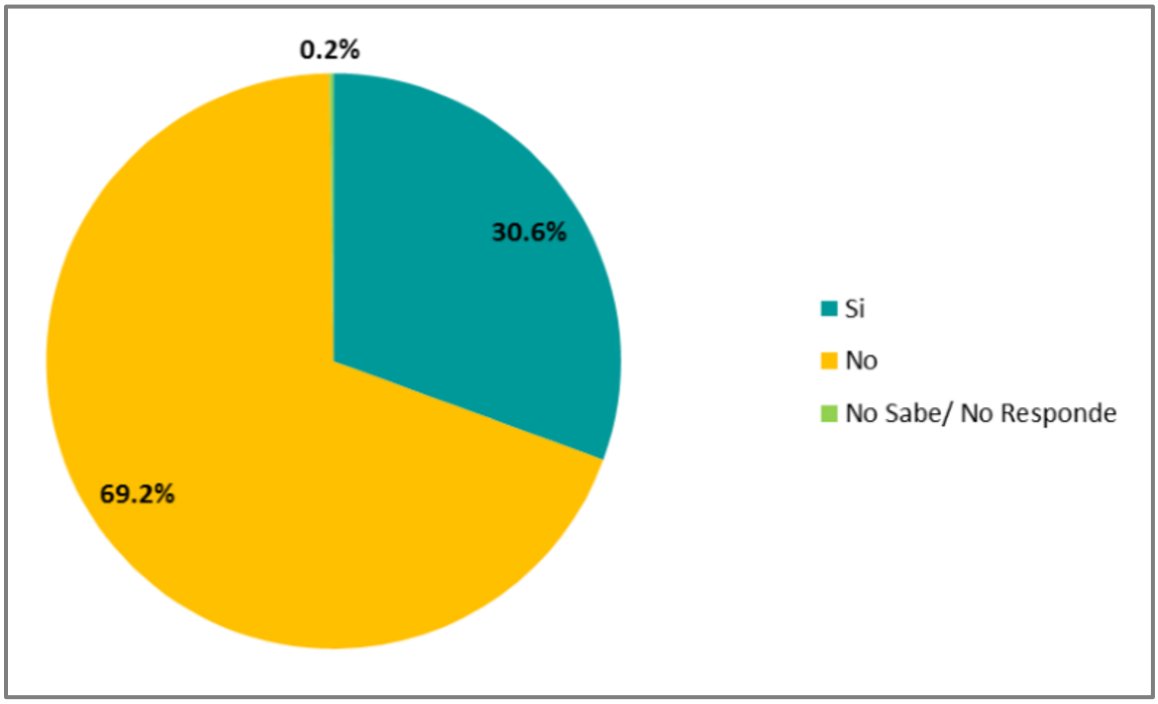
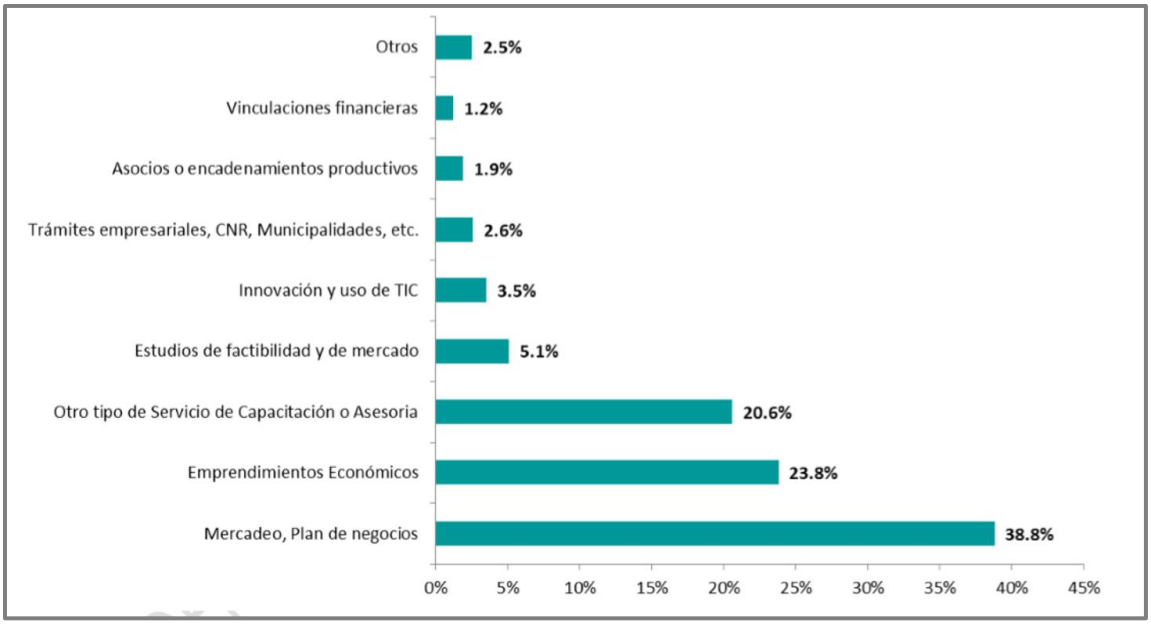


FIGURA VIII. PRINCIPALES ÁREAS DONDE NECESITAN CAPACITARSE



Diagnóstico de CONAMYPE

CONAMYPE es una organización multidimensional, cuya complejidad de funcionamiento está representada por las siguientes características:

- Heterogeneidad de los agentes económicos a los cuales brinda servicios de apoyo empresarial en términos de sectores productivos, niveles del ciclo de desarrollo y niveles de formalización, entre otros.

- Multiplicidad de servicios de desarrollo empresarial entregados a partir de una amplia gama de Programas y Proyectos.

- Amplia cobertura territorial.

- Articulación con múltiples y variadas instituciones desplegadas territorialmente.

Este contexto requiere de:

- Una **estructura organizacional claramente definida y efectiva** en su constitución funcional (matricial, adaptativa, etc.), en la definición de roles y funciones, en la planificación y seguimiento de actividades, los canales de comunicación interna y el trabajo en equipo, entre otros aspectos.

- **Procesos operativos y administrativos de la cadena de valor que sean efectivos en cuanto a su productividad** (cantidad de recursos empleados para su realización) **y tiempo de ciclo** (capacidad de respuesta y procesamiento en el menor tiempo posible).

- Un **apropiado sistema de seguimiento enfocado en la MYPE a lo largo de todo su ciclo de desarrollo**, a efectos de lograr un adecuado diseño y provisión de los servicios de apoyo, mediante un efectivo uso de los recursos disponibles, así como también de la articulación interna e interinstitucional.

Durante la etapa de diagnóstico institucional correspondiente al proceso de planificación estratégica se identificaron los siguientes hallazgos principales:

- Necesidad de una sistematización de toda la información del universo MYPE en El Salvador, incluyendo la caracterización completa de los emprendedores y empresas desde su inicio de actividades con CONAMYPE, los productos suministrados en materia de Asistencia Técnica y Financiamiento, la gestión de necesidades competitivas surgidas del ecosistema empresarial, los recursos disponibles a nivel interno y de articulación interinstitucional, el seguimiento de gremiales, aglomerados y encadenamientos productivos, las inversiones realizadas, la evaluación de los servicios de apoyo y la efectividad de la asistencia técnica, la asistencia comercial y financiera en términos de empleo agregado por sector, actividad, área geográfica y género, entre otros.

- Provisión de servicios de Asistencia Generalista y Especializada por sector económico

- Provisión de herramientas de financiamiento flexibles

- Necesidad de unidad de mando,

- Reducción de directrices contradictorias,

- Mayor coordinación entre las Unidades Especializadas y los Centros Regionales, como así también entre programas,

- Fortalecimiento del trabajo en equipo,

- Reducción de la sobrecarga de actividades en los POAs,

- Reducir las demoras de los procesos operativos y administrativos tanto internos como externos y la elevada burocracia.

Talleres con Emprendedores y Empresarios MYPE

A posteriori del Diagnóstico Institucional, y utilizando la información obtenida, se inicia la etapa de análisis progresivo y acumulativo de información territorial correspondiente al proceso de planificación estratégica, organizando diversos talleres con emprendedores y empresarios de diferentes sectores, regiones y programas convocados por las Gerencias de CONAMYPE, tales como: COMPRAS PÚBLICAS, SIMYPE, PAQUETES ESCOLARES, DESARROLLO ARTESANAL, EMPRESARIALIDAD FEMENINA, CRECIMIENTO EMPRESARIAL y EMPRENDEDORES.

El objetivo de estos talleres fue caracterizar a la audiencia en base a su etapa del ciclo de desarrollo, los servicios de apoyo recibidos de parte de CONAMYPE y su percepción acerca de la Institución.

Las dinámicas utilizadas para cumplir con el objetivo planteado fueron:

- Auto - calificación del nivel de desarrollo de las empresas

- Inventario de servicios recibidos

- Determinación de Fortalezas, Limitaciones y Oportunidades de CONAMYPE y de Preocupaciones empresariales, utilizando la dinámica de Grupos Circulantes

La información obtenida fue la siguiente:

- Caracterización del nivel de desarrollo de las empresas

- Caracterización de los servicios de apoyo recibidos

- Análisis de Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Preocupaciones

Caracterización del Nivel de Desarrollo de las empresas

El siguiente cuadro muestra los resultados de auto – calificación de las empresas asistentes a los talleres realizados en los niveles de Puesta en marcha, Empresa Instalada, Empresas en Expansión y Empresa Exportadora y el nivel de empleo (fijo o eventual) generado por las mismas:

FIGURA IX. CICLO DE DESARROLLO

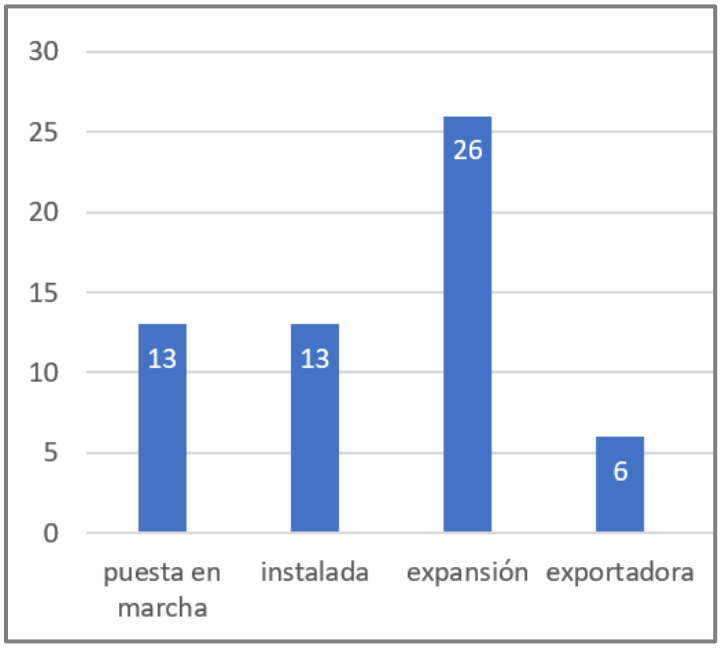
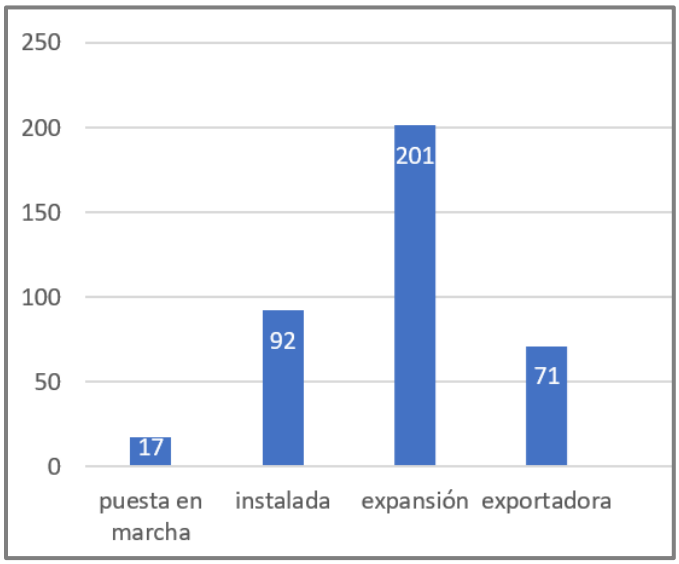


FIGURA X. EMPLEO Y CICLO DE DESARROLLO

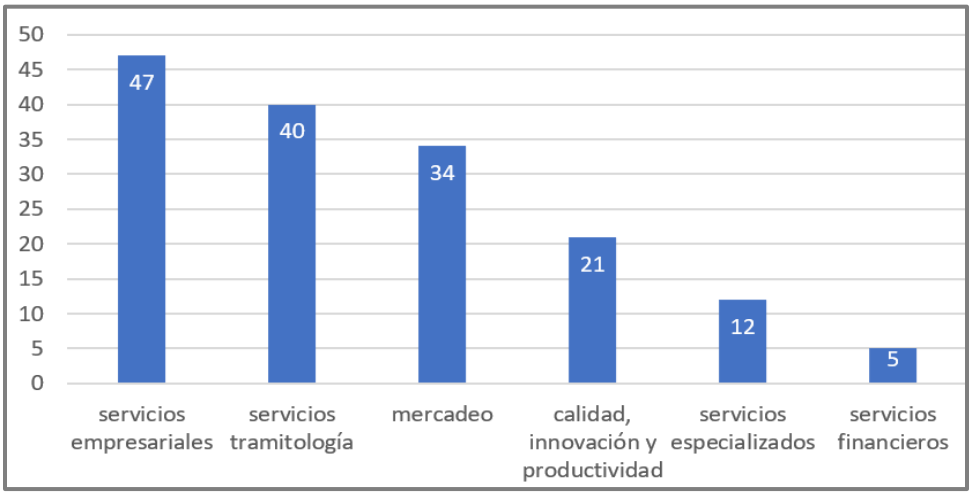


La auto – calificación se realiza en base a la robustez y consistencia del nivel de Ingresos (diferencia principal entre puesta en marcha e instalada) y el grado de consolidación de la MYPE en términos de diversificación de mercados y productos (diferencia entre expansión y exportadora e instalada).

Caracterización de los servicios de apoyo recibidos

El siguiente cuadro muestra los distintos tipos de servicio recibidos por las empresas participantes de los Talleres:

FIGURA XI. SERVICIOS PROVISTOS POR CONAMYPE



Se observa que, cuantitativamente, **los servicios de desarrollo empresarial se reducen conforme se incrementa el nivel de especificidad y/o complejidad de estos.**

Cuando se relacionan los servicios provistos a las empresas participantes y su nivel de desarrollo empresarial se obtiene el siguiente cuadro:

FIGURA XII. SERVICIOS PROVISTOS Y NIVEL DE DESARROLLO

CICLO DE DESARROLLO							
	EXPORTADORA	4	4	4	2	1	0
	EXPANSIÓN	23	18	15	7	3	1
	INSTALADA	14	10	5	2	4	0
	PUESTA EN MARCHA	6	8	10	10	4	4
	SERVICIOS	47 EMPRESARIALES	40 TRAMITOLOGÍA	34 MERCADEO	21 Q+I	12 ESPECIALIZADOS	5 FINANCIEROS

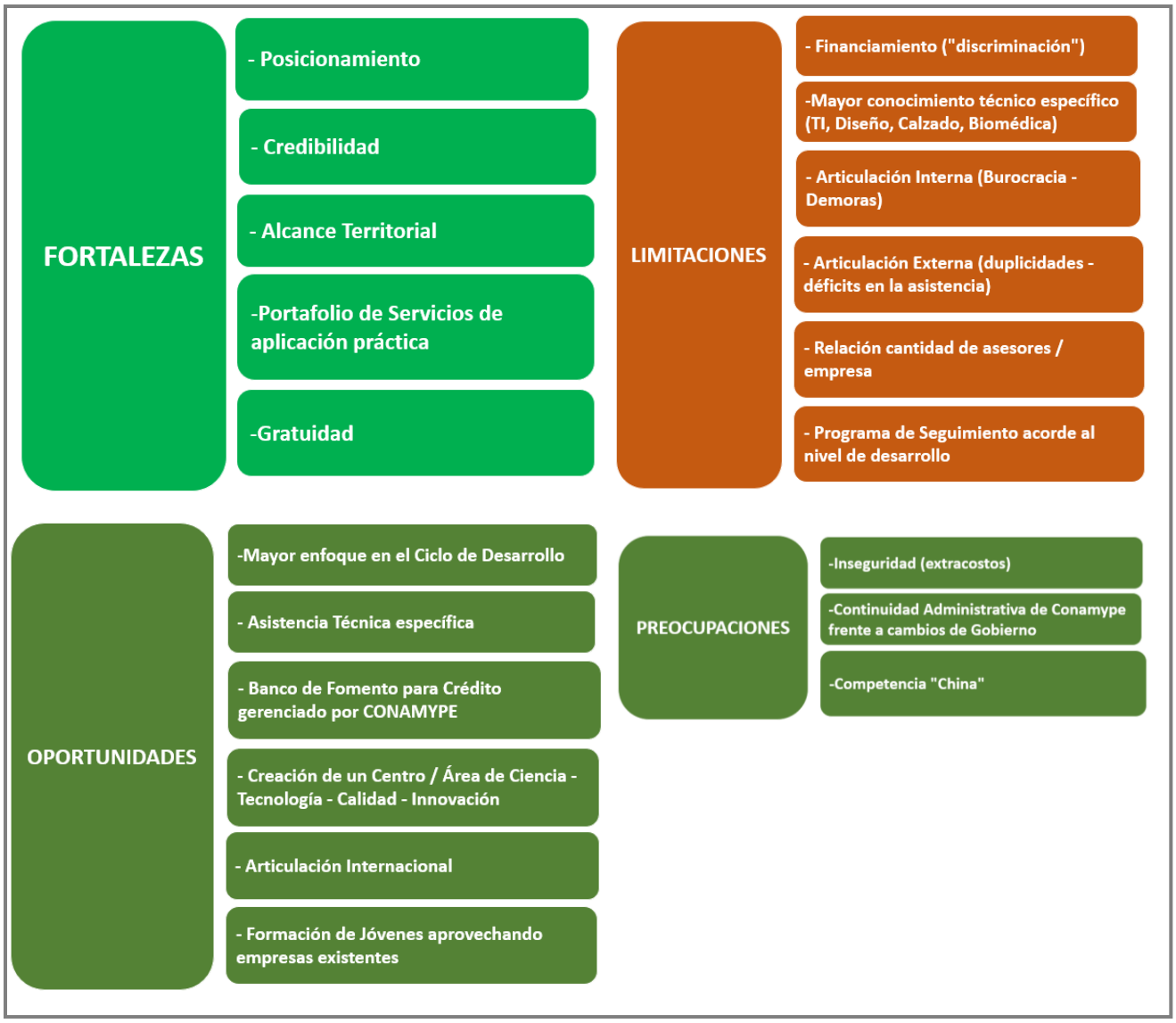
En el cuadro se puede observar, en adición al cuadro anterior, que **cuantitativamente se reducen los servicios específicos y/o complejos también a medida que se incrementa el nivel de desarrollo de la MYPE.**

- Análisis de Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Preocupaciones

En los distintos talleres se consultó a los empresarios y emprendedores sobre las Fortalezas, Limitaciones y Oportunidades en relación con el desempeño institucional de CONAMYPE y sobre las preocupaciones generadas exclusivamente por su contexto de actuación (entorno de negocios).

A continuación, se exhiben los resultados más mencionados y/o relevantes:

FIGURA XIII. FOLP



La información obtenida en estos talleres con empresarios y emprendedores se utilizó como insumo para realización de los talleres con Personal Técnico de los Centros Regionales.

Talleres en Centros Regionales

Continuando con la etapa de Análisis Progresivo y Acumulativo de Información Territorial correspondiente al proceso de planificación estratégica, se organizaron

diversos Talleres con el personal técnico de los Centros Regionales y CDMYPES correspondientes a SAN MIGUEL, COJUTEPEQUE, SANTA ANA y SAN SALVADOR convocados por las Gerencias y Jefaturas de los Centros Regionales.

El objetivo de estos talleres fue exhibir los resultados agregados de los Talleres con Emprendedores y Empresarios y analizar participativamente la situación de la Institución a nivel territorial.

Las dinámicas utilizadas para cumplir con el objetivo planteado fueron:

-Determinación de Fortalezas, Limitaciones y Oportunidades de CONAMYPE utilizando la dinámica de Grupos Circulantes.

La información obtenida fue:

- Análisis de Fortalezas, Limitaciones y Oportunidades del desempeño territorial de CONAMYPE.

A continuación, se exhiben los resultados más mencionados y/o relevantes del análisis realizado en los Centros Regionales:

FORTALEZAS
LEY MYPE
AUTONOMÍA
PRESENCIA TERRITORIAL
EQUIPO TÉCNICO MULTIDISCIPLINARIO
CONOCIMIENTO DE ACTORES LOCALES
AMPLITUD DE LOS PROGRAMAS
CONTRIBUCIÓN AL DINAMISMO ECONÓMIC0

LIMITACIONES	
ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL	**Limitado apoyo otras Instituciones** **Poca Difusión de Programas**
ORGANIZACIÓN INTERNA	**Coordinación Interna** **Programas desvinculados** **Trabajo en Equipo** **Unidad de mando** **Homologación de Servicios e/Programas** **Burocracia Interna** **Demoras (contrataciones, solicitud fondos)** **Excesiva cantidad de actividades (POA)** **Superposición de actividades (POA)** **Contrato colectivo de Trabajo**

LIMITACIONES	
SERVICIOS ESPECIALIZADOS	**Ausencia para sectores priorizados (Textil, Logística, Cosmética, Transporte**
CAPACITACIÓN AL PERSONAL TÉCNICO	**Desarrollo de Proveedores, Ley LACAP, Asociatividad, Exportación** **Calidad e Innovación** **Herramientas por Segmento del Ciclo de Desarrollo**

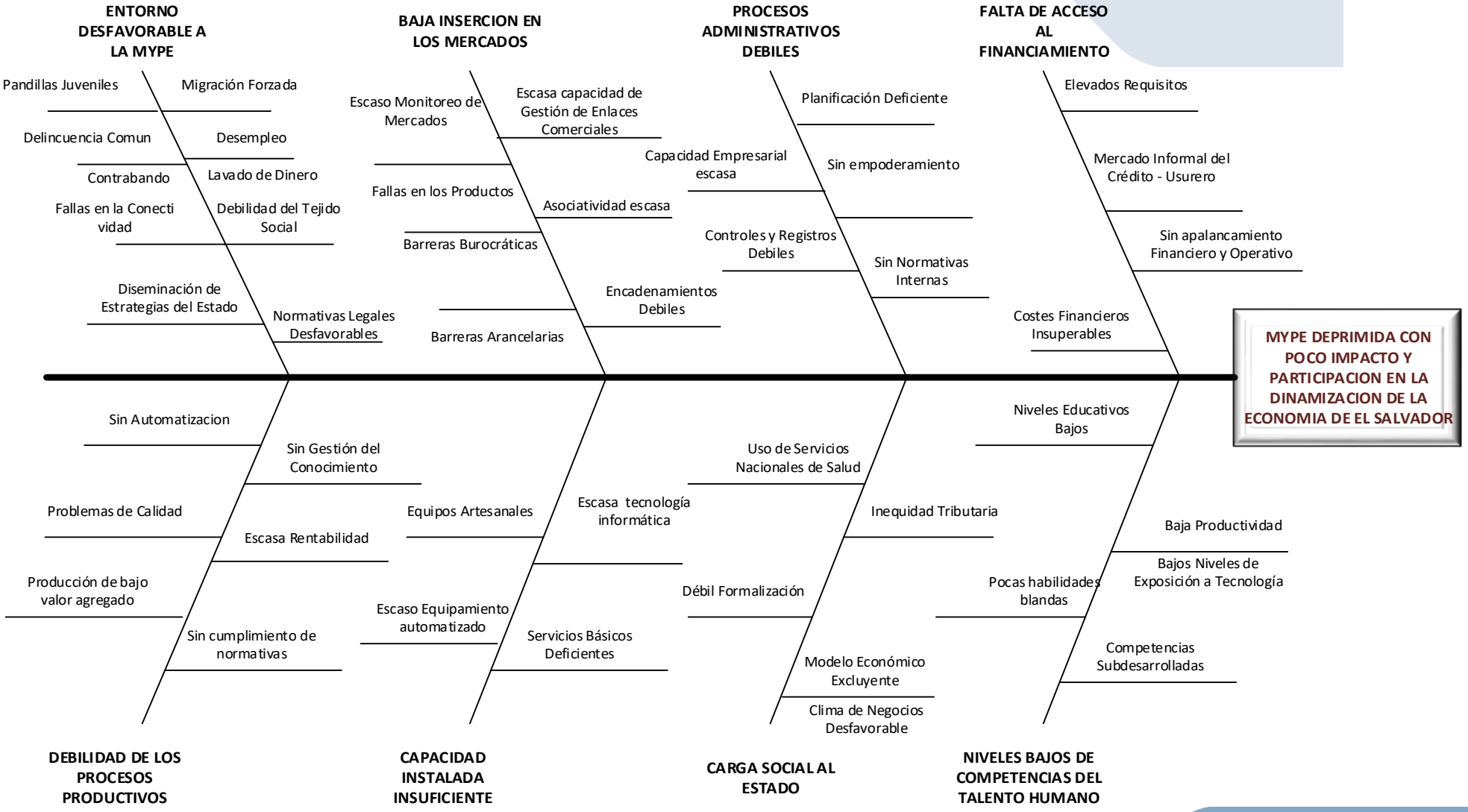
LIMITACIONES	
SISTEMA DE MONITOREO DE EMPRESAS Y EMPRENDIMIENTOS	**Ausencia de Sistema Unificado de Información** **Limitado % de MYPEs reciben apoyo según Ciclo de Desarrollo** **Sistema actual no asociado al Ciclo de Desarrollo** **Perfiles de Proyectos desacoplados de necesidades**
RECURSOS LIMITADOS	**Cobertura (Cuzcatlan: 2 Municipios cubiertos sobre 16)** **Recursos desacoplados de actividades de POAs** **Fondeo para Logística, Transporte, Viáticos**

OPORTUNIDADES	
SERVICIOS	**Benchmarking Programas para empresas Instaladas y en Expansión** **Unidad Técnica Especializada (Diseño, Calidad, etc.)** **Coordinación de Trabajo Técnico en Territorio (no islas)** **Estandarizar Criterios del Ciclo de Desarrollo** **Aperturar Fondo de Inversión para MYPES** **Comercialización conjunta a través de CONAMYPE**
ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL	**SIMYPE como estrategia única de organización** **Articulación con Institutos, ONGs, Instituciones de Apoyo, Organizaciones de Administración Pública (MAG, CENDEPESCA, MINEC, etc.)**
RECURSOS	**Aprovechar Autonomía para generar más Presupuesto** **Aperturar Fondo de Inversión para MYPES**

La información obtenida en estos talleres con Personal Técnico de los Centros Regionales se utilizó como insumo para realización de los Talleres de Alto nivel con la Presidencia, Direcciones, Gerencias, Jefaturas de Centros Regionales y Unidades de Staff de CONAMYPE, los cuales se detallan en el apartado PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024.

Como resultado de la etapa final de diagnóstico, se logró esquematizar la problemática de la MYPE a través del modelo Ishikawa.

DIAGRAMA DE CAUSAS Y EFECTO DE LA MYPE



Elaboración Propia: Gerencia de Desarrollo Organizacional

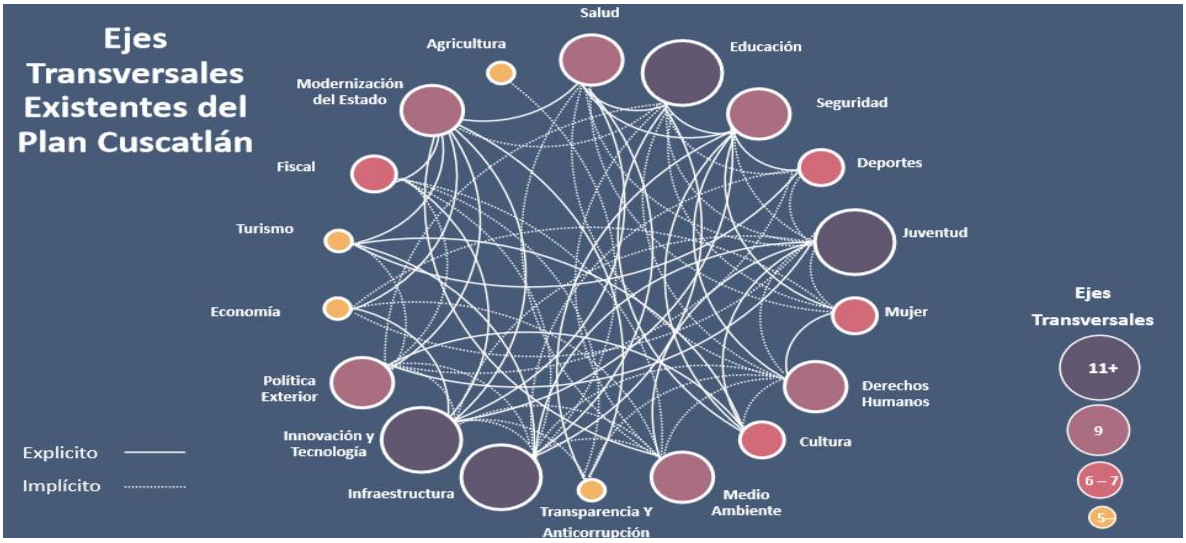
Cobertura de CONAMYPE durante el 2018

DATOS DE LA ENCUESTA MYPE			COBERTURA ATENDIDA DURANTE EL EJERCICIO 2018										
DEPARTAMENTO	**MYPES**	**%**	**CENTRO REGIONAL y VEF**	**MYPES**	**%**	**CDMYPE**	**MYPES**	**%**	**CEDART**	**MYPES**	**%**	**TOTAL DE MYPES ATENDIDAS**	**%**
La Unión	19,769	6.2%	CONAMYPE La Unión	243	1.2%	CDMYPE ADEL La Unión	160	0.8%	CR - L. U.	299	1.5%	702	3.55%
San Salvador	96,857	30.5%	CONAMYPE San Salvador y VEF	1,382	1.4%	CDMYPE UTEC	227	0.2%	CEDART San Salvador	2333	2.4%	4999	5.16%
						CDMYPE UFG San Salvador	242	0.2%					
						CDMYPE PROCOMES	191	0.2%	CR - S. S.	624	0.6%		
Cuscatlan	9,669	3.0%	CONAMYPE Cojutepeque	161	1.7%							161	1.67%
Santa Ana	20,881	6.6%	CONAMYPE Santa Ana y VEF	860	4.1%	CDMYPE UNICAES Santa Ana	229	1.1%	CR S. A.	757	3.6%	1846	8.84%
La Paz	10,396	3.3%	CONAMYPE Zacatecoluca	207	2.0%	CDMYPE UPAN	143	1.4%				625	6.01%
						CDMYPE FADEMYPE	180	1.7%	CR - Z	95	0.9%		
San Miguel	7,589	2.4%	CONAMYPE San Miguel y VEF	955	12.6%	CDMYPE UNIVO	212	2.8%	CR - S. M.	729	9.6%	1896	24.98%
Sonsonate	33,038	10.4%	CONAMYPE Sonsonate	420	1.3%	CDMYPE USO (Sonsonate)	236	0.7%	CEDART Nahuizalco	793	2.4%	1449	4.39%
Chalatenango	9,646	3.0%	CONAMYPE Chalatenango	85	0.9%	CDMYPE Cayaguanca	175	1.8%	CEDART La Palma	502	5.2%	762	7.90%
La Libertad	40,878	12.9%	CONAMYPE La Libertad y VEF	888	2.2%	CDMYPE Univers. Dr. J M Delgado	229	0.6%				1117	2.73%
Morazan	11,261	3.5%	VEF - Ciudad Mujer	682	6.1%	CDMYPE ADEL Morazán	175	1.6%				857	7.61%
Usulutan	19,882	6.3%	VEF - Ciudad Mujer	519	2.6%	CDMYPE UGB Usulután	185	0.9%				704	3.54%
San Vicente	7,222	2.3%										0	0.00%
Cabañas	7,193	2.3%				CDMYPE UNICAES Ilobasco	181	2.5%	CEDART Ilobasco	488	6.8%	669	9.30%
Ahuachapan	23,514	7.4%										0	0.00%
TOTAL	**317,795**	**100.0%**		**6402**	**2.0%**		**2,765**	**0.9%**		**6,620**	**2.1%**	**15,787**	**5.0%**

3. APUESTAS DEL PLAN CUSCATLAN

"Una parte importante de la distancia que todos los gobiernos han interpuesto entre el ejercicio de la labor institucional y la población a atender, se explica gracias a la distribución parcial del trabajo, que considera que cada ministerio, secretaria o autónoma debe limitarse a trabajar en la temática que le corresponde, en lugar de concebir las soluciones a los problemas como algo integral." – Enunciado de la Nueva Gobernanza – Plan Cuscatlán.

Bajo este enfoque, el Plan Cuscatlán plantea el abordaje de las problemáticas con una visión holística, es decir; que se requiere la intervención de los diferentes actores del territorio y de las esferas nacionales, en una sinergia de respuesta integral, tal como se visualiza en el siguiente esquema:



Por lo que

"Generar empleo digno, crecimiento sostenible … creando las condiciones macro y microeconómicas que impulsen la inversión pública y privada, la remuneración justa del trabajo, la dignificación de la persona humana en el mercado y en la sociedad …" es parte de la visión y objetivo del ***Plan Cuscatlán*** en el apartado de ***Economía.***

El Plan Cuscatlán plantea tres objetivos económicos, de los cuales el número 2 y número 3, son los que más se identifican con el accionar de CONAMYPE y a los cuales se enlazara el PEI 2020-2024.

Objetivo No 2

Desarrollar las capacidades de las economías alternativas, de forma que se mejore la sostenibilidad de las familias y de las comunidades, con especial hincapié en aquellas iniciativas de grupos vulnerables.

Objetivo No 3

Mejorar la conectividad entre sistemas de comercialización de pequeños y medianos productores, fortaleciendo la capacidad técnica y financiera de las iniciativas productivas locales y nacionales, aprovechando el entorno económico regional.

Las ideas centrales a desarrollar del son:

1. Propiciar el tránsito hacia una igualdad de género en los diversos ámbitos de la economía, garantizando que las mujeres tengan las mismas posibilidades de desarrollo que los hombres

2. Desarrollo de redes sectoriales e intersectoriales mediante apoyo técnico y financiero a iniciativas colectivas, colaborativas y cooperativas, a través del establecimiento de infraestructura para la conectividad y el impulso de nuevos negocios en Centros Regionales de Distribución y Comercialización.

3. Política Nacional de Encadenamiento y Diversificación Productiva que permita integrar y apoyar nuevos procesos productivos a cadenas de valor locales, nacionales y globales, con énfasis en esfuerzos locales y regionales de

4. Consolidación de una Banca de Desarrollo y creación de la Agencia para la Gestión y Seguimiento de Fondos de Cooperación, Instituciones orientadas hacia el dinamismo en la inversión productiva de nuevas iniciativas locales.

5. Dignificar el empleo mediante una mejora progresiva en los términos de remuneración del trabajo, así como a través del fortalecimiento institucional del Ministerio de Trabajo para dar fiel cumplimiento a los convenios internacionales en materia de derechos laborales. Facilitando, promocionando e incentivando a las personas que trabajan en la informalidad a transitar a la formalidad, mediante la generación de fonos no reembolsables y líneas de crédito blandas

4. CICLO DE DESARROLLO DE LA EMPRESA

Durante el quinquenio anterior, se había realizado un abordaje de atención a la MYPE con un enfoque de Ciclo de Desarrollo de la Empresa, tomando como modelo de referencia la estrategia planteada por SEBRAE de Brasil.

Desde la cual se diseñó una figura de caracol que plantea el ciclo de desarrollo de la empresa, con el propósito de ordenar procesos y metodologías que permitieran ser más efectivos para atender a las personas emprendedoras y empresarios de la micro y pequeña empresa, de acuerdo a la etapa de desarrollo en la que se encuentre la unidad económica.

La conceptualización de las etapas del Ciclo de Desarrollo Empresarial ha sido un avance metodológico importante para orientar los esfuerzos y recursos de la CONAMYPE durante el quinquenio 2015-2019.

Para el próximo quinquenio, y en base al análisis de la información relevada a nivel institucional, en los Talleres realizados con emprendedores y empresarios MYPE y la reflexión participativa de alto nivel, **la CONAMYPE enfocará el diseño de su PEI en el fortalecimiento de los servicios de desarrollo empresarial tanto en su alcance, complejidad técnica y valor como así también en su adecuación a las necesidades de las distintas etapas del Ciclo de Desarrollo, a efectos de fomentar y dinamizar el crecimiento MYPE mediante un acompañamiento efectivo** desde la sensibilización de los potenciales emprendedores, el diseño y planificación hasta la etapa de madurez expresada en la exportación e internacionalización de la MYPE.

Por lo tanto, para este nuevo periodo, la visión del Ciclo de Desarrollo de la MYPE se visualiza de la siguiente manera:

Donde las etapas del ciclo de Desarrollo, se mantendrán encadenadas por medio de Hitos / Valor Generado, es decir que ahora existirá un enlazamiento que permitirá entrelazar los servicios generalistas y especializados que se le brindara a la MYPE de tal manera de que tengan definida la ruta de maduración.

En el enfoque anterior del Caracol, no existían los enlazamientos, no estaban definidos los perfiles o Hitos de enlace entre las diferentes etapas del ciclo, aspecto que ahora en este nuevo enfoque está quedando cubierto según el templete de los servicios construido, lo cual permitirá cursar al parque empresarial de la MYPE por la ruta del desarrollo y potencialización.

TEMPLETE DE SERVICIOS

ETAPAS DE DESARROLLO	Sensibilización/Cultura	Ideación & Experimentación	Diseño & Planificación	Puesta en Marcha	Consolidación & Sostenibilidad	Crecimiento & Expansión	Exportación e Internacionalización
PROGRAMAS	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**
PROGRAMA ESPECIALIZADO Educación PEL: Plataforma elearnign ASO: Educación para la asociatividad y generación de grupos asociativos y cooperativos VOC: formación vocacional para desarrollo de productos y servicios EDU TH: Educación de recursos humanos	Plataforma Elearnign Cultura de la Asociatividad Formación Vocacional Atención Psicosocial Test Psicométricos de Aptitud y Personalidad	Educación plataforma virtual Educación Financiera: Introducción a las finanzas empresariales Formación Vocacional Asociatividad	Educación Plataformas Virtual: módulos de planificación de empresa Educación Financiera: Modulo Ahorro e inversión Asociatividad	Educación por plataforma virtual Educación financiera Educación Tics Formación de talento humano Educación Financiera, Inclusión, empoderamiento del consumidor	Educación de gestión de empresa Educación asociatividad Educación financiera fintech, digitalización e innovación financiera, Crowfounding	Educación formación de talento humano sobre nuevas tecnologías y su adaptación formación de competencias gerenciales Educación de asociatividad Educación financiera coinversión, titulación de activos, accionistas	
PROGRAMA ESPECIALIZADO **Emprendimiento** EMP: Curso de emprendimiento CE: Curso de cultura emprendedora PM: Coaching de estructuración de empresa	Cultura de Emprendimiento Perfil de Innovación CEP's	Programa de Mentores Módulos de formación Emprendedora para diseño de propuesta de valor	Modulo de modelos de negocios y Planes de negocio Laboratorio de prototipado	Acompañamiento Empresarial Gestión de la innovación de productos			
PROGAMA ESPECIALIZADO **Aceleración de Negocios** ACE: Servicios especializados de aceleración TECH: servicio especializado de tecnología LAB: Acceso a laboratorios de desarrollo productos GE: Coaching de gestión y estructuración empresarial					coaching para la estructuración empresarial Gestión comercial y de posicionamiento de marca Gestión para levantamiento de capitales Gestión para la incorporación y adaptación de tecnología productiva a su negocio Gestión de conocimiento y gobierno corporativo del negocio		
PORGRAMA ESPECALIZADO **Industria 4.0 e Industrialización** TECH: Servicio para investigación y adaptación tecnológica IA: Servicio para desarrollo de inteligencia artificial, diseño y desarrollo AUTOM: Servicio de automatización TICS: Desarrollo de servicios de BID DATA			Promoción de la automatización e industrialización Diagnostico del potencial industrialización	Plan de Industrialización Diagnostico para la automatización incorporación de maquinaria básica	Diseño de plan de automatización Incorporación de maquinaria productiva	Incorporación de tecnología especializada que mejore la productividad y la innovación en la empresa	

TEMPLETE DE SERVICIOS

ETAPAS DE DESARROLLO	Sensibilización/Cultura	Ideación & Experimentación	Diseño & Planificación	Puesta en Marcha	Consolidación & Sostenibilidad	Crecimiento & Expansión	Exportación e Internacionalización
PROGRAMAS	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**
PROGRAMA ESPECIALIZADO **Servicios de Excelencia, Calidad y Productividad**			Promoción de la cultura de la calidad y productividad Diagnostico de calidad	Diseño del plan de calidad Servicios de mejora de producto y proceso	Asesoría para la incorporación de normativas y reglamentos técnicos de la calidad mejora de empaques, embalajes, etiquetas	Asesoría para el cumplimiento de estándares internacionales mejora de procesos y producto incorporación de gestión de conocimiento y cultura de la excelencia	Modelo de la excelencia
PROGRAMA ESPECIALIZADO **Centro de Exportación**				Cultura de la exportación	Cultura de Exportación ABC de la exportación	Cultura de la Exportación El ABC de la exportación Registros y permisos de exportación	
SERVICIOS COMERCIALES **Inteligencia y Sondeo de Mercado** EV: Eventos comerciales (ferias, ruedas,) AT: Asistencia especializada para la prospección de mercados y estudios+ FRANQ: servicios de microfranquicies		Inteligencia de mercados para EMPRENDIMIENTOS	Inteligencia y sondeos de mercado usando plataforma	Inteligencia y Sondeo de mercado preparación para participar en eventos comerciales Participación en eventos comerciales	Servicios de Inteligencia de mercado preparación para participación en eventos comerciales Participación en eventos comerciales	Servicios de inteligencia y prospección de mercados nacionales Análisis de cadenas Participación en eventos comerciales Herramienta de franquicies	Prospección de mercado internacional Estudios de mercado internacional Inteligencia de mercado internacional
SERVICIOS COMERCIALES **Ecomerce**			El ecomerce herramienta de comercialización	Diseño de su plataforma de ecomerce	Servicios de emarketing y de ecomerce	Servicios de emarketing y de ecommerce	
SERVICIOS COMERCIALES **Compras Publicas**				Oportunidades de venderle al ESTADO (promoción)	Preparación para ofertar al estado Registro en COMPRASAL y como navegar en la plataforma Diagnostico de mejora para venderle al estado	Asesoría para diseño y cumplimiento de ofertas Logística de entrega y cadena de proveedores	
SERVICIOS COMERCIALES **Empresas Tractoras**					Diagnostico de empresa proveedora y plan de mejora Identificación de demanda de empresa tractora	Asesoría para realizar interacción con empresas tractoras y proveedoras Definición de la oferta productiva Desarrollo de servicios para la ejecución del plan de mejora	Adopción de estándares internacionales Logística de embarque

TEMPLETE DE SERVICIOS

ETAPAS DE DESARROLLO	Sensibilización/Cultura	Ideación & Experimentación	Diseño & Planificación	Puesta en Marcha	Consolidación & Sostenibilidad	Crecimiento & Expansión	Exportación e Internacionalización
PROGRAMAS	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**
INSTRUMENTOS FINANCIEROS Administración de Servicios Asesoría financiera para la inversión Asistencia en elaboración de propuesta de inversión	Conociendo de instrumentos de financiación MYPE	Diseño de herramientas para accesar a instrumentos de financiación MYPE					
INSTRUMENTOS FINANCIEROS Instrumentos no tradicionales Bolsa de Oportunidades de Inversión Crowfounding KS: Capital semilla para emprendedores KT: Capital de Trabajo KTECH: Capital para acceso tecnología			Bolsa de oportunidades de inversión Capital semilla	Capital de Trabajo Crowfounding Fondo de desarrollo productivo	Acceso a fondo de tecnología productiva y automatización Fondo de desarrollo productivo	Fondo de coinversión Fondo de mercado de capital (acciones) Fondos especiales de incorporación de tecnología Incentivos y Premios	Préstamos bancarios Fondos especiales de exportación Incentivos y premios de exportación
INTRUMENTOS FINANCIEROS Fondos de Liquidez Fondo de Garantías Reaseguros		Fondo de garantías para el sector informal Fondo de liquidez			Fondo de liquidez Fondo de Garantías		
FORMALIZACION EMPRESARIAL	Promoción de la cultura de la formalización	Servicios de asesoría y capacitación para los beneficios de la formalización (APP) Conociendo de los tramites y registros Conociendo de figuras asociativas de empresa Aplicación de mono tributo (previsional)	Asesoría sobre registros y permisos básicos	Asesoría y tramites para la formalización Tramites básicos de registros de operación y funcionamiento Aplicación de mono tributo (componente tributario)	Formalización de empresa Aplicación de mono tributo (renta) Registros de patentes y marcas	Tramites y permisos para exportación e importación	

TEMPLETE DE SERVICIOS

ETAPAS DE DESARROLLO	Sensibilización/Cultura	Ideación & Experimentación	Diseño & Planificación	Puesta en Marcha	Consolidación & Sostenibilidad	Crecimiento & Expansión	Exportación e Internacionalización
PROGRAMAS	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**	**PRODUCTO**
RESULTADO	Definición de Emprendedor	Identificación Producto & Mercado, Propuesta de Valor	Modelo de Negocio	Validación de Productos y Mercados, Plan de Negocios	Estructuración de la Empresa, Gestión del Conocimiento y Participación en Encadenamientos Productivos	Gobierno Corporativo, Diversificación Productiva e Inserción de Mercados Nacionales	Inserción de Mercados Regionales e Internacionales
IMPACTO (Indicadores)		.- No. de # Empleos Generados .- Ventas al Mercado Nacional	.- No. de # Empleos Generados .- No. de MYPE Financiadas con el Instrumento de CONAMYPE	.- No. de # Empleos Generados .- Ventas al Mercado Nacional .- No. Unidades Económicas y No. de Personas Insertadas a la Cobertura Social .- No. de MYPE Financiadas con el Instrumento de CONAMYPE	.- No. de # Empleos Generados .- Monto de Impuesto aportado a la Recaudación Fiscal .- Ventas al Mercado Nacional .- No. Unidades Económicas y No. de Personas Insertadas a la Cobertura Social .- No. de MYPE Financiadas con el Instrumento de CONAMYPE	.- No. de # Empleos Generados .- Monto de Impuesto aportado a la Recaudación Fiscal .- Ventas al Mercado Nacional e Internacional .- No. Unidades Económicas y No. de Personas Insertadas a la Cobertura Social .- No. de MYPE Financiadas con el Instrumento de CONAMYPE	.- No. de # Empleos Generados .- Monto de Impuesto aportado a la Recaudación Fiscal .- Ventas al Mercado Nacional e Internacional .- No. Unidades Económicas y No. de Personas Insertadas a la Cobertura Social .- No. de MYPE Financiadas con el Instrumento de CONAMYPE
PERFILES	Entrada : Batería de Pruebas Psicológicas, Informales, Tepesianos, Migrantes Retornados, Personas en Condiciones Vulnerables, Emprendedores Salida: Emprendedor Identificado e Idea de Negocio	Entrada: Emprendedor Identificado e Idea de Negocio Salida: Personas con Competencias para Investigación, Innovación y Propuesta de Valor Con Competencias Blandas de Resiliencias, Trabajo en Equipo, Manejo de Conflictos y Capacidad de análisis	Entrada: Personas con Competencias para Investigación, Innovación y Propuesta de Valor Con Competencias Blandas de Resiliencias, Trabajo en Equipo, Manejo de Conflictos y Capacidad de análisis Salida: Personas con Competencias en Planificación, Presentación Efectiva, Empatía, diseño Creativo y TIC Con Competencias Blandas en Negociación, Manejo de conflictos, Pensamiento Estratégico y Autogestión	Entrada: Personas con Competencias en Planificación, Presentación Efectiva, Empatía, diseño Creativo y TIC Con Competencias Blandas en Negociación, Manejo de conflictos, Pensamiento Estratégico y Autogestión Salidas: Con Capacidad para la gestión de Clientes, Administrativa y Financiera Con Dominio de Tecnología Productiva y Tic´s, Competencias Blandas en Empatía, Negociación, Gestión de Redes y Pensamiento Estratégico e Innovación	Entrada: Con Capacidad para la gestión de Clientes, Administrativa y Financiera Con Dominio de Tecnología Productiva y Tic´s, Competencias Blandas en Empatía, Negociación, Gestión de Redes y Pensamiento Estratégico e Innovación Salida: Unidad Económica con gestión de la Calidad, Financiera, Empresarial y de Mercados y Asociatividad. Con Competencias en Manejo de Tecnología Productiva, Gestión de la Información, Gestión del Conocimiento Con Competencias en Gestión Estratégica, Inteligencia Emocional, Autodidacta, y Manejo de Conflictos	Entrada: Unidad Económica con gestión de la Calidad, Financiera, Empresarial y de Mercados y Asociatividad. Con Competencias en Manejo de Tecnología Productiva, Gestión de la Información, Gestión del Conocimiento Con Competencias en Gestión Estratégica, Inteligencia Emocional, Autodidacta, y Manejo de Conflictos Salida: Competencias de Mercado, Calidad, Financiera, Gerenciales, e Incorporación de Tecnología 4.0, Big Data, Participación en Modelos Asociativos como Consorcios, Clúster y Cadenas de valor, Con habilidades para Innovación y Diversificación de Procesos y Productos, Adaptación Tecnológica, para Franquiciamiento en ambas vías	Entrada: Competencias de Mercado, Calidad, Financiera, Gerenciales, e Incorporación de Tecnología 4.0, Big Data, Participación en Modelos Asociativos como Consorcios, Clúster y Cadenas de valor, Con habilidades para Innovación y Diversificación de Procesos y Productos, Adaptación Tecnológica, para Franquiciamiento en ambas vías Salida: Con Competencias para Inteligencias de Mercado, Adopción de Estándares Internacionales, Con Modelos de Excelencias. Habilidades para el Manejo de Logística Exportación e Importación, y Gestión de Establecimiento de Sucursales en el Exterior o Brókeres.

TEMPLETE DE SERVICIOS

ETAPAS DE DESARROLLO	Sensibilizacion/Cultura			Ideacion & Experimentacion			Diseño & Planificación		
VALOR ENTREGADO	Principales Productos Entregados	Valor generado	Hito/cambio	Principales Productos Entregados	Valor generado	Hito/cambio	Principales Productos Entregados	Valor generado	Hito/cambio
ELEMENTOS CARACTERISTICOS	Cultura emprendedora	Identificada una oportunidad para generar riqueza	Definida la idea de negocios y con vision innovadora	Propuesta de Valor Validación de segmento de mercado e idea de negocios Inteligencia de Mercado	conoce y valida su segmento de mercado e Innova en su producto/servicio	Reconoce el valor del cliente y Define su propuesta de valor	Diseñar de modelos de negocios Diseñar de prototipo cultura de la asociatividad Capital semilla	Diseño de Modelo o Plan de Negocios, prototipo y fondos de inversion	Con Modelo o Plan de Negocios diseñado y ha levantado su primera inversion

ETAPAS DE DESARROLLO	Puesta en Marcha			Consolidación & Sostenibilidad		
VALOR ENTREGADO	Principales Productos Entregados	Valor generado	Hito/cambio	Principales Productos Entregados	Valor generado	Hito/cambio
ELEMENTOS CARACTERISTICOS	Gestion de la innovacion y validacion Cultura financiera, de la calidad y tecnologica. Inteligencia y sondeo de mercado Cumplimiento de registros y permisos Capital de trabajo	Gestión del proceso de penetracion en el segmento de mercado Mejora de producto Inversión para sostenerse y crecer	Propone un producto mejorado en su nicho de mercado y gestiona su clientela	Cultura de las Tics Gestion y estructuracion de empresa Fondos para industrializacion Tecnologia, Automatizacion e Innovacion Inteligencia de mercado y ecommerce Registro empresarial y de propiedad intelectual	Gestion comercial y financiera de la empresa Incorporacion de la tecnologia para la diversificacion y registros empresariales	Gestiona la tecnologia, se diversifica en mercados y logra capacidad financiera estable

ETAPAS DE DESARROLLO	Crecimiento & Expansión			Exportación e Internacionalización		
VALOR ENTREGADO	Principales Productos Entregados	Valor generado	Hito/cambio	Principales Productos Entregados	Valor generado	Hito/cambio
ELEMENTOS CARACTERISTICOS	Gestion para la adopcion tecnologica y automatizacion Gestion de la calidad y cultura de la excelencia estudios y prospeccion de mercados regional Gestion de las Tics para el comercio y marketing Fondos de inversion privada y de las IFIS para la adopcion tecnologica y automatizacion	Industrializacion de la empresa por la adopcion tecnologica, automatizacion y con procesos de mejora continua Identificacion de nuevos mercados para la expansion comercial Fondos para la industrializacion	Industrializada, Posicionada en el mercado nacional y con capacidad financiera para la reconversión	ABC de la exportacion y registros Modelos de excelencia y certificaciones Estudios y prospeccion del mercado internacional Logistica de embarcacion y adopcion de estandares internacionales	Registro, certificaciones y cumplimiento de estandares internacionales Capacidad logistica para la exportacion	Empresa exportando y cumpliendo estandares internacionales, con capacidad financiera creciente

5. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020 - 2024

Directrices Estratégicas

Las siguientes directrices estratégicas fueron planteadas como guía para el proceso de elaboración del PEI 2020-2024:

- **Enfoque fuertemente orientado al conocimiento y seguimiento de la MYPE** y sus necesidades competitivas a lo largo del ciclo de desarrollo empresarial.

- **Lograr un mayor nivel de especialización y valor en los servicios empresariales provistos,** orientándolos a la innovación, la calidad, la productividad, el financiamiento y acceso a mercados.

- **Edificar una estructura organizativa altamente efectiva, desplegada de manera territorial y adecuadamente articulada interna e interinstitucionalmente,** de tal manera de proveer servicios consistentes con el ciclo de desarrollo empresarial, el financiamiento, el enfoque de cadenas y la transformación productiva, generando capacidades de competitividad, asociatividad y agremiación en la MYPE.

Elementos Estratégicos y Perspectivas para la elaboración Mapa Estratégico

Una vez efectuado el Diagnóstico Institucional y relevada la complejidad inherente a la actuación y contexto de la CONAMYPE, en términos de cobertura geográfica, diversidad de necesidades competitivas y servicios, niveles de desarrollo de las micro y pequeñas empresas y actores institucionales relacionados con los servicios de apoyo, se decidió estructurar el diseño del mapa estratégico del PEI 2020-2024

en base a la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE y otros instrumentos normativos relacionados.

A tales efectos se realizó un análisis de dicho instrumento legal, agrupándose los artículos de la mencionada Ley en grupos temáticos que se asocian con elementos estratégicos del desarrollo competitivo, según se muestra a continuación:

TABLA I. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS Y ARTÍCULOS DE LA LEY MYPE

ELEMENTOS	LEY MYPE			
REGISTRO y FORMALIZACIÓN	Art. 20	Art. 10A c	Art. 10A f	Art. 26
MERCADOS	Art. 6 d	Art. 10A i	Art. 10A k	
	Art. 30	Art. 57		
COMPETITIVIDAD SISTÉMICA	Art. 62	Art. 2 c		
	Art. 10	Art. 8 b		
FACILITACIÓN DE NEGOCIOS	Art. 2d	Art. 10A h	Art. 21	Art. 23
ASOCIATIVIDAD y AGREMIACIÓN	Art. 6b	Art. 56	Art. 54	

ELEMENTOS	LEY MYPE			
ASISTENCIA TÉCNICA y FINANCIERA	Art. 6 a	Art. 39	Art. 43	Art. 2e
	Art. 6 c	Art. 2g	Art. 10A e	Art. 2
	Art. 6 f	Art. 47	Art. 10A n	Art. 64
	Art. 50	Art. 48	Art. 45	Art. 5
	Art. 52	Art. 49	Art. 46	
ORGANIZACIÓN TERRITORIAL Y FORMACIÓN CONTINUA	10A e			
FONDEO INSTITUCIONAL	Art. 10A d	Art. 41		

Los otros instrumentos normativos que dan lineamientos técnicos operativos para la atención de la MYPE, muy especializados en su haber son:

Los mencionados elementos estratégicos se han agrupado en las siguientes perspectivas estratégicas:

Perspectiva que hace referencia a la estructura organizativa y todos los recursos financieros, físicos, tecnológicos y de talento humano asociados.

Perspectiva relacionada con todos los procesos de la cadena de valor de los servicios para el desarrollo empresarial que brinda CONAMYPE.

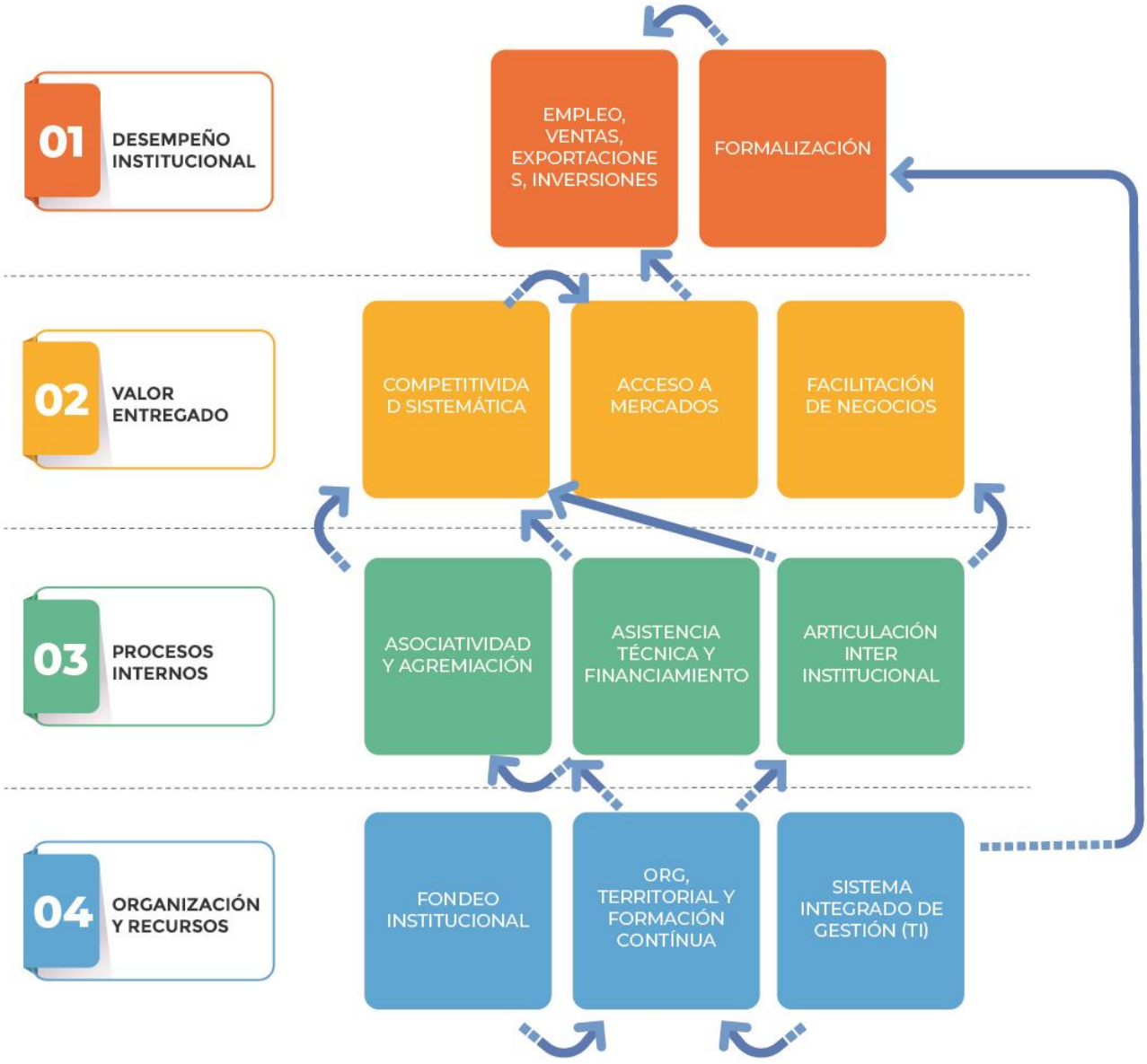
Perspectiva relacionada con los resultados de desarrollo empresarial de la MYPE producido por los Saberes, Conocimientos, Capacidades y Metodologías Organizacionales transferidas, Capacidades Financieras y Comerciales adquiridas y Vinculaciones de Negocios brindadas a partir de los servicios de desarrollo empresarial y articulaciones provistas por CONAMYPE.

Perspectiva relacionada con el impacto económico generado por las intervenciones de CONAMYPE en el sector MYPE, medida en términos de nivel de empleo, nivel de ventas, nivel de exportaciones, nivel de inversión y otros aspectos asociados tales como la formalización impositiva, laboral y previsional.

Con la participación de Diversos Actores en conjunto con CONAMYPE, se espera crear un Fondo de Fomento de Formalización, mediante el cual, de forma gradual durante 3 años, le permita al empresario informal ir cumpliendo paso a paso el Registro de la MYPE, la aceptación de pago del monotributo, el cumplimiento de obligaciones patronales, hasta llegar a los diversos registros y declaraciones formales para la inserción a los mercados nacionales e internacionales, tiempo en el cual tendrá el acompañamiento de CONAMYPE.

El siguiente esquema exhibe las diferentes perspectivas identificadas, con sus respectivos elementos estratégicos, basados en la Ley MYPE:

ESQUEMA I. MAPA ESTRATÉGICO CON ELEMENTOS BASADOS EN LA LEY MYPE



Lineamientos para el análisis de los elementos estratégicos

El análisis de los diferentes elementos estratégicos fue producto de la valoración efectuada bajo los siguientes criterios:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	CRITERIOS DE ANÁLISIS
DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	EMPLEO, VENTAS, EXPORTACIONES, INVERSIONES	Medición efectiva de empleo, ventas, mercados a lo largo del ciclo de desarrollo de la MYPE
	FORMALIZACIÓN	Factores de apalancamiento
VALOR ENTREGADO A MYPES	MERCADOS	Grandes Empresas Encadenamientos Productivos Sector Público Nacional y Municipal
	COMPETITIVIDAD SISTÉMICA	Políticas Públicas Reglamentos Técnicos Innovación Valor Agregado Productividad Calidad Incubadoras Centros especializados
	FACILITACIÓN DE NEGOCIOS	Aprovechamiento de TI

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	CRITERIOS DE ANÁLISIS
PROCESOS INTERNOS	ASOCIATIVIDAD y AGREMIACIÓN	Economías de Aglomeración Ventas Conjuntas Infraestructura
	ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL	SIMYPE Ecosistema Emprendedor Programa de Garantías Fondo para Emprendimientos
	ASISTENCIA TÉCNICA y FINANCIERA	Caracterización de niveles del ciclo de desarrollo Medición efectiva de la A. T. y Financiera a lo largo del ciclo de desarrollo Enfoque sectorial

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	CRITERIOS DE ANÁLISIS
ORGANIZACIÓN y RECURSOS	ORGANIZACIÓN TERRITORIAL Y FORMACIÓN CONTINUA	Mapa de cobertura, productos, resultados e impacto Registro de Partes Interesadas y Programas Mejores prácticas para sinergias y aprovechamiento de recursos Adecuación de capacidades Adecuación de estructura Adecuación de recursos Orientación a Calidad e Innovación
	FONDEO INSTITUCIONAL	Enfoque y metodología de obtención
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (TI)	Sistema Integrado enfocado en la identificación única de las entidades económicas a lo largo del ciclo de madurez, incluyendo caracterización sectorial, geográfica, de ingresos, empleo, financiamiento, encadenamiento productivos

Proceso de elaboración del PEI 2020-2024

El proceso de elaboración del PEI 2020-2024 fue altamente participativo, reflexivo y sistemático en su desarrollo y se instrumentó a partir de la realización de múltiples talleres y reuniones de trabajo con el alto nivel de la institución representado por la Presidencia y sus respectivas Unidades de Staff, las Direcciones de Desarrollo Empresarial y de Desarrollo Institucional y sus correspondientes Gerencias y las Jefaturas de los Centros Regionales, utilizando los siguientes insumos:

- El análisis de desempeño del PEI 2015-2019,

- El diagnóstico institucional de CONAMYPE,

- Los resultados del análisis progresivo y acumulativo de la información territorial obtenida de los talleres con emprendedores y empresarios MYPE y el personal técnico de los Centros Regionales,

- Las Directrices Estratégicas

- El Mapa con Elementos Estratégicos basados en la Ley MYPE

- Lineamientos para el análisis de los Elementos Estratégicos

- El planteamiento esquemático de Ishikawa sobre la Problemática de la MYPE a resolver.

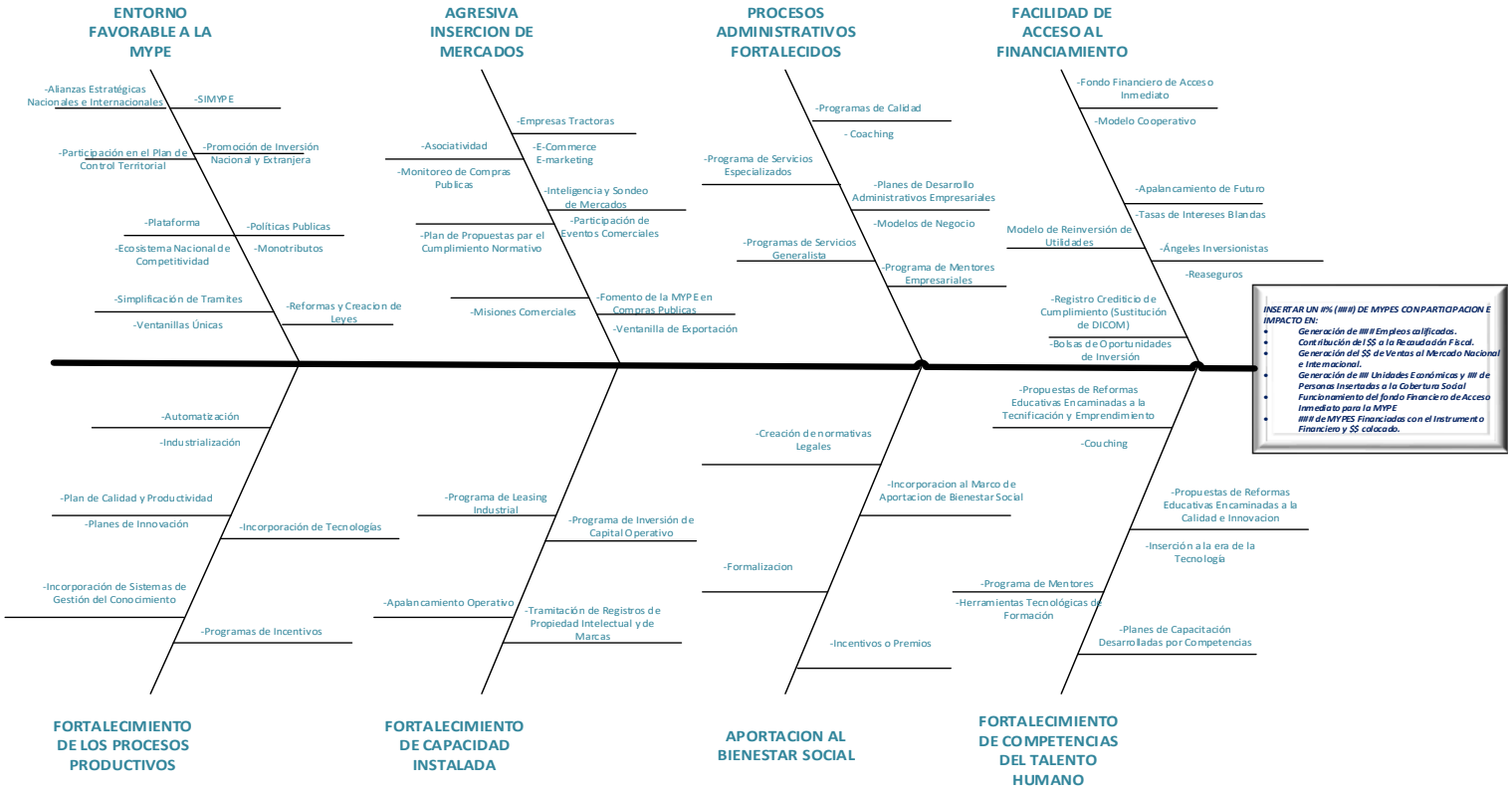
Las **dinámicas utilizadas** durante el proceso de elaboración del PEI dio como resultado el siguiente producto:

Un Templete de Servicios que CONAMYPE proyecta brindar durante todo el ciclo de desarrollo de la MYPE.

6. MAPA ESTRATÉGICO PEI 2020-2024

Los objetivos estratégicos encontrados para las diferentes perspectivas durante los Talleres y Reuniones con personal de Alto Nivel fueron revisados oportunamente en cuanto a su definición y relaciones de causa – efecto, llegándose al siguiente planteamiento esquemático de Ishikawa sobre las acciones y soluciones:

DIAGRAMA DE ACCIONES Y SOLUCIONES PARA LA MYPE

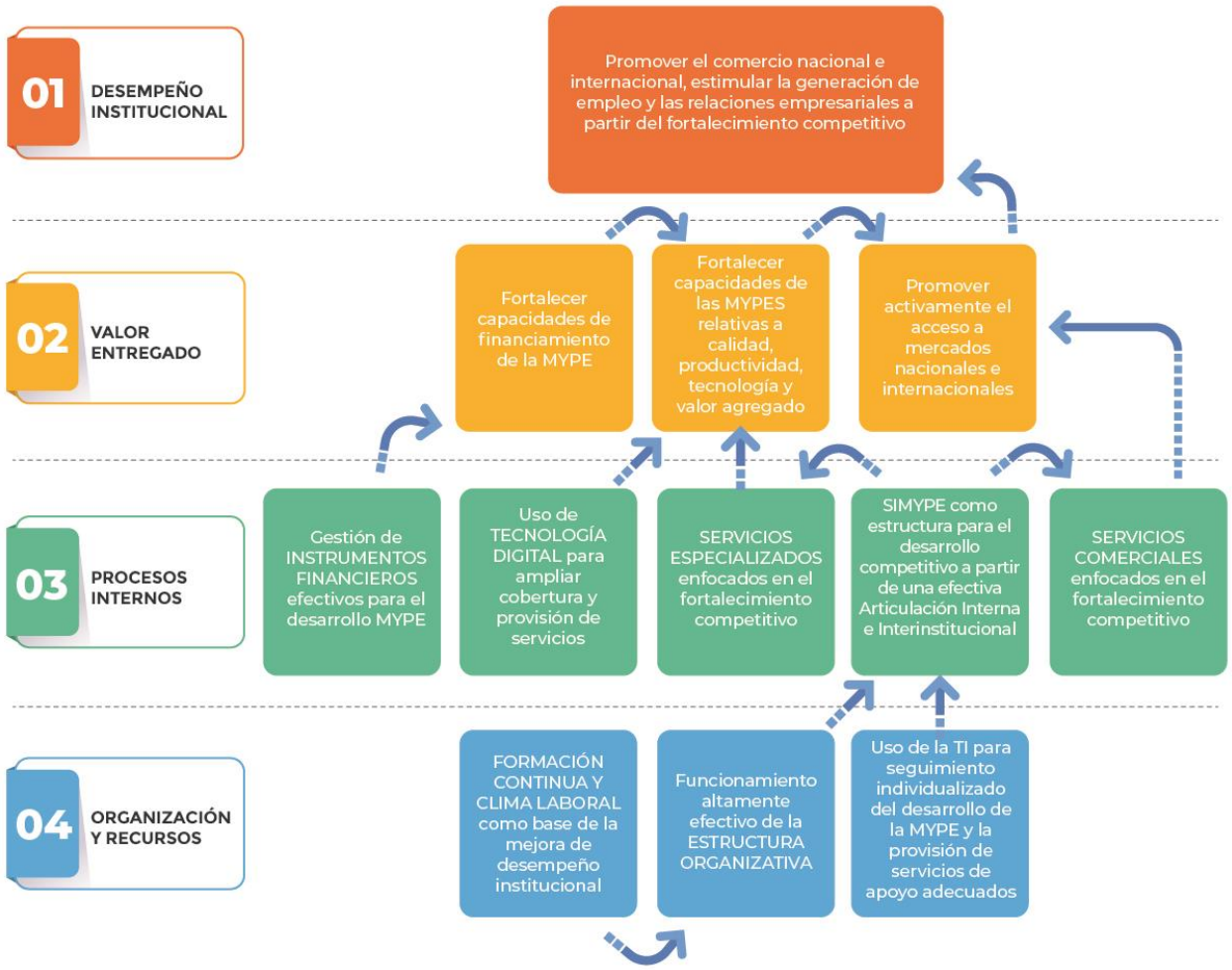


Elaboración Propia: Gerencia de Desarrollo Organizacional

Este esquema nos abre un panorama sobre la ruta de abordaje que se le debe brindar a la MYPE, para transformarla, dinamizarla y potencializarla para que se vuelva un actor clave del crecimiento económico del país.

Por lo tanto, le da un sentido al Mapa Estratégico siguiente:

ESQUEMA II. MAPA ESTRATÉGICO



La lógica funcional de este mapa estratégico es:

- A partir de la perspectiva de Organización y Recursos, se ha considerado que el capital humano con una adecuada y continua **FORMACIÓN**, interactuando en un ambiente de trabajo con un apropiado **CLIMA LABORAL** y dentro de una **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** que funcione de manera efectiva en materia de definición de roles y responsabilidades, planificación, comunicación y procesos, va a permitir edificar el **SISTEMA**

NACIONAL DE DESARROLLO MYPE (SIMYPE), como una instancia de articulación interna e interinstitucional para satisfacer necesidades competitivas de la MYPE y favorecer el desarrollo económico local.

- El SIMYPE, como parte de la perspectiva de procesos internos de la CONAMYPE, servirá de soporte organizacional para la provisión no sólo de los servicios de apoyo actuales basados en los modelos de gestión "un pueblo, un producto", "mujer y negocios", "small business center development", entre otros, sino también para edificar nuevos **SERVICIOS ESPECIALIZADOS**, enfocados en el fortalecimiento competitivo a partir de la innovación, la calidad, la productividad, la incorporación de tecnología, la logística de exportación, la educación permanente en capacidades empresariales, entre otros aspectos.

- El SIMYPE también permitirá articular capacidades de inteligencia de mercado a nivel nacional, regional e internacional, provisión a empresas tractoras y participación eficaz en las compras públicas, a partir de generar **SERVICIOS COMERCIALES** enfocados en el fortalecimiento competitivo.

- Como parte de los procesos internos estratégicos, la **GESTIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS** efectivos para el desarrollo MYPE, apoyará las necesidades de capital de trabajo, expansión, inversión productiva y/o exportación de la MYPE, siendo en este apartado, que CONAMYPE se plantea como premisa hacer funcionar un Fondo de Financiamiento accesible.

- Finalmente, en la misma perspectiva de procesos internos, el **USO DE LA TECNOLOGÍA DIGITAL** para ampliar la cobertura de los servicios, permitirá alcanzar con actividades de educación empresarial a aquellos sectores maduros en términos de inclusión digital.

- Los objetivos estratégicos mencionados arriba y agrupados en la perspectiva de Procesos Internos se relacionan con la perspectiva de valor entregado, en la que se manifiestan los objetivos estratégicos vinculados con el **FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, TECNOLOGÍA y VALOR AGREGADO**, el **ACCESO A MERCADOS NACIONALES e INTERNACIONALES** y las **CAPACIDADES DE FINANCIEAMIENTO,** como resultado de los SERVICIOS ESPECIALIZADOS, los SERVICIOS COMERCIALES y la GESTIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS, respectivamente

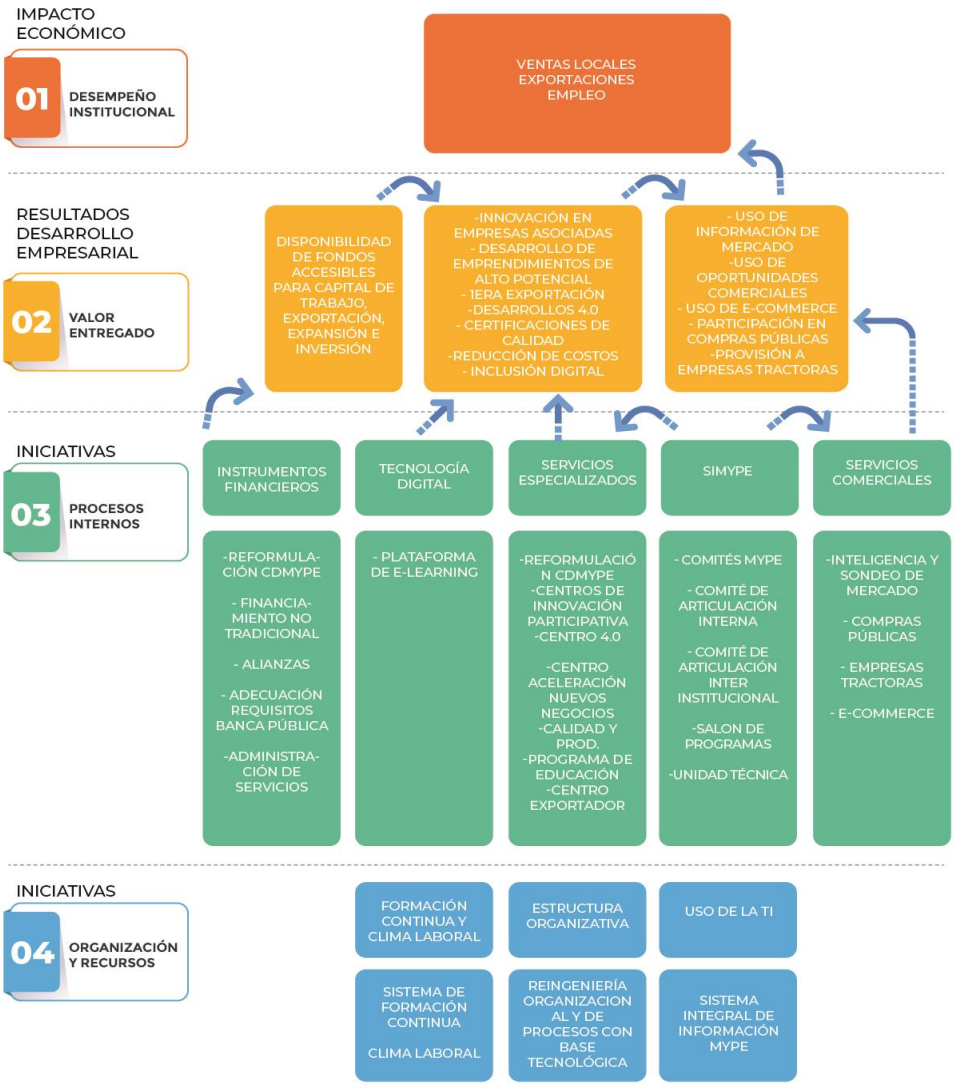
- En el último nivel encontramos a la perspectiva de desempeño institucional, en la que se puede observar el objetivo estratégico de **PROMOCIÓN DEL COMERCIO NACIONAL e INTERNACIONAL**, el **ESTÍMULO en la GENERACIÓN DE EMPLEO Y VENTAS,** las **RELACIONES EMPRESARIALES** a partir del **FORTALECIMIENTO COMPETITIVO**, mediante la lógica existente de causa y efecto que parte de una MYPE a la que el valor entregado por los procesos holísticos internos de la CONAMYPE, le permite contar con capacidades de financiamiento para un desarrollo competitivo que le facilita el acceder a mercados de manera organizada e inteligente, creando empleos y realizando ventas.

7. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

El despliegue del PEI 2020-2024 se realiza mediante **iniciativas estratégicas** asociadas a los diferentes objetivos estratégicos de las perspectivas ORGANIZACIÓN, RECURSOS y PROCESOS INTERNOS, que permiten lograr los resultados e impactos previstos en los objetivos estratégicos de las perspectivas VALOR ENTREGADO y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL respectivamente, utilizando a tal efecto las relaciones causa – efectos detalladas al explicar el MAPA ESTRATÉGICO.

El siguiente esquema exhibe las mencionadas iniciativas de las perspectivas de organización y recursos y procesos internos, indicando los objetivos estratégicos correspondientes, como así también los resultados de desarrollo empresarial previstos en los objetivos de la perspectiva de valor entregado y el impacto económico estimado en la perspectiva de desempeño institucional:

ESQUEMA III. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS



Para la consecución de las iniciativas estratégicas, se definen proyectos los cuales establecen en su enunciado las pautas a seguir para implementarlas de manera efectiva, para medir los resultados de desarrollo empresarial y del impacto económico se utilizan indicadores a tales efectos, con sus métricas respectivas.

8. IMPACTO EN EL CICLO DE DESARROLLO

Los SERVICIOS ESPECIALIZADOS y los SERVICIOS GENERALISTAS indicados como objetivos estratégicos en la perspectiva procesos internos del Mapa Estratégico correspondiente al PEI 2020-2024, surgieron del análisis de la información obtenida en las actividades de Diagnóstico Institucional y de los Grupos de Enfoque realizados con emprendedores y empresarios MYPE, los técnicos de los diferentes Centros Regionales y el Equipo Ejecutivo de la Alta Dirección.

En esas dinámicas se identificó la necesidad de proveer servicios especializados en innovación, calidad, productividad, tecnología y de valor agregado, como así también servicios generalistas basados en la edificación de capacidades de provisión e inteligencia comercial que permitieran el acceso a mercados, los cuales fueron posteriormente estructurados en iniciativas.

Los servicios especializados y los servicios comerciales se complementarán con los servicios de apoyo que se prestan actualmente a través de los distintos programas de la CONAMYPE y, a tales efectos, se ha definido el objetivo estratégico de edificar el SIMYPE como una estructura organizativa que permita esa dinámica integrada de funcionamiento externo e interno.

A continuación, se exhiben dos (2) ejemplos acerca de cómo funcionarían de manera integrada los SERVICIOS DE APOYO actuales con los SERVICIOS ESPECIALIZADOS y SERVICIOS GENERALISTAS enfocados en el fortalecimiento competitivo y el acceso a mercados, de tal manera de dinamizar el tránsito de la MYPE a lo largo del Ciclo de Desarrollo:

EJEMPLO DE EVOLUCIÓN A LO LARGO DEL CICLO DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS TECNOLÓGICAS

En el ejemplo que se exhibe en el esquema inferior, se puede observar:

- Cómo un emprendedor, formado en el **PROGRAMA DE EDUCACIÓN** incluido en las iniciativas correspondiente a SERVICIOS ESPECIALIZADOS adquiere conocimientos de inclusión tecnológica,
- Que lo llevan a relacionarse con alguno de los servicios especializados desde la cual, debido a su alto potencial de desarrollo, es derivado al **CENTRO DE ACELERACIÓN DE NEGOCIOS EMPRENDEDORES** para brindarle herramientas específicas adecuadas a las necesidades de crecimiento del negocio,
- Para después ser vinculado con el **CENTRO 4.0** para que canalice aquellos desarrollos de alto impacto que provean soluciones innovadoras dentro de la industria 4.0,
- El cual además podría ser incorporado a algún **CENTRO DE INNOVACIÓN PARTICIPATIVA** (Coworking) para lograr sinergias de producto, procesos o mercado.

FIGURA XIV. DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS TECNOLÓGICAS CON EL ENFOQUE DEL CARACOL

EJEMPLO DE EVOLUCIÓN A LO LARGO DEL CICLO DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS MANUFACTURERAS y/o de SERVICIOS

En el ejemplo que se exhibe en el esquema inferior, se puede observar:

- Cómo un emprendedor, formado en el **PROGRAMA DE EDUCACIÓN** incluido en las iniciativas correspondiente a SERVICIOS ESPECIALIZADOS, adquiere conocimientos empresariales que lo llevan a relacionarse con alguno de los Servicios de **UN PUEBLO, UN PRODUCTO**, desde la cual se aplica el modelo de gestión correspondiente de valorización de producto distintivo local.

- Para luego ser derivado al **CDMYPE** para a efectos de la provisión de herramientas de gestión de negocios bajo una propuesta de valor **REFORMULADA** respecto de la actual.

- La cual podría incluir la adquisición de capacidades en materia de **CALIDAD y PRODUCTIVIDAD**, a efectos de la reducción de costos y/o alguna certificación internacional de calidad.

- Para luego ser evaluado como oportuno y conveniente la participación de la MYPE en un **CENTRO DE INNOVACIÓN PARTICIPATIVA** (Coworking) para lograr innovación empresarial y aglomeración económica en materia de productos, procesos y/o mercados.

- Que sean apoyados por una **INVESTIGACIÓN y SONDEO DE MERCADO**.

- Que les permita acceder al PROGRAMA DE EMPRESAS TRACTORAS, para adquirir capacidades de provisión con estándares mayores de calidad, como así también expandirse comercialmente

- Para, finalmente, apoyándose en las certificaciones de calidad mencionadas arriba y la experiencia de provisión a grandes empresas, acceder mercados regionales a partir del soporte logístico y de vinculación provisto por el **CENTRO DE EXPORTACIÓN**.

FIGURA XV. CICLO DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS MANUFACTURERAS y/o de SERVICIOS BAJO EL ENFOQUE DEL CARACOL

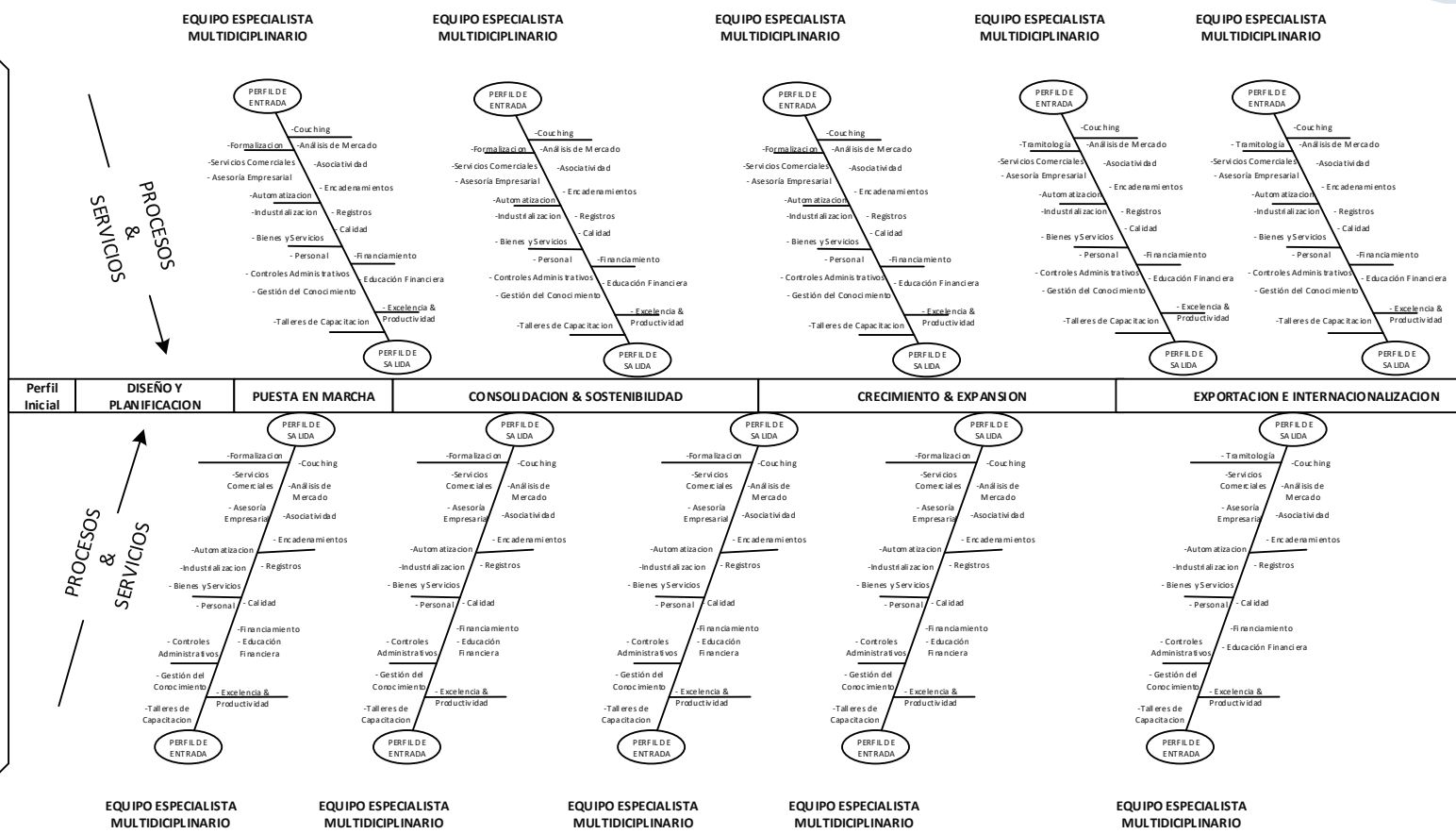
Para una mejor visualización del abordaje técnico operativo, se puede apreciar bajo el enfoque esquemático del Ishikawa siguiente:

MODELO DE GESTION ESTRATEGICO

ALIADOS & COOPERANTES

GOBERNANZA & SIMYPE

POTENCIALES EMPRENDEDORES
SENSIBILIZACION



DESARROLLO DE MYPES CON PARTICIPACION E IMPACTO EN:

- ***Cinco Mil millones de dólares de ingresos tributarios durante el quinquenio.***
- ***Cinco Mil millones de dólares de incremento de liquidez en la economía de abajo, solo para formalización.***
- ***Crecimiento de Veinte millones de dólares en las exportaciones.***

GOBERNANZA & SIMYPE

UNIDADES ORGANIZATIVAS DE APOYO INTERNO

Elaboración Propia: Gerencia de Desarrollo Organizacional

9. MATRIZ ESTRATÉGICA: PERSPECTIVAS, OBJETIVOS, INICIATIVAS, PROYECTOS

A continuación, se exhiben, agrupadas por Perspectivas del Mapa Estratégico, las diferentes Matrices Estratégicas compuestas por:

- **Los Objetivos Estratégicos (OE)** correspondientes a las diferentes Perspectivas del Mapa Estratégico.

- **Los Indicadores estratégicos** correspondientes, con sus líneas de base y metas asociadas para cada año de período de Planificación Estratégica,

- **Las Iniciativas** que se han definido para alcanzar cada Objetivo Estratégico,

- **Los Proyectos** que permitirán dar cumplimiento a las Iniciativas definidas

04 PERSPECTIVA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	Línea de base	2020	2021	2022	2023	2024
Formación continua y clima laboral como base de la mejora de desempeño institucional	Ciclo de planificación, desarrollo y evaluación del plan de formación continua ejecutado.	40%	n/a	100%	100%	100%	100%
	Porcentaje de horas de las actividades del programa de formación continua anual efectivamente ejecutadas.	25%	n/a	70%	90%	90%	90%
	Porcentaje de personal desagregado por sexo efectivamente formado anualmente en relación con el total de personal de la institución.	35%	n/a	50%	50%	50%	50%
	Evaluación de satisfacción de las MYPE en relación con el nivel de conocimiento del personal técnico de CONAMYPE.	s/d	n/a	60%	70%	80%	80%
	Indice de satisfaccón de personal, desagregado por sexo.	s/d	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir
	Porcentaje de actividades del plan de acción de clima laboral efectivamente ejecutas.	s/d	n/a	90%	90%	90%	90%

PERSPECTIVA

04 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Formación continua y clima laboral como base de la mejora de desempeño institucional

	INICIATIVAS	INDICADOR INICIATIVAS
Sistema de formación continua sobre base tecnológica:	Desarrollar e implementar un sistema de formación continua, con base tecnológica, que contemple las etapas de identificación de necesidades de formación, planificación, programación, ejecución y evaluación de resultados.	**P1:** Manual de procedimientos del sistema de formación continua anual **P2:** Plataforma informática de gestión del sistema de formación continua puesta en marcha, manual de usuario documentado, personal entrenado en el uso de la plataforma. **P3:** Estructura organizacional del área de talento humano fortalecida.
Asignación de recursos a formación:	Fortalecer los recursos financieros de la Gerencia de Talento Humano para el desarrollo de competencias del personal de CONAMYPE a traves de la ejecución de los programas de formación continua.	**P1:** Presupuesto asignado al Plan de Formación Anual **P2:** Grado de avance
Clima laboral:	Fortalecer el Sistema de Mejora del Clima Laboral, incluyendo el reconocimiento y valoración del personal en igualdad de condiciones. como así también la conciliación entre vida laboral y familiar.	**P1:** Encuesta de Evaluación de Clima Laboral redefinida y desplegada **P2:** Grado de Avance

PERSPECTIVA

04 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Formación continua y clima laboral como base de la mejora de desempeño institucional

PROYECTOS	RESPONSABLES
P1: Diseñar el sistema de formacion continua anual de la institución, que incorpore criterios de género en su gestión e implementación, incluyendo el correspondiente sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación por competencias. **P2:** Diseñar, desarollar y poner en funcionamiento una plataforma informática para la planificación, ejecución, seguimiento y registro del programa de formacion continua anual. **P3:** Fortalecimiento de la estructura organizacional del área de talento humano para la sostenibilidad del sistema de formación continua.	Talento Humano Informatica Desarrollo Organizacional
P1: Reforma de la asignación presupuestaria para talento humano. **P2:** Diseñar e implementar una Encuesta de Satisfacción de la MYPE que evalue el nivel de servicio provisto por CONAMYPE, en términos de impacto económico, calidad, atención, conocimiento técnico, entre otros aspectos.	Direcc. de Desar. Institucional Gerencia Financiera Talento Humano
P1: Diseño e implementación de un Sistema Institucional de Clima Laboral, que incluya las etapas de evaluación, diagnóstico, planificación y seguimiento de acciones, con enfoque participativo, comunicativo y de base tecnológica. **P2:** Discusión, elaboración, mejora e implementación de políticas de reconocimiento, prestaciones y conciliación de vida laboral y vida familiar, como instrumento de mejora del clima laboral (*). (*): ad referendum de evaluación de oportunidad, mérito y conveniencia por parte de Autoridades Institucionales	Presidencia Gerencia de Desar. Org. Talento Humano

04 PERSPECTIVA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	Línea de base	2020	2021	2022	2023	2024
Funcionamiento altamente efectivo de la estructura organizacional	Funcionamiento organizacional efectivo, medido por Auditoria de Gestión	s / d	70%	80%	90%	100%	100%

INICIATIVAS		INDICADOR INICIATIVAS
Reingeniería organizacional:	Revisión, rediseño y reingenierización de la estructura organizacional matricial para el fortalecimiento del desempeño institucional.	**P1:** Propuesta de Reingenieía de la Estructura Organizacional implementada, Manuales de Organización actualizados **P2:** Personal sensibilizado y formado en los procesos de cambio organizacional aplicables. **P3:** Modelo de Auditoria de Gestión diseñado e implementado, Porcentaje de procesos auditados
Reingeniería de procesos internos:	Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión operativa y estratégica.	**P1:** Manuales de Procedimientos operativos y administrativos revisados e implementados en base al rediseño definido **P2:** Plataforma Informática validada y puesta en marcha **P3:** Personal sensibilizado y formado en la planificación, ejecución y reporte de auditorias de gestión

PERSPECTIVA

04 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Funcionamiento altamente efectivo de la estructura organizacional

PROYECTOS	RESPONSABLES
P1: Analisis funcional de la estructura organizativa , su Rediseño y reingenierización para la actualización y mejora del sistema de gobernanza institucional, incluyendo la actualización y/o elaboración documentación asociada **P2:** Difusión y sensiblización de la nueva estructura organizativa y la cultura organizacional **P3:** Diseño e implementación de un modelo de auditoria de gestión, incluyendo los criterios para la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de la efectividad de desempeño institucional	Presidencia Direccion de Desarrollo Institucional Gerencia de Desarrollo Organizacional
P1: Rediseño enfocado en la simplificación, reducción y automatización de los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de soporte territorial **P2:** Diseño y puesta en funcionamiento de la Plataforma Informática de soporte del Sistema de Gestión de Procesos **P3:** Fortalecimiento de capacidades del personal para la ejecución de auditorías de gestión	Gerencia de Desarrollo Organizacional Direccion de Tecnologia

04 PERSPECTIVA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	Línea de base	2020	2021	2022	2023	2024
Uso de la TI para seguimiento individualizado del desarrollo de la MYPE y la provisión de servicios de apoyo adecuados	Grado de completitud de los reportes del Sistema de Seguimiento MYPE sobre características, actividades individuales y/o asociativas y resultados de desempeño MYPE	40%	50%	70%	80%	100%	100%

INICIATIVAS		INDICADOR INICIATIVAS
Sistema integral de seguimiento MYPE, con base tecnológica:	Fortalecer el Sistema Informático de Seguimiento enfocandolo en la obtención, a lo largo de todo el ciclo de desarrollo MYPE, de información sobre los servicios de desarrollo empresarial provistos, las necesidades competitivas, la participación en actividades asociativas /gremiales, como así también en los resultados obtenidos.	**P1:** Grado de Avance

PERSPECTIVA

04 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Uso de la TI para seguimiento individualizado del desarrollo de la MYPE y la provisión de servicios de apoyo adecuados

PROYECTOS	RESPONSABLES
P1: Optimización del Sistema Informático para la gestión de la información integral de la MYPE.	Direccion de Tecnologia Gerencia de Desarrollo Organizacional

03 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	Línea de base	2020	2021	2022	2023	2024
SIMYPE como estructura para el desarrollo competitivo a partir de una efectiva articulación interna e interinstitucional	Incrementar la cantidad de Comités del Sistema Nacional de Desarrollo MYPE (SIMYPE), expandiendo la cobertura territorial.	90 Comités 27 Municipios	154 Comités 42 Municipios	209 Comités 57 Municipios	264 Comités 72 Municipios	319 Comités 87 Municipios	374 Comités 102 Municipios
	Comité funcionando a junio 2020	01	01				
	Comité funcionando a junio 2020	01	01				
	Salón de programas instalado a diciembre 2020.	01	01				
	Estudio de factibilidad realizado a junio 2021.	0	0	1			

PERSPECTIVA

03 PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
SIMYPE como estructura para el desarrollo competitivo a partir de una efectiva articulación interna e interinstitucional

INICIATIVAS		NOMBRE DE LAS INICIATIVAS	INDICADOR INICIATIVAS
SIMYPE:	Diseño y puesta en marcha y expansión territorial de la estructura organizacional e institucional del SIMYPE.	**Comités participativos**	**P1:** Manual de funcionamiento documentado y aprobado, ampliado, personal técnico contratado. **P2:** Grado de Avance
		Comité de coordinación interna	**P1:** Manual de funcionamiento del comité documentado y aprobado, coordinador contratado.
		Comité de articulación interinstitucional	**P1:** Manual de funcionamiento del comité documentado y aprobado **P2:** Grado de Avance
		Salón de programas	**P1:** Manual de funcionamiento del salón de programas documentado y aprobado, personal contratado.
		Unidad técnica de coordinación y administración de proyectos	**P1:** Grado de Avance.

PERSPECTIVA

04 PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
SIMYPE como estructura para el desarrollo competitivo a partir de una efectiva articulación interna e interinstitucional

PROYECTOS	RESPONSABLES
P1: Consolidación y extensión territorial a ciento dos (102) municipios de la estructura organizativa y de gobernanza para el funcionamiento institucional de los comités sectoriales, intersectoriales, municipales, departamentales y espacios del SIMYPE, conforme la Ley de Promoción y Fomento de la MYPE. **P2:** Diseñar y desplegar una campaña de sensibilización y concientización dirigida al Sector Privado (productivo, financiero y académico) , promoviendo su participación en el SIMYPE.	Presidencia
P1: Diseño de la estructura organizativa, de coordinación, procesos y procedmientos correspondientes a la unidad funcional de CONAMYPE que articula intrainstitucionalmente la intervención efectiva sobre necesidades provenientes de programas institucionales, proyectos, comités sectoriales, intersectoriales, municipales, departamentales, nacionales y otros espacios.	
P1: Diseño de la estructura organizativa, procesos y procedmientos correspondientes a la unidad funcional de CONAMYPE que articula interinstitucionalmente la intervención efectiva sobre necesidades provenientes de programas institucionales, proyectos, mesas sectoriales, intersectoriales, municipales, departamentales, nacionales y otros espacios. **P2:** Actualizar la Política Nacional para el Desarrollo de la MYPE, incluyendo directrices y lineamientos para la participación y articulación de las Instituciones Públicas que conforman el SIMYPE	
P1: Diseño de un área funcional que identifique, determine alcances de actuación y conecte con todos aquellos programas existentes de desarrollo empresarial, a nivel público y privado.	
P1: Análisis de Factibilidad técnica - económica de la unidad institucional encargada de evaluar, formular y administrar la ejecución de proyectos surgidos de necesidades de desarrollo territorial.	

03 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	Línea de base	2020	2021	2022	2023	2024
Servicios especializados enfocados en el fortalecimiento competitivo	Programa de educación formulado a diciembre 2020.	0	1				
	Programa de educación implementado a junio 2021.	0	0	1			
	Centros de aceleración de negocios instalados.	0	0	1	1		
	Acuerdos reformulados y firmados a junio 2020.	0	1				
	- Instalado el 1er Centro de Innovación Participativa (CIP) a junio 2020. - Instalado el 2do CIP a diciembre 2020. - Instalado el 3er CIP a junio 2021.	0	2	1			
	Programa operativo a junio 2020.	0	1				
	Centro 4.0 operando con fecha límite en diciembre 2020.	0	1				
	Centro de exportador operando con fecha limite en diciembre 2020.	0	1				

PERSPECTIVA

03 PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Servicios especializados enfocados en el fortalecimiento competitivo

INICIATIVAS		INDICADOR INICIATIVAS
Programa de educación:	Creación del programa de formación MYPE para el fortalecimiento empresarial inclusivo y la adquisición de habilidades y competencias por parte de las personas empresarias y emprendedoras, para la buena gestión de sus negocios y la reducción de la brecha de educación digital.	**P1:** Diagnósticos de necesidades elaborados, cantidad de módulos formulados, plantel de formadores constituido. **P2 y P3:** Grado de avance. **P4:** Programa de educación divulgado de manera efectiva.
Centro de aceleración de negocios emprendedores:	Diseñar e implementar dos (2) centros como una plataforma de servicios especializados para la innovación y aceleración de negocios de personas emprendedoras y empresarias con proyectos de negocio validados, potencial de crecimiento y escalamiento en mercados crecientes y regionales, derivados por los programas de formación emprendedora, de otras inciativas de atención de la CONAMYPE y/o del ecosistema emprendedor.	**P1:** Grado de avance **P2:** Grado de avance **P3:** Grado de avance **P4:** Grado de avance del proyecto
Reformulación CDMYPE:	Rediseñar, con base en la equidad y el respeto del medio ambiente, el modelo de provisión de servicios de desarrollo empresarial de los CDMYPE, enfocándolos en la gestión de procesos comerciales, productivos, tecnológicos y gerenciales, utilizndo las mejores prácticas demostradas en términos de calidad, productividad y valor agregado, con alta orientación a resultados, a la transformación productiva y al aprovechamiento de la red de relaciones entre Centros a Nivel Nacional y Regional.	**P1:** Grado de avance **P2:** Grado de avance
Centro de innovación participativa (Coworkking):	Diseñar, crear e instalar tres (3) Centros de Innovación Participativa (Coworking), ubicados en la zona occidental, central y oriental, enfocados a cadenas de valor identificadas en los territorios, para brindar servicios especializados en diseño de nuevos productos y procesos para la MYPE, mediante técnicas clase mundial y mejores prácticas demostradas de cotrabajo, cooperación, colaboración y cocreación, a efectos de incrementar la innovación, productividad y competitividad en la MYPE Salvadoreña, con un enfoque de equidad y respeto al medio ambiente.	**P1:** Estudio de prefactibilidad elaborado **P2:** Grado de avance físico de infraestructura e instalación de equipamiento del proyecto, manuales elaborados, personal contratado **P3:** Grado de avance

PERSPECTIVA

03 PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Servicios especializados enfocados en el fortalecimiento competitivo

INICIATIVAS		INDICADOR INICIATIVAS
Programa de calidad y productividad:	Brindar servicios integrales para fortalecer la calidad y productividad de la MYPE, creando una cultura hacia la mejora continua con enfoque en el respeto al medio ambiente.	**P1:** Grado de avance. **P2:** Manuales y metodología definidos, personal contratado. **P3:** Grado de avance
Centro de atención 4.0:	Proveer servicios tecnológicos de apoyo a MYPE relativos a la industria 4.0, mediante la transferencia de conocimientos y la creación de capacidades para el desarrollo de soluciones innovadoras, acordes con las tendencias actuales, utilizando TICs, inteligencia artificial, automatización y big data.	**P1:** Grado de avance físico de infraestructura e instalación de equipamiento del proyecto, manuales de operación elaborados, personal contratado. **P2:** Grado de avance
Centro exportador:	Promover la participación de MYPE con potencial exportador en mercados regionales e internacionales, a partir del asesoramiento y asistencia en logística de comercio exterior para el fortalecimiento de sus capacidades exportadoras, priorizando las primeras exportaciones, el enfoque de cadenas, la participación en misiones comerciales y la vinculación con instituciones especializadas, entre otras.	**P1:** Programa diseñado, grado de avance para la puesta en marcha del centro.

PERSPECTIVA

03 PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Servicios comerciales enfocados en el fortalecimiento competitivo

PROYECTOS	RESPONSABLES
P1: Diseñar e implementar un Programa de Formación basado en el Ciclo de Desarrollo Empresarial, con su correspondiente Estructura Organizativa, incluyendo los procedimientos para la gestión del Programa y la metodología para su actualización permanente. **P2:** Elaboración de la Política Nacional de Formación Empresarial. **P3:** Diseño e implementación del sistema de e-learnig para la formación empresarial. **P4:** Estrategia para la divulgación y posicionamiento del Programa de Educación a Nivel Nacional.	Direccion de Desarrollo Empresarial
P1: Estudio de prefactibilidad para la instalación de Centro de Aceleración de Emprendimientos, considerando analisis de necesidades y condiciones del territorio. **P2:** Diseñar la plataforma de servicios del Centro de Aceleración de negocios Emprendedores, que comprenda la gestion de desarrollo del producto o servicio, redes de negocios, financiamiento para el crecimiento, gestion empresarial y vinculaciones a programas especializados. **P3:** Diseñar la estructura organizacional, infraestructura física, procesos de funcionamiento y programa de formación de formadores para la Implementación de la Plataforma de Servicios del Centro de Aceleración de Negocios Emprendedores. **P4:** Convocatoria de personas emprendedoras y empresarias para proceso de selección de empresas participantes en el programa de aceleración.	Direccion de Desarrollo Empresarial Direccion de Tecnologia Direccion de Desarrollo Institucional Gerencia Financiera Gerencia de Desarrollo Organizacional
P1: Rediseñar y reformular la propuesta de valor de la alianza publico, privada, académica, a partir de las conclusiones y recomendaciones de un diagnóstico institucional de los CDMYPES, que identifique brechas de desempeño en términos de capacidad de atención, competencias, valor agregado de los servicios de desarrolo empresarial brindados, impacto económico y retorno de la inversión realizada. **P2:** Diseñar una estrategia de comunicación y socialización para el relanzamiento del modelo.	Direccion de Desarrollo Empresarial
P1: P1: Analisis de factibilidad de implementación de cada uno de los Centros de Innovación Participativa (Coworking) en asocio publico-privado-academia, considerando el mapeo de actores, el analisis de necesidades, las condiciones del territorio, el proyecto de inversión y el diseño conceptual de la plataforma de servicios. **P2:** Diseño, instalación y puesta en marcha de la estructura organizativa, recursos financieros, humanos e infraestrutura de cada uno de los Centros de Innovación Participativa (Coworking), incluyendo los correspondientes manuales de funcionamiento y estándares metodológicos con criterios de género. **P3:** Elaboración y despliegue de estrategia de comunicación para el lanzamiento de los Grupos de Innovación Participativa.	Direccion de Desarrollo Empresarial Jefaturas de los Centros Regionales

PERSPECTIVA

03 PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Servicios especializados enfocados en el fortalecimiento competitivo

PROYECTOS	RESPONSABLES
P1: Estudio de factibilidad para la elaboración de un Programa de Calidad y Productividad, basado en el estudio de capacidades actuales de las MYPE, necesidades competitivas y potenciales oportunidades de acceso a mercados. **P2:** Diseño y puesta en marcha del Programa, incluyendo la estructura organizativa, manuales de procedimientos y metodologías de funcionamiento. **P3:** Elaboración y despliegue de estrategia de comunicación para la promoción del Programa de Calidad y Productividad.	Direccion de Tecnologia Direccion de Desarrollo Empresarial
P1: Diseño, instalación y puesta en marcha de un (1) Centro de Atención 4.0, incluyendo estructura organizativa, recursos financieros, humanos y de infraestrutura y los correspondientes manuales de funcionamiento. **P2:** Diseño y puesta en marcha de una estrategia de divulgación, concientización y comunicación interna y externa sobre los servicios disponibles en el centro.	Direccion de Tecnologia Direccion de Desarrollo Empresarial
P1: Diseñar un programa de servicios de apoyo en logística y vinculaciones de comercio exterior para MYPE con potencial exportador e instalar y poner en marcha una ventanilla / centro de atención.	Direccion de Desarrollo Empresarial Comercializacion Mercadeo

03 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	Línea de base	2020	2021	2022	2023	2024
Servicios comerciales enfocados en el fortalecimiento competitivo	Módulo de introducción al comercio electrónico desarrollado a junio 2020	01	01				
	Plataforma de e-marketing puesta en marcha a diciembre 2020.	01	01				
	Unidad de inteligencia de mercado instalada con fecha límite junio 2020.	01	01				
	Cantidad de MYPEs, con potencial de acceso a mercado nacional y/o internacional, asociadas a estudios de mercado y/o oportunidades comerciales.	0	0	40	90	100	120
	Gestión de Suministro en compras públicas fortalecida organizacionalmente a junio 2020.	01	01				
	Gestión de suministro a empresas tractoras fortalecida organizacionalmente a junio 2020.	01	01				
	MYPE lideradas por mujeres y hombres que participan del programa de proveedores de empresas tractoras.	0	0	25	40	50	50

PERSPECTIVA

03 PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Servicios comerciales enfocados en el fortalecimiento competitivo

INICIATIVAS		INDICADOR INICIATIVAS
E-Commerce:	Identificar y Desarrollar capacidades empresariales de MYPE que permitan aprovechar, en igualdad de condiciones de género, las oportunidades de vinculación con plataformas de comercio electrónico existentes.	**P1:** Módulo de Introducción al Comercio Electrónico desarrollado **P2:** Plataforma de E-marketing desarrollada y puesta en marcha
Inteligencia de mercado:	Edificar la unidad funcional de Inteligencia de Mercado para promover el acceso de la MYPE al mercado nacional, regional e internacional mediante el aprovechamiento de investigaciones de mercado existentes y la búsqueda de oportunidades comerciales.	**P1:** Grado de avance de instalación de la unidad de inteligencia de mercado elaborado **P2:** Grado de Avance en la elaboración e implementación del Manual de Procesos de Gestión de Oportunidades Comerciales
Mercado de compras públicas:	Incrementar las capacidades de las MYPE para que se conviertan en proveedoras del Estado, mediante el fortalecimiento institucional de CONAMYPE y la promoción de un entorno regulatorio favorable.	**P1:** Estructura organizacional y Procedimientos documentados aprobados correspondientes a la Gestión de Compras Públicas **P2:** Plan de Sensibilización elaborado **P3:** Programa de Compras Públicas diseñado y documentado
Empresas tractoras:	Incrementar la participación MYPE en las compras de empresas tractoras mediante el fortalecimiento de sus capacidades de suministro y el fortalecimiento de las capacidades institucionales de CONAMYPE	**P1:** Encuesta de Evaluación de Clima Laboral redefinida y desplegada **P2:** Grado de Avance

PERSPECTIVA

03 PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Servicios comerciales enfocados en el fortalecimiento competitivo

PROYECTOS	RESPONSABLES
P1: Inclusión de un módulo de introducción al Comercio electrónico en la curricula del Programa de Educación y la inclusión en la reformulación de la propuesta de valor de la alianza CDMYPE de fortalecimiento de las capacidades empresariales, para la provisión a través del comercio electrónico **P2:** Desarrollar una Plataforma para E-marketing	Direccion de Desarrollo Empresarial Direccion de Tecnologia Unidad de Cooperacion
P1: Ampliar y fortalecer las capacidades institucionales para la identificación de oportunidades comerciales mediante el aprovechamiento de información de mercado y sondeo del mismo. **P2:** Definir y documentar los procesos de planificación, coordinación y comunicación interna y externa para la gestión efectiva de oportunidades y enlaces comerciales, priorizando los enfoques sectoriales y de cadena de valor.	Comercializacion Direccion de Desarrollo Empresarial
P1: Ampliar y fortalecer las capacidades institucionales (humanas, tecnológicas y financieras) para el desarrollo del programa de compras públicas. **P2:** Diseñar un Plan de Sensibilización y Promoción de la oferta y la demanda para incrementar la participación de MYPEs en compras públicas. **P3:** Diseñar un Programa de Compras Públicas para el fortalecimiento de las capacidades empresariales, productivas y tecnologicas de las MYPEs para una participación sostenida en las compras públicas y programa paquete escolar.	Direccion de Desarrollo Empresarial
P1: Ampliar y fortalecer las capacidades institucionales (humanas, tecnológicas y financieras) para el desarrollo de proveedores de empresas tractoras **P2:** Diseñar un Plan de Sensibilización y Promoción de la oferta y la demanada para incrementar la participación de MYPEs en provisión a empresas tractoras **P3:** Diseñar un Programa de Desarrollo de Proveedores para el fortalecimiento de capacidades empresariales, productivas y tecnologicas de las MYPEs para una participación sostenida en la provisión a empresas tractoras	Direccion de Desarrollo Empresarial

03 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	Línea de base	2020	2021	2022	2023	2024
Gestión de instrumentos financieros efectivos para el desarrollo MYPE	Servicios financierosprovistos por CONAMYPE u otras entidades, a junio 2020	0	1				
	Mecanismos de financiamiento no tradicionales puestos en funcionamiento en junio 2020.	0	1				
	Alianzas institucionales para financiamiento funcionando en junio 2020.	0	1				
	Proyecto de Reforma de requisitos presentados a la SSSF a junio de 2020.	0	1				
	Proyecto de Reforma de Ley presentado a junio 2020.	0	1				
	Proyecto de Reforma de Ley aprobado a junio 2022.	0			1		
	Administradora de fondos instalada.	0			1		

PERSPECTIVA

03 PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Gestión de instrumentos financieros efectivos para el desarrollo MYPE

INICIATIVAS		INDICADOR INICIATIVAS
Fortalecimiento servicios financieros CDMYPE:	Fortalecer los servicios financieros provistos a la MYPE mediante la reformulación de la propuesta de valor de los CDMYPE, según Objetivo Estratégico: Servicios Especializados.	**P1:** Grado de avance del componente.
Financiamiento no tradicional:	Gestión de Mecanismos de financiamiento no tradicionales para los emprendimientos y MYPE según el Ciclo de Desarrollo de la Empresa.	**P1:** Grado de avance del proyecto.
Alianzas institucionales:	Establecimiento de alianzas con instituciones nacionales e internacionales dedicadas al fortalecimiento financiero de la MYPE.	**P1:** Grado de avance. **P2:** Grado de avance.
Adecuación de requisitos de la banca pública para créditos productivos:	Promover la adecuación de los requisitos de la Banca Estatal, alineándolos con las necesidades de crédito productivo, el ciclo de desarrollo, el contexto de actuación y la información histórica disponible sobre el desempeño de la MYPE.	**P1:** Grado de avance. **P2:** Grado de avance.
Administración de servicios financieros:	Garantizar la operatividad de los fondos de Garantia y Fondo de Emprendimiento y Capital de Trabajo para la MYPE.	**P1:** Proyecto de reforma de Ley formulado, Figura jurídica identificada. **P2:** Manual organizacional y de procesos para la administración de servicios financieros, personal contratado.

PERSPECTIVA

03 PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Gestión de instrumentos financieros efectivos para el desarrollo MYPE

PROYECTOS	RESPONSABLES
P1: Rediseñar y reformular la propuesta de valor de la alianza publico, privada, académica, a partir de las conclusiones y recomendaciones de un diagnóstico institucional de los CDMYPES, que identifique brechas de desempeño en términos de capacidad de atención, competencias, valor agregado de los servicios de desarrolo empresarial brindados, impacto económico y retorno de la inversión realizada. (Componente: Impulso de estrategia de financiamiento a la MYPE, incluyendo mecanismo de seguimiento de: Número de MYPE vinculadas a créditos a través de CDMYPE, Monto de créditos vinculados a las MYPE, entre otros).	Presidencia Direccion de Desarrollo Empresarial
P1: Análisis de factibilidad, diseño e implementación de mecanismos de financiamiento no tradicionales tales como: Fideicomisos, factoraje, crowdfunding, incluyendo el correspondiente sistema de seguimiento de efectividad de los mismos.	Presidencia Unidad Legal Unidad de Politica Publicas
P1: mapeo de la oferta financiera de instituciones nacionales e internacionales y la correspondiente articulación interinstitucional. **P2:** Implementacion de blending / UE Dinámica II (CAPITAL SEMILLA)	Presidencia Cooperacion Gerencia Financiera
P1: Diseño de una propuesta de adecuación de requisitos crediticios a ser consensuada con la Banca Pública, alineada a las necesidades del ciclo de desarrollo de la empresa, a las cadenas y/o sectores económicos priorizados. **P2:** Difusión y promoción de la oferta de servicios financieros para la MYPE.	Presidencia Direccion de Desarrollo Empresarial Jefaturas de Centros Regionales
P1: Formular un proyecto de reforma de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa que faculte a Conamype, mediante una figura juridica sustentada tecnicamente, a administrar los fondos creados en los artículos 50 y 52. **P2:** Diseñar la estrategia de funcionamiento, la estructura organizacional, los recursos necesarios, los procesos internos y los procedimientos documentados para la administración de los fondos de los artículos 50 y 52 de la Ley MyPe, como así también la operatividad de los fondos FECAMYPE y PROGRAMYPE.	Presidencia Unidad Legal Direccion de Desarrollo Empresarial

03 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	Línea de base	2020	2021	2022	2023	2024
Uso de tecnología digital para ampliar cobertura y provisión de servicios	Plataforma de e-learning puesta en marcha en junio 2021	0	0	1			

INICIATIVAS		INDICADOR INICIATIVAS
Plataforma de e-learning:	Diseño, desarrollo y puesta en marcha de una Plataforma de E-learning para el dictado del Programa de Educación, de tal manera de expandir el alcance del mismo, en condiciones de igualdad de género.	**P1:** Grado de avance. **P2:** Grado de avance.

PERSPECTIVA

03 PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Gestión de instrumentos financieros efectivos para el desarrollo MYPE

PROYECTOS	RESPONSABLES
P1: Adecuación de los contenidos del programa de educación a los formatos de educación a distancia.	Direccion de Desarrollo Empresarial
P2: Diseño, desarrollo y puesta en marcha de Plataforma Informática para el dictado del programa de educación, en la modalidad de e-learnig	Direccion de Tecnologia

02 PERSPECTIVA VALOR ENTREGADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	Línea de base	2020	2021	2022	2023	2024
Fortalecer capacidades de la MYPE relativas a calidad, productividad, tecnología y valor agregado	MYPE lideradas por mujeres y hombres formados a través del Programa de Formación Empresarial.	$3,700	$3,700	$5,000	$6,000	$7,000	$11,000
	100 negocios acelerados, liderados por mujeres y hombres, con al menos un indicador de éxito en materia de posicionamiento de mercado, estabilidad de su flujo de fondos y/o financiamiento alcanzado.	0	0	25	25	25	25
	10% de MYPE atendidas exhiben una oferta de productos y servicios de alto valor, posicionamiento en mercados nacionales, regionales y/o internacionales, aplican talento humano de alta productividad y poseen financiamiento adecuado.	0	0	300	300	300	300
	Cantidad de MYPEs atendidas a través del los CENTROS DE INNOVACIÓN PARTICIPATIVA, con al menos 30% lideradas por mujeres.	0	0	50	150	300	300
	Cantidad de MYPEs implementando metodologias de Calidad y Productivdad con al menos un indicador de éxito en materia de optimización de procesos, reducción de costos y/o certificaciones de calidad.	0	0	60	60	60	60
	Cantidad de MYPE que desarrollan soluciones innovadoras bajo la industria 4.0 con al menos un 10% de alto impacto en el Mercado.	0	0	10	20	25	25
	MYPE, lideradas por mujeres y hombres, atendidas por el Centro.	0	0	90	135	180	180
	MYPE atendidas, lideradas por mujeres y hombres, exportando.	0	0	10	20	40	60

PERSPECTIVA

02 VALOR AGREGADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Fortalecer capacidades de la MYPE relativas a calidad, productividad, tecnología y valor agregado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	Línea de base	2020	2021	2022	2023	2024
Fortalecer capacidades de la MYPE relativas a calidad, productividad, tecnología y valor agregado	Incremento porcentual no acumulativo del monto de financiamiento a MYPEs, lideradas por mujeres y hombres	6.6 millones	0%	5%	10%	15%	20%
	Incremento anual del monto total de créditos otorgados a MYPEs, operativizados directamente por CONAMYPE.	USD $6.6 millones	0	0	0	USD $3 millones	USD $6 millones

PERSPECTIVA

02 VALOR AGREGADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Fortalecer capacidades de la MYPE relativas a calidad, productividad, tecnología y valor agregado

INICIATIVAS		INDICADOR INICIATIVAS
Programa de educación:	Creación del Programa de Formación MYPE para el fortalecimiento empresarial inclusivo y la adquisición de habilidades y competencias por parte de las personas empresarias y emprendedoras, para la buena gestión de sus negocios y la reducción de la brecha de educación digital.	**P1:** Programa de educación divulgado de manera efectiva
Centro de aceleración de negocios emprendedores:	Diseñar e implementar dos (2) Centros como una plataforma de servicios especializados para la innovacion y aceleracion de negocios de personas emprendedoras y empresarias con proyectos de negocio validados, potencial de crecimiento y escalamiento en mercados crecientes y regionales, derivados por los programas de formacion emprendedora, de otras inciativas de atencion de la CONAMYPE y/o del ecosistema emprendedor.	**P1:** Grado de avance de proyecto
Reformulación CDMYPEs:	Rediseñar, con base en la equidad y el respeto del medio ambiente, el modelo de provisión de servicios de desarrollo empresarial de los CDMYPE, enfocándolos en la gestión de procesos comerciales, productivos, tecnológicos y gerenciales, utilizando las mejores prácticas demostradas en términos de calidad, productividad y valor agregado, con alta orientación a resultados, a la transformación productiva y al aprovechamiento de la red de relaciones entre Centros a Nivel Nacional y Regional.	**n/a**
Centro de innovación participativa (Coworrking):	Diseñar, crear e instalar tres (3) Centros de Innovación Participativa (Coworking), ubicados en la zona occidental, central y oriental, enfocados a cadenas de valor identificadas en los territorios, para brindar servicios especializados en diseño de nuevos productos y procesos para la MYPE, mediante técnicas clase mundial y mejores prácticas demostradas de cotrabajo, cooperación, colaboración y cocreación, a efectos de incrementar la innovación, productividad y competitividad en la MYPE Salvadoreña, con un enfoque de equidad y respeto al medio ambiente.	**P1:** Grado de avance
Programa de calidad y productividad:	Brindar servicios integrales para fortalecer la calidad y productividad de la MYPE, creando una cultura hacia la mejora continua con enfoque en el respeto al medio ambiente	**P1:** Grado de avance
Centro de atención 4.0:	Proveer servicios tecnológicos de apoyo a MYPE relativos a la industria 4.0, mediante la transferencia de conocimientos y la creación de capacidades para el desarrollo de soluciones innovadoras, acordes con las tendencias actuales, utilizando TICs, inteligencia artificial, automatización y big data.	**P1:** Grado de avance

PERSPECTIVA

02 VALOR AGREGADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Fortalecer capacidades de la MYPE relativas a calidad, productividad, tecnología y valor agregado

INICIATIVAS		INDICADOR INICIATIVAS
Centro exportador:	Promover la participación de MYPE con potencial exportador en mercados regionales e internacionales, a partir del asesoramiento y asistencia en logística de comercio exterior para el fortalecimiento de sus capacidades exportadoras, priorizando las primeras exportaciones, el enfoque de cadenas, la participación en misiones comerciales y la vinculación con instituciones especializadas, entre otras.	**n/a**
Fortalecimiento de servicios financieros CDMYPEs:	Fortalecer los servicios financieros provistos a MYPEs mediante la reformulación de la propuesta de valor de CDMYPEs, según Objetivo Estratégico: servicios especializados.	**P1:** Grado de avance
Financiamiento no tradicional:	Gestión de mecanismos de financiamiento no tradicionales para los emprendimientos y MYPE según el ciclo de desarrollo de la empresa.	**P1:** Grado de avance de proyecto
Alianzas institucionales:	Establecimiento de alianzas con instituciones nacionales e internacionales dedicadas al fortalecimiento financiero de la MYPE.	**P1 y P2:** Grado de avance de proyecto
Adecuación de requisitos de banca pública para créditos productivos	Promover la adecuación de los requisitos de la Banca Estatal, alineándolos con las necesidades de crédito productivo, el ciclo de desarrollo, el contexto de actuación y la información histórica disponible sobre el desempeño de l MYPEs.	**P1 y P2:** Grado de avance de proyecto
Administración de servicios financieros:	Garantizar la operatividad de los fondos de Garantía y Fondo de Emprendimiento y Capital de Trabajo para la MYPE.	**P1:** Proyecto de reforma de Ley formulado, figura jurídica identificada. **P2:** Manual organizacional y de procesos para la Administración de Servicios Financieros, personal contratado.

PERSPECTIVA

02 VALOR AGREGADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Fortalecer capacidades de la MYPE relativas a calidad, productividad, tecnología y valor agregado

PROYECTOS	RESPONSABLES
P1: Elaboración y despliegue de estrategia de comunicación para la promoción del Programa de Calidad y Productividad.	Direccion de Tecnologia
P1: Diseño y puesta en marcha de una estrategia de divulgación, concientización y comunicación interna y externa sobre los servicios disponibles en el Centro.	Direccion de Desarrollo Empresarial Direccion de tecnologia
n/a	
P1: Rediseñar y reformular la propuesta de valor de la alianza público, privada, académica, a partir de las conclusiones y recomendaciones de un diagnóstico institucional de los CDMYPEs, que identifique brechas de desempeño en términos de capacidad de atención, competencias, valor agregado de los servicios de desarrollo empresarial brindados, impacto económico y retorno de la inversión realizada. (Componente: Impulso de estrategia de financiamiento a la MYPE, incluyendo mecanismo de seguimiento de número de MYPE vinculadas a créditos a través de CDMYPE, monto de créditos vinculadas a las MYPE, entre otros.)	Direccion de Desarrollo Empresarial
P1: Análisis de factibilidad, diseño e implementación de mecanismos de financiamiento no tradicionales tales como: fideicomisos, factoraje, crowfunding, incluyendo el correspondiente sistema de seguimiento de efectividad de los mismos.	Unidad Legal Politica Publicas Gerencia Financiera
P1: Fortalecimiento de la Unidad de Financiamiento para el mapeo de la oferta financiera de instituciones nacionales e internacionales y la correspondiente articulación interinstitucional. **P1:** Implementación de blending / UE Dinámica II (CAPITAL SEMILLA).	Direccion de Desarrollo Empresarial Politicas Publicas Gerencia Financiera

PERSPECTIVA

02 VALOR AGREGADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Fortalecer capacidades de la MYPE relativas a calidad, productividad, tecnología y valor agregado

PROYECTOS	RESPONSABLES
P1: Diseño de una propuesta de adecuación de requisitos crediticios a ser consensuada con la Banca Pública, alineada a las necesidades del ciclo de desarrollo de la empresa, a las cadenas y/o sectores económicos priorizados. **P2:** Difusión y promoción de la oferta de servicios financieros para la MYPE.	Presidencia Direccion de Desarrollo Empresarial Gerencia Financiera
P1: Formular un proyecto de reforma de Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa que faculte a CONAMYPE, mediante una figura jurídica sustentada técnicamente, a administrar los fondos creados en los artículos 50 y 52. **P2:** Diseñar la estrategia de funcionamiento, la estructura organizacional, los recuros necesarios, los procesos internos y los procedimientos documentados para la administración de los fondos de los artículos 50 y 52 de la Ley MYPE, así como también la operatividad de los fondos FECAMYPE y PROGRAMYPE.	Presidencia Direccion de Desarrollo Empresarial Gerencia Financiera Unidad Legal

02 PERSPECTIVA VALOR ENTREGADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	Línea de base	2020	2021	2022	2023	2024
Promover activamente el acceso a mercados nacionales e internacionales	Cantidad de MYPE, lideradas por mujeres y hombres, formadas en el Módulo de Introducción al Comercio Electrónico.	0	0	30	60	90	120
	Cantidad de MYPE, lideradas por mujeres y hombres, formadas en el Módulo de Introducción al Comercio Electrónico que hacen uso de la Plataforma de EMarketing.	0	0	3	12	20	30
	Porcentaje de MYPE asociadas a estudios de mercado y/o oportunidades comerciales, que concretan ventas a nivel nacional y/o internacional.	0	0	10%	15%	15%	20%
	Cantidad de MYPE asociadas a estudios de mercado y/o oportunidades comerciales, que concretan ventas a nivel nacional y/o internacional.	0	0	4	13	15	24
	Participación de las MYPEs en las compras estatales, desagregada por género.	22%	22%	25%	30%	33%	35%
	% de Empresas participantes del Programa de Desarrollo concretando ventas a Empresas Tractoras.	0	0	20%	20%	20%	20%
	Cantidad de Empresas participantes del Programa de Desarrollo concretando ventas a Empresas Tractoras.	0	0	5	8	10	10

PERSPECTIVA

02 VALOR AGREGADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Promover activamente el acceso a mercados nacionales e internacionales

INICIATIVAS		INDICADOR Y PROYECTOS	RESPONSABLES
E-commerce:	Identificar y Desarrollar capacidades empresariales de MYPE que permitan aprovechar, en igualdad de condiciones de género, las oportunidades de vinculación con plataformas de comercio electrónico existentes.	**n/a**	Comercializacion Cooperacion Direccion de Desarrollo Empresarial Direccion de Tecnologia
Inteligencia de mercado:	Edificar la unidad funcional de Inteligencia de Mercado para promover el acceso de la MYPE al mercado nacional, regional e internacional mediante el aprovechamiento de investigaciones de mercado existentes y la búsqueda de oportunidades comerciales.	**n/a**	Comercializacion Direccion de Desarrollo Empresarial
Mercado de compras públicas:	Incrementar las capacidades de las MYPE para que se conviertan en proveedoras del Estado, mediante el fortalecimiento institucional de CONAMYPE y la promoción de un entorno regulatorio favorable.	**n/a**	Direccion de Desarrollo Empresarial
Empresas tractoras:	Incrementar la participación MYPE en las compras de empresas tractoras mediante el fortalecimiento de sus capacidades de suministro y el fortalecimiento de las capacidades institucionales de CONAMYPE.	**n/a**	Direccion de Desarrollo Empresarial

SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA MYPE (SIMYPE)

Para el Gobierno de El Salvador es necesario **impulsar un nuevo modelo de desarrollo orientado a la satisfacción de las necesidades y realización de las potencialidades individuales, familiares y sociales de la población**.

Este modelo debe ampliar las oportunidades de quienes viven y trabajan en El Salvador, para que puedan disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente y feliz, de tal manera de asegurar a todos los habitantes una existencia digna del ser humano, tal cual reza en el Art. 101 de la Constitución Política de El Salvador.

Dos factores clave para la concreción de esta nueva visión y modelo de desarrollo son la transformación productiva y la competitividad empresarial, en particular de las micro, pequeñas y medianas empresas, **a través de una apropiada gobernanza a nivel territorial, el fortalecimiento de la innovación, la calidad, la productividad, la tecnología y el valor agregado y la promoción de una cultura y prácticas de asociatividad y agremiación.**

La **gobernanza a nivel territorial** es una acción gubernamental que **debe estar orientada al desarrollo económico local,** lo que implica un proceso de innovaciones estructurales en campos como el financiamiento, la tecnología y la gestión, y requiere de algunos factores específicos como: la dinamización de las empresas existentes, el fortalecimiento de las capacidades técnicas y educativas de la población y de las instituciones públicas y privadas para el emprendimiento y el desarrollo empresarial y productivo, la creación y atracción de nuevas empresas; más y mejores inversiones; el fortalecimiento de la capacidad empresarial y de su articulación a la tradición productiva de la localidad o la región; la integración y

diversificación de la estructura productiva; y el impulso coordinado de programas y proyectos específicos en función de todo lo anterior.

Dada la finalidad, envergadura y complejidad del desarrollo económico local, su impulso exitoso no puede descansar en un solo actor, sea este público o privado. Se requiere, por el contrario, de una actuación concertada entre los diferentes actores locales, públicos y privados y de una articulación holística multinivel.

Por lo tanto, es **importante que el gobierno central trabaje de manera articulada con los gobiernos locales y demás actores del territorio, para contribuir a robustecer la economía local, la institucionalidad municipal y el impulso de políticas públicas locales que apoyen el desarrollo de las MYPE y los tejidos empresariales en los territorios.**

Los instrumentos legales que brindan un marco apropiado para instituir estas buenas prácticas de gobernanza son: la Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa.

A tales efectos, la Ley MYPE, conforme lo dispuesto en sus Artículos 11 y 12, crea el **Sistema Nacional para el Desarrollo de las MYPE (SIMYPE),** definido como un **mecanismo de coordinación interinstitucional, que tiene por objeto la ejecución de políticas, planes, programas, instrumentos y servicios a nivel nacional, departamental, municipal y sectorial, para el fomento y desarrollo de la micro y pequeña empresa, buscando su competitividad, asociatividad y encadenamiento productivo, así como el acceso a los mercados nacionales e internacionales.**

Dada su importancia instrumental para fomentar la transformación productiva y la competitividad empresarial a partir de la articulación interinstitucional, como así

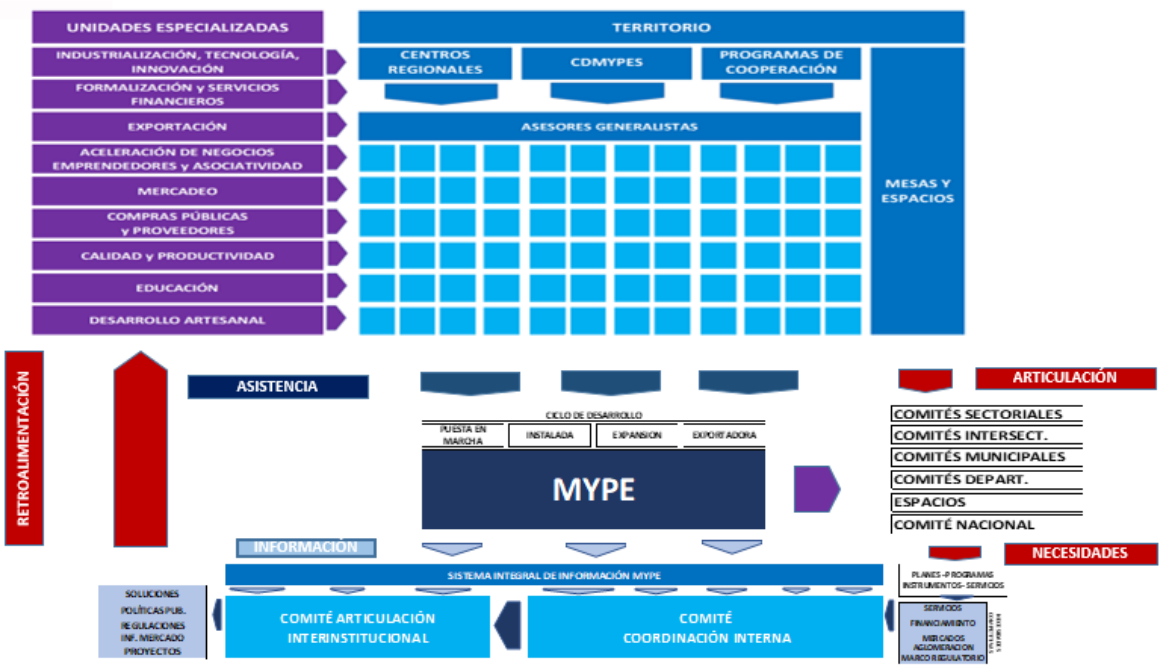
también su utilidad organizacional para lograr una efectiva articulación interna entre los distintos programas, gerencias técnicas y jefaturas territoriales, **el SIMYPE ha sido identificado como un factor clave en el desempeño institucional de largo plazo por su condición de estructura organizativa integradora de todos los actores, procesos y servicios de desarrollo empresarial y económico local.**

Por las razones indicadas precedentemente, se ha definido el siguiente Objetivo Estratégico relacionado con el SIMYPE:

"SIMYPE como estructura para el desarrollo competitivo a partir de una efectiva Articulación Interna e Interinstitucional"

El enfoque del objetivo estratégico mencionado y la condición integradora del SIMYPE se exhibe en el siguiente esquema:

ESQUEMA IV. SIMYPE - ESTRUCTURA FUNCIONAL



La estructura funcional del SIMYPE, exhibida en el esquema anterior, puede ser explicada a partir de sus elementos y su dinámica de funcionamiento:

Elementos del SIMYPE:

Los elementos que conforman este esquema de funcionamiento son los siguientes:

- En la parte superior se observa, de izquierda a derecha, los diferentes Servicios Generalistas y Especializados que CONAMYPE le brindará a la MYPE, tales como Industrialización, Tecnología, Innovación, Formalización, Servicios Financieros, Exportación, Aceleración de Negocios, Asociatividad, Mercadeo, Compra Publicas, Calidad y Productividad, Educación, Desarrollo Integral entre otros., cuyas estructuras organizativas y recursos se determinarán en los proyectos asociados a esas iniciativas.

- A continuación, se indica la estructura organizativa a nivel territorial, mediante la cual se proveerán los distintos **SERVICIOS GENERALISTAS**, los cuales guiarán al empresario de la MYPE por el Ciclo de Desarrollo, desde la fase de la Sensibilización de los Potenciales Emprendedores, el Diseño y Planificación, la Puesta en Marcha, la Consolidación y sostenibilidad, el Crecimiento y la Expansión, hasta la etapa de maduración de la Exportación e Internacionalización. Servicios que se brindaran desde los Centros Regionales, los CDMYPE y los diferentes programas de cooperación. Esta estructura organizativa se articula con las diferentes unidades organizativas especializadas, tales como; los Centros de Desarrollo Artesanal, Tecnología, Calidad y Productividad, Comercialización, entre otros. de manera matricial, proveyendo estas últimas los servicios especializados.

- Los **SERVICIOS ESPECIALIZADOS** agrupan a todos los Centros y Programas que deben desplegarse estratégicamente para el fortalecimiento de las

capacidades competitivas de la MYPE en términos de innovación, calidad, productividad, incorporación de tecnología, valor agregado, Inteligencia de Mercado, Provisión a Empresas Tractoras y Compras Públicas, entre otros.

- La **GOBERNANZA TERRITORIAL** hace referencia a la estructura organizacional y procesos de gestión asociados para la edificación de los Comités establecidos en la Ley MYPE y otros espacios necesarios para el fomento y desarrollo de la competitividad, asociatividad y encadenamiento productivo de la MYPE. Actualmente CONAMYPE ha completado una prueba piloto que ha abarcado veintisiete (27) municipios, en los que se llevaron a cabo unos noventa (90) encuentros que involucraron Comités Departamentales, Municipales, Sectoriales y espacios del Ecosistema Emprendedor, de los que participaron más de quinientas (500) MYPE, obteniéndose los primeros acuerdos y relevamientos de necesidades competitivas. Dicha estructura pretende ser fortalecida y extendida a ciento dos (102) municipios conforme el PEI 2020-2024,

- El **COMITÉ DE ARTICULACIÓN INTERNA** es una estructura organizativa, conformada por diversas Unidades Organizativas y Jefaturas de Centros Regionales que articula intra-institucionalmente la intervención y seguimiento efectivo sobre necesidades provenientes del territorio, de tal manera de generar sinergias internas para el uso eficiente de los recursos y capacidades de la CONAMYPE. Su dinámica de funcionamiento es flexible, adaptándose la composición del COMITÉ a las necesidades y problemáticas en curso surgidas en el territorio, identificadas para un agrupamiento de micro y pequeñas empresas o una MYPE individual, a partir de los Comités Sectoriales, Intersectoriales, Municipales, Departamentales, Nacionales y otros Espacios participativos, como así también de los diferentes Centros de Servicios Generalistas y

Especializados o los diferentes Programas de CONAMYPE. Para el abordaje interno se desarrollarán los procesos holísticos pertinentes.

- El **COMITÉ DE ARTICULACIÓN EXTERNA**, es una estructura organizativa flexible conformada por diversas Unidades Organizativas y Jefaturas de Centros Regionales, que se complementa con el Comité de Articulación Externa pues procesa todas aquellas necesidades y/o iniciativas que requieren para su efectivo tratamiento del concurso de otras instituciones públicas y/o privadas. También es el ámbito apropiado para fortalecer las relaciones de cooperación con los diferentes asociados estratégicos de la CONAMYPE. Por su naturaleza de articulación externa, se apoya en el Salón de Programas.

- El **SALÓN DE PROGRAMAS** es una unidad funcional de CONAMYPE, que identifica, determina alcances de actuación y conecta con todos aquellos Programas y Proyectos existentes de desarrollo empresarial, a nivel Público y Privado. Es complementario del Comité de Articulación Externa en la identificación de las articulaciones interinstitucionales apropiadas.

Dinámica de funcionamiento del SIMYPE:

La dinámica de funcionamiento del SIMYPE, considerado como objetivo estratégico, pone en el centro de la acción a la MYPE en sus diferentes niveles del Ciclo de Desarrollo, tal como se puede observar en el Esquema Funcional exhibido arriba.

Esta representación gráfica, muestra **el enfoque estratégico MYPE-céntrico planteado por la CONAMYPE para el próximo quinquenio** que implica:

- Un funcionamiento basado en una intensa articulación interna que ponga todas las capacidades y recursos a disposición de las necesidades de desarrollo competitivo de la MYPE, de manera flexible y adaptativa entre todas las Unidades Organizativas de CONAMYPE.

- Un exhaustivo conocimiento de la MYPE, basado en la tecnología de la información, en cuanto a su caracterización, servicios provistos, vinculaciones, aglomeraciones, asociatividad, encadenamientos productivos, agremiaciones, necesidades competitivas individuales y/o de conjunto, etc.

La MYPE se relaciona con el SIMYPE en varios niveles, tanto de asistencia como de integración, que pueden ser independientes o complementarse entre sí:

- Un nivel es la **ASISTENCIA** al desarrollo empresarial brindados a través los SERVICIOS GENERALISTAS Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS, siguiendo las correspondientes agendas de intervención.

- El monitoreo y seguimiento de esta asistencia se registra en el Sistema Integral de Información, generándose **INFORMACIÓN** de valor para la institución en su conjunto, independientemente del área funcional que provee el apoyo.

- Otro nivel es la **PARTICIPACIÓN** de la MYPE en los Comités que conforman uno de los objetivos principales del SIMYPE, como instancias de coordinación y consulta entre la CONAMYPE y el ecosistema empresarial, de donde surgen las necesidades competitivas que se transformarán en Planes, Programas, Instrumentos y Servicios para el desarrollo empresarial.

Estos niveles de relación con la MYPE convergen en el COMITÉ DE ARTICULACIÓN INTERNA y en el COMITÉ DE ARTICULACIÓN EXTERNA, en donde se procesan las necesidades surgidas de los servicios de desarrollo empresarial, de los Comités y Espacios Participativos, como así también del análisis de la información caracterizada y agrupada del Sistema Integral de Información de tal manera de elaborar las agendas de intervención intra e interinstitucional, asignándolas a grupos de trabajo conformados entre las diferentes Unidades Organizativas.

Los Comités mencionados se asisten mutuamente en su funcionamiento para lograr una apropiada articulación interinstitucional o una efectiva intervención para satisfacer necesidades competitivas.

De esa manera se genera una **RETROALIMENTACIÓN de las intervenciones para fortalecer el desarrollo empresarial y económico territorial a través de la definición de Políticas Públicas, la promulgación de instrumentos legales regulatorios, la provisión de información de mercado, el fomento de las aglomeraciones económicas, la asociatividad y los encadenamientos productivos, el impulso de la cultura de agremiación, de proyectos y soluciones en general que promuevan la innovación, la calidad, la productividad, la incorporación de tecnología, el acceso al financiamiento productivo y a nuevos mercados y la transformación productiva en general.**

10. MATRIZ DE HIPÓTESIS, FACTORES DE ÉXITOS, RIESGOS, Y ACCIONES CONTINGENTES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

OBJETIVO ESTRATEGICO	HIPÓTESIS	FACTORES DE ÉXITO	RIESGOS	ACCIONES CONTINGENTES
FORMACIÓN CONTINUA y CLIMA LABORAL como base de la mejora de desempeño institucional	Apoyo de la Presidencia. Involucramiento de los Funcionarios responsables por la Gestión de las Iniciativas. Disponibilidad de fondos asignados a los Proyectos asociados a las Iniciativas.	Adecuada definición de Competencias necesarias para brindar servicios de desarrollo empresarial basadas en las mejores prácticas demostradas para el fortalecimiento competitivo. Apropiada retroalimentación de los resultados de la medición del clima laboral y Factibilidad de los Planes de Acción asociados.	No disponibilidad de Fondos para la ejecución de los Programas de Formación. Bajo nivel de retroalimentación sobre los resultados de las Formaciones impartidas	Adecuación de los Programas de Formación a la disponibilidad presupuestaria. Fortalecer canales de comunicación interna
Funcionamiento altamente efectivo de la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Apoyo de la Presidencia. Involucramiento de los Funcionarios responsables por la Gestión de las Iniciativas. Disponibilidad de fondos asignados a los Proyectos asociados a las Iniciativas.	Apropiada definición de los procesos de planificación, monitoreo y seguimiento y comunicación interna de la estructura matricial necesaria para el despliegue territorial de los servicios de desarrollo empresarial. Considerar los procesos relacionales con los asociados estratégicos	No disponibilidad de Fondos para la ejecución de los proyectos asociados a las Iniciativas	Fortalecer canales de comunicación interna para resolver inconsistencias y restricciones de funcionamiento mediante acuerdos

Uso de la TI para seguimiento individualizado del desarrollo de la MYPE y la provisión de servicios de apoyo adecuados	Apoyo de la Presidencia. Involucramiento de los Funcionarios responsables por la Gestión de las Iniciativas. Disponibilidad de fondos asignados a los Proyectos asociados a las Iniciativas.	La TI debería asegurar la unicidad de la información de cada MYPE que sea apoyada por CONAMYPE, de tal manera de cumplir con el principio moderno "uno ingresa el dato, todos lo comparten"	No disponibilidad de Fondos para la ejecución de los proyectos asociados a las Iniciativas. Diseño conceptual enfocado en Programas y no en las características, necesidades, relaciones institucionales y resultados de las MYPE	Ejecutar desarrollos parciales para unificar la información de las diferentes bases de datos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	HIPÓTESIS	FACTORES DE ÉXITO	RIESGOS	ACCIONES CONTINGENTES
SIMYPE como estructura para el desarrollo competitivo a partir de una efectiva Articulación Interna e Interinstitucional	Apoyo de la Presidencia. Involucramiento de los Funcionarios responsables por la Gestión de las Iniciativas. Disponibilidad de fondos asignados a los Proyectos asociados a las Iniciativas.	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo mediante un modelo de gestión de "adaptación recíproca", basado en acuerdos, planificación, seguimiento y uso intensivo de la información. Alto nivel de retroalimentación a los distintos tipos de Comités, como práctica de buena gobernanza que edifique una cultura de participación empresaria	No disponibilidad de Fondos para el mantenimiento de Comités y su extensión territorial. Bajo nivel de sinergia entre los niveles gerenciales que dificulte la articulación interna	Focalizar las acciones de los Comités en aquellos que sean sostenibles en términos de retroalimentación, cumplimiento de acuerdos y seguimiento. Fortalecer los mecanismos de comunicación interna y trabajo en equipo

SERVICIOS ESPECIALIZADOS enfocados en el fortalecimiento competitivo	Apoyo de la Presidencia. Involucramiento de los Funcionarios responsables por la Gestión de las Iniciativas. Disponibilidad de fondos asignados a los Proyectos asociados a las Iniciativas.	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo mediante un modelo de gestión de "adaptación recíproca", basado en acuerdos, planificación, seguimiento y uso intensivo de la información a efectos de diseñar para cada MYPE, encadenamiento productivo o grupo asociativo, el mejor portafolio de servicios para su desarrollo según el modelo de ciclo de desarrollo MYPE.	No disponibilidad de Fondos para la ejecución de los proyectos asociados a las Iniciativas y/o el mantenimiento de las estructuras organizacionales necesarias para la provisión de servicios especializados. Posibles brechas entre las necesidades competitivas y los servicios prestados.	Presentar a las autoridades gubernamentales casos de éxito de otras economías de la región Latinoamérica basadas en los servicios especializados, a efectos de lograr reducir la brecha presupuestaria mediante la asignación de fondos. Mantener un sistema de actualización de conocimientos sobre tendencias regionales y mundiales en materia de servicios de desarrollo empresarial en innovación, calidad, productividad y tecnología

SERVICIOS ESPECIALIZADOS enfocados en el fortalecimiento competitivo	Apoyo de la Presidencia. Involucramiento de los Funcionarios responsables por la Gestión de las Iniciativas. Disponibilidad de fondos asignados a los Proyectos asociados a las Iniciativas.	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo mediante un modelo de gestión de "adaptación recíproca", basado en acuerdos, planificación, seguimiento y uso intensivo de la información a efectos de diseñar para cada MYPE, encadenamiento productivo o grupo asociativo, el mejor portafolio de servicios para su desarrollo según el modelo de ciclo de desarrollo MYPE.	No disponibilidad de Fondos para la ejecución de los proyectos asociados a las Iniciativas y/o el mantenimiento de las estructuras organizacionales necesarias para la provisión de servicios especializados. Posibles brechas entre las necesidades competitivas y los servicios prestados.	Presentar a las autoridades gubernamentales casos de éxito de otras economías de la región Latinoamérica basadas en los servicios especializados, a efectos de lograr reducir la brecha presupuestaria mediante la asignación de fondos. Mantener un sistema de actualización de conocimientos sobre tendencias regionales y mundiales en materia de servicios de desarrollo empresarial en innovación, calidad, productividad, tecnología y financiamiento

Gestión de Instrumentos Financieros efectivos para el desarrollo MYPE	Apoyo de la Presidencia. Involucramiento de los Funcionarios responsables por la Gestión de las Iniciativas. Disponibilidad de fondos asignados a los Proyectos asociados a las Iniciativas.	Lograr la articulación interinstitucional apropiada con la Banca Pública, la Superintendencia de Servicios Financieros, el Banco Central de Reserva y la Asamblea Legislativa para lograr las reformas estructurales y legales necesarias, a efectos de optimizar el aprovechamiento de los fondos disponibles para crédito productivo.	Ausencia de voluntad política para desarrollar las iniciativas propuestas	Presentar a las autoridades gubernamentales casos de éxito de otras economías de la región Latinoamérica basadas en los servicios financieros y su impacto en el desarrollo MYPE (ejemplo.: Estudios de Fricción Financiera)
Uso de la Tecnología Digital para ampliar cobertura y provisión de servicios	Apoyo de la Presidencia. Involucramiento de los Funcionarios responsables por la Gestión de las Iniciativas. Disponibilidad de fondos asignados a los Proyectos asociados a las Iniciativas.	Efectuar diseños conceptuales sencillos y modulares para proveer información y conocimiento mediante plataformas tecnológicas	No disponibilidad de Fondos para la ejecución de los proyectos asociados a las Iniciativas y/o el mantenimiento de las plataformas desarrolladas Ausencia de difusión de las Plataformas desarrolladas	Diseñar plataformas básicas en la web, de bajo costo, para la transmisión de información y conocimiento básico Utilizar todos los puntos de contacto de CONAMYPE con el sector emprendedor y empresario para difundir el uso de las Plataformas.

PERSPECTIVA VALOR ENTREGADO

OBJETIVO ESTRATEGICO	HIPÓTESIS	FACTORES DE ÉXITO	RIESGOS	ACCIONES CONTINGENTES
Fortalecer capacidades de las MYPEs relativas a Calidad, Productividad, Tecnología, Valor Agregado y Financiamiento	Apoyo de la Presidencia. Involucramiento de los Funcionarios responsables por la Gestión de las Iniciativas. Disponibilidad de fondos asignados a los Proyectos asociados a las Iniciativas.	Los indicados para los Objetivos Estratégicos: SERVICIOS ESPECIALIZADOS enfocados en el fortalecimiento competitivo, Gestión de Instrumentos Financieros efectivos para el desarrollo MYPE y SIMYPE como estructura para el desarrollo competitivo a partir de una efectiva Articulación Interna e Interinstitucional	Los indicados para los Objetivos Estratégicos: SERVICIOS ESPECIALIZADOS enfocados en el fortalecimiento competitivo, Gestión de Instrumentos Financieros efectivos para el desarrollo MYPE y SIMYPE como estructura para el desarrollo competitivo a partir de una efectiva Articulación Interna e Interinstitucional	Los indicados para los Objetivos Estratégicos: SERVICIOS ESPECIALIZADOS enfocados en el fortalecimiento competitivo, Gestión de Instrumentos Financieros efectivos para el desarrollo MYPE y SIMYPE como estructura para el desarrollo competitivo a partir de una efectiva Articulación Interna e Interinstitucional

Promover activamente el ACCESO A MERCADOS NACIONALES e INTERNACIONALES	Apoyo de la Presidencia. Involucramiento de los Funcionarios responsables por la Gestión de las Iniciativas. Disponibilidad de fondos asignados a los Proyectos asociados a las Iniciativas.	Los indicados para los Objetivos Estratégicos: SERVICIOS ESPECIALIZADOS enfocados en el fortalecimiento competitivo y SIMYPE como estructura para el desarrollo competitivo a partir de una efectiva Articulación Interna e Interinstitucional	Los indicados para los Objetivos Estratégicos: SERVICIOS ESPECIALIZADOS enfocados en el fortalecimiento competitivo y SIMYPE como estructura para el desarrollo competitivo a partir de una efectiva Articulación Interna e Interinstitucional	Los indicados para los Objetivos Estratégicos: SERVICIOS ESPECIALIZADOS enfocados en el fortalecimiento competitivo y SIMYPE como estructura para el desarrollo competitivo a partir de una efectiva Articulación Interna e Interinstitucional

PERSPECTIVA DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATEGICO	Hipótesis	Factores de Éxito	Riesgos	Acciones Contingentes
Promover el comercio nacional e internacional, estimular la generación de empleo y las relaciones empresariales a partir del fortalecimiento competitivo	Apoyo de la Presidencia. Involucramiento de los Funcionarios responsables por la Gestión de las Iniciativas. Disponibilidad de fondos asignados a los Proyectos asociados a las Iniciativas.	Adecuada identificación de MYPEs destinatarias de Servicios Especializados y Servicios de Financiamiento	Sobre o sub estimación de las metas de nivel de empleo, ventas locales y ventas internacionales	Monitoreo de las correlaciones entre ventas, financiamiento y empleo y análisis y comparación con estándares regionales y/o internacionales para su ajuste.

11. RESULTADOS, METAS E INDICADORES

Los Resultados del presente PEI 2020-2024 se agrupan conceptualmente en cada Proceso del Ciclo de Desarrollo:

Tipo de Proceso	INDICADOR	METAS						
		LÍNEA DE BASE 2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
DESARROLLO INSTITUCIONAL	Plataformas Tecnológicas Institucionales para el seguimiento MYPE y la gestión de procesos administrativos, rediseñadas y puestas en marcha.	n/a	n/a	1				
	Porcentaje de Horas de las Actividades del Programa de Formación Continua Anual efctivamente ejecutadas	25%	25%	70%	80%	90%	90%	90%
DESARROLLO y ARTICULACIÓN TERRITORIAL	Municipios incluidos en la expansión territorial de la estructura del SIMYPE.	9	s/d	12	20	40	80	100
EDUCACIÓN EMPRESARIAL	Programa de Formación, dictado mediante e-learning, basado en el Ciclo de Desarrollo Empresarial y en la inclusión digital, diseñado e implementado	n/a	n/a	1				
	MYPE lideradas por mujeres y hombres formadas a través del Programa de Formación Empresarial	n/a	n/a	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000
NEGOCIOS EMPRENDEDORES	Negocios acelerados, liderados por mujeres y hombres, con al menos un indicador de éxito en materia de posicionamiento de mercado, estabilidad de su flujo de fondos y/o financiamiento alcanzado	n/a	1000	100	125	175	225	275
	Negocios Emprendedores puestos en marcha	4,000	10,000	5,000	7,000	9,000	11,000	15,000

Tipo de Proceso	INDICADOR	METAS						
		LÍNEA DE BASE 2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
DESARROLLO ARTESANAL	Asistencia para el desarrollo de capacidades técnicas y empresariales del sector, enfocada en el resguardo de la creatividad y de las tradiciones artesanales identitarias y orientada a la industrialización de la reproduccion para la generación de escalas comerciales que mejoren la creación de riqueza de los artesanos.	800	s/d	1,100	1,400	1,700	2,000	2,400
	Diseños artesanales industrializados para venta en escala	s/d	s/d	80	110	140	170	200
ASESORAMIENTO EMPRESARIAL	Modelo de provisión de servicios orientado a la demanda, basado en planes de desarrollo para cada MYPE, elaborados y monitoreados por Asesores Generalistas con el apoyo de Asesores Especialistas, enfocados en procesos comerciales, productivos, tecnológicos y gerenciales, utilizando las mejores prácticas de gestión demostradas, con alta orientación a resultados y creación de valor	4,000	4,000	5,000	6,500	8,000	10,000	12,000
FORMALIZACIÓN y ESTABILIDAD FINANCIERA	Monto de Financiamiento provisto al sector MYPE, a traves de alianzas con Institucionales Cooperativas, para la generación de flujos de fondos excedentes por sustitución del agiotaje, a ser aplicados en inversión, incremento de la rentabilidad y formalización.	s/a	s/a	U$D 5 Millones	U$D 6 Millones	U$D 8 Millones	U$D 10 Millones	U$D12 Millones

Tipo de Proceso	INDICADOR	METAS						
		LÍNEA DE BASE 2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INDUSTRIALIZACIÓN e INNOVACIÓN	MYPEs asistidas en tecnicas de producción, incorporación de activos productivos, innovación en productos / procesos y tecnología 4.0, con casos de éxito en materia de participación de mercado, crecimiento de ingresos, generación de empleos, calidad del empleo, obtención de patentes y/o registros especiales.	s/d	s/d	200	300	400	600	800
	Proyectos asociativos en sectores y/o zonas estratégicas iniciados con plan de negocios elaborado	2	s/d	9	18	27	35	40
	MYPEs implementando metodologias de Calidad y Productivldad con al menos un indicador de éxito en materia de optimización de procesos, reducción de costos y/o certificaciones de calidad.	18	s/d	50	70	90	110	150
COMERCIALIZACIÓN	% de Participación de las MYPEs en las compras estatales, desagregada por género	22%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
	Cantidad de MYPE participantes del Programa de Desarrollo concretando ventas a Empresas Tractoras	20	20	30	40	60	80	100
	Proyectos asociativos para la provisión de bienes y servicios en cadenas de valor del sector privado exportador	0	0	2	4	6	8	10

Tipo de Proceso	INDICADOR	METAS						
		LÍNEA DE BASE 2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
MERCADEO	Cantidad de MYPE asociadas a estudios de mercado y/o oportunidades comerciales, que concretan ventas a nivel nacional y/o internacional	0	0	30	35	40	45	50
	Cantidad de MYPE, lideradas por mujeres y hombres, que utilizan plataformas de Comercio Electrónico	s/d	s/d	60	70	80	90	100
EXPORTACIÓN	MYPE asistidas exportando, utilizando canales desarrollados por Conamype en Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo (MRREE) y/o Representantes Comerciales	35	30	70	140	250	300	400

RESULTADOS ESPERADOS

FORMALIZACIÓN (Cantidad de Establecimientos Económicos formalizados)						
LÍNEA DE BASE 2018	Espera2019	2020	2021	2022	2023	2024
6,000	4,000	22,500	27,500	37,500	50,000	50,000

EMPLEO (Cantidad de Puestos de Trabajo)						
LÍNEA DE BASE 2018	Espera 2019	2020	2021	2022	2023	2024
12,000	6,000	15,000	18,000	22,000	27,000	32,000

RESULTADOS ESPERADOS

VENTAS NACIONALES (Millones de U$D)						
LÍNEA DE BASE 2018	Espera2019	2020	2021	2022	2023	2024
25	100	45	100	130	170	200

EXPORTACIONES (Millones de U$D)						
LÍNEA DE BASE 2018	Espera2019	2020	2021	2022	2023	2024
2	n/d	3	5	8	10	20

12. PRESUPUESTO PARA EJECUTAR PEI 2020 2024

PRESUPUESTO POR PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO

Los recursos presupuestarios son empleados en el despliegue de las diferentes Iniciativas, a través de sus proyectos asociados.

Dado que las iniciativas Estratégicas se encuentran concentradas en las perspectivas de Organización y Recursos y Procesos Internos, se describen a continuación los presupuestos correspondientes a dichas perspectivas:

04 PERSPECTIVA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS		RECURSOS ESTIMADOS	INVERSIÓN ANUAL ESTIMADA				
				2020	2021	2022	2023	2024
Formación continua y clima laboral como base de la mejora de desempeño institucional	**Sistema de formación continua sobre base tecnológica:**	Desarrollar e implementar un sistema de formación continua, con base tecnológica, que contemple las etapas de identificación de necesidades de formación, planificación, programación, ejecución y evaluación de resultados.	$230,000	$110,000	$30,000	$30,000	$30,000	$30,000
	Asignación de recursos a formación:	Fortalecer los recursos financieros para el desarrollo de competencias del personal de CONAMYPE a traves de la ejecucion de programas de formacion continua	$1,530,000	$30,000	$300,000	$400,000	$400,000	$400,000
	Clima laboral:	Fortalecer el Sistema de Mejora del Clima Laboral, incluyendo el reconocimiento y valoración del personal en igualdad de condiciones. como así también la conciliación entre vida laboral y familiar.	$282,000	$30,000	$63,000	$63,000	$63,000	$63,000

04 PERSPECTIVA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS		RECURSOS ESTIMADOS	INVERSIÓN ANUAL ESTIMADA				
				2020	2021	2022	2023	2024
Funcionamiento altamente efectivo de la estructura organizacional	**Reingeniería organizacional:**	Revisión, rediseño y reingenierización de la estructura organizacional matricial para el fortalecimiento del desempeño institucional.	$150,000	$150,000	$0	$0	$0	$0
	Reingeniería de procesos internos:	Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión operativa y estratégica.	$200,000	$200,000	$0	$0	$0	$0

04 PERSPECTIVA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS		RECURSOS ESTIMADOS	INVERSIÓN ANUAL ESTIMADA				
				2020	2021	2022	2023	2024
Uso de la TI para seguimiento individualizado del desarrollo de la MYPE y la provisión de servicios de apoyo adecuados	**Sistema integral de seguimiento MYPE, con base tecnológica:**	Fortalecer el Sistema Informático de Seguimiento enfocandolo en la obtención, a lo largo de todo el ciclo de desarrollo MYPE, de información sobre los servicios de desarrollo empresarial provistos, las necesidades competitivas, la participación en actividades asociativas /gremiales, como así también en los resultados obtenidos.	$300,000	$220,000	$20,000	$20,000	$20,000	$20,000

03 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS		RECURSOS ESTIMADOS	INVERSIÓN ANUAL ESTIMADA				
				2020	2021	2022	2023	2024
SIMYPE como estructura para el desarrollo competitivo a partir de una efectiva articulación interna e interinstitu-cional	**SIMYPE:**	Diseño y puesta en marcha y expansión territorial de la estructura organizacional e institucional del SIMYPE.	$3,970,000	$435,000	$600,000	$800,000	$975,000	$1,160,000
			$265,000	$85,000	$45,000	$45,000	$45,000	$45,000
			$40,000	$40,000	$0	$0	$0	$0
			$95,000	$35,000	$15,000	$15,000	$15,000	$15,000
			$25,000	$25,000	$0	$0	$0	$0

03 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS	
Servicios especializados enfocados en el fortalecimiento competitivo	**Programa de educación:**	Creación del programa de formación MYPE para el fortalecimiento empresarial inclusivo y la adquisición de habilidades y competencias por parte de las personas empresarias y emprendedoras, para la buena gestión de sus negocios y la reducción de la brecha de educación digital.
	Centro de aceleración de negocios emprendedores:	Diseñar e implementar dos (2) centros como una plataforma de servicios especializados para la innovación y aceleración de negocios de personas emprendedoras y empresarias con proyectos de negocio validados, potencial de crecimiento y escalamiento en mercados crecientes y regionales, derivados por los programas de formación emprendedora, de otras inciativas de atención de la CONAMYPE y/o del ecosistema emprendedor.
	Reformulación CDMYPE:	Rediseñar, con base en la equidad y el respeto del medio ambiente, el modelo de provisión de servicios de desarrollo empresarial de los CDMYPE, enfocándolos en la gestión de procesos comerciales, productivos, tecnológicos y gerenciales, utilizndo las mejores prácticas demostradas en términos de calidad, productividad y valor agregado, con alta orientación a resultados, a la transformación productiva y al aprovechamiento de la red de relaciones entre Centros a Nivel Nacional y Regional.
	Centro de innovación participativa (Coworkking):	Diseñar, crear e instalar tres (3) Centros de Innovación Participativa (Coworking), ubicados en la zona occidental, central y oriental, enfocados a cadenas de valor identificadas en los territorios, para brindar servicios especializados en diseño de nuevos productos y procesos para la MYPE, mediante técnicas clase mundial y mejores prácticas demostradas de cotrabajo, cooperación, colaboración y cocreación, a efectos de incrementar la innovación, productividad y competitividad en la MYPE Salvadoreña, con un enfoque de equidad y respeto al medio ambiente.
	Programa de calidad y productividad:	Brindar servicios integrales para fortalecer la calidad y productividad de la MYPE, creando una cultura hacia la mejora continua con enfoque en el respeto al medio ambiente.
	Centro de atención 4.0:	Proveer servicios tecnológicos de apoyo a MYPE relativos a la industria 4.0, mediante la transferencia de conocimientos y la creación de capacidades para el desarrollo de soluciones innovadoras, acordes con las tendencias actuales, utilizando TICs, inteligencia artificial, automatización y big data.
	Centro exportador:	Promover la participación de MYPE con potencial exportador en mercados regionales e internacionales, a partir del asesoramiento y asistencia en logística de comercio exterior para el fortalecimiento de sus capacidades exportadoras, priorizando las primeras exportaciones, el enfoque de cadenas, la participación en misiones comerciales y la vinculación con instituciones especializadas, entre otras.

PERSPECTIVA

03 PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Servicios especializados enfocados en el fortalecimiento competitivo

RECURSOS ESTIMADOS	INVERSIÓN ANUAL ESTIMADA				
	2020	2021	2022	2023	2024
$2,000,000	$250,000	$275,000	$325,000	$425,000	$725,000
$1,040,000	$100,000	$160,000	$260,000	$260,000	$260,000
$950,000	$5,000,000	$1,000,000	$1,000,000	$1,000,000	$1,000,000
$2,860,000	$250,000	$620,000	$730,000	$630,000	$630,000
$2,190,000	$150,000	$510,000	$510,000	$510,000	$510,000
$2,540,000	$1,500,000	$260,000	$260,000	$260,000	$260,000
$890,000	$1,800,000	$0	$300,000	$500,000	$500,000

03 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS		RECURSOS ESTIMADOS	INVERSIÓN ANUAL ESTIMADA				
				2020	2021	2022	2023	2024
Servicios comerciales enfocados en el fortalecimiento competitivo	**E-Commerce:**	Identificar y Desarrollar capacidades empresariales de MYPE que permitan aprovechar, en igualdad de condiciones de género, las oportunidades de vinculación con plataformas de comercio electrónico existentes.	$110,000	$50,000	$15,000	$15,000	$15,000	$15,000
	Inteligencia de mercado:	Edificar la unidad funcional de Inteligencia de Mercado para promover el acceso de la MYPE al mercado nacional, regional e internacional mediante el aprovechamiento de investigaciones de mercado existentes y la búsqueda de oportunidades comerciales.	$950,000	$150,000	$200,000	$200,000	$200,000	$200,000
	Mercado de compras públicas:	Incrementar las capacidades de las MYPE para que se conviertan en proveedoras del Estado, mediante el fortalecimiento institucional de CONAMYPE y la promoción de un entorno regulatorio favorable.	$890,000	$250,000	$160,000	$160,000	$160,000	$160,000
	Empresas tractoras:	Incrementar la participación MYPE en las compras de empresas tractoras mediante el fortalecimiento de sus capacidades de suministro y el fortalecimiento de las capacidades institucionales de CONAMYPE	$890,000	$250,000	$160,000	$160,000	$160,000	$160,000

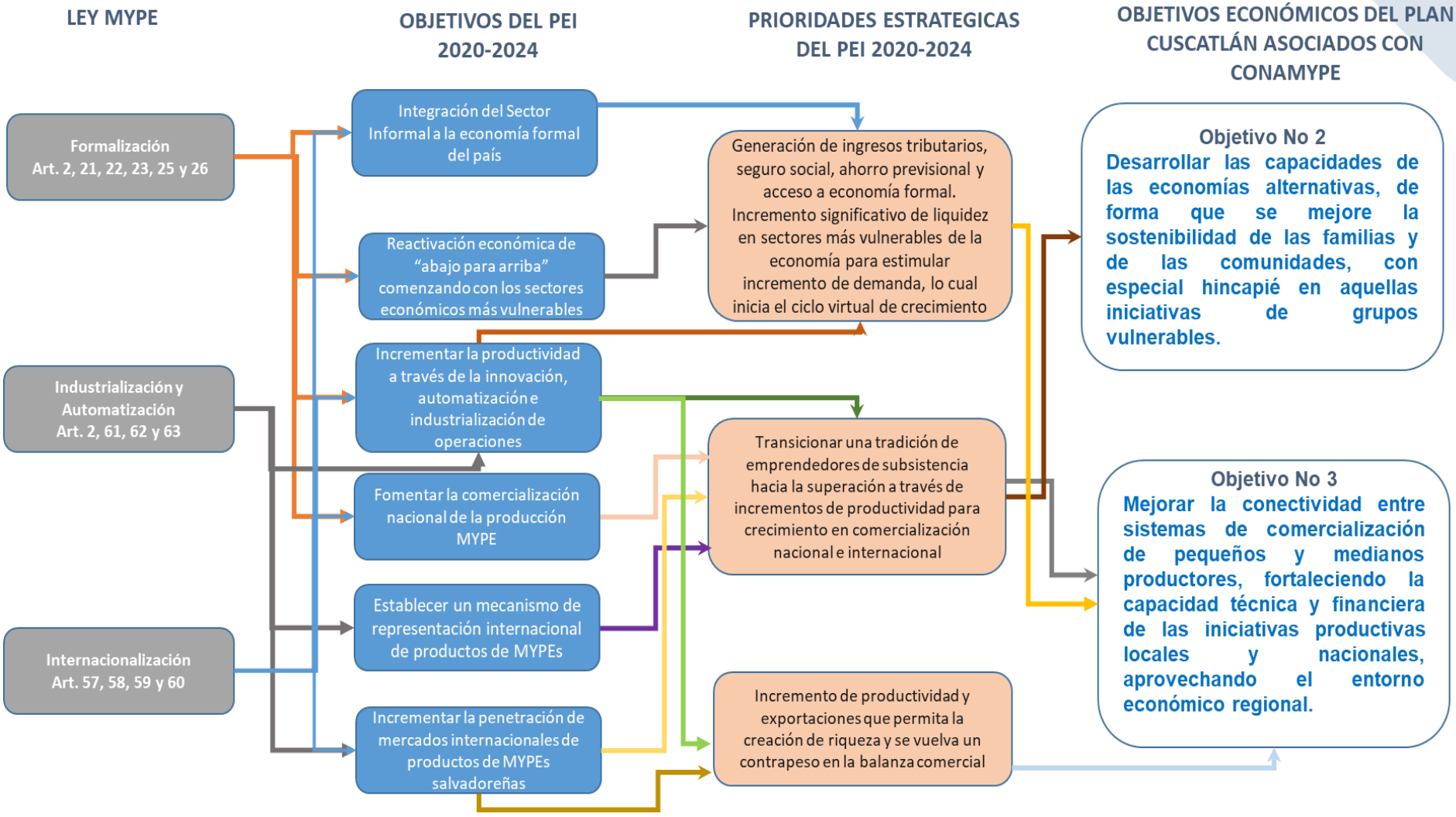
03 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS		RECURSOS ESTIMADOS	INVERSIÓN ANUAL ESTIMADA				
				2020	2021	2022	2023	2024
Gestión de instrumentos financieros efectivos para el desarrollo MYPE	**Fortalecimiento servicios financieros CDMYPE:**	Fortalecer los servicios financieros provistos a la MYPE mediante la reformulación de la propuesta de valor de los CDMYPE, según Objetivo Estratégico: Servicios Especializados.	$0	$0	$0	$0	$0	$0
	Financiamiento no tradicional:	Gestión de Mecanismos de financiamiento no tradicionales para los emprendimientos y MYPE según el Ciclo de Desarrollo de la Empresa.	$50,000	$50,000	$0	$0	$0	$0
	Alianzas institucionales:	Establecimiento de alianzas con instituciones nacionales e internacionales dedicadas al fortalecimiento financiero de la MYPE.	$150,000	$30,000	$30,000	$30,000	$30,000	$30,000
	Adecuación de requisitos de la banca pública para créditos productivos:	Promover la adecuación de los requisitos de la Banca Estatal, alineándolos con las necesidades de crédito productivo, el ciclo de desarrollo, el contexto de actuación y la información histórica disponible sobre el desempeño de la MYPE.	$305,000	$105,000	$50,000	$50,000	$50,000	$50,000
	Administración de servicios financieros:	Garantizar la operatividad de los fondos de Garantia y Fondo de Emprendimiento y Capital de Trabajo para la MYPE.	$890,000	$1,250,000	$250,000	$250,000	$250,000	$250,000

03 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS		RECURSOS ESTIMADOS	INVERSIÓN ANUAL ESTIMADA				
				2020	2021	2022	2023	2024
Uso de tecnología digital para ampliar cobertura y provisión de servicios	**Plataforma de e-learning:**	Diseño, desarrollo y puesta en marcha de una Plataforma de E-learning para el dictado del Programa de Educación, de tal manera de expandir el alcance del mismo, en condiciones de igualdad de género.	$220,000	$0	$0	$180,000	$20,000	$20,000

INTERRELACION DE LA LEY MYPE, EL PEI Y LOS OBJETIVOS PC



PRESUPUESTO GENERAL

El presupuesto general agrupa todos los recursos presentados por perspectiva en el ítem anterior, exponiéndolos anualmente por cada ejercicio del quinquenio.

Es de resaltar que el presupuesto que se ha elaborado es una proyección estimada de los costos para ejecutar el PEI 2020-2024, por lo que podría variar en el momento de la ejecución.

Con la nueva visión de Presupuestación por Resultados, la Gerencia Financiera acoplara las proyecciones de recursos, según el enfoque que plantea este Plan Estratégico, e incorporara en su estructura de control, elementos que permitan darle seguimiento tanto, desde la visión estratégica institucional, como de la visión que requiera el Ministerio de Hacienda.

Ver presupuesto en Anexo 1.

13. PLAN DE COMUNICACIÓN

Objetivo general:

Optimizar el uso de los canales de comunicación, mediante la difusión de las líneas estratégicas que componen el PEI, para incentivar la participación activa de todos los involucrados.

Público objetivo:

- Poder Ejecutivo
- Órgano Rector conforme la Ley de Fomento
- Protección y Desarrollo de la MYPE
- Asociados Estratégicos
- Banca Pública
- Banco Central de Reserva
- Superintendencia de Servicios Financieros

- Organismos de Cooperación Internacional
- MYPEs en general
- Empresarios y gremiales
- Representantes de organismos privados
- Representantes de la Academia
- Empleados de la institución

Productos comunicacionales:

- Artes para redes sociales
- Plantillas para correo masivo
- Nota informativa en página web
- Video sobre los enfoques claves del Plan para Canal de Youtube
- Motion Graphic explicativo sobre el PEI para redes sociales
- Brochures
- Versión ejecutiva y Popular del PEI
- Infografías
- Presentación dinámica en power point para capacitaciones

El desarrollo de la estrategia de comunicación a implementar tendrá como base el Plan Estratégico Institucional 2020-2024 de CONAMYPE, con el cual se pretende establecer mejoras en diversas áreas, procesos, y tareas relacionados a dicho Plan.

Desarrollo de la estrategia:

La estrategia de comunicaciones deberá desarrollarse en tres etapas fundamentales:

1. **Difusión masiva del PEI**

   Como primera etapa, debe realizarse la divulgación oficial del PEI, a través de una campaña de sensibilización, con mensajes claves a desarrollarse. En esta etapa, se realizarán diferentes productos comunicacionales que ayuden a su

difusión masiva, así como el desarrollo de una versión resumen del PEI para su distribución a los públicos interesados.

2. Promoción por perspectivas

Como segunda etapa, deben desarrollarse acciones estratégicas que contribuyan a la promoción de cada Perspectiva con su respectivo Objetivo Estratégico, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CANALES	RESPONSABLE
Organización y Recursos	Formación continua y clima laboral como base de la mejora de desempeño institucional	Divulgar los programas de formación, logros y avances; así como promover el desarrollo de campañas de identidad corporativa para crear un sentido de pertenencia con la institución	Correo masivo, intranet, redes sociales, carteleras, recursos audiovisuales resumen ejecutivo PEI	Unidad de Mercadeo y comunicaciones
	Funcionamiento altamente efectivo de la estructura organizacional	Fortalecer el modelo de comunicación, que favorezca la implementación de metodologías de comunicación interna.	Correo masivo, intranet.	Unidad de Mercadeo y comunicaciones
	Uso de la TI para seguimiento individualizado del desarrollo de la MYPE y la provisión de servicios de apoyo adecuados	Promover los servicios de apoyo que ofrece CONAMYPE para promover la participación de las MYPEs	Correo masivo, intranet, redes sociales, recursos audiovisuales .	Unidad de Mercadeo y comunicaciones
Procesos internos	Uso de tecnología digital para ampliar cobertura y provisión de servicios	Sistematizar los canales de comunicación digital	Correo masivo, intranet, redes sociales.	Unidad de Mercadeo y comunicaciones
	Gestión de Instrumentos Financieros efectivos para el desarrollo MYPE	Desarrollar material comunicacional que permita el conocimiento de los instrumentos a implementarse	Correo masivo, intranet, redes sociales.	Unidad de Mercadeo y comunicaciones

	Servicios especializados enfocados en el fortalecimiento competitivo	Desarrollar material comunicacional de los beneficios que ofrecen los servicios especializados	Correo masivo, intranet, redes sociales, página Web, resumen ejecutivo PEI.	Unidad de Mercadeo y comunicaciones
	SIMYPE como estructura para el desarrollo competitivo a partir de una efectiva articulación interna e interinstitucional	Promover a través de campañas de concientización, la importancia del involucramiento de los diferentes comités en el desarrollo competitivo	Correo masivo, intranet, redes sociales, página Web, resumen ejecutivo PEI.	Unidad de Mercadeo y comunicaciones
	Servicios comerciales enfocados en el fortalecimiento competitivo	Desarrollar material comunicacional de los beneficios que ofrecen los servicios comerciales y oportunidades de negocio	Correo masivo, intranet, redes sociales, página Web, resumen ejecutivo PEI.	Unidad de Mercadeo y comunicaciones
Valor entregado	Fortalecer capacidades de las MYPES relativas a calidad, productividad, tecnología y valor agregado	Crear alianzas estratégicas con instituciones u organizaciones para capacitar al personal y divulgar a través de sus redes, material que fortalezca sus capacidades; así como desarrollar productos comunicacionales para dichas capacitaciones	Correo masivo, intranet, redes sociales, página Web, material impreso, resumen ejecutivo PEI.	Unidad de Mercadeo y comunicaciones
	Promover activamente el acceso a mercados nacionales e internacionales	Contribuir a la creación de una cultura participativa a través de campañas de sensibilización	Correo masivo, intranet, redes sociales, página Web, resumen ejecutivo PEI.	Unidad de Mercadeo y comunicaciones
Desempeño institucional	Promover el comercio, estimular la generación de empleo y las relaciones empresariales a partir del fortalecimiento competitivo	Generar alianzas estratégicas que contribuyan a la divulgación del comercio, empleo y relaciones empresariales	Correo masivo, intranet, redes sociales, página Web.	Unidad de Mercadeo y Comunicaciones

3. **Evaluación de la estrategia**

   Como tercera etapa deberá desarrollarse un método de evaluación para conocer el alcance que ha tenido la implementación de la estrategia, a través de encuestas, número de visitas a la página Web, KPI´s, para medir el impacto de la publicidad realizada, según corresponda con cada producto comunicacional.

14. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA INICIAL DEL PLAN ESTRATEGICO

Considerando que la transición conlleva ajustes, acomodos, negociación y redistribución de funciones, se plantea una propuesta inicial de transformación de la Estructura Organizativa Actual hacia una nueva Estructura Organizativa que permita ir en la búsqueda de los objetivos planteados en el Plan Estratégico 2020-2024.

El tiempo estimado de transformación se espera completar para el ejercicio 2021, donde se pueda tener ya definida en su totalidad la estructura que asegurara el funcionamiento pleno del Plan Estratégico. Por lo tanto, mientras se establece la nueva estructura, la estructura organizativa anterior continuara vigente y sus elementos dejaran de estar en función en la medida que se vaya implementando las nuevas áreas de funcionamiento de la estructura redistribuida.

El periodo de transición debe contemplar la provisión de recursos para la suplantación de las áreas organizativas. En la medida que avance la implantación de la nueva estructura, se deberá realizar una revisión y actualización anualmente.

Ver propuesta de Redistribución de estructura organizativa en Anexo 2.

15. ANEXOS

ANEXO No. 1 - a

PRESUPUESTO 2020 POR PROCESOS DEL CICLO DE DESARROLLO

Técnicos Generalistas	Técnicos Especialistas	Administración y Staff	TRANSFERENCIAS (Proyectos Especiales)	Adquisición de Bienes y Servicios p/Funcionamiento	Gastos Financieros	Activos Fijos y Licencias	Asignación Procesos	Peso %	Tipo de Proceso
		260,918	100,000	411,124	14,118	121,649	907,809	12%	DESARROLLO INSTITUCIONAL
		662,662	85,000	411,124	32,942	283,848	1,475,576	20%	DESARROLLO Y ARTICULACION TERRITORIAL
	46,369		10,000				56,369	1%	EDUCACIÓN EMPRESARIAL
1,622,645	141,781			274,082			2,038,508	28%	NEGOCIOS EMPRENDEDORES
	29,649			0	0	0	29,649	0%	DESARROLLO ARTESANAL
1,622,645				274,082			1,896,727	26%	ASESORAMIENTO EMPRESARIAL
	29,649						29,649	0%	FORMALIZACIÓN y ESTABILIDAD FINANCIERA
	155,825	229,644					385,469	5%	INDUSTRIALIZACIÓN e INNOVACIÓN
	189,263		60,000				249,263	3%	COMERCIALIZACIÓN
	102,991		20,000				122,991	2%	MERCADEO
	86,272		100,000				186,272	3%	EXPORTACIÓN
TOTAL	3,245,289	781,799	1,153,224	375,000	1,370,412	47,060	405,497	**7,378,282**	

ANEXO No. 1 - b

COMPARATIVO DE PRESUPUESTO 2019 - 2020

EGRESOS		PRESUPUESTO APROBADO GOES 2019	ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO GOES 2020	INCREMENTO	% DE INCREMENTO
COD.	OBJETO ESPECIFICO				
51	REMUNERACIONES	2,886,663.00	3,293,173.00	406,510.00	1.14
54	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERV	1,340,412.00	1,411,232.00	70,820.00	1.05
55	GASTOS FINANCIEROS	47,060.00	47,060.00	0.00	1.00
56	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	1,881,320.00	2,221,320.00	340,000.00	1.18
61	INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	99,480.00	405,497.00	306,017.00	4.08
	TOTAL GENERAL	**6,254,935.00**	**7,378,282.00**	**1,123,347.00**	**1.18**

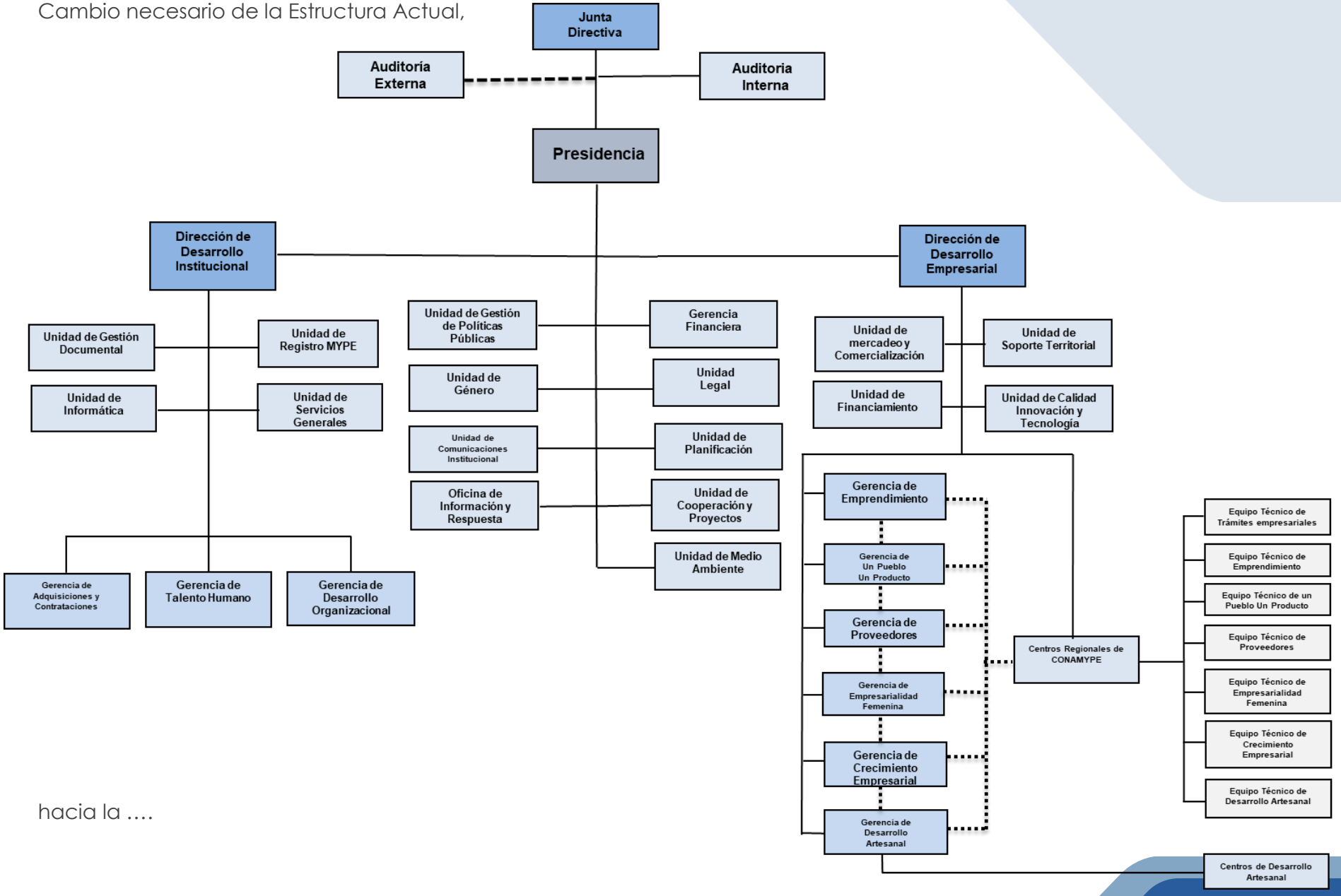
ANEXO No. 1 - c

PROYECCION PRESUPUESTO PEI 2020-2024

EGRESOS		PROYECCION PRESUPUESTO 2020	PROYECCION PRESUPUESTO 2021	PROYECCION PRESUPUESTO 2022	PROYECCION PRESUPUESTO 2023	PROYECCION PRESUPUESTO 2024
COD.	OBJETO ESPECIFICO					
51	REMUNERACIONES	3,293,173.00	3,457,831.65	3,630,723.23	3,812,259.39	4,002,872.36
54	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERV	1,411,232.00	1,552,355.20	1,707,590.72	1,878,349.79	2,066,184.77
55	GASTOS FINANCIEROS	47,060.00	51,766.00	56,942.60	62,636.86	68,900.55
56	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	2,221,320.00	2,665,584.00	3,198,700.80	3,838,440.96	4,606,129.15
61	INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	405,497.00	446,046.70	490,651.37	539,716.51	593,688.16
	TOTAL GENERAL	**7,378,282.00**	**8,173,583.55**	**9,084,608.72**	**10,131,403.51**	**11,337,774.99**
	Relacion %		111%	111%	112%	112%

Anexo No. 2 - a

Cambio necesario de la Estructura Actual,

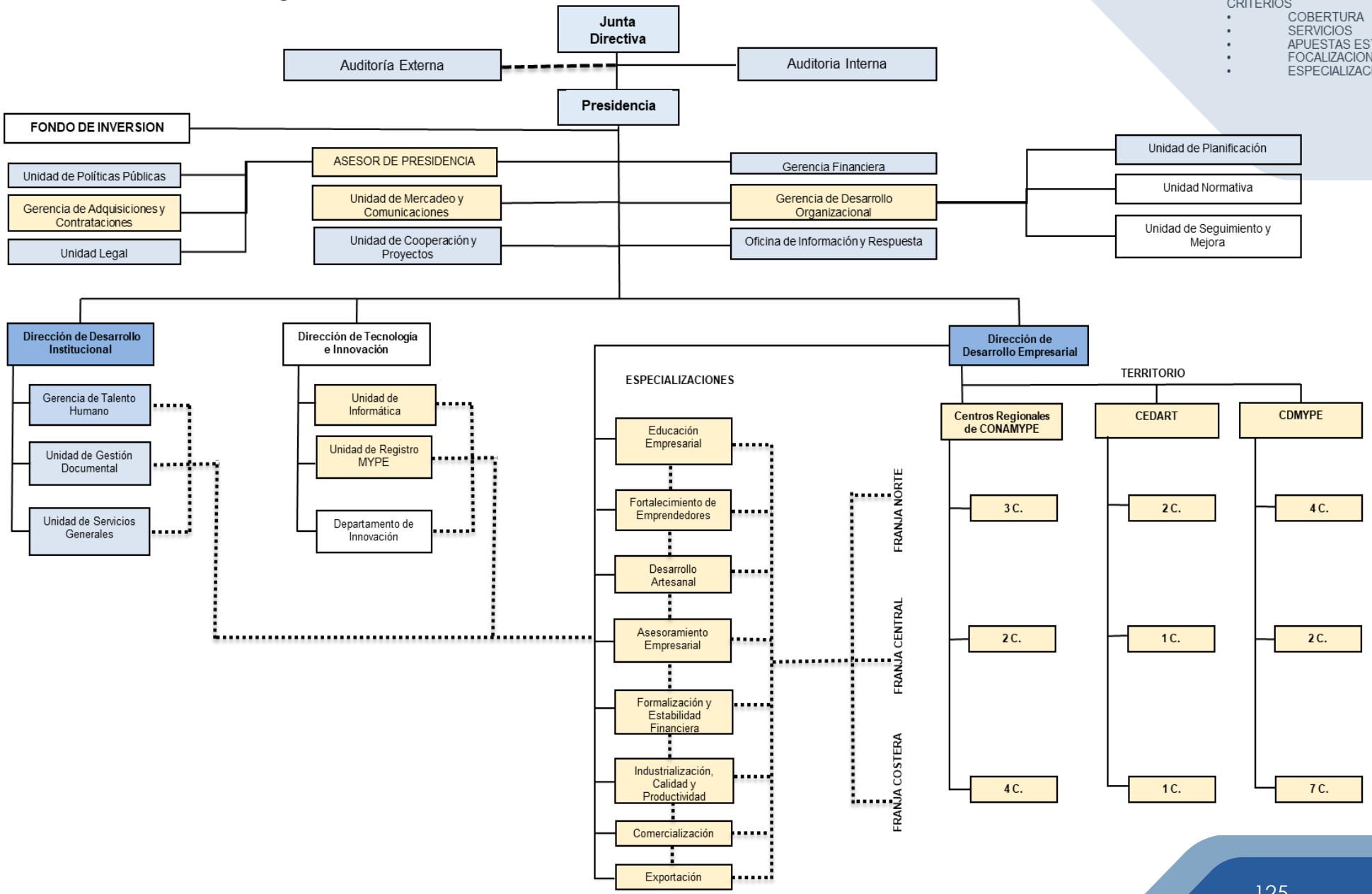


hacia la ….

Anexo No. 2 - b

..... Estructura Organizacional Redistribuida

CRITERIOS
- COBERTURA
- SERVICIOS
- APUESTAS ESTRATEGICAS
- FOCALIZACION
- ESPECIALIZACION



Anexo No. 2 - c

PROYECCION DISTRIBUCION REMUNERACIONES 2020

DISTRIBUCION	No plazas	TOTAL	DISTRIBUCION POR RUBRO	
			51	54
TECNICOS GENERALISTAS Y ESPECIALISTAS	122	2,180,769.05	2,151,389.05	29,380.00
PERSONAL DE STAFF	32	662,662.00	657,222.00	5,440.00
PERSONAL DE ADMINISTRACION	18	260,918.00	256,958.00	3,960.00
DIRECCION DE TECNOLOGIA E INNNOVACION	12	229,644.00	227,604.00	2,040.00
TOTAL PLAZAS	184	3,333,993.05	3,293,173.05	40,820.00

DISTRIBUCION REMUNERACIONES 2019

DISTRIBUCION	No plazas	TOTAL	DISTRIBUCION POR RUBRO	
			51	54
DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	62	1,085,971.00	1,075,431.00	10,540.00
EMPRENDIMIENTOS	10	166,823.00	165,123.00	1,700.00
CRECIMIENTO EMPRESARIAL	10	187,579.00	185,879.00	1,700.00
DESARROLLO ARTESANAL	4	76,150.00	75,470.00	680.00
IGUALDAD SUSTANTIVA	21	343,744.00	340,174.00	3,570.00
PERSONAL DE STAFF	23	398,146.00	394,236.00	3,910.00
PERSONAL DE ADMINISTRACION	35	657,880.00	650,350.00	7,530.00
TOTAL PLAZAS	165	2,916,293.00	2,886,663.00	29,630.00
Relacion %	112%	114%	114%	138%