

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN  
INTEGRAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA ATENDIDAS POR  
FADEMYPE EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA,  
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:  
GARCÍA LARA ROBERTO ISMAEL  
HERNÁNDEZ CERBANO JOSÉ ABDUL  
MORENO CARBALLO BERTHA ROSMIRA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MAYO DE 2008**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR : MSC. RUFINO ANTONIO QUEZADA SANCHEZ

SECRETARIO GENERAL : LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

DECANO : MSC. ROGER ARMANDO ARIAS

SECRETARIO : ING. JOSE CIRIACO GUTIERREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. MELIDA HERNANDEZ DE BARRERA

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARISTIDES CAMPOS

DOCENTE OBSERVADOR : MAE FRANCISCO ANTONIO QUINTANILLA

SAN SALVADOR MAYO DE 2008 EL SALVADOR CENTROAMERICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero dar mis mas sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que han formado parte de este proyecto, como primera y gran figura me gustaría mencionar, a Jesucristo, quien fue el guía y quien puso a las personas indicadas para llegar a la meta, a mi madre Reyna Lara quien estuvo presente con sus oraciones y apoyo incondicional en cada momento de lucha y desvelo, a mi hermana karla García, por todas sus atenciones y apoyo, a Claudia, Erick que también formaron parte, a Bitia Quintanilla por su ayuda y gran apoyo, su familia por sus atenciones, a mis compañeros de tesis Rosmira Moreno y Abdul Hernández sus familias que nos acogieron en sus casas largos días de estudio brindándonos todas las atenciones merecidas, a mi amigo Moisés Montalvo, por su apoyo a cada momento, su familia, a todos mis amigos que sembraron su granito de arena para que pudiera llegar a este momento tan anhelado, infinitas gracias que las bendiciones de dios se derramen sobre todas sus vidas y las de sus familias.

**ROBERTO GARCIA**

Quiero dar gracias a Dios que a través del Espíritu Santo me ha dado fortaleza y perseverancia día tras día para llegar al culmen de este triunfo.

A Maria Santísima quien en todo momento ha estado a mi lado como guía redentora para el logro aquí presente.

A mi madre Doris de Hernández que con insistencia y palabras de aliento; así como su apoyo incondicional hicieron posible el logro de esta meta en mi camino. A mis hermanos y amigos por estar pendientes de mi quehacer profesional. A mi abuelita Nena por llenarme de amor, cariño y paciencia durante toda mi vida. A todos infinitas gracias.

**ABDUL HERNANDEZ**

Agradezco a Dios todopoderoso y a la Virgen Maria por darme fortaleza y sabiduría para poder culminar mis estudios, a mis padres Ernesto Moreno y Marlene de Moreno por su amor y apoyo incondicional en todo momento, gracias a ustedes he llegado hasta aquí, a mi hijo Carlos Ernesto y mi sobrinita Alessandra son mis tesoros que me motivan día a día, a mi hermana Michelle por levantarme y ayudarme cuando mas lo he necesitado, a mi primo Alvin gracias por sus atenciones y apoyo , a mis Abuelitos y tíos que estuvieron siempre conmigo brindándome sus consejos y cariño , a todos mis amigos por estar en los buenos y difíciles momentos apoyándome para lograr mis metas. Los amo.

De manera muy especial agradezco a mis docentes de último año por permitirme demostrar que podía lograrlo, por sus consejos, por su apoyo y cariño. Infinitas gracias.

**ROSMIRA MORENO**

Agradecimientos especiales a nuestra asesora lic. Mélida de Barrera ha sido un gran ejemplo de sabiduría, gracias por ser la guía oportuna, por su paciencia y por su apoyo desinteresado en la preparación de nuestro trabajo de investigación. Que Dios la colme de infinitas bendiciones.

**ROBERTO, ABDUL Y ROSMIRA**

## INDICE

	<b>PAG</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>i</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>iii</b>
 <b>CAPITULO I</b>	
 <b><u>GENERALIDADES DE FADEMYPE Y MARCO TEORICO SOBRE LAS CAPACITACIONES PARA LA MICROEMPRESA</u></b>	
 <b>A. GENERALIDADES DE LA FUNDACION PARA EL AUTODESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA FADEMYPE</b>	
1. ANTECEDENTES .....	1
2. PERSONALIDAD DE FADEMYPE .....	1
3. OBJETIVOS DE FADEMYPE.....	2
4. POLITICAS .....	3
5. PROGRAMAS DE DESARROLLO .....	4
6. SERVICIOS DE ASISTENCIA TECNICA Y DE CAPACITACION.....	5
7. BASE LEGAL .....	9
 <b>B. ASPECTOS GENERALES DE LAS MYPES</b>	
1. CONCEPTO Y CLASIFICACION DE EMPRESA .....	10
2. LA IMPORTANCIA DE LAS MYPES EN EL SALVADOR.....	13
3. TIPOLOGIA DE LA MICROEMPRESA.....	15
4. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL SECTOR MYPE .....	19
5. LAS MYPES EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.....	20
 <b>C. MARCO TEORICO SOBRE CAPACITACION EMPRESARIAL</b>	
1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES.....	21
2. LA CAPACITACION Y LA FORMACION PROFESIONAL PARA LA MICROEMPRESA.....	22
3. OBJETIVOS DE LA CAPACITACION .....	22
4. TIPOS DE CAPACITACION.....	23

5. IMPORTANCIA DE LAS CAPACITACIONES EN LAS MYPES .....	24
6. PROGRAMA DE CAPACITACION .....	25
7. IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION.....	26
8. CARACTERISTICAS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION.....	27
9. PROCESO Y METODOLOGIA PARA DESARROLLAR PROGRAMAS DE CAPACITACION ...	27

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO ACTUAL DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA**

#### **A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	35
2. OBJETIVOS.....	35

#### **B. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

1. METODO DE INVESTIGACIÓN .....	36
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	36
3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	36
4. TECNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN .....	37
5. INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN .....	37
5.1 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	37
5.2 DETERMINACION DEL UNIVERSO.....	38
5.3 DETERMINACION DE LA MUESTRA .....	38

#### **C. TABULACION Y ANALISIS DE DATOS.**

1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.....	39
---	----

#### **D. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES**

1. RESULTADO DE ENTREVISTA A FADEMYPE.....	64
2. DIAGNOSTICO EN MICROEMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.....	67
2.1. MAPEO DE UBICACIÓN GEOGRAFICO.....	68
2.2. NECESIDADES DE LOS EMPRESARIOS EN LAS MYPES .....	71

3. VENTAJAS Y LIMITACIONES .....	77
4. PRINCIPALES ELEMENTOS EN COMUN ENTRE FADEMYPE Y LOS EMPRESARIOS .....	77

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACION Y FORMACION INTEGRAL PARA LA MICROEMPRESA EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.**

<b>A. PRESENTACION DEL PROGRAMA.....</b>	<b>79</b>
<b>B. DESCRIPCION DEL PROGRAMA.....</b>	<b>79</b>
<b>C. OBJETIVOS DEL PROGRAMA .....</b>	<b>81</b>
<b>D. POLITICAS DEL PROGRAMA .....</b>	<b>82</b>
<b>E. DESARROLLO DEL CURSO DE CAPACITACION .....</b>	<b>84</b>
1. OBJETIVOS .....	84
2. ESTRATEGIAS METODOLOGICAS.....	85
3. ORGANIZACIÓN .....	89
4. METODOLOGIA DE ABORDAJE.....	90
4.1. DEL ENFOQUE Y LOS METODOS.....	90
4.2. DE LAS TECNICAS.....	90
4.3. DEL MATERIAL.....	91
5. ACTIVIDADES DEL PROGRAMA Y SUS INDICADORES DE ÉXITO.....	92
6. DESCRIPCION GENERAL DE LOS CONTENIDOS DE LAS DIFERENTES AREAS DE CAPACITACION.....	93
7. CARACTERISTICAS QUE DESARROLLARA LA APLICACIÓN DE ESTA METODOLOGIA EN LOS EMPRESARIOS.....	99
8. SISTEMA DE EVALUACION PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS MODULOS QUE SE DESARROLLARAN.....	100
9. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	101
<b>F. EJEMPLO HIPOTETICO DEL DESARROLLO DE UN EJE DE FORMACION.....</b>	<b>102</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>106</b>
<b>FUENTES BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS</b>	

## RESUMEN

El sector de la Micro y Pequeña Empresa (MyPe), es uno de los más importantes para la economía del municipio de Santa Tecla. De acuerdo a datos de la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), en él se encuentran ubicadas el 61.5% de las microempresas del departamento de La Libertad y el 55.5% de las pequeñas empresas.

El sector MyPe aumentó considerablemente, debido al cierre masivo de empresas grandes y medianas provocado por el conflicto durante la década de los ochenta.

Por lo tanto, las organizaciones que involucran a empresari@s del sector dentro de sus programas, tienen el reto de conducirles a su propio crecimiento y desarrollo integral para que mejoren su nivel de vida.

El objetivo principal de la investigación es brindar a la Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE) una Propuesta de un Programa de Capacitación y Formación Integral para la Micro y Pequeña Empresa en el municipio de Santa Tecla como una herramienta técnica que le permita desarrollar la formación de l@s empresari@s apegada a sus necesidades y que puedan escalar de un nivel a otro.

La metodología de abordaje en el desarrollo de las acciones de capacitación estará basada en el enfoque del constructivismo y el método activo participativo, dando como resultado que l@s empresari@s se involucren directamente en el proceso de aprendizaje a través de la investigación personal y el contacto directo con el planteamiento de un problema y las experiencias en la interacción en los grupos de trabajo.

Partiendo de las necesidades detectadas en el estudio se concluye que, la mayoría de microempresas están conformadas por familiares, un factor que puede ser beneficioso para el negocio y que la mayor parte del personal es de tipo operativo y experiencia práctica y no tienen una preparación académica.

Que es muy poco el nivel de importancia que l@s empresari@s en las MyPEs le dan a la diferenciación de sus productos; así mismo, conocen poco sobre la manera de establecer los precios. Los controles de calidad y existencia de productos lo hacen por simple observación.

Por otra parte, muchos de l@s empresari@s no tienen legalizado sus negocios ya sea por falta de conocimiento técnico o por la dificultad que se presenta al realizar dicho trámite. Que la mayoría de empresari@s se ven en la necesidad de recurrir a préstamos bancarios con elevadas tasas de interés, limitándol@s de ese modo a percibir un poco más de ganancia en sus negocios.

Por lo tanto se recomienda que l@s empresari@s desarrollen liderazgos empresariales efectivos sobre una base técnica. Que trabajen en la mercadotecnia de sus productos, a fin de buscar posicionamiento en los segmentos que ellos manejan y no descuidar los programas de atención al cliente para todos sus empleados.

Es necesario que l@s empresari@s tengan un manual de procedimientos sobre los procesos técnicos en la elaboración de sus productos o la prestación de servicios. Que los inventarios sean claros y consistentes ya que son una herramienta vinculada con las compras y que conozcan las ventajas o desventajas de estar legalizados.

## INTRODUCCION

La Microempresa en El Salvador constituye uno de los principales elementos que han mantenido la capacidad productiva en épocas de conflicto, dado el potencial que esta representa en términos de capital humano que es el principal responsable del éxito y fracaso del negocio y contribución a la producción nacional.

Muchos empresarios dedicados a actividades productivas poseen pocos conocimientos técnicos sobre la administración de pequeños negocios, lo cual vuelve difícil su gestión empresarial, aunado al poco apoyo que reciben de las entidades financieras de fomento empresarial. Al abordar esta problemática se hace imperativo elaborar un Programa de Capacitación y Formación Integral en áreas decisivas que les permitan mejorar su capacidad de gestión empresarial con efectividad.

Por lo tanto se elabora el presente trabajo denominado " Propuesta de un Programa de Capacitación y Formación Integral para la Micro y Pequeña Empresa atendidas por FADEMYPE en el municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad", el cual esta conformado por tres capítulos.

En el capítulo I se presentan Generalidades sobre la Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa FADEMYPE, aspectos generales de las MyPEs y su importancia en la economía del país, marco teórico sobre la Capacitación Empresarial y el desarrollo de los programas de Capacitación.

De forma continuada, el capítulo II parte de la metodología utilizada en la investigación para la detección de necesidades que tienen los empresarios para desarrollarse eficientemente en las actividades económicas y la necesidad de fortalecer sus características de negocios; además de un diagnóstico de la situación actual de FADEMYPE para verificar los puntos en común con las opiniones de los empresarios, después un mapeo de ubicación geográfico que facilita clasificación de los niveles de la microempresa en el municipio de Santa Tecla y por último conclusiones y recomendaciones del diagnóstico.

Finalmente en el capítulo III, es donde se plantea la Propuesta de Capacitación y Formación Integral para las MyPEs, basándose en la recolección de la información que con anterioridad en el Capítulo II ha sido analizada con el fin de elaborar un Programa de Capacitación y Formación Integral que solvente las necesidades reales de los microempresarios en el Municipio de Santa Tecla y que son atendidas por FADEMYPE.

La Propuesta del Programa de Capacitación y Formación Integral contiene una descripción general, sus objetivos, políticas y estrategias metodológicas; así como también temas relevantes que podrán ser desarrollados por FADEMYPE para las áreas de: Recursos Humanos, Mercadeo, Producción y Finanzas, su metodología, sistema de evaluación y mecanismos de seguimiento y control.

# **CAPITULO I**

**GENERALIDADES DE FADEMYPE Y MARCO TEORICO**

**SOBRE LAS CAPACITACIONES PARA LA MICROEMPRESA**

## **CAPITULO I**

### **A. GENERALIDADES DE LA FUNDACION PARA EL AUTODESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA FADEMYPE.**

#### **1. ANTECEDENTES**

Fademype nace de la integración de dos Programas de apoyo al sector de la micro y pequeña empresa, los cuales son: el Programa de Crédito para la Microempresa y el Centro Integral de Servicios. Iniciaron sus actividades en el año de 1997, impulsados por la Asociación de Cooperación Técnica y el cofinanciamiento del Gobierno de Bélgica y la Unión Europea.

Es una Fundación sin fines de lucro, que promueve el autodesarrollo de los empresarios de la micro y pequeña empresa salvadoreña, a través de la prestación de servicios crediticios y de desarrollo empresarial local.

#### **2. PERSONALIDAD DE FADEMYPE**

##### **MISION**

Para FADEMYPE la filosofía de su Misión está basada en una perspectiva de Desarrollo Local, brindando servicios financieros y de desarrollo empresarial, para satisfacer necesidades de créditos, conocimientos y oportunidades de integración de l@s empresari@s MyPE, particularmente a los del sector subsistencia, en El Salvador.

##### **VISION**

Su Visión la enfoca a ser una organización líder en la prestación de servicios de calidad a l@s empresari@s de las MyPEs en El Salvador.

## PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores que son la base de crecimiento y desarrollo de FADEMYPE están orientados a:

- **Solidaridad**, que es la identificación con el sector MyPE, el pueblo salvadoreño, y con nuestro recurso humano institucional, para promover iniciativas sostenibles de autodesarrollo.
- **Responsabilidad**, ya que están en el cumplimiento y ejecución de todos sus actos y de los compromisos adquiridos.
- **Integridad**, esta en la toma de decisiones, el profesionalismo y en el ejercicio de los valores éticos.
- **Identidad**, en la valoración de la diversidad y respeto a la cultura y costumbres.
- **Transparencia**, en la obtención y manejo de los recursos, en las operaciones y en las rendiciones de cuentas a los socios estratégicos y al grupo meta.

## 3. OBJETIVOS DE FADEMYPE

### OBJETIVO GENERAL:

Contribuir a mejorar la situación socioeconómica de El Salvador a través del fomento del autodesarrollo de la micro y pequeña empresa, ejecutando programas novedosos, eficientes y adaptados a las necesidades del sector de la micro y pequeña empresa.

### OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES:

1. Mejorar las condiciones de vida de los clientes en cuanto al desarrollo económico local y que éstos se identifiquen con los servicios que ofrece la Institución.
2. Desarrollar y optimizar procesos y sistemas para la entrega oportuna de productos y servicios de calidad.
3. Incrementar el portafolio de socios y de fuentes cooperantes.

### **4. POLITICAS**

Las Políticas en FADEMYPE no están escritas y por el momento se dan a nivel práctico, y éstas surgen de las prioridades Institucionales de Trabajo y son las siguientes:

1. La población objetivo a atender son los micro y pequeños empresarios.
2. El enfoque transversal de trabajo es el desarrollo económico local y está en proceso de implementación el enfoque de género.
3. La existencia de toda una organización se basa en el empoderamiento del sector microempresarial.
4. Generación de capacidades para el desarrollo empresarial.

## 5. PROGRAMAS DE DESARROLLO

Dentro sus principales programas de desarrollo o líneas de trabajo que atiende están:

- Atención a empresarios MyPE.
- Red de Grupos Empresariales que sirven para beneficiar la asociatividad local de los empresarios.
- Desarrollo de Asambleas de Clientes para su debida organización.
- Propuestas de políticas de fomento empresarial a nivel local.

## RESULTADOS POR AREAS

1. Los Clientes de FADEMYPE mejoran sus condiciones de vida, son actores protagónicos en el desarrollo económico local y se identifican con los servicios de la institución.
2. FADEMYPE cuenta con sostenibilidad financiera a largo plazo:
  - 2.1. Área de MICROFINANZAS cuenta con rentabilidad económica y financiera capaz de asegurar auto sostenibilidad.
  - 2.2. Área de Servicios de Desarrollo Empresarial ha diversificado sus fuentes de financiamiento para asegurar la sostenibilidad de su atención al grupo meta.
3. FADEMYPE ha desarrollado y optimizado procesos y sistemas para la entrega oportuna de productos y servicios de calidad.

4. FADEMYPE ha incrementado su portafolio de socios y de fuentes cooperantes.
5. Personal de FADEMYPE está comprometido con la misión y visión institucional. Ha elevado su capacidad productiva y de servicio.

## **6. SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA Y DE CAPACITACIÓN**

Los servicios que ofrece FADEMYPE son:

### **SERVICIO MICROCUENTA**

Es un sistema de contabilidad no formal y de asesoría financiera, que ha sido adaptado al mercado MyPE del país, que ayuda al empresario a tomar decisiones efectivas en su empresa y le mantiene informado sobre los resultados económicos de su negocio. Le proporciona reportes mensuales de los estados financieros básicos y las razones financieras en gráficos. Además, se brinda asesoría permanente.

### **SERVICIO DE CONTABILIDAD FORMAL**

Contabilidad formal, a la micro y pequeña empresa, principalmente, asesoría en las siguientes ramas:

- Asesoría Financiera.
- Interpretación del Balance General y Estados de Resultados.
- Comprensión Analítica y sencilla del Balance General.
- Asesoría en Organización y Administración. Establecimiento de Controles (establecimiento de normas, políticas y reglamentos).
- Herramientas Administrativas.

### **SERVICIO DE DECLARACIÓN DE IVA Y RENTA**

Ayudan a las empresas a asentar legalmente las operaciones de compra y venta que realizan con el impuesto al valor agregado. Se determina cada mes el impuesto a pagar o el saldo a favor del cliente.

El servicio de "Declaración de Renta" se presta durante los primeros cuatro meses del año.

### **SERVICIO DE CONSULTORÍAS**

Brindan consultorías a través de Consultores calificados y autorizados por CONAMYPE, en las áreas de:

- Administración (Recursos humanos, ventas).
- Finanzas, costos y presupuestos.
- Mercadeo y ventas.
- Organización y desarrollo empresarial.
- Planificación Estratégica y Operativa.
- Rediseño de procesos, etc.

### **SERVICIO DE CONSEJERÍA EMPRESARIAL**

Este servicio es dirigido principalmente a los empresarios del sector subsistencia y de acumulación simple, brinda asesorías puntuales para la toma de decisiones a nivel financiero, administrativo, mercadeo, procesos, inversiones, etc.

## **SERVICIO DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL**

Brindan servicios para promover la unión de personas con visión empresarial, que deciden por voluntad propia, participar en acciones conjuntas que les permiten solventar necesidades y problemas comunes y mejoras en sus competencias individuales y colectivas.

## **SERVICIO DE CAPACITACIÓN**

### **Capacitaciones Básicas:**

Este programa comprende el desarrollo de una serie de módulos relacionados a la gestión empresarial, principalmente en los temas de Administración, Mercadeo y Ventas, Producción, Costos y Recursos Humanos.

### **Capacitaciones Técnicas:**

Están dirigidas a grupos de empresarios de una misma actividad económica o con intereses particulares de abordar temas específicos que contribuyan a mejorar su competitividad empresarial en el rubro a que se dedican.

### **Diplomados:**

Estos integran, tanto contenidos básicos de la gestión empresarial como técnicos de una misma actividad económica. Su objetivo es desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje en todas las áreas de la empresa desde una perspectiva práctica y apropiada a las necesidades del sector.

**Seminarios Especializados:**

Estos consisten en desarrollar temas de interés particular o general para los empresarios en áreas identificadas como prioritarias para ampliar sus conocimientos en materias, tanto de la administración, como de coyunturas económicas, sociales o políticas, relacionadas con el entorno empresarial.

**RED EMPRESARIAL DE COMERCIALIZACIÓN**

Es un servicio que busca de manera continua nuevas formas de comercialización ya sea al estilo tradicional o con ciertas innovaciones a través de nuevas estrategias de promoción y venta de los productos de l@s) empresari@s.

El proceso de globalización al cual nos enfrentamos favorece la apertura de este tipo de servicio para los(as) micro y pequeños(as) empresarios(as), por que a través de éste, pueden acceder a nuevos mercados, lo cual se traduce en mayores utilidades.

**SERVICIOS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

- Formulación de diagnósticos, planes y políticas de desarrollo económico Local.
- Creación y asesoría de oficinas de apoyo a las microempresas OMAM.
- Promoción de la participación ciudadana.

## **7. BASE LEGAL**

Según el decreto N° 394 se creó la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro; y dentro de esta Ley, se describe el concepto de fundaciones en el Art. 18, Cap. III; el cual literalmente dice: "Se entenderán por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establecen para la consecución de tales fines".

Y éste decreto entra en vigencia en San Salvador, a los veintiún días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y seis. DADO EN EL SALON AZUL DEL PALACIO LEGISLATIVO.

Según el Art. 19 de la misma Ley, las Fundaciones deberán constituirse por escritura pública o por testamento en los que el fundador establece la nueva entidad, señala sus fines, aporte su patrimonio y dicta los estatutos que la regirán.

FADEMYPE se legalizó como Fundación sin fines de Lucro el 23 de julio de 1999, Tomo No. 344 del Diario Oficial.

## B. ASPECTOS GENERALES DE LAS MYPES

### 1. CONCEPTO Y CLASIFICACION DE EMPRESA

Para **Idalberto Chiavenato**, autor del libro “Iniciación a la organización y técnica comercial”, **la empresa**, es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos.

Para **Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera**, autores del libro: “Hacer Empresa: un reto”, **la empresa** se considera como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”.

Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de obtener beneficios (Animo de lucro) intermediando en el mercado de bienes o servicios mediante la utilización de factores productivos (trabajo, tierra y capital) y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes.

**En síntesis**, definimos que: **La empresa** es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrarse o no.

## **CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Las empresas son clasificadas desde diferentes modalidades, ya sea por su capacidad económica, número de personas, cobertura en el mercado o por su extensión regional, así también por su actividad económica; ésta última es la más común y utilizada por la Industria Internacional, la cual es la base para la clasificación que hace la Cámara de Comercio.

### **La clasificación que hace la OIT a las empresas es:**

#### **1. Según la actividad económica que desarrolla:**

**1.1 Del sector primario**, es decir, que crea la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza (agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras, etc.).

**1.2 Del sector secundario**, que centra su actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso. En este grupo se encuentran las empresas industriales y de construcción.

**1.3 Del sector terciario (servicios)**, con actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo, asesoría, etc.

#### **2. Según la forma jurídica, atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:**

**2.1. Empresas individuales:** Si solo pertenece a una persona. Esta responde frente a terceros con todos sus bienes, tiene responsabilidad ilimitada. Es la forma más sencilla de establecer negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

- 2.2. Empresas societarias o sociedades:** Generalmente constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria y la sociedad de responsabilidad limitada y las sociedades de economía social, como la cooperativa.
- 3. Según su dimensión;** para las empresa no hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc.

El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de esta forma:

- 3.1. Microempresa:** si posee menos de 10 trabajadores.
  - 3.2. Pequeña empresa:** si tiene menos de 50 trabajadores.
  - 3.3. Mediana empresa:** si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
  - 3.4. Gran empresa:** si posee más de 250 trabajadores.
- 4. Según su ámbito de actuación.** En función al aspecto geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:
- 4.1. Empresas Locales.**
  - 4.2. Empresas Regionales.**
  - 4.3. Empresas Nacionales.**
  - 4.4. Empresas Multinacionales.**

## 5. Según la titularidad del capital, pueden ser:

- 5.1. **Empresa privada:** si el capital está en manos de particulares.
- 5.2. **Empresa pública:** si el capital y el control está en manos del Estado.
- 5.3. **Empresa mixta:** si la propiedad es compartida.
- 5.4. **Empresa social:** si el capital está en su mayor parte en manos de los trabajadores.<sup>1</sup>

## 2. LA IMPORTANCIA DE LAS MYPES EN EL SALVADOR

Históricamente la Microempresa ha jugado un papel relevante para el desarrollo económico y social de El Salvador. Durante la década de los ochenta la importancia de dicho sector aumentó considerablemente, debido al cierre masivo de empresas grandes y medianas provocado por el conflicto<sup>2</sup>, y a la crisis económica que experimentó el país en esa época. Hacia la década de los noventa la microempresa es consolidada a través de nuevos estímulos provenientes tanto del proceso de recuperación económica así como de los efectos provocados por la implementación del programa de reforma económica iniciado en 1990.

Por otro lado, el crecimiento de empresas también es impresionante, ya que solamente entre los años de 1996 y 1998 el número MyPEs creció casi un 18% (71,136 nuevas empresas), sólo en el área urbana. En este sentido, para el año de 1999 y de acuerdo a las últimas estimaciones sobre el tamaño poblacional del sector microempresa en El Salvador, existían en el país 516,647 microempresas<sup>3</sup> que constituye el 94% del parque empresarial nacional.

---

<sup>1</sup> OIT/CIF Guía de Formación Sindical sobre Normas Internacionales del Trabajo (versión impresa y en CD ROM), Turín, 1998.

<sup>2</sup>Entre 1979 y 1985 cerraron un total de 248 empresas, afectando a 27,413 trabajadores (PNUD 1995)

<sup>3</sup> Este es el dato de la Encuesta 123, fase II, sobre la microempresa en el país, con un margen de error de 4.4%. Esta es la encuesta mas reciente (Agosto de 1996). Otras encuestas proporcionan resultados diferentes a esta cifra: la encuesta del FOMMI (1995) utilizando cifras de la Dirección General de Estadísticas y Censos y de la Encuesta de Hogares planteo la cifra de 282,539 para el año de 1993. La última Encuesta de Hogares (1995) estima en 448,004 el total de cuentas propias y patronos, que contempla negocios de menos de 10 ocupados.

La economía salvadoreña se ha caracterizado por la debilidad de sus vínculos intersectoriales<sup>4</sup> y por la incapacidad de dar empleo a toda la población en edad de trabajar. Los mecanismos principales que ha utilizado la población para obtener ingresos son: i) emigrar hacia los países de la región y a Estados Unidos; ii) auto emplearse en ocupaciones de baja rentabilidad por su fácil entrada (particularmente en el comercio) lo cual ha constituido el llamado sector informal de la economía.

Otro aspecto importante que se plantea es que la rama de comercio concentra un alto nivel de ocupación, destacando el comercio minorista como la principal actividad. Es en el comercio donde se presenta una notoria mayoría del empleo informal con respecto del formal y es también un sector en donde las mujeres son la mayoría (ocupan casi el 60%), quienes compiten en mercados por lo general saturados.

Según el Libro Blanco de la Micro empresa, el sector MyPE produce fundamentalmente para el mercado interno como la mayoría de empresas en el país. Las microempresas se especializan en la producción de bienes (típicamente de consumo básico y materias primas e insumos para empresas de mayor tamaño) y en la prestación de servicios cuyos demandantes principales son personas y empresas del sector moderno.

La microempresa es responsable del 88.7% del empleo generado, dejando 11.3% para la pequeña empresa<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Esta característica tiene que ver con el modelo agroexportador que prevaleció en el país desde su fundación como nación y que entro en crisis en la década de los ochenta.

<sup>5</sup> PNUD (2002): Informe de Desarrollo Humano,  
<http://hdr.undp.org/reports/global/2003/>

### 3. TIPOLOGIA DE LA MICROEMPRESA

Algunas instituciones definen específicamente varios tipos de microempresa, con base en criterios como sus posibilidades de acumulación de capital, el nivel de integración con el sector formal, el tipo de empleo que genera, la tecnología que utilizan, la inversión de capital y la orientación de su mercado. Entre las que podemos mencionar las siguientes:

DEFINICIONES SOBRE LA MICROEMPRESA UTILIZADAS POR ORGANIZACIONES		
INSTITUCION	CRITERIO	TIPOS DE MICROEMPRESA
<b>Organización Internacional del Trabajo (OIT)</b>	La mayor o menor posibilidad de invertir parte de las ganancias en la propia empresa a fin de mantener o aumentar su producción y ventas futuras	<p>* <b>Microempresa de subsistencia:</b> negocios en los que la ganancia apenas alcanza para cubrir las necesidades del propietario sin que pueda llegar a tener capital (campesinos, vendedores ambulantes).</p> <p>* <b>Microempresa de acumulación simple:</b> sus utilidades son pequeñas y únicamente logran mantener un mismo nivel de producción y ventas.</p> <p>* <b>Microempresa de acumulación ampliada:</b> Reserva parte de sus ganancias para invertirlo en su propia empresa y poder aumentar su producción y ventas.</p>

UNICEF	Nivel de integración con el sector formal.	<p>* <b>Comercio por menor, Transporte a pequeña escala y servicios personales:</b> producen servicios a grupos con salarios bajos y medianos, existe poca competencia en el sector informal y su ritmo de expansión depende del nivel de demanda de los sectores formal e informal.</p> <p>* <b>Industria a pequeña escala:</b> Empresas que producen bienes destinados a familias de bajos recursos del sector informal, el ritmo de crecimiento del sector y de la relativa competitividad.</p> <p>* <b>Subcontratación a pequeña escala:</b> Empresa cuya producción esta destinada al sector formal. Su expansión depende del crecimiento del sector formal.</p>
--------	--	---

<p><b>Libro Blanco de la Microempresa</b></p>	<p>La diversidad o heterogeneidad que presentan en lo relativo a los ingresos mensuales que obtienen, la actividad económica a que se dedican y la composición genérica de sus propietarios</p>	<p>* <b>Microempresas de subsistencia:</b> presenta un nivel sumamente bajo de productividad que solamente les permite cubrir necesidades familiares de consumo inmediato, se dedican a actividades de comercio minorista o prestación De servicios personales y sus propietarias son generalmente mujeres jefes de hogar.</p> <p>* <b>Microempresa de acumulación simple:</b> presentan un nivel de productividad que solamente les permite cubrir sus costos, sus propietarios pueden ser de ambos géneros, aunque principalmente son hombres.</p> <p>* <b>Microempresa de acumulación ampliada o Micro top:</b> su productividad les permite acumular excedentes que son invertidos en la adquisición de maquinaria y equipo o en el incremento del capital de trabajo necesario para el crecimiento de la empresa, se ubican en actividades manufacturera donde son exigida por la competencia a elevar su productividad y la calidad de sus productos y sus propietarios son generalmente hombres.</p>
---	---	---

## **LA MICROEMPRESA Y EL SECTOR INFORMAL**

La definición de Microempresa se basa en una dimensión laboral (número máximo de trabajadores) o en una dimensión financiera (valor de activos de la unidad económica). Sin embargo, dado que la medición con base en la dimensión financiera presenta limitaciones, para efectos del Libro Blanco de la Microempresa, ésta se entenderá como la unidad económica:

1. Que tiene entre 10 trabajadores o menos. Incluyendo al empresario y a trabajadores familiares no remunerados.
2. Cuyas ventas anuales no superan los US\$ 68,571.43

La noción de sector informal se refiere a las unidades económicas, cuyo nivel de estructuración o "formalidad" organizacional se caracteriza por la escasa delimitación de las funciones administrativas respecto de las productivas.

Según la XVa. Conferencia Internacional de Estadística del Trabajo de 1993, el sector informal se define con base en los siguientes dos criterios principales:

1. El tamaño de la empresa, usando como criterio el número de trabajadores. De acuerdo a las Encuestas de Hogares, el número en El Salvador ha sido tradicionalmente cinco, siendo además hasta ahora, el único indicador usado para medirlo;
2. La contabilidad del negocio, que se encuentra por debajo de un mínimo de organización establecido (como, por ejemplo, la existencia de libros de cuentas y otros elementos contables que permitan la clara distinción entre las actividades productivas de la empresa y su administración).

#### 4. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR MYPE

Según El Libro Blanco de la Micro Empresa, las principales características que presenta el sector MyPE son:

**Conceptualización (La microempresa y el sector informal):** los términos suelen usarse indistintamente para describir la actividad económica; así se tiene microempresa, sector informal, autoempleo, cuenta propia y otros.

**Sentido y Límites de la caracterización:** la finalidad u horizonte de análisis es poner al descubierto todos aquellos elementos sustantivos que distingan a la microempresa como sujeto de desarrollo económico y social; así también, los límites estarán marcados por la calidad y disponibilidad de la información que se tenga del sector.

**Diversidad Interna:** la microempresa no es un conjunto homogéneo de empresas, sino un arreglo heterogéneo de unidades de distintas actividades (productivas, ubicación espacial, tipos de trabajadores, etc.), por lo cual resulta muy difícil establecer algún tipo de uniformidad. Aquí entra la clasificación de la microempresa en sus tres niveles: subsistencia, acumulación simple y acumulación ampliada.

**Vulnerabilidad legal y organizacional:** el sector difícilmente puede ingresar al sector formal de la economía porque los requerimientos legales para formalizarse son muchos y costosos. Por otro lado, el sector se caracteriza por su desconocimiento de las herramientas de administración para garantizar la supervivencia de las unidades productivas.

**Problemas que enfrentan:** el sector es obligado a competir en nichos de mercado muy fuertes, donde a veces se encuentran también las grandes empresas, hay falta de clientes, de fuentes crediticias; pero el problema más grande y quizá más importante es el déficit que enfrentan en cuanto a capacitación y servicios técnicos.

**Fuerte adaptabilidad de las unidades productivas:** ante la carencia de recursos, el sector ha demostrado una gran creatividad para adaptar los recursos disponibles a la realidad que enfrenta, principalmente desde el punto de vista tecnológico.

## 5. LAS MYPES EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.

El sector MyPEs es uno de los más importantes para la economía del municipio de Santa Tecla. De acuerdo a datos de CONAMYPE (Comisión Nacional para la Micro y Pequeña empresa), en el departamento de La Libertad, existen 39,717 micro empresas y 571 pequeñas empresas. De éstas, en Santa Tecla se encuentran ubicadas el 61.5% (24,426) de las microempresas el 55.5% de las pequeñas (317) del departamento.

Un punto importante a mencionar es que del total de micro empresas que se encuentran en el municipio (24,426), el 90.9% están catalogadas como de subsistencia. Lo anterior es un reflejo de la debilidad en que se encuentra este sector<sup>6</sup>.



<sup>6</sup> Propuesta de Plan Estratégico Participativo del Municipio de Santa Tecla (2003).

## C. CAPACITACION EMPRESARIAL

### 1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

“**La capacitación** consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Procesos de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.” **(Gary Dessler, 1998)**

“**La capacitación** se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.” **(Ibáñez)**

**Capacitación:** “Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.” **(Idalberto Chiavenato)**

Por lo tanto podemos concluir, que **la capacitación** es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, por ser un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

## **2. LA CAPACITACION Y FORMACION PROFESIONAL PARA LA MICROEMPRESA**

La capacitación y formación se conciben como momentos diferentes, pero integrados en el proceso de enseñanza aprendizaje de ocupaciones laborales. La formación, que usualmente requiere mayor tiempo que la capacitación, posibilita la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas para el mejor desenvolvimiento del empresario en sus actividades; la capacitación permite la actualización ocupacional mediante la adquisición de nuevos conocimientos sobre técnicas y tecnologías de producción y comercialización de bienes y servicios.

## **3. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN**

Unos de los principales objetivos de la Capacitación en las empresas, es buscar una adaptación del trabajador a su puesto de trabajo de manera de garantizar su eficientes desempeño. Por lo tanto dentro de sus objetivos particulares estan:

- Incrementar la productividad.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento del personal, como renuncias, distinciones y otros.
- Contribuir a la reducción de accidentes de trabajo.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

#### 4. TIPOS DE CAPACITACIÓN

Hay una diversidad de tipos de capacitación que se ajustan a los objetivos de las empresas en cuanto a las características de sus actividades y dentro de ellas tenemos:

- 4.1. Inductiva: se da a los trabajadores de nuevos, para que se ambienten en su nuevo trabajo.
- 4.2. En el puesto: sirve para mejorar el desempeño de un puesto, puede representar la posibilidad de recibir una promoción.
- 4.3. Para el cambio de puesto: imparte nuevos conocimientos del nuevo puesto a desarrollar
- 4.4. Como canal de comunicación: sirve para establecer un canal de comunicación, entre todos los niveles de la organización, para adecuarse a las exigencias tanto internas como externas.
- 4.5. Fuera de trabajo: es impartida en instalaciones ajenas a la empresa y se dan de la siguiente manera:
  - 4.5.1. Equipos de trabajo: se da en grupos que reciben instrucción, simulando situaciones de trabajo.
  - 4.5.2. Conductual: se realiza en grupos cuyo método es la resolución de juegos de negocios, simulando asuntos, análisis y solución de problemas.
  - 4.5.3. En aula: se imparte en un centro preestablecido a propósito, conocida también como capacitación residencial o colectiva, se lleva a cabo en grupos, se imparte mediante curso, conferencias, seminarios y laboratorios.

- 4.6. Externa: es la que imparte una persona ajena a la institución que tienen los conocimientos necesarios y que pueden ser empresas dedicadas a ofrecer este servicio o una persona en particular.

## 5. IMPORTANCIA DE LAS CAPACITACIONES EN LAS MYPES

La falta de capacitación en las MYPES está ligada a problemas como la metodología, costo y efectividad con que se provee. Dado que la capacitación usualmente utiliza estilos de enseñanza-aprendizaje tradicionales, basados en la transferencia de información y no en el aprendizaje activo-práctico; ésta metodología no permite la participación del empresario más que como un ente pasivo, de ahí parte que éste aprendizaje aunque desarrolla habilidades e incrementa conocimientos, no modifica las actitudes de los participantes, porque consideran que implementar los conocimientos adquiridos es difícil y creen no tener la capacidad de poderlos llevar a la práctica empresarial.

Por otra parte, puede ser que el empresario al llevar a cabo lo aprendido de la capacitación en su empresa, no obtenga los resultados esperados; debido a que la capacitación, debe ser diferenciada para los tres niveles de la micro empresa. No funcionará igual si aplicamos una capacitación para micro empresa de acumulación simple a una micro empresa de subsistencia, ya que las necesidades de capacitación y los recursos humanos, técnicos y financieros que presentan no son los mismos, por lo que los resultados no serán los esperados.

Los empresarios mype habitualmente relacionan la capacitación con gastos de tiempo y dinero, difícilmente lo ven como una inversión que les permitirá ir obteniendo mayor desarrollo y mejores ingresos. Esto se debe a que las micro empresas en su mayoría son de subsistencia, que no obtienen mayores ingresos que para solventar necesidades del propietario y su familia.

Por lo que es necesario ofrecer capacitaciones integrales para cada nivel de la micro empresa que permitan al micro empresario, a corto plazo, solventar las principales necesidades que su negocio requiere; además le permita ir creciendo dentro del mercado competitivo, generando así, mayor productividad.

## 6. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

**Definición:** Es un conjunto de planes elaborados por las organizaciones, las cuales van orientados a procurar que este cuente con el recurso humano mejor calificado para el desarrollo de las funciones del puesto de trabajo que ocupa, logrando con ello, incrementar en términos relevantes los índices de productividad y eficiencia empresarial.

El programa de capacitación debe establecerse en los procesos de planeación estratégica y operacional de la organización y debe incluir:

- Las necesidades y requerimientos de capacitación personal permanente identificadas tanto a través del proceso de evaluación del personal como la comparación de las habilidades del personal en funciones con los procedimientos propuestos.
- Los tiempos de ejecución de las actividades de capacitación que requieren estar relacionados con los tiempos de ejecución de los procedimientos propuestos.
- Los métodos por medio de los cuales se instrumentaran los programas de capacitación y sus implicaciones en términos de costo y personal.

## **7. IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION**

Mediante ésta estrategia los colaboradores en las microempresas aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras y alcanzar sus metas.

La capacitación ha demostrado ser un medio muy poderoso para hacer productivas a las personas, su dinamismo se ha demostrado en más del 80% de todos los programas de capacitación. No obstante, los gerentes no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad.

Se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente con las necesidades de capacitación que la empresa demande, por lo que será diferente para cada tipo de empresa.

Con el objetivo de mejorar las capacidades y aumentar el rendimiento de los empleados y hacerlos crecer, el empresario debe decidir y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento, ya que los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto al que tiene que hacer frente todo tipo de empresas, pero principalmente las micros y pequeñas empresas que persiguen su desarrollo.

## 8. CARACTERISTICAS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Todos los Programas de Capacitación deben reunir ciertas características muy importantes, entre ellas se encuentran:

**Realista:** porque no tendrá ningún sentido que una empresa implemente un Programa de Capacitación si no existe una necesidad real o un problema que solucionar.

**Sistemático:** su diseño e implementación deberá efectuarse con orden lógico y técnico y que contenga además los objetivos a alcanzar.

**Flexible:** todo programa está expuesto a cambios, modificaciones y mejoras. Esto se debe a que al momento de elaborarlos, las condiciones no son las mismas que a la hora de su implementación.

**Motivacional:** es una variable importante que influye en la eficiencia del aprendizaje, ya que se ha comprobado que el rendimiento del trabajador aumenta al estar motivado.

**Continuo:** el Programa de Capacitación debe ser continuo o a largo plazo, tomando en cuenta el posible proceso de expansión o crecimiento que tenga la empresa.

## 9. PROCESO Y METODOLOGIA PARA DESARROLLAR PROGRAMAS DE CAPACITACION

La variedad de programas de capacitación es muy grande, al igual que su duración; pueden ser horas, días, meses o años. El tipo de capacitación que se adoptará en una organización dependerá: del tamaño de la empresa, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente.

Por lo tanto, para desarrollar programas de capacitación es necesario desarrollar previamente diferentes etapas que van a permitir la eficiente ejecución del mismo. Ejemplo:

### DETERMINACION DE LAS NECESIDADES

Es la etapa en la que se establece un inventario de necesidades que presenta la empresa, en donde los principales medios utilizados para determinar dichas necesidades son:



- **Evaluación del desempeño:** utilizada como una herramienta fundamental de los recursos humanos de una empresa. La valoración del desempeño efectuada de forma planificada permite proyectar acciones futuras para un mayor desarrollo del individuo y de la organización.
- **Observación directa:** como técnica en el análisis directo de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y; en su caso, encontrar desviaciones que deben indicar la necesidad del entrenamiento.
- **Entrevista:** utilizada para recabar información a través del dialogo directo entre el entrevistador y el entrevistado.

- **Encuestas al personal:** como técnica que tiene la finalidad de brindar información sobre hechos concretos u opiniones del personal. Esta información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo documento.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar la siguiente información:

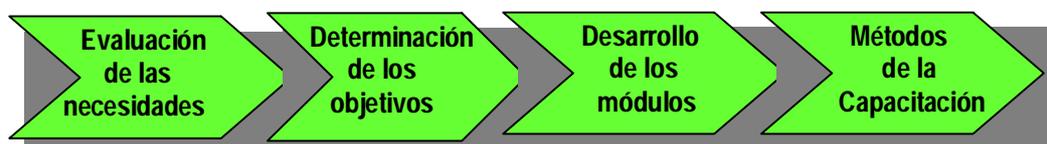


Luego de la determinación de necesidades como preámbulo, se procede al desarrollo de las etapas del programa de capacitación:

## PLANEACION DE LA CAPACITACION

El diseño de toda estrategia empresarial debe iniciarse en la planeación que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones, con vista de obtener, mejores resultados en el desarrollo e implementación de dicha estrategia.

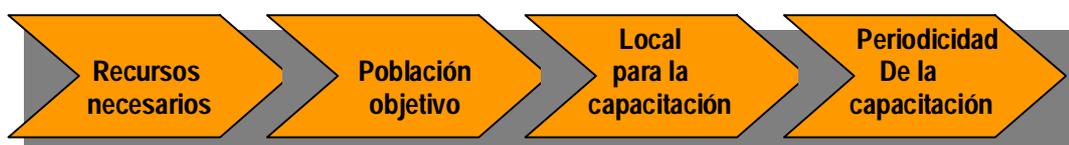
La planeación de la capacitación incluye los siguientes aspectos:



- Que se enfoque la necesidad específica, a fin de priorizar las que requieren capacitación inmediata.
- Definición clara del objetivo, para determinara el fin hacia donde se dirige la capacitación.
- División clara de todas las actividades que implica el desarrollo de los módulos, paquetes o ciclos de capacitación.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología y los recursos disponibles.

## ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Los elementos que se deben tomar en cuenta para la programación de las capacitaciones son las siguientes:



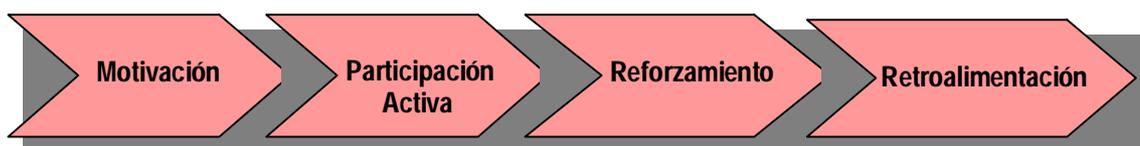
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación tales como: tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando: Número de personas, Disponibilidad de tiempo, Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes y características personales de comportamiento.
- Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

## EJECUCION DE LA CAPACITACION

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento.

La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida y de la capacidad financiera de la empresa.

En esta fase debe estar considerada los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, por lo que es necesario reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como:

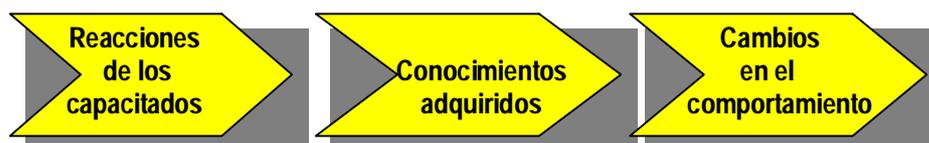


- La motivación que busca mantener a los participantes interesados en la capacitación.
- La participación activa, de manera que se no se vuelva estresante el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- El reforzamiento, o sea, la optima utilización de todos los recursos definidos en la organización a fin de que se complemente la ejecución de la capacitación.
- La retroalimentación, para que el conocimiento y el aprendizaje este bien comprendido por los participantes a fin de que no se generen dudas.

## EVALUACION POST CAPACITACION

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de la capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante y al final del mismo. Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con la finalidad de conocer los logros así como las deficiencias, y considerarlos y/o corregirlos lo más pronto posible.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

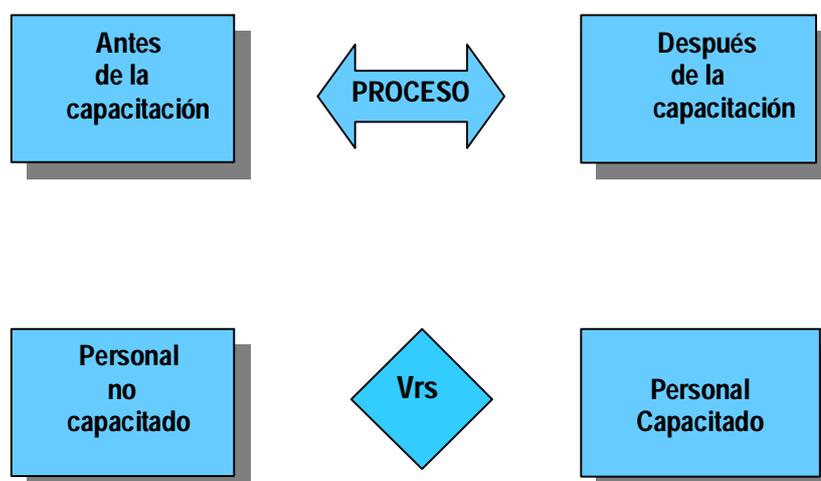


La reacción o impacto que generó el contenido del programa y al proceso general para evaluar el desarrollo de los módulos, el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes; las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados para saber si la organización ha mejorado según sus expectativas, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc.

## SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información de posibles ajustes.

Específicamente el Seguimiento consiste en verificar el cumplimiento de objetivos comparando.



Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones, la primera desde el punto de vista de la empresa, en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento económico; y la segunda desde el punto de vista del trabajador, en cuánto posibilitó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.

## **CAPITULO II**

# **DIAGNOSTICO ACTUAL DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA**

## **CAPITULO II**

### **A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿De qué manera un programa de capacitación y formación integral contribuirá al fortalecimiento y desarrollo de las Micro y Pequeñas empresas que atiende FADEMYPE en el municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad?

#### **2. OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO GENERAL**

- Elaborar un programa de capacitación y formación integral que contribuya al fortalecimiento y desarrollo de las micro y pequeñas empresas atendidas por FADEMYPE; ubicadas en el municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar las necesidades de capacitación que tienen las micro empresas en sus tres niveles: de subsistencia, de acumulación simple y de acumulación ampliada atendidas por FADEMYPE.
- Determinar las áreas de Capacitación de las microempresas según los conocimientos, habilidades y destrezas de los empresarios que atiende FADEMYPE.
- Diseñar un programa de Capacitación y formación Integral para las micro empresas atendidas por FADEMYPE.

## **B. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se realizó utilizando los métodos inductivo y deductivo; ya que se hizo un mapeo de algunas empresas del municipio de Santa Tecla que son atendidas por FADEMYPE y un diagnóstico para detectar las necesidades de Capacitación que tienen los empresarios.

### **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El estudio utilizó el Nivel Descriptivo, el cual refleja de mejor manera las necesidades de capacitación de los empresarios MyPEs. La descripción fue de fuentes primarias por que se apoyó en datos clave, y en el caso de FADEMYPE se hizo uso de entrevistas programadas a las personas encargadas de desarrollar los Programas de Capacitación para los empresarios; además se hizo una Matriz de Mapeo Geográfico de las microempresas para determinar su ubicación. Para las fuentes secundarias se utilizaron la consulta de libros, tesis, revistas y el uso de Internet.

Las causas principales del problema sirvieron para elaborar un programa de capacitación integral que se adapte y solvente en mayor medida las necesidades primarias de los micro y pequeños empresarios en el municipio de Santa Tecla.

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de investigación constituye un plan general del grupo para obtener respuestas a interrogantes o comprobar las hipótesis de investigación planteadas. Además desglosa las estrategias básicas que el grupo adoptó para generar información exacta e interpretable.

En función del tipo de datos recogidos para llevar a cabo la investigación, el trabajo se basó en el Diseño de campo, ya que los datos fueron recolectados de manera real en las micro y pequeñas empresas en el municipio de Santa Tecla por medio de encuestas y entrevistas.

#### **4. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACION**

Para la obtención de datos más confiables en la investigación se utilizaron las técnicas siguientes:

##### **La Entrevista**

La cual fué estructurada y dirigida a las personas encargadas en FADEMYPE de desarrollar los Programas de Capacitación en las micro y pequeña empresa para constatar la manera en que prestan los servicios a los empresarios.

##### **La Encuesta**

Se elaboró un cuestionario destinado a los microempresarios con el propósito de descubrir las mayores necesidades que a su criterio requieren capacitación.

#### **5. INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION.**

##### **5.1 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

El instrumento que será utilizado es el cuestionario o formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio y de manera mas rápida y efectiva cuantificar, analizar e interpretar los datos obtenidos mediante preguntas en forma abierta para dejarlas al criterio del cuestionado y de manera cerrada adaptándolas a las variables que pretendemos medir, obteniendo así una mejor interpretación de la información.

## 5.2 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo de nuestra investigación esta contemplado en las micro y pequeñas empresas del municipio de Santa Tecla del departamento de La Libertad que de acuerdo a datos de CONAMYPE, en el departamento, existen 39,717 micro empresas y 571 pequeñas empresas; de éstas, en Santa Tecla se encuentran ubicadas el 61.5% (24,426) de las microempresas del departamento y el 55.5% (317) de las pequeñas.

## 5.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

La muestra a utilizar dentro del municipio de Santa Tecla será la de Población Finita, determinada por la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 PQN}{z^2 PQ + (N - 1) e^2}$$

### Donde:

**n** = Tamaño de la muestra

**z** = Nivel de confianza deseado = 95% (con un valor  $z = 1.96$ )

**P** = Probabilidad de éxito = 0.95

**Q** = Probabilidad de fracaso = 0.05

**N** = Universo o Población = 317 pequeñas empresas + 24,426 microempresas = 24,743.

**e** = Error de estimación = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.95) (0.05) (24,743)}{(1.96)^2 (0.95) (0.05) + (24,743) (0.05)^2}$$

$$n = \frac{4515}{62}$$

**n = 72.82 ~ 73 Micro y Pequeñas Empresas.**

## C. TABULACION Y ANALISIS DE DATOS.

### 1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA A EMPRESARIOS DEL SECTOR MYPE DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

**Dirigido a:** Empresarios del Sector MyPE del municipio de Santa Tecla, departamento de la libertad

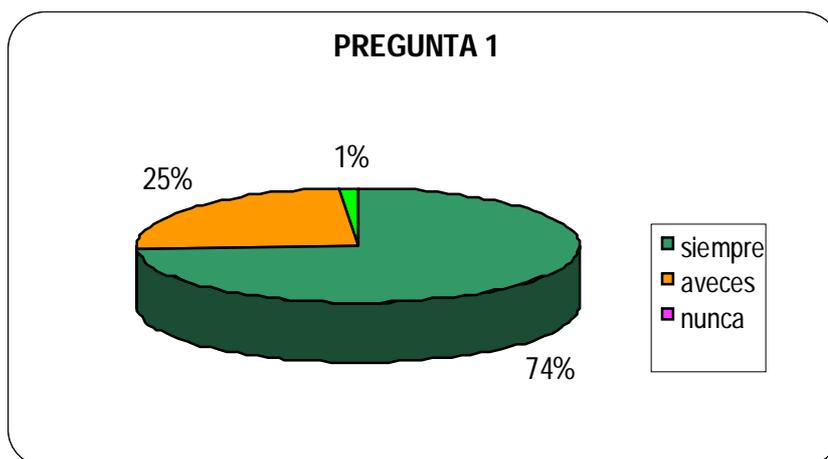
**Objetivo:** Identificar mediante la opinión de los empresarios cuales son las necesidades de capacitación que requiere el sector MyPE.

#### AREA: RECURSOS HUMANOS

**Pregunta 1:** ¿Cuándo usted gira una orden, es acatada por sus trabajadores según sus indicaciones?

**Objetivo:** Medir el grado de comunicación entre el dueño del negocio y sus trabajadores

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	54	73,97%
A veces	18	24,66%
Nunca	1	1,37%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



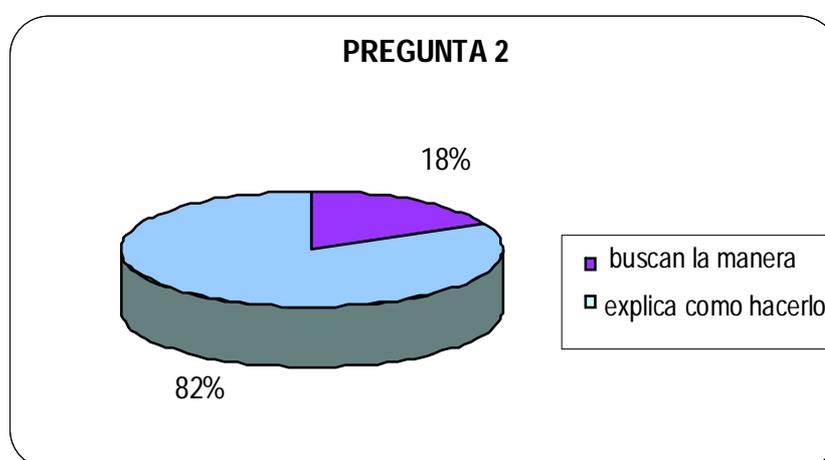
#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

El 74% de empresarios son de la opinión que cuando giran una orden a sus trabajadores, esta siempre es acatada, mientras que un 25% manifestó que a veces; lo que implica, que los empresarios en su mayoría ejercen un liderazgo efectivo dentro de sus negocios, ya que al girar órdenes, estas son realizadas con rapidez. Además preocupa que siendo empresas pequeñas y de poco personal, una cuarta parte de los trabajadores no acata órdenes giradas por el empresario. Así también, se observó que no existe un buen canal de comunicación entre el empresario y sus trabajadores, ya que al girar éste, una orden no lo hace directamente, sino que utiliza una tercera persona que no siempre es la misma para que informe a otra, la función encomendada.

**Pregunta 2:** Cuando sus trabajadores le dicen que no saben como desempeñar una actividad; ¿espera que busquen la manera de hacerla o les explica como deben hacerla?

**Objetivo:** Descubrir si el empresario brinda una inducción adecuada a sus trabajadores.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Espera que busquen la manera	13	17,81%
Usted explica como hacerla	60	82,19%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



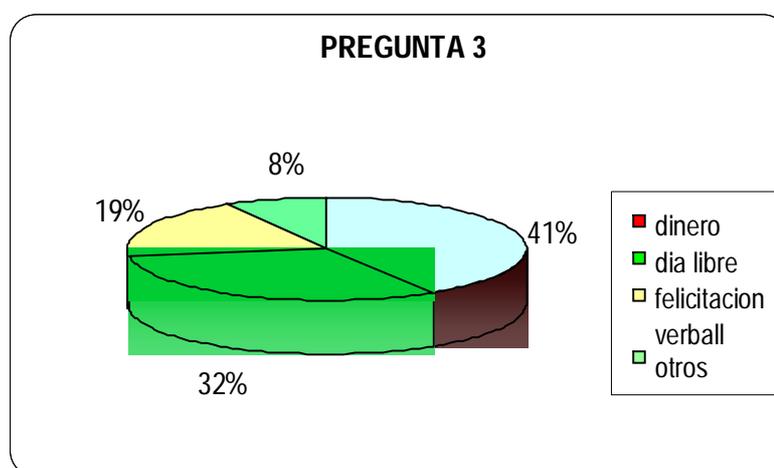
#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

Un 82% de los empresarios opinan que cuando sus trabajadores no saben como realizar una actividad es él quien explica como hacerla, mientras que solo el 18% al no poder realizar actividades asignadas buscan la manera de llevarlas a cabo, lo que demuestra que los empresarios no brindan al trabajador la inducción necesaria para realizar las actividades, y no se percatan si han comprendido exactamente lo que ellos quieren transmitir, generando que sus trabajadores en repetidas ocasiones recurran al empresario para solventar dudas. Además se observó que la gran mayoría de empresarios no establece controles sobre la contratación de sus empleados por lo que se dificulta que estos sepan lo que pueden hacer en situaciones que se presenten en el negocio.

**Pregunta 3:** ¿De qué manera incentiva el desempeño de sus trabajadores, con dinero, días libres, felicitación verbal u otros?

**Objetivo:** Identificar si el empresario motiva a sus trabajadores

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Con dinero	30	41,10%
Día libre	23	31,51%
Felicitación verbal	14	19,18%
Otros	6	8,22%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



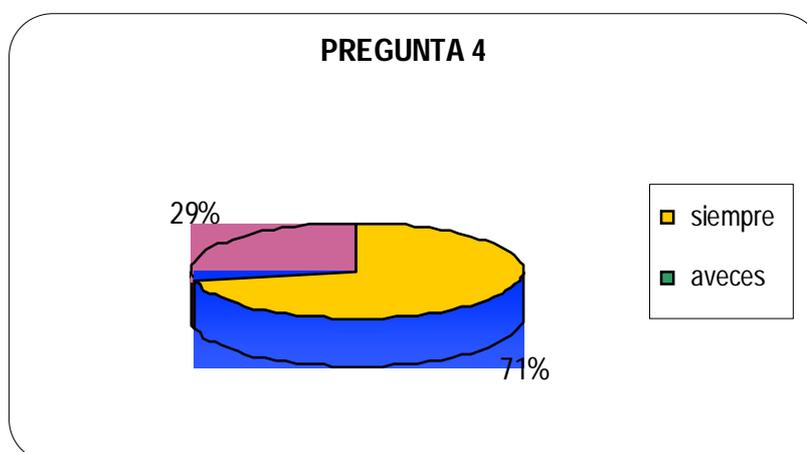
#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

El 41% de los empresarios manifiesta que incentiva a sus trabajadores con dinero, el 32% con día libre y un 19% lo hace en forma verbal; sin embargo, la mayoría de los empresarios toman en cuenta lo que estipula la Ley como incentivo económico o día de descanso y dejan una mínima atención a los reconocimientos simbólicos como diplomas, reconocimientos verbales, empleado del mes; que aumentan la auto estima del empleado y le genera identidad y compromiso hacia la empresa.

**Pregunta 4:** ¿Supervisa las actividades que desarrollan sus trabajadores?

**Objetivo:** Valorar el nivel de confianza por parte del empresario hacia sus trabajadores

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	52	71,23%
A veces	21	28,77%
Nunca	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



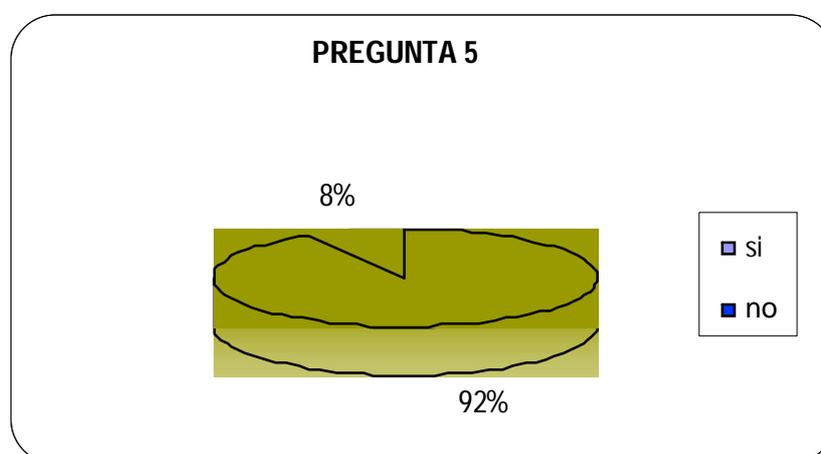
#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

Un 71% de los empresarios en las MyPEs supervisa constantemente las actividades que desarrollan sus trabajadores y sólo un 29% no ejerce supervisión permanente dentro del negocio; sin embargo, es importante señalar que los empresarios no tienen la suficiente confianza en sus trabajadores para delegar responsabilidad y autoridad, lo que genera que siempre sea él, quien tiene que ejercer supervisión constante del negocio.

**Pregunta 5:** Cuando existen problemas entre sus trabajadores, ¿es usted quien trata de solucionarlos lo más pronto posible?

**Objetivo:** Evaluar las relaciones interpersonales empresario - trabajador.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	67	91,78%
No	6	8,22%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



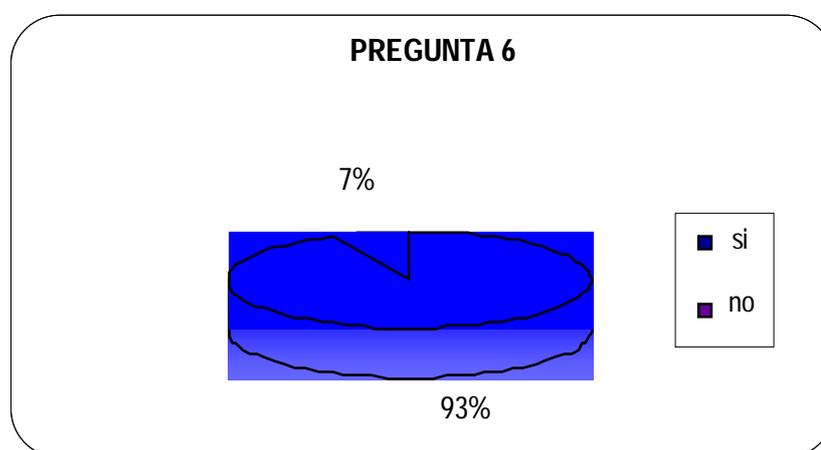
#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

El 92% de los empresarios son de la opinión de que cuando existen problemas entre sus trabajadores son ellos, quienes tratan de solucionarlos, y solamente 8% prefiere no involucrarse y dado que las relaciones interpersonales y la comunicación forman parte importante en la buena marcha del negocio, siempre son los empresarios quienes tratan de solventar los problemas que se suscitan; a pesar de esto, ellos no tienen los conocimientos necesarios para manejar conflictos, ya que muchas veces al tratar de resolver los problemas entre los trabajadores, aplican sanciones que pueden afectar el clima laboral.

**Pregunta 6:** ¿Cree que prevalece un clima de confianza y compromiso hacia el trabajo por parte de sus trabajadores?

**Objetivo:** Estimar el nivel de satisfacción y bienestar de los trabajadores.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	68	93,15%
No	5	6,85%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

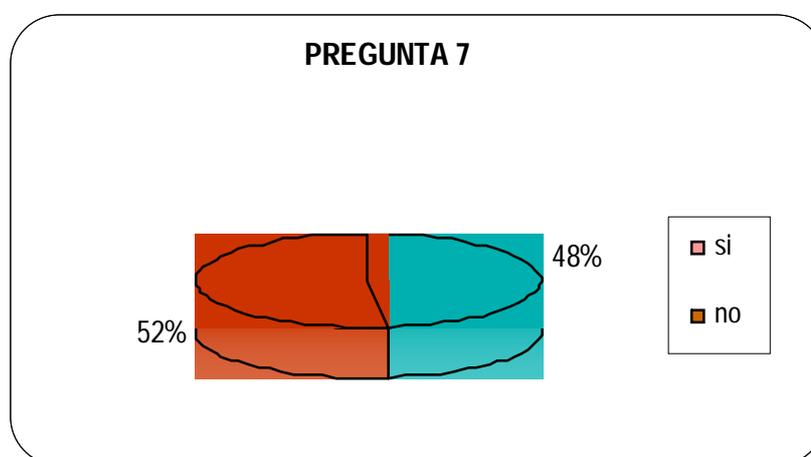
El 93% de los empresarios manifiesta que existe un clima de confianza y compromiso hacia el desempeño por parte de los trabajadores y sólo un 7% son de la opinión que no existe clima de confianza, a pesar de las opiniones se observó que hay compromiso por parte de los trabajadores, pero éste es condicionado por factores como la necesidad de un trabajo y la remuneración económica; y no por el clima de confianza y bienestar entre empresario – trabajador. Por lo tanto, el empresario necesita conocer el mecanismo de las relaciones humanas aplicadas al contexto empresarial, al mismo tiempo debe darle especial importancia a la opinión de sus trabajadores, ya que además de ser necesario; despertará el espíritu de confianza y compromiso.

**AREA: MERCADEO**

**Pregunta 7:** ¿Sus productos o servicios tienen una marca que los haga diferentes de otros?

**Objetivo:** Verificar si el empresario posee marca registrada de sus productos o servicios.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	35	47,95%
No	38	52,05%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



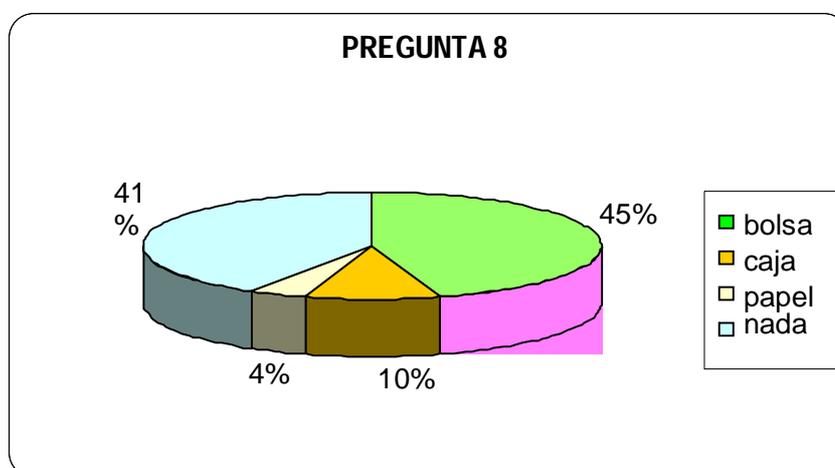
**ANALISIS E INTERPRETACION:**

El 52% de los empresarios manifiesta no tener una marca definida que haga sus productos diferentes a los demás, el 48% restante afirma si tener un distintivo; sin embargo, se observó que los empresarios en su mayoría desconocen los procedimientos de registro de patentes, que les permita diferenciarse de la competencia, además en muchas ocasiones, tienden a perder demanda por que sus clientes no logran identificarse con el negocio y esto representa disminución en las ventas, pues las personas prefieren productos de marcas registradas, que son fáciles de identificar.

**Pregunta 8:** ¿Utiliza algún tipo de empaque para la presentación de sus productos tales como bolsa plástica, caja, envoltorio, que lo haga diferente a los demás?

**Objetivo:** Evaluar si existe o no la diferenciación entre los empresarios respecto al empaque de sus productos.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bolsa plástica	33	45,21%
Caja	7	9,59%
Envoltorio de papel	3	4,11%
Nada	30	41,10%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



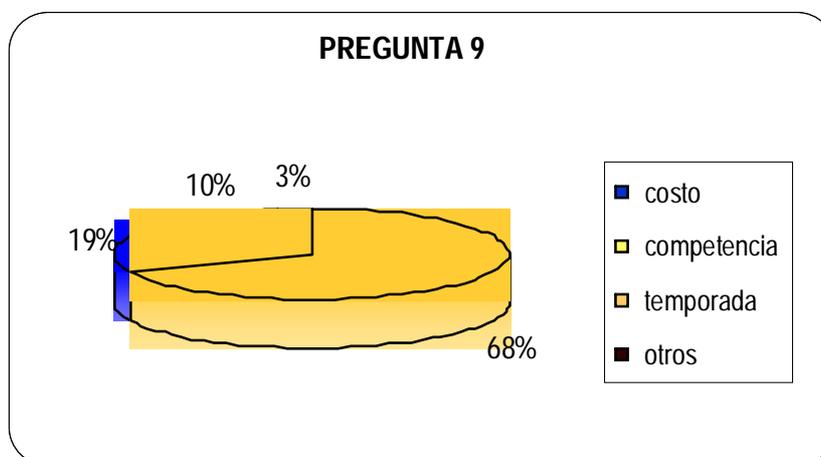
#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

45% de los empresarios manifiesta utilizar bolsas plásticas como empaque para el despacho de sus productos, además un 10% considera utilizar cajas el 4% hace uso de envoltorio y el 41% no hace uso de ningún tipo de empaque; sin embargo, preocupa que un porcentaje de empresarios, no utilice ningún tipo de empaque para la entrega del producto, restándole importancia a la presentación, comercialización y diferenciación del mismo. Además, los empresarios en su mayoría prefieren el uso de bolsas plásticas para el despacho y entrega de sus productos, en la investigación observamos que lo hacen de ésta manera por ser la forma más práctica y económica, dejando de lado aquel tipo de empaque que pueda diferenciar su producto de los demás y que a la vez podría darle una mayor demanda.

**Pregunta 9:** ¿El precio de sus productos es establecido en base al costo, competencia o a la temporada u otros?

**Objetivo:** Registrar la capacidad del empresario en cuanto al manejo de los costos

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Costo	50	68,49%
Competencia	14	19,18%
Temporada	7	9,59%
Otros	2	2,74%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



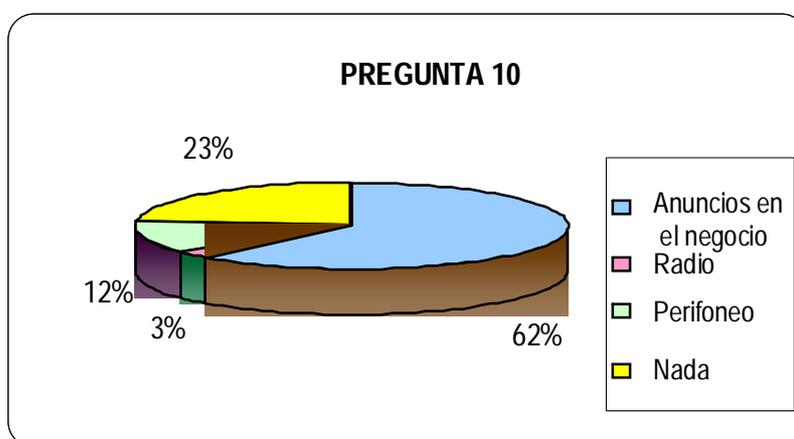
#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

El 68% de los empresarios establece el precio de sus productos en base a sus costos, un 19% lo hace evaluando el precio de los competidores y un 10% lo realiza según la temporada; por lo que, los empresarios en su mayoría establecen el precio de sus productos con base al costo y a los precios del mercado, considerando que es la mejor manera de hacerlo; sin embargo, no lo hacen de una manera técnica, esto debido a que desconocen otros factores que podrían determinar la fijación del precio como la competencia, la ubicación del negocio, la temporada y la demanda.

**Pregunta 10:** ¿Cual de los siguientes medios utiliza para hacer promoción y publicidad a sus productos: anuncios, radio, perifoneo o nada?

**Objetivo:** Identificar si el empresario tiene conocimiento sobre publicidad, promoción o medios de acercamiento al cliente.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anuncios en el negocio	45	61,64%
Radio	2	2,74%
Perifoneo	9	12,33%
Nada	17	23,29%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



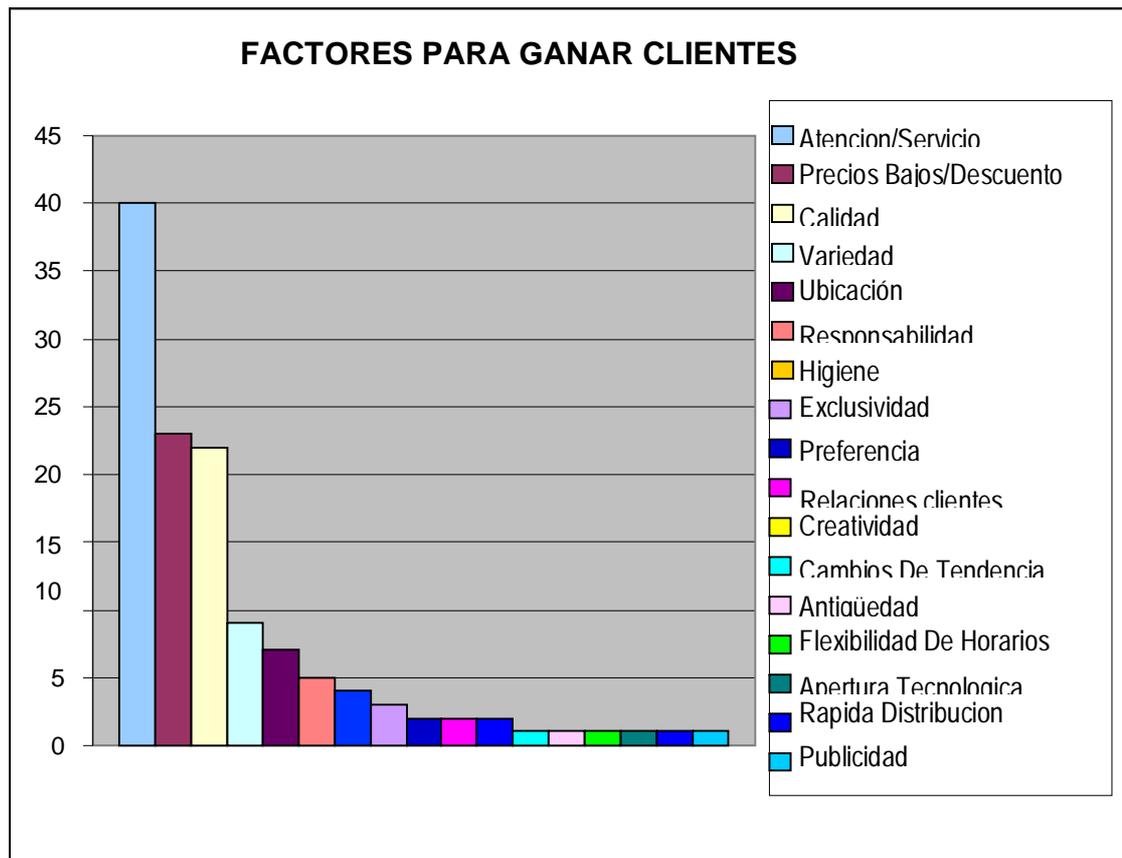
#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

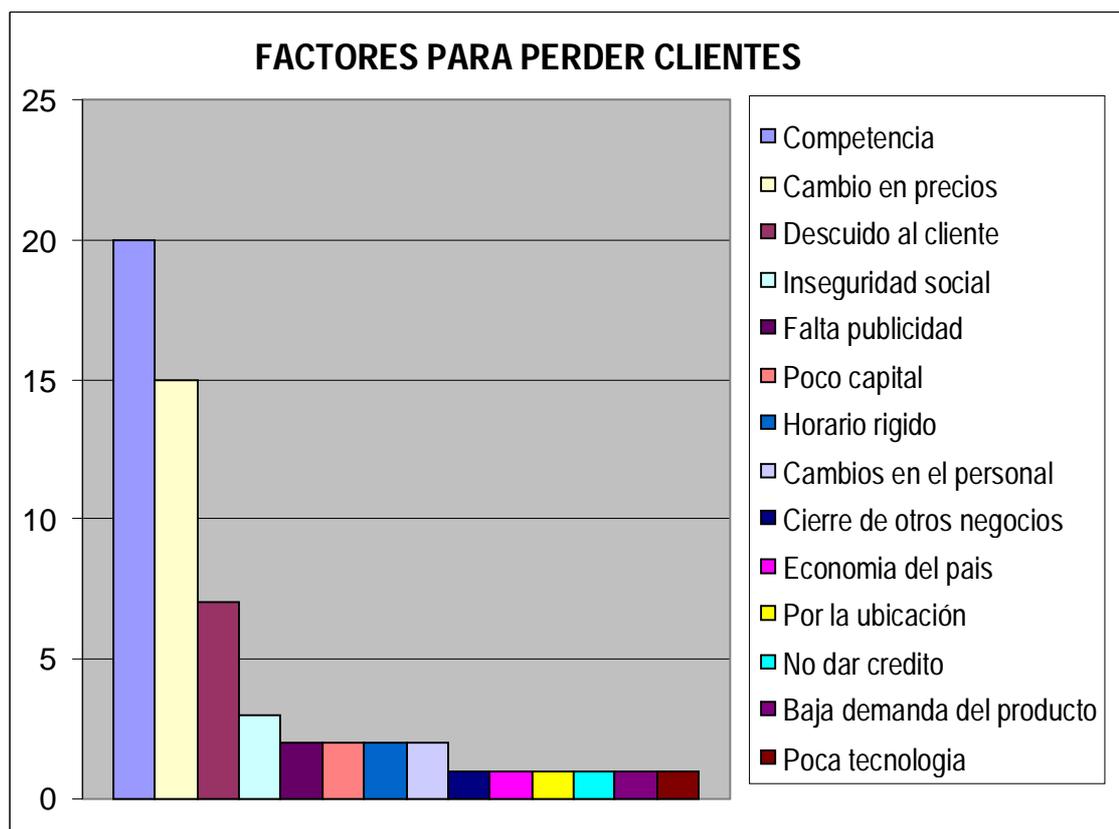
El 62% de los empresarios da a conocer sus productos y servicios mediante anuncios colocados en sus mismos negocios, un 12% lo hace mediante perifoneo y un 23% no realiza ningún tipo de estrategia publicitaria; lo que implica que la mayoría de los empresarios prefiere la publicidad en sus negocios por la facilidad y ahorro que esto representa, lo que hace evidente que los empresarios no cuentan con los conocimientos sobre otros medios de promoción y técnicas de mercadeo. Además se observó que al empresario no le es de mucho interés el realizar promoción a su negocio ya que se acomoda a solo vender lo de siempre y contar con los mismos clientes.

**Pregunta 11:** Mencione los factores del porque ha ganado o perdido clientes en los últimos dos años:

**Objetivo:** Evaluar los factores que inciden para que las empresas pierdan o ganen clientes.

<b>Factores para ganar clientes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Factores para perder clientes</b>	<b>Frecuencia</b>
Atención/servicio	40	Cierre de otros negocios	1
Precios bajos / descuentos	23	Inseguridad social	3
Calidad	22	Descuido al cliente	7
Variedad	9	Competencia	20
Ubicación	7	Poca tecnología	1
Responsabilidad	5	Por la ubicación	1
Higiene	4	Falta publicidad	2
Exclusividad del producto	3	Economía del país	1
Preferencia	2	Cambio en precios	15
Buenas relaciones con clientes	2	No dar crédito	1
Creatividad	2	Rotación del personal	2
Cambios de tendencia	1	Poco capital	2
Antigüedad	1	Horario poco flexible	2
Flexibilidad de horarios	1	Baja demanda del producto	1
Apertura tecnológica	1		
Rápida distribución	1		
Publicidad	1		





#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

Los factores que más inciden para que los empresarios ganen clientes son los siguientes:

- Atención/servicio
- Precios bajos/descuentos
- Calidad

Y los factores por los que los empresarios pierden clientes son los siguientes:

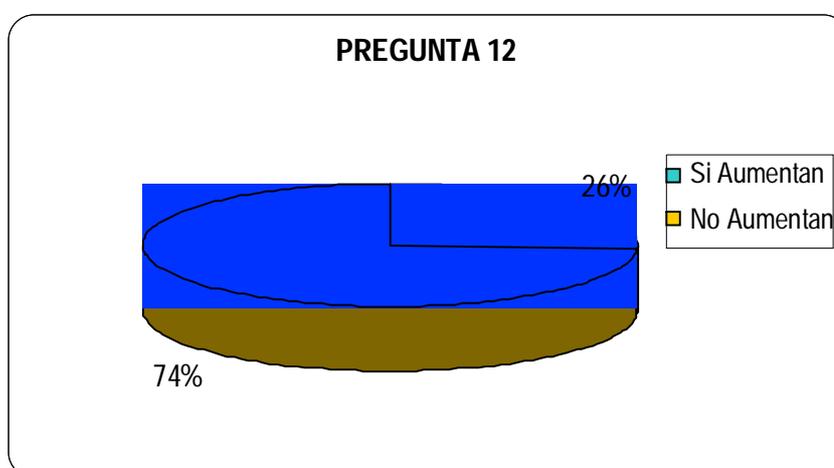
- Competencia
- Cambios en los precios
- Descuido al cliente

Por lo tanto, los empresarios deben poner especial atención a éstos factores, de manera que incidan de forma positiva en el día a día del negocio.

**Pregunta 12:** ¿Si su negocio cambiara de lugar, aumentarían sus ventas?

**Objetivo:** Conocer si los empresarios están satisfechos con la ubicación de su negocio.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si Aumentan	19	26,03%
No Aumentan	54	73,97%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

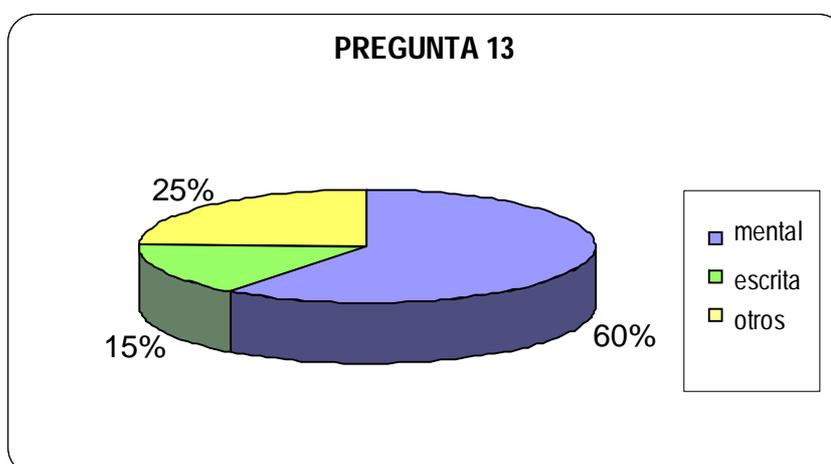
El 74% de los empresarios sostiene que cambiar de lugar su negocio no incide en el aumento de sus ventas, mientras que un 26% considera que el cambio de lugar haría más rentable sus negocios; sin embargo, para los empresarios en su mayoría, considerar el cambio de lugar de sus negocios no es determinante ya que manifiestan que por el tiempo de existencia ya tienen su cartera de clientes, restando interés en buscar nuevos clientes, es importante recalcar que también sienten temor al cambio pues desconocen que si al moverse de lugar afectara sus ventas para bien o mal.

### AREA: PRODUCCION

**Pregunta 13:** ¿Los procedimientos para elaborar sus productos o servicios los lleva de forma mental, escrita u otros?

**Objetivo:** Detectar si los empresarios cuentan con procedimientos para la elaboración o de productos o servicios

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mental	44	60,27%
Escrita	11	15,07%
Otros	18	24,66%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



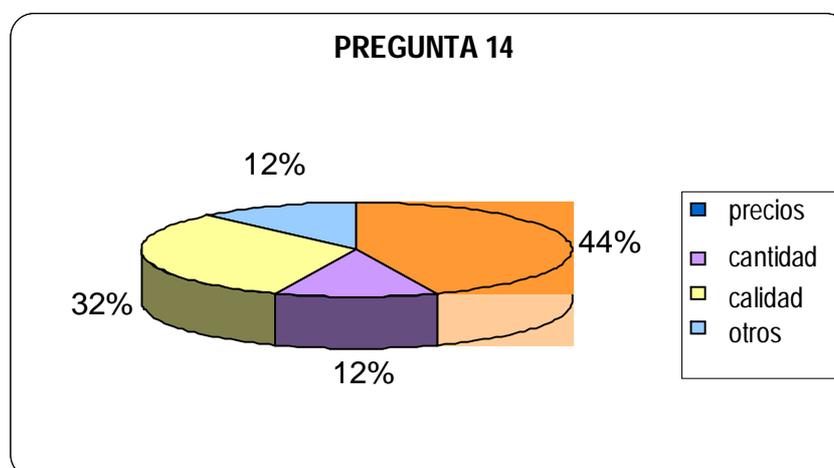
#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

El 60% de los empresarios manifiesta no tener procedimientos escritos para la elaboración de sus productos, sino los realiza de manera mental. Un 25% utilizan otros mecanismos para la elaboración de sus productos y el 15% dice tener por escrito sus procedimientos, ya que las microempresas en su mayoría no ve la importancia de contar con guías por escrito de cómo elaborar productos o servicios.

**Pregunta 14:** ¿Qué elementos toma en cuenta el empresario para negociar con los proveedores precios, cantidad, calidad?

**Objetivo:** Identificar los elementos que más inciden en las negociaciones que hacen los empresarios con los proveedores.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios	32	43,84%
Cantidad	9	12,33%
Calidad	23	31,51%
Otros	9	12,33%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



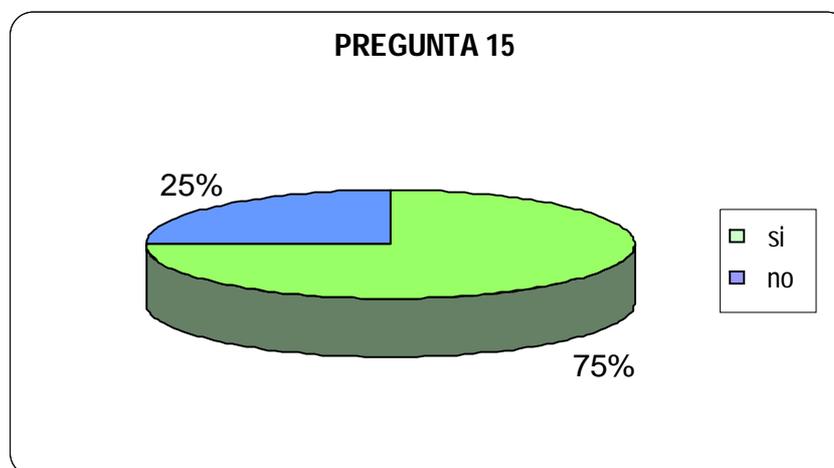
#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

El 44% de los empresarios considera que puede negociar los precios con sus proveedores, mientras que un 32% sostiene que es por la calidad de la materia prima y un 12% es por la cantidad; sin embargo, para los empresarios los principales elementos a la hora de negociar con los proveedores son los precios y la calidad, esta última reflejada como elemento secundario, olvidando que estos elementos casi siempre poseen relación directa, es decir que según el precio del producto así será la calidad.

**Pregunta 15:** ¿Lleva control de inventarios de su materia prima, de sus productos que elabora o los servicios que presta?

**Objetivo:** Verificar si el empresario lleva controles o inventarios.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
si	55	75,34%
no	18	24,66%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



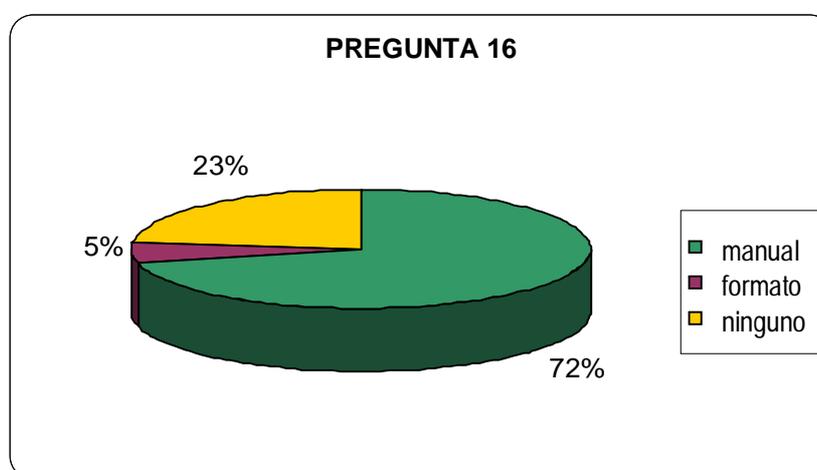
#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

El 75% de los encuestados manifiesta que llevan controles de existencias de materia prima y materiales, mientras que el 25% restante no realiza ningún tipo de control; sin embargo, a pesar de llevar controles de materia prima y materiales, estos no son elaborados de manera técnica ya que solo lo hacen de manera visual. Además, los procedimientos para el control que cada uno sigue son diferentes, así mientras algunos hacen inventario físico, otros se basan en las ventas o facturación.

**Pregunta 16:** ¿Los pedidos de productos o los servicios que le solicitan se registran de forma manual, siguiendo un formato o ninguno de los anteriores?

**Objetivo:** Definir el orden y clasificación de la documentación del negocio.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual	52	71,23%
Formato pre-diseñado	4	5,48%
Ninguno	17	23,29%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



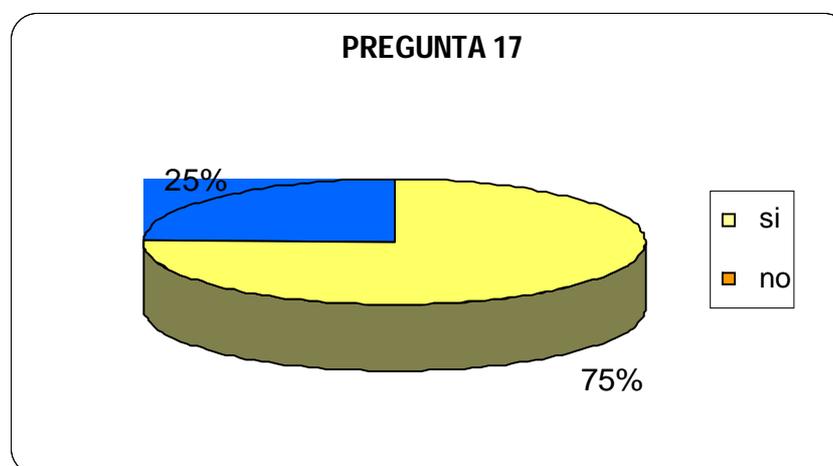
#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

El 72% de los empresarios manifiesta llevar el pedido de sus productos o servicios de forma manual, mientras que un 23% no realiza control de pedidos y el 5% restante lo hace mediante formatos pre-diseñados. Como revelan las cifras, el empresario del sector mype no brinda la atención necesaria a registrar los pedidos que hacen sus clientes ya que hacen uso de cualquier papel para hacer sus anotaciones y esto no le permite llevar un mejor control sobre sus productos.

**Pregunta 17:** ¿Considera que la distribución de sus equipos en el área de producción es el adecuado?

**Objetivo:** Considerar el grado de conocimiento de flujo de los materiales del empresario.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	55	75,34%
No	18	24,66%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



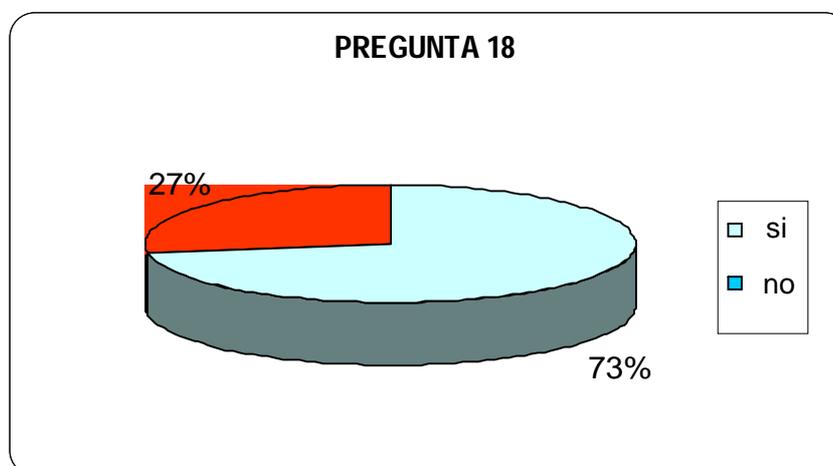
#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

El 75% de los empresarios considera que la distribución de su equipo es adecuada a sus necesidades, mientras que el 25% la considera no adecuada; por lo que es importante señalar que algunos empresarios no toman en cuenta aspectos de orden y adecuación de su maquinaria, lo que les ocasiona que la producción se vuelva más lenta.

**Pregunta 18:** ¿Cuenta con normas de higiene y seguridad para garantizar la salud de sus trabajadores?

**Objetivo:** Evaluar si el empresario aplica normas de higiene y seguridad en su negocio.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	53	72,60%
No	20	27,40%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

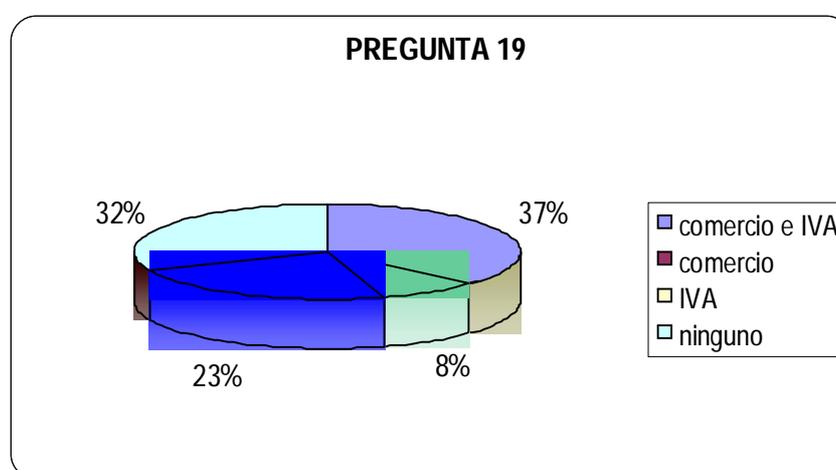
El 73% de los empresarios expresa que cuenta con normas de higiene y seguridad en sus negocios, el 27% restante dijo que no; sin embargo, los empresarios desconocen en la práctica las medidas de seguridad e higiene que necesitan sus trabajadores en el proceso productivo, el uso y mantenimiento de los equipos, instalaciones o condiciones ambientales. Por lo tanto, es importante destacar que la realidad de los empresarios es muy diferente; ya que se observó que en algunos establecimientos no existen normas de higiene y seguridad, poniendo en riesgo la salud de los clientes y los mismos trabajadores.

### AREA: FINANCIERA

**Pregunta 19:** ¿Qué tipo de registro lleva en su negocio, registro de comercio, IVA?

**Objetivo:** Conocer si los microempresarios llevan a cabo registros formales en sus negocios.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Registro de comercio e IVA	27	36.99%
Registro de comercio	6	8.22%
IVA	17	23.29%
Ninguno	23	31.51%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



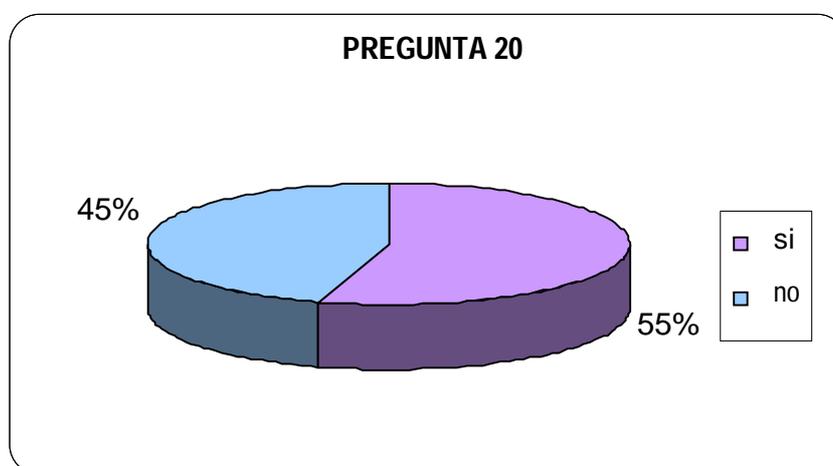
#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

El 37% de los empresarios están inscritos en el Registro de Comercio y llevan registro de IVA, el 32% no tiene ningún tipo de registro en su negocio, un 23% solamente tiene registro de IVA y un 8% simplemente está inscrito en el Registro de Comercio. Por lo que, es evidente que los empresarios no miden la importancia que tiene el registrar sus negocios. Cabe mencionar que menos de la mitad de los negocios de los empresarios MyPES no llevan registros completos en sus negocios.

**Pregunta 20:** ¿Utiliza controles financieros en su negocio?

**Objetivo:** Medir el nivel de conocimiento sobre estados financieros.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	40	54,79%
No	33	45,21%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



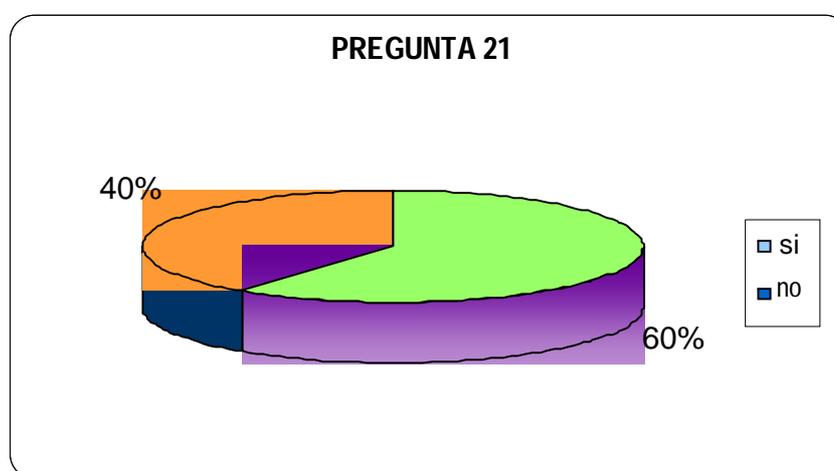
#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

El 55% de los empresarios manifiesta que sí llevan estados financieros en sus negocios y saben interpretarlos, mientras que el 45% restante manifestó que no, sin embargo, a pesar de que más de la mitad de los empresarios llevan estados financieros y afirman que saben interpretarlos en la práctica esto no es así, pues no saben aplicarlo para la toma de decisiones, ya que la contabilidad en la mayoría de los casos es llevada por personas externas al negocio, por lo que el empresario solo recibe el estado ya terminado y no sabe realmente si su negocio le está generando pérdidas o ganancias, solo se ve el documento escrito y las cantidades reflejadas, pero no sabe si posee o no la solvencia financiera para poder invertir y así hacer crecer más su negocio.

**Pregunta 21:** ¿Realiza proyecciones de gastos periódicamente en su negocio?

**Objetivo:** Obtener un dato escrito que refleje el estado en el que se encuentra el negocio.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	44	60,27%
No	29	39,73%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



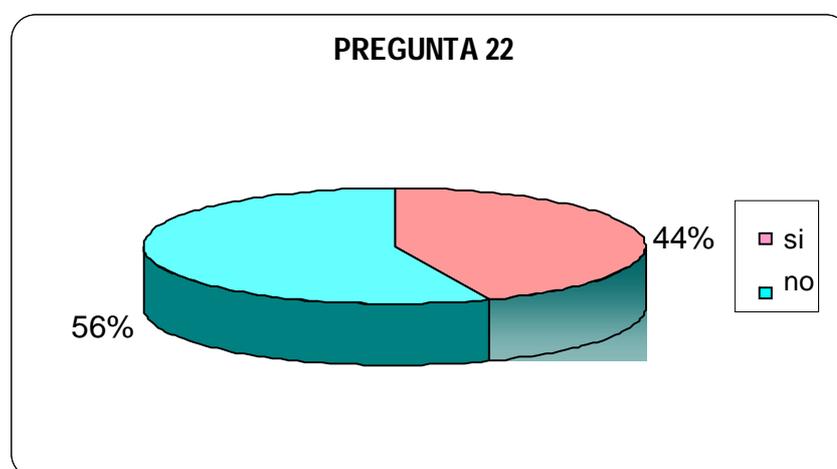
#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

El 60% de los empresarios manifestó que realizan proyecciones periódicamente en sus negocios, mientras que el otro 40% no lo hace; sin embargo se observa que la mayoría de los empresarios confunden las proyecciones de gastos en sus negocios, porque en su mayoría son superficiales, ya que no toman en cuenta variables como la demanda, la economía del país, las zonas de venta, entre otros; por lo tanto las proyecciones no son las correctas ya que se basan únicamente en pronósticos, lo que hace que no se obtengan los beneficios esperados.

**Pregunta 22:** ¿Sabe como conseguir un financiamiento bancario?

**Objetivo:** Evaluar si el empresario tiene algún conocimiento sobre manejo de créditos.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	32	43,84%
No	41	56,16%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>1</b>



#### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

El 56% de los empresarios manifiesta saber como conseguir un financiamiento bancario y el 44% restante indica desconocer a lo que se refiere un financiamiento; por lo que es alarmante que un alto porcentaje de empresarios no conocen los requisitos para adquirir financiamiento ya que los tipifican como tramites dificiles y engorrosos, debido a que muchas veces son engañados para adquirirlos y en lugar de generar una ayuda a la empresa se convierte en un problema dificil de solventar.

## **D. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES**

### **1. RESULTADO DE ENTREVISTA A FADEMYPE**

#### **SE CONCLUYE QUE:**

El programa de Capacitación va dirigido básicamente a empresarios del sector subsistencia (autoempleo) y es el sector con el que FADEMYPE nace y al cual se le da mayor énfasis. Lo que se trata es que los empresarios crezcan en su desarrollo pasando del nivel de subsistencia al de acumulación simple y éste a su vez al de acumulación ampliada. A pesar de esto, el estudio revela que la mayor concentración de empresarios del sector subsistencia está en la zona del mercado y parques del municipio de Santa Tecla y que evidentemente no son atendidos por ninguna institución que les brinde apoyo técnico y económico. Por otra parte, la mayoría de empresarios tiene un establecimiento fijo para sus negocios, pero que a su vez poseen un gran déficit en cuanto al desenvolvimiento empresarial.

El objetivo central del programa de capacitación es fortalecer las áreas en las que los empresarios necesitan como: contabilidad, gestión empresarial, comercialización, producción, así como, brindar conocimiento técnico - práctico y de índole empresarial; así como también se les faciliten herramientas útiles en la práctica de sus empresas. Sin embargo, aunque el objetivo este bien trazado, FADEMYPE no cuenta en la actualidad con una metodología específica que los oriente o que sea más específica para detectar donde realmente necesita apoyo el empresario.

El diagnóstico de necesidades se realiza agrupando a los empresarios para que ellos mismos en entrevista abierta den a conocer sus debilidades que tienen en las empresas; y en muchos casos se les pregunta directamente en que áreas quieren que se les apoye.

Las convocatorias en algunos casos no las hace FADEMYPE de manera directa; sino que muchas veces se apoyan en las Alcaldías.

Las áreas específicas en las que mayormente capacita FADEMYPE son: Desarrollo Humano, Empresarial; Área Técnica, esta muchas veces es de manera puntual; sin embargo uno de los temas que más demandan los empresarios son Servicio al Cliente.

FADEMYPE ha determinado que las principales debilidades de mypes son:

- a) Capital de Trabajo; este muchas veces no cubre las necesidades de los empresarios; a pesar que se les cubre con micro-cuentas y asesorías contables.
- b) Inestabilidad del empresario por la fluctuación de los precios en los productos.
- c) No cuentan con un lugar fijo donde el empresario pueda desempeñarse.
- d) Carecen de controles.
- e) No saben costear el producto, compran materia prima, materiales y elaboran un producto X y hacen sus cálculos tomando en cuenta solo el costo de los materiales y lo que le van a ganar y no toman en cuenta la mano de obra, el trabajo que les costo hacer el producto, ellos venden y no saben si están ganando o perdiendo.
- f) Por ser empresas familiares hacen una mezcla de todo, no separan lo que es de la familia de la empresa, es difícil para ellos. Por ejemplo si tienen un gasto familiar ellos lo agarran de su empresa y siempre es un poco contabilidad.
- g) Poca Visión para crecer, no realizan mercadotecnia, están conformes con lo que tienen y con los clientes de siempre.

Los facilitadores que imparten las capacitaciones son contratados de acuerdo al área de conocimiento y el tema programado; no se pide acreditación en metodologías; solamente la experiencia en el tema.

La evaluación del aprendizaje en las capacitaciones impartidas no se realiza por escrito, pero se les da cierto tipo de seguimiento a los empresarios; visualizando el desarrollo o crecimiento que han tenido a partir de la capacitación en las áreas en que se les ha capacitado; para ello los supervisores son los que miden el impacto de los aprendizajes de los empresarios; especialmente si se trata de grupos asociativos.

Los programas de capacitación se actualizan de acuerdo a los cambios del entorno y en relación directa a las actividades económicas a las que se dedican. Así mismo los programas se adaptan a los diferentes niveles de la microempresa, sean estas de Subsistencia, Acumulación Simple o Acumulación Ampliada.

Entre los Organismos nacionales y los internacionales que apoyan los programas que desarrolla FADEMYPE para los empresarios están:

- Apoyo de Bélgica (75%) para el grupo meta, conforme pasa el tiempo esta ayuda va disminuyendo.
- FAT Fondos de Asistencia Técnica (CONAMYPE).
- ACSUR Gobierno Español y Asturias, ellos especifican a que grupos les dará la ayuda.

Las capacitaciones y el lugar donde se imparten son planificadas de la manera siguiente:

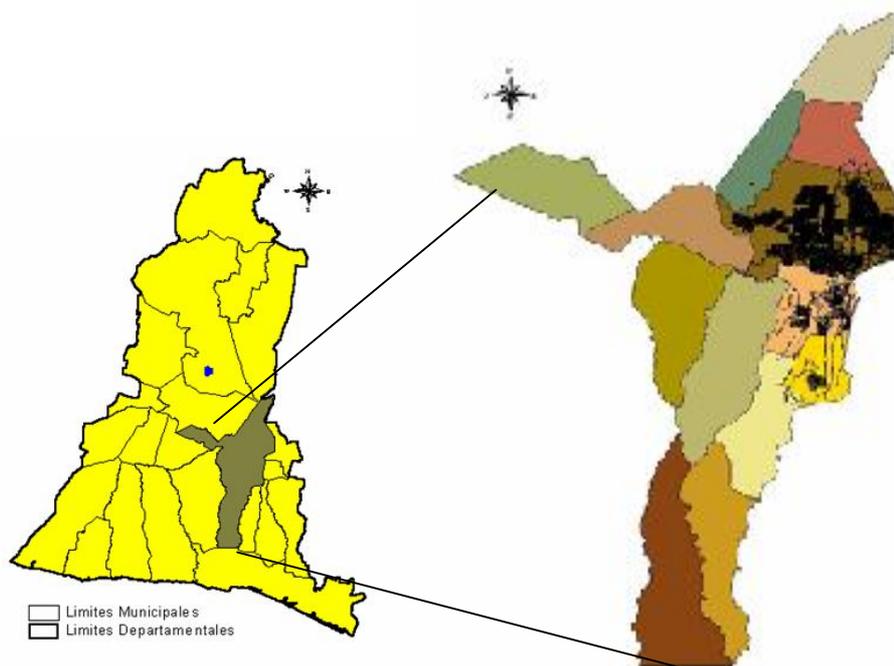
El facilitador se encarga de brindar el material el cual es revisado por la Fundación que apoya los programas de capacitación, todo esto obedece a diagnósticos de necesidades previos a los empresarios; para seleccionar los temas.

Los módulos son planificados de acuerdo a cartas didácticas las cuales son revisadas por FADEMYPE.

Los facilitadores no dan seguimiento a las capacitaciones, solamente imparten los temas sin hacer informe técnico de los resultados.

Los programas de capacitación que desarrollan los planifican por Municipio Priorizados, grupos identificados y acercamientos directos.

## 2. DIAGNOSTICO EN MICROEMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.



Santa Tecla como cabecera departamental, es de gran importancia para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, en el se encuentran radicados diversos tipos de establecimientos como: ventas de lácteos, ferreterías, farmacias, distribuidoras de agroquímicos, ventas de productos de primera necesidad, panaderías, librerías, entre muchos otros; que hacen de Santa Tecla el municipio del departamento de La Libertad con la mayor concentración de MyPEs, estas divididas en dos grandes sectores: El sector Formal y el sector informal (venta ambulante). El comercio formal se ubica principalmente en las 15 manzanas del centro de Santa Tecla entre el Parque Daniel Hernández y la Plaza San Martín en los alrededores del mercado municipal, también sobre la 2ª calle Oriente-Poniente y la 4ª calle Oriente-Poniente; estas calles corresponden al eje de transporte importante entre San Salvador/Santa Ana y el occidente del país. El comercio de carácter informal se ubica principalmente en la zona del centro histórico de la ciudad, abarcando un perímetro de unas 1000 m<sup>2</sup>

## 2.1. MAPEO DE UBICACIÓN GEOGRAFICO

Para efectos de la investigación se realizó un mapeo, que determina la clasificación de las microempresas en el municipio de Santa Tecla, por tipo y nivel de desarrollo.

<b>SUBSISTENCIA:</b> Presenta un nivel sumamente bajo de productividad que solamente les permite cubrir necesidades familiares de consumo inmediato, se dedican a actividades de comercio minorista o prestación De servicios personales y sus propietarias son generalmente mujeres jefes de hogar.			
Nº	TIPO DE EMPRESA	PRODUCTOS	ACTIVIDAD
1	MANUFACTURERA	ROPA	SASTRERÍA
2	SERVICIOS	ALIMENTOS	PUPUSERÍA
3	MANUFACTURERA	ACCESORIOS	BISUTERÍA
4	COMERCIO	ACCESORIOS PARA EL CABELLO	BAZAR
5	SERVICIOS	MANUALIDADES	BAZAR
6	MANUFACTURERA	ACCESORIOS	BISUTERÍA
7	MANUFACTURERA	ALIMENTOS	PANADERIA
8	SERVICIOS	HILOS, ENCAJES Y OTROS	BAZAR
9	MANUFACTURERA	ACCESORIOS	BISUTERÍA
10	SERVICIOS	RELAJACION Y DESCANSO	MASAJES

<b>ACUMULACIÓN SIMPLE:</b> Presentan un nivel de productividad que solamente les permite cubrir sus costos, sus propietarios pueden ser de ambos géneros, aunque principalmente son hombres.			
Nº	TIPO DE EMPRESA	PRODUCTOS	ACTIVIDAD
1	COMERCIO	ALIMENTOS	PRODUCTOS LÁCTEOS
2	COMERCIO	ALIMENTOS Y OTROS	PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD
3	MANUFACTURERA	ALIMENTOS	PASTELERÍA
4	MANUFACTURERA	ALIMENTOS	PANADERÍA Y PASTELERIA
5	COMERCIO	MATERIALES DE CONSTRUCCION	FERRETERÍA
6	SERVICIOS	LIBROS Y PAPELERIA	LIBRERÍA
7	COMERCIO	ALIMENTOS	PRODUCTOS LÁCTEOS
8	SERVICIOS	INFORMATICA	CIBER CAFÉ
9	COMERCIO	ALIMENTOS	PANADERIA
10	SERVICIOS	ARTICULOS VARIOS	TIENDA
11	SERVICIOS	ACCESORIOS PARA EL CABELLO Y OTROS	BAZAR
12	MANUFACTURERA	ROPA	SASTRERIA
13	SERVICIOS	ARTICULOS VARIOS	TIENDA
14	SERVICIOS	ALIMENTOS	PUPUSERIA
15	SERVICIOS	ALIMENTOS	TIPICOS
16	MANUFACTURERA	ROPA	CONFECCION
17	SERVICIOS	ALIMENTOS	PUPUSERIA

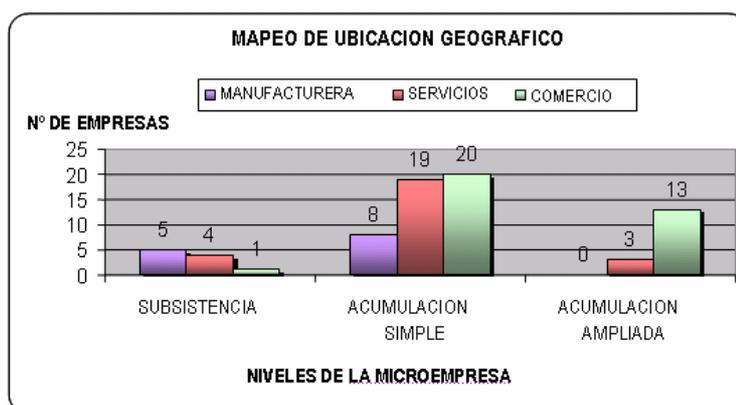
18	SERVICIOS	LIBROS Y PAPELERIA	LIBRERÍA
19	COMERCIO	ALIMENTOS Y OTROS	PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD
20	COMERCIO	ALIMENTOS	PRODUCTOS LACTEOS
21	SERVICIOS	MANUALIDADES	BAZAR
22	SERVICIOS	RELAJACION Y DESCANSO	MASAJES
23	COMERCIO	ACCESORIOS	ROPA PARA BEBE
24	MANUFACTURERA	ACCESORIOS	BISUTERIA
25	SERVICIOS	ALIMENTOS	VENTA DE HAMBURGUESAS
26	SERVICIOS	ROPA	BOUTIQUE
27	COMERCIO	ACCESORIOS	PERFUMERIA
28	COMERCIO	ALIMENTOS Y OTROS	PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD
29	MANUFACTURERA	FESTEJOS	PIÑATERIA
30	COMERCIO	ALIMENTOS	PRODUCTOS LACTEOS
31	COMERCIO	ROPA	BOUTIQUE
32	MANUFACTURERA	ALIMENTOS	SORBETERIA
33	SERVICIOS	ALIMENTOS	TIPICOS
34	SERVICIOS	DISEÑOS	SERIGRAFIA
35	COMERCIO	ALIMENTOS Y OTROS	PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD
36	COMERCIO	ROPA	ROPA DEPORTIVA
37	COMERCIO	ROPA	BOUTIQUE
38	MANUFACTURERA	ACCESORIOS	MUEBLES ARTESANALES
39	SERVICIOS	LIBROS Y PAPELERIA	LIBRERÍA
40	SERVICIOS	FOTOGRAFIA	ESTUDIO FOTOGRAFICO
41	COMERCIO	ACCESORIOS	MUEBLES
42	COMERCIO	ACCESORIOS	BICICLETAS
43	COMERCIO	ARTICULOS VARIOS	TIENDA
44	COMERCIO	MATERIALES DE CONSTRUCCION	FERRETERIA
45	SERVICIOS	BELLEZA	PELUQUERIA
46	COMERCIO	ACCESORIOS	VENTA DE CELULARES
47	SERVICIOS	BELLEZA	PELUQUERIA

**ACUMULACIÓN AMPLIADA:** Su productividad les permite acumular excedentes que son invertidos en la adquisición de maquinaria y equipo o en el incremento del capital de trabajo necesario para el crecimiento de la empresa, se ubican en actividades manufactureras donde son exigidas por la competencia a elevar su productividad y la calidad de sus productos y sus propietarios son generalmente hombres.

Nº	TIPO DE EMPRESA	PRODUCTOS	ACTIVIDAD
1	COMERCIO	ACCESORIOS	PRODUCTOS PLASTICOS
2	COMERCIO	MEDICAMENTOS	FARMACIA
3	COMERCIO	ROPA	BOUTIQUE
4	COMERCIO	HARINAS Y ACCESORIOS	MATERIA PRIMA PARA PANADERIA

5	COMERCIO	MATERIALES DE CONSTRUCCION	FERRETERÍA
6	SERVICIOS	LIBROS Y PAPELERIA	LIBRERÍA
7	COMERCIO	ARTICULOS PARA EL HOGAR	MUEBLERIA
8	SERVICIOS	ALIMENTOS	RESTAURANTE
9	COMERCIO	MEDICAMENTOS	FARMACIA
10	SERVICIOS	ALIMENTOS	RESTAURANTE
11	COMERCIO	ARTICULOS VARIOS	TIENDA
12	COMERCIO	PRODUCTOS AGROPECUARIOS	AGROSERVICIO
13	COMERCIO	MEDICAMENTOS	FARMACIA
14	COMERCIO	ALIMENTOS	PALETERIA
15	COMERCIO	MEDICAMENTOS	FARMACIA
16	COMERCIO	MEDICAMENTOS	FARMACIA

NIVELES DE LA MICROEMPRESA				
	SUBSISTENCIA	ACUMULACION SIMPLE	ACUMULACION AMPLIADA	TOTAL
MANUFACTURERA	5	8	0	13
SERVICIOS	4	19	3	26
COMERCIO	1	20	13	34
TOTAL	10	47	16	73



El propósito del gráfico anterior, es facilitar la comprensión sobre el número de empresas pertenecientes a cada nivel por actividad a la que se dedican, a fin de realizar una propuesta de capacitación que se adecue a las necesidades de cada nivel y tener datos más específicos para facilitar la elección de temáticas a desarrollar a los empresarios.

## 2.2. NECESIDADES DE LOS EMPRESARIOS EN LAS MYPES

### AREA: RECURSOS HUMANOS

#### Se concluye que:

- La mayoría de los empresarios dice ejercer liderazgo dentro de sus negocios; pero no reconocen la efectividad del mismo, ya que no especifican de manera técnica el estilo que ejercen.
- La mayoría de microempresas están conformadas por familiares, un factor que puede ser beneficioso para el negocio, ya que genera mayor confianza y compromiso con el mismo. Sin embargo, en cuestión de acatar ordenes, pocas veces aceptan, ya que se sienten con mayores derechos que los demás empleados.
- La mayor parte de personal en la mypes es de tipo operativo y experiencia práctica; sin embargo, no tienen preparación académica, lo que genera que los empresarios aprovechen esa oportunidad para hacerles trabajar largas jornadas; sin hacer mayores erogaciones en sus pasivos laborales.

#### Recomendaciones

- Es importante que los empresarios desarrollen liderazgos empresariales efectivos sobre una base técnica; a fin de que se hagan obedecer, no bajo presión o temor, porque puede en un momento dado causarles rotación de personal. Así mismo manejar liderazgos efectivos para la toma de decisiones, cuando las empresas estén dentro del enfoque familiar.

- Es importante mejorar las relaciones de los empresarios con el personal para que favorezca el empoderamiento de los mismos hacia la empresa; ya que la experiencia del personal puede aprovecharse en el aporte de ideas que les genere crecimiento y desarrollo a las empresas.
- Establecer programas de incentivos no solo basados en el dinero; sino en lo simbólico; a fin de buscar en ellos la fidelidad, que es la base para hacer a la microempresa sostenible.

#### **AREA: MERCADEO**

##### **Se concluye que:**

- Es muy poco el nivel de importancia que los empresarios en las mypes le dan a la diferenciación de sus productos, aduciendo que sus producciones son muy bajas y que sus productos son de consumo masivo, por lo que no necesitan ser distintos de la competencia.
- Los empresarios conocen poco sobre la manera de establecer precios; lo que dificulta obtener mayor rentabilidad en sus negocios. La cultura para manejar los precios es que utilizan el llamado "regateo" de los clientes, lo que muchas veces les hace perder de vista sus costos de producción o de comercialización.

- Los factores que influyen para ganar o perder clientes son los siguientes:

<b>Factores para ganar clientes</b>	<b>Factores para perder clientes</b>
Variedad	Competencia
Precios bajos / descuentos	Inseguridad social
Preferencia	Cambio en precios
Atención/servicio	Cierre de otros negocios
Higiene	Falta publicidad
Exclusividad del producto	Economía del país
Responsabilidad	Por la ubicación
Calidad	Descuido al cliente
Cambios de tendencia	Poco capital
Buenas relaciones con clientes	No dar crédito
Antigüedad	Horario poco flexible
Creatividad	Rotación del personal
Flexibilidad de horarios	Baja demanda del producto
Ubicación	Poca tecnología
Apertura tecnológica	
Rápida distribución	
Publicidad	

Sin embargo los desconocen a fin de controlarlos para hacer sostenibles sus microempresas.

### **Recomendaciones**

- Que los empresarios trabajen en la mercadotecnia de sus productos; a fin de que estos se vayan posicionando en los segmentos que ellos manejan; ya sea por el empaque, logo o marca.
- Desarrollar planes de mercadeo para aprovechar las estrategias del mercado, relacionados a los cambios y fuerzas que mueven el mismo, de acuerdo a la actividad económica en las que estén insertados.
- Trabajar en programas de servicio al cliente para todos sus empleados, no solo los que venden los productos sino todas las personas que estén en el negocio.

### **AREA: PRODUCCION**

#### **Se concluye que:**

- El empresario de las microempresas se ha hecho empresario en base, a sus necesidades, porque quiere independencia o porque conoce técnicamente lo que hace; sin embargo, no se ha preparado como empresario; lo que hace que descuide los procesos de producción.
- Los controles de calidad en los productos y/o servicios en las mypes, se hace por medio de la observación, lo que dificulta saber exactamente como es la calidad de los mismos en el proceso.

- Los registros de venta de los productos por medio de la facturación permiten llevar el registro de pedidos y por lo tanto controlar la producción o la compra de mercadería que ha de tenerse disponible para la venta.

### **Recomendaciones**

- Es necesario que el empresario tenga un manual de procedimientos sobre los procesos técnicos en la elaboración de sus productos o la prestación de servicios, ya que esto le facilita la inducción de los nuevos empleados. Además le permitiría eliminar los desperdicios, tiempo ocioso y controlar las compras de materia primas.
- Los inventarios deben hacerse claros y consistentes ya que son una herramienta vinculada a las compras porque permite conocer existencia de productos de forma oportuna.
- Tener un registro de las ventas permite hacer una estimación de los días de mucha o poca demanda de los productos ofertados, de tal manera de ofrecer productos con poco movimiento con más énfasis.

### **AREA: FINANCIERA**

#### **Se concluye que:**

- Muchos empresarios no tienen legalizado sus negocios, y en su mayoría no lo hacen por los trámites burocráticos que conlleva; lo que considerables veces les hace perder oportunidades de realizar ventas mayores en los mercados competitivos.
- La falta de conocimiento técnico no les permite a los empresarios hacer una planificación financiera, que les permita hacer un control efectivo en sus negocios; por lo que hay

momentos en los cuales no pueden saber sus grados de liquidez y solvencia para tomar decisiones; además de limitarles sus proyecciones financieras.

- La mayoría de empresarios se ve en la necesidad de recurrir a préstamos bancarios con elevadas tasas de interés, esto limita en gran medida a que el empresario perciba un poco más de ganancia en su negocio porque lo que recibe se va muchas veces a pago de intereses del capital prestado.

### **Recomendaciones**

- Es importante que los empresarios conozcan las ventajas o desventajas de estar legalizados, especialmente si sus negocios han estado en los mercados 5 años consecutivamente.
- Los empresarios deben conocer el ABC de la Planificación Financiera para manejar controles que les permite tomar decisiones financieras.
- Conviene que el empresario realice proyecciones basándose en datos concretos que para el caso serían cifras reales presentadas en Estados Financieros de forma clara y precisa.
- Muchas instituciones u organismos no gubernamentales que manejan paquetes crediticios con bajos intereses deberían estar más cerca de los empresarios Mype con la finalidad de apoyarles, ya que muchos de estos empresarios desconocen de su existencia.

### **3. VENTAJAS Y LIMITACIONES**

#### **VENTAJAS**

- Disposición del grupo de empresarios MyPe del municipio de Santa Tecla en el departamento de la Libertad, al brindar la información necesaria para el desarrollo de la investigación.
- Información precisa y oportuna brindada por las personas encargadas de llevar a cabo los programas de capacitación en la Fundación para el Autodesarrollo de los Micro y Pequeños Empresarios FADEMYPE.

#### **LIMITACIONES**

- Aunque la determinación de la muestra fue diseñada tomando en cuenta las micro y pequeñas empresas, al realizar la investigación de campo solo se encontró micro empresas en sus tres niveles.

### **4. PRINCIPALES ELEMENTOS EN COMUN ENTRE FADEMYPE Y LOS EMPRESARIOS**

La mayoría de microempresas son empresas familiares, lo que genera un clima de confianza, pero al mismo tiempo liderazgos débiles ya que hay trabajadores que no son de la familia y es cuando al dirigir el negocio se vuelve dificultoso para el empresario.

FADEMYPE identifica dentro de las áreas de capacitación, el desarrollo humano, empresarial y área técnica, que son las mismas identificadas por los empresarios; pero sería conveniente hacer un análisis más profundo y de manera puntual para solventar las necesidades inmediatas de los empresarios y no por áreas generales.

Además FADEMYPE, a través de su experiencia al brindar asesoría técnica a los empresarios mype ha determinado muchas de las debilidades del sector ejemplo de ello en el manejo inadecuado de su capital de trabajo, problemas en costear sus productos, el manejo de las cuentas, así como la inestabilidad de los empresarios especialmente los que pertenecen al nivel de subsistencia ya que no tienen un lugar fijo para su negocio, esto es compartido por las opiniones de los empresarios.

Tanto FADEMYPE como los empresarios mantienen una relación positiva de aprovechamiento en las capacitaciones y asistencia técnica lo que se manifiesta en la manera como los empresarios valoran la asistencia que les brindan, manifestándose de forma permanente en las reuniones charlas y dinámicas de capacitación que se les imparte.

Uno de los problemas que se identifica en los empresarios es que no todos tienen la oportunidad de recibir las capacitaciones ya que la metodología que FADEMYPE utiliza no es la adecuada, esto es compartido por un alto porcentaje de empresarios, los cuales manifiestan que si valoran las capacitaciones pero muchas veces no tienen acceso a ellas ya que desconocen los procedimientos para acceder a ellas.

Los puntos en común anteriormente señalados sobre las necesidades de Capacitación han sido detectados mediante el resultado del cuestionario dirigido a empresarios del sector MyPE y la entrevista programada al personal encargado de las capacitaciones en FADEMYPE.

### **CAPITULO III**

# **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y FORMACION INTEGRAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA ATENDIDAS POR FADEMYPE EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA**

### **CAPITULO III**

#### **A. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PROPUESTO**

El Salvador, ante los retos y desafíos que presenta un mundo globalizado necesita de microempresas capaces de generar desarrollo y crecimiento a la economía del país para mejorar cualitativamente la vida de las familias salvadoreñas; por lo tanto, se vuelve importante que organismos como FADEMYPE con una visión en la prestación de servicios integrados de calidad a los empresarios de las MyPES, haga su mejor esfuerzo para desarrollar integralmente a los empresarios, según las necesidades específicas en las áreas funcionales de las empresas: recursos humanos, mercadeo, producción y finanzas; por otra parte este programa tiene como objetivo brindar a los empresarios, los conocimientos, habilidades y actitudes para que puedan desarrollarse en el entorno empresarial, buscando fortalecerlos a ellos como personas y como empresarios que se dedican a actividades productivas o pequeños negocios, tanto ambulantes como en sus propios negocios.

#### **B. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Este programa de Capacitación está diseñado para dar asistencia en la formación, capacitación y desarrollo integral a los empresarios que atiende FADEMYPE y está orientado a fortalecer a los empresarios en los tres niveles de la microempresa: Subsistencia, Acumulación Simple y Acumulación Ampliada en las respectivas áreas de sus negocios.

Su estructura responde a las necesidades detectadas de capacitación que tienen las empresas para que se desarrollen en sus primeros niveles, es decir, pasen del nivel de subsistencia al nivel de acumulación simple, y del nivel de acumulación simple al nivel de acumulación ampliada, para que alcancen sostenibilidad.

El programa estará enfocado al desarrollo empresarial en las áreas de: Recursos Humanos, Mercadeo, Producción y Finanzas.

### **ÁREAS DE CAPACITACIÓN:**

#### **Recursos Humanos:**

Enfocado a orientar al empresario a mejorar las relaciones con sus trabajadores a fin de mejorar el liderazgo y desarrollar valores y principios empresariales para generar un clima de trabajo agradable en los negocios.

#### **Mercadeo:**

Enfocado a desarrollar los conocimientos en el empresario sobre el mercado y la comercialización de sus productos, tomando en cuenta factores como: precios, plaza, promoción y producto.

#### **Producción:**

Enfocado a que los empresarios conozcan los procesos técnicos operativos, herramientas básicas de controles de productos y materia prima y la optimización de recursos para disminuir los desperdicios.

#### **Finanzas:**

Enfocado a que los empresarios conozcan todo lo relacionado con los registros contables y registros financieros básicos para la aplicación en sus negocios.

## C. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

### Objetivo General:

- ◆ Contar con una herramienta técnica que permita capacitar y formar a los empresarios de acuerdo a sus necesidades de manera ordenada y que puedan escalar de un nivel a otro; así como, desarrollar integralmente a los empresarios en sus diferentes niveles, cognitivo, motriz y actitudinal para que sus negocios se mantengan sostenibles en mercados competitivos.

### Objetivos Específicos:

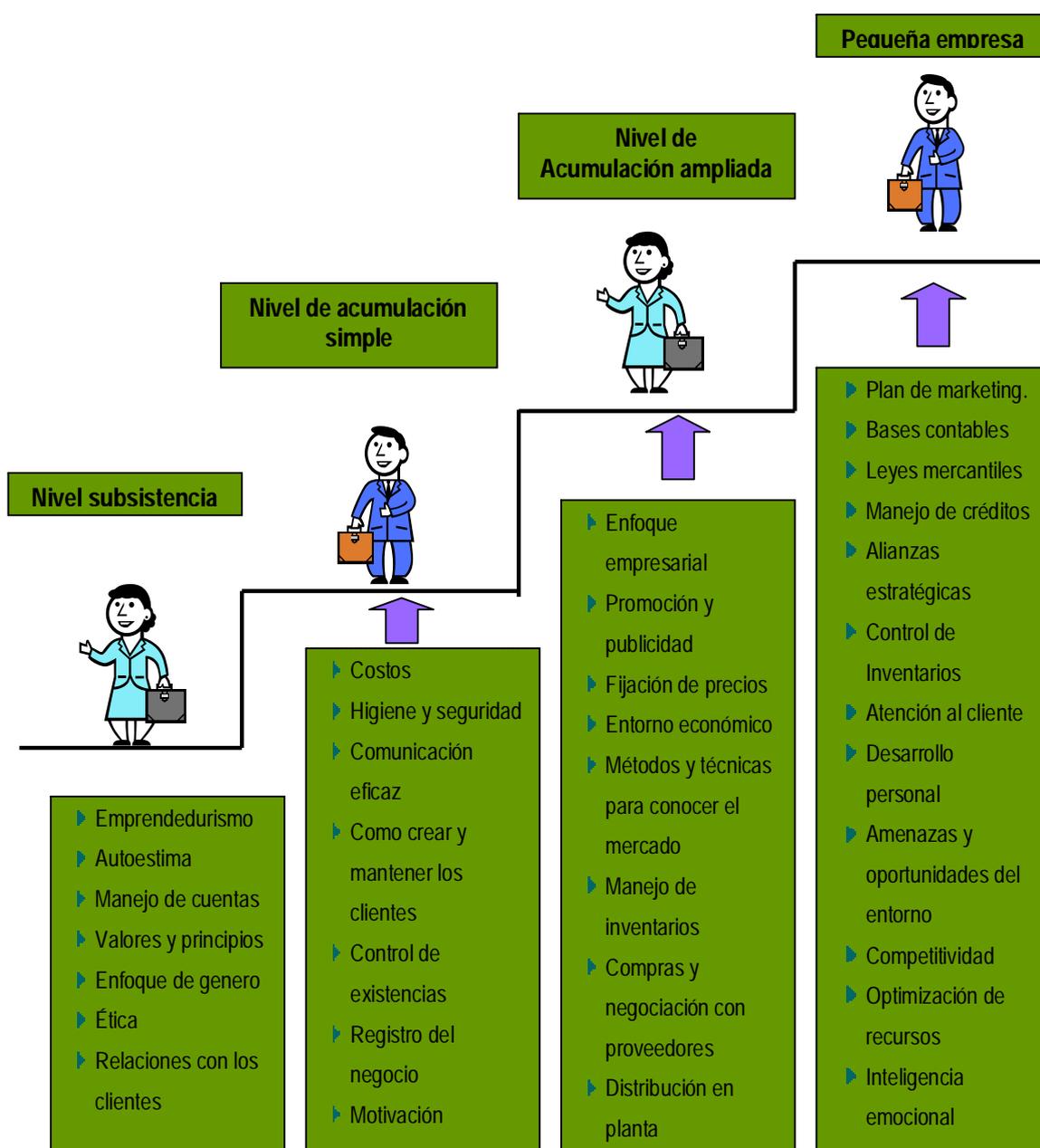
- ◆ Tener una visualización clara de los diferentes niveles de la microempresa según la clasificación del Libro Blanco de la Microempresa.
- ◆ Planificar de manera ordenada las capacitaciones de los empresarios , haciendo un mapeo para descubrir sus necesidades mas urgentes.
- ◆ Contar con una metodología de abordaje basada en las principales necesidades de los empresarios.
- ◆ Crear una Matriz de planificación del programa que incluya los ejes temáticos por área.
- ◆ Hacer evaluaciones del las capacitaciones de manera objetiva.

## D. POLITICAS DEL PROGRAMA

- ◆ Detectar las necesidades de capacitación utilizando metodologías que permitan conocer mejor los elementos que afectan a los empresarios.
- ◆ Revisar el programa de capacitación cada año a fin de detectar nuevas necesidades que hayan surgido por los cambios en el entorno.
- ◆ Adecuar el programa a las características que el contexto presenta.
- ◆ Elaborar controles de seguimiento para evaluar el crecimiento que ha tenido el empresario.
- ◆ Realizar la selección de facilitadores de acuerdo a las necesidades específicas del modulo.
- ◆ El seguimiento y evaluación de los programas de capacitación por nivel será base para la retroalimentación y reforzamiento del mismo.
- ◆ La evaluación de impacto se realizará bajo indicadores de crecimiento que hayan tenido los empresarios en sus negocios y el desarrollo personal de los mismos.

## ENFOQUE DEL MODELO DE FORMACION Y CAPACITACION DE LOS EMPRESARIOS DE LAS MICROEMPRESAS

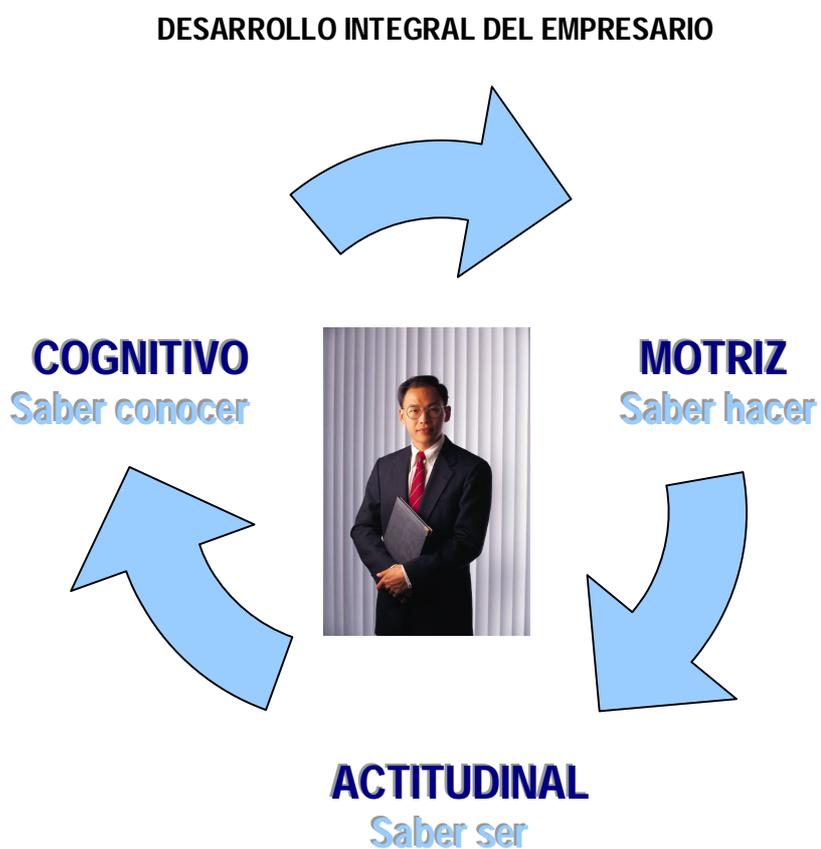
El modelo toma en cuenta los diferentes niveles de desarrollo de la microempresa: subsistencia, acumulación simple, acumulación ampliada, señalando para cada nivel diferentes ejes temáticos según la complejidad de los mismos niveles.



## E. LA EJECUCION DEL PROGRAMA

### 1. OBJETIVOS

Los objetivos que se elaboren en los diferentes cursos a desarrollar para cada una de las áreas (recursos humanos, mercadeo, producción y finanzas), deberán orientarse a la parte cognitiva, o sea el saber conocer; a la parte motriz que es el saber hacer y a la parte actitudinal que se refiere a la parte del saber ser.



## 2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Para que los módulos de capacitación tengan éxito y se obtenga un aprovechamiento óptimo de los empresarios, se deberán contemplar y dedicar tiempo a las etapas de: **planeación, organización, ejecución y evaluación del curso de capacitación.**

### **Planeación:**

Consistirá en determinar el plan de capacitación, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, ejes temáticos y metodología. A su vez la programación implicará el detalle de las características en lo referente al diseño instruccional: objetivos, contenidos, métodos, materiales, evaluación, responsables, los mismos que deben ser diseñados para cada área.

### **Organización:**

Estará referido a la materialización del planeamiento, estableciendo la programación de las acciones de cómo se desarrollará el plan de capacitación. Entre estas acciones se deberán considerar las siguientes:

- ◆ Fijación de la fecha y hora del curso
- ◆ Determinación del auditorio adecuado donde se desarrollará el curso
- ◆ Contratación de los facilitadores
- ◆ Selección de empresarios a capacitar
- ◆ Designación de los coordinadores de la capacitación
- ◆ Preparación de los medios y materiales a utilizar
- ◆ Elaboración y manejo de la base de datos.

**Ejecución:**

Esta etapa comprenderá la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordinará y preparará el programa para el desarrollo de la capacitación, utilizando los medios adecuados para difundir la realización del mismo.

En la etapa de implementación de la capacitación será importante determinar la metodología a utilizar considerando los aspectos siguientes:

- ◆ Diseñar una metodología de acuerdo a los temas que se van a impartir.
- ◆ Enfocar la formación de modo que su eje central de referencias no sea el facilitador, sino el empresario y necesidades a resolver.
- ◆ Crear políticas de acuerdo a los cursos que se van a impartir.
- ◆ Utilizar lugares adecuados para la formación, tanto en su infraestructura como en su localización.
- ◆ Utilizar medios didácticos los cuales responden a ciertos requisitos de calidad.
- ◆ Diseñar y/o estructurar ejercicios que destaquen experiencias empresariales.
- ◆ Procesamiento de ejercicios a través de dinámicas de percepción grupal, que desarrollan los niveles del conocimiento.
- ◆ Plantear las instrucciones precisas que faciliten la auto confianza y aprovechamiento de los ejercicios y además del aporte técnico del facilitador.
- ◆ Se considerara en los grupos a capacitar las edades y niveles educativos para lograr homogeneidad en los mismos.

**Evaluación:**

Esta fase permitirá conocer en que medida se ha logrado cumplir con los objetivos establecidos en el desarrollo del curso de capacitación.

Para la evaluación de los módulos de capacitación se recomienda medir: la reacción o impacto que generó, el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes y las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento.

### HOJA DE EVALUACION DEL PARTICIPANTE

<b>DATOS GENERALES</b> Nombre del modulo: _____ Nombre del participante: _____ Fecha de evaluación: _____	<b>INDICACIONES:</b> Lea detenidamente y marque con una "X" la casilla que corresponda según su apreciación.	<b>ESCALA:</b> E=Excelente MB=Muy Bueno B=Bueno R=Regular NM=Necesita Mejorar.			
<b>I. Desarrollo del Proceso de Aprendizaje</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>NM</b>
1. Puntualidad a las sesiones de capacitación					
2. Atención prestada durante el desarrollo de las sesiones					
3. Participación activa durante las sesiones					
4. Opinión y criterios personales aportados acerca de los temas impartidos					
<b>II. Desarrollo Social y Personal</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>NM</b>
1. Relación con los demás participantes					
2. Integración con los demás participantes					
3. Durante el desarrollo de casos prácticos, la búsqueda de soluciones en conjunto con los demás participantes fue					
4. El interés mostrado por los participantes fue					
5. Actitud mostrada					
<b>III. Asimilación del Contenido del Modulo</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>NM</b>
1. Dominio temático de lo aprendido en clase					
2. Comprensión de los temas impartidos					
3. Claridad de respuestas emitidas en relación a las preguntas durante el modulo					
4. Aplicación de lo impartido en clase de acuerdo al desarrollo de casos prácticos					
5. Relación de los contenidos de los temas impartidos con la situaciones reales de su negocio					
<b>IV. Observaciones</b>					
_____					
_____					
_____					
_____					
_____ Nombre del facilitador					

## HOJA DE EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN

<b>DATOS GENERALES</b>	<b>INDICACIONES:</b>			<b>ESCALA:</b>	
Nombre del modulo: _____	Lea detenidamente y marque con una "X" la casilla que corresponda según su apreciación.			<b>S= Siempre</b> <b>G= Generalmente</b> <b>P= Parcialmente</b> <b>E= Escasamente</b> <b>N= Nunca</b>	
Fecha de evaluación: _____					
<b>I. Evaluación general de la Programación</b>	<b>S</b>	<b>G</b>	<b>P</b>	<b>E</b>	<b>N</b>
1. Obtuvo fácil acceso a la información sobre las capacitaciones					
2. Las sesiones se llevaron a cabo dentro de los horarios y fechas establecidas					
3. La coordinación por parte de FADEMYPE fue la adecuada					
4. Las actividades y los temas fueron de su interés.					
<b>II. Evaluación del Desarrollo del Modulo</b>	<b>S</b>	<b>G</b>	<b>P</b>	<b>E</b>	<b>N</b>
1. Los temas abordados correspondieron al objetivo del curso					
2. Lo enseñado se reforzó con aplicaciones practicas que ayudaron a una mejor comprensión del curso					
3. Los temas del curso se relacionan con su negocio					
4. El curso ayuda a resolver la necesidades inmediatas de su negocio					
5. El curso le brinda ayuda y confianza sobre la aplicación de lo impartido en su negocio					
<b>III. Evaluación del Facilitador</b>	<b>S</b>	<b>G</b>	<b>P</b>	<b>E</b>	<b>N</b>
1. El facilitador presento los contenidos específicos del módulo, la manera de trabajar, las actividades a realizar y las evaluaciones que se aplicarían					
2. El facilitador mostró dominio del modulo y de los temas desarrollados?					
3. El facilitador se expreso de forma clara					
4. El facilitador propicio un ambiente de reflexión colaboración y respeto mutuo?					
<b>IV. Evaluación del Material y las Instalaciones</b>	<b>S</b>	<b>G</b>	<b>P</b>	<b>E</b>	<b>N</b>
1. La información contenida en el material didáctico fue claro y suficiente					
2. El material de apoyo utilizado en el curso sirvió para un mejor aprendizaje					
3. Las herramientas (plumones, papel, pizarra, retroproyector, etc) estaban en buenas condiciones					

4.Las instalaciones eran adecuadas para el grupo de empresarios					
5.La iluminación, la iluminación de ruido y el ambiente en las instalaciones eran las adecuadas					
6. El material proporcionado era suficiente para los participantes					
<p><b>V. Observaciones Y Recomendaciones</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

### 3. ORGANIZACIÓN DE LOS MODULOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

- ◆ Los grupos de empresarios que participen en los cursos deben ser conformados por 20 personas para que se facilite el aprendizaje a excepción de las charlas informativas sobre el entorno empresarial.
- ◆ Es importante que FADEMYPE en cada grupo de capacitación nombre un coordinador para garantizar la convocatoria, logística y evaluar el desarrollo de cada acción formativa.
- ◆ Los cursos de capacitación deben ser organizados en jornadas de 4 horas de acuerdo a los días y horas que convengan los empresarios.
- ◆ Las capacitaciones serán de manera modular para que al final de cada curso el empresario obtenga un diploma de participación otorgado por FADEMYPE.

## **4. METODOLOGIA DE ABORDAJE A UTILIZAR EN LOS MODULOS**

### **4.1 DEL ENFOQUE Y LOS MÉTODOS.**

Los métodos que se utilizarán en el desarrollo de las acciones de capacitación estarán basadas en el enfoque del constructivismo, el cual favorece el proceso mental del conocimiento de manera interna conforme el individuo obtiene información, es decir, permitirá que los empresarios que participan aprovechen sus experiencias e intercambien sus conocimientos con otros empresarios para fortalecerse y trabajen en la construcción de nuevos conceptos y procesos que les permita mejorar de forma práctica sus negocios.

Otro método será el método Activo Participativo, que permite a las personas que participan trabajar en grupos o subgrupos para desarrollar actividades prácticas y vivenciales que les ayudan fijar los conocimientos y desarrollar las habilidades y destrezas para poner en práctica procesos de internalización y técnicas en el tema desarrollado.

### **4.2 DE LAS TÉCNICAS**

#### **PRACTICAS VIVENCIALES:**

Esta técnica pone en juego estímulos relacionados con los temas que aprenden a través de un ejercicio vivencial, y utilizando el principio del aprender haciendo, el cual trabaja tres niveles básicos del aprendizaje: cognitivo, motriz y actitudinal, permitiendo un aprendizaje acelerado en las personas que participan y una nueva forma de evaluar a la persona que interactúa como facilitador. **(Ver Anexo 6)**

#### **ESTUDIO DE CASOS:**

Esta técnica facilita el análisis de los elementos empresariales, en los cuales los empresarios tienden a hacer una interpretación clara de los hechos, o sujetos que se analizan; y pueden generalizarlos a sus propios contextos en los negocios.

**DEBATES DIRIGIDOS:**

Esta técnica permite poner en relación los elementos técnicos presentados en las temáticas con la experiencia de los empresarios para lograr la construcción de nuevos conocimientos; además facilita que la persona que desarrolla el módulo pueda sintetizar los resultados del debate.

**TÉCNICA EXPOSICION DIALOGADA:**

Esta técnica permita que a medida que el facilitador expone el tema y lo proyecta visualmente; los empresarios tienen la oportunidad de interactuar con el mismo; haciendo una exposición activa y de comprensión de los temas relacionados.

**JUEGO DE ROLES:**

Esta técnica permite que los empresarios asuman roles relacionados al tema, lo que facilita la internalización de los mismos y lograr su generalización en la práctica.

**EQUIPO AUDIOVISUAL:** Como instrumento pedagógico, enseña al empresario a ver, leer, interpretar y enjuiciar la imagen, ayudándole a la percepción y comprensión de la realidad.

**4.3 DEL MATERIAL:**

Entre los materiales que serán utilizados dentro de los módulos de capacitación podemos mencionar:

- ◆ Hojas o notas técnicas de las tareas a desarrollar.
- ◆ Hojas de trabajo práctico.
- ◆ Cuadernos de trabajo para el empresario.
- ◆ Cañón, laptop.
- ◆ Material para ambientar el lugar: Revistas, Periódico mural, Mini biblioteca.
- ◆ Materiales para el desarrollo de las acciones de aprendizaje.

### 5. ACTIVIDADES DEL PROGRAMA Y SUS INDICADORES DE ÉXITO.

ACTIVIDADES	INDICADOR DE EXITO	RESPONSABLES	RECURSOS	OBSERVACIONES
<b>Selección de los grupos meta a capacitar.</b>	Grupo de empresarios MyPEs, seleccionados según sus requerimientos de capacitación	FADEMYPE	Humano	
<b>Selección de los Módulos con eje de crecimiento</b>	Módulos seleccionados con eje de crecimiento según área a fortalecer.	FADEMYPE	Humano Financiero	
<b>Selección de Organismos y/o capacitadores</b>	Facilitadores seleccionados de acuerdo a los requerimientos para impartir los módulos.	FADEMYPE	Humano Mercadeo Producción Financiero	
<b>Preparación de Instrumentos de Evaluación y control Para el desarrollo de los módulos</b>	Instrumentos elaborados para evaluar el desarrollo de las acciones de capacitación	FADEMYPE	Humano Mercadeo Producción Financiero	

## **6. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS CONTENIDOS DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE CAPACITACIÓN.**

Cada módulo contiene ejes de formación, objetivos y temas sugeridos de acuerdo al diagnóstico de detección de necesidades desarrollado en las 4 áreas de estudio: Recursos Humanos, Mercadeo, Producción y Finanzas de manera que la comprensión se lleve a cabo de manera ordenada, ágil y eficaz.

La ejecución de cada módulo se aplicará según el nivel de la microempresa en la que se encuentre el empresario: subsistencia, acumulación simple, acumulación ampliada, a fin de enmarcar la complejidad que requiere el aprendizaje en cada nivel.

### **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

#### **Presentación del Módulo:**

Este módulo buscará que los empresarios le den la importancia de conocerse a sí mismos de acuerdo a las características propias, tomando en cuenta las condiciones y forma de vida, su personalidad y el entorno en que desarrolla sus actividades.

Así mismo, permitirá a los empresarios transmitir a sus trabajadores un sentimiento de autoestima y relaciones interpersonales, ya que, además de ser una estrategia para la supervivencia, en toda empresa el recurso humano es el factor más importante para que la misma sea altamente productiva; es decir, que una buena integración y coordinación como el trabajo en equipo determinará la buena producción.

**TEMAS, OBJETIVOS Y CONTENIDOS GENERALES.**

<b>EJES DE FORMACIÓN</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>PROPUESTA DE TEMAS</b>
<b>DIRECCION POR VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empresarios adquieran conocimientos sobre la dirección por valores en sus negocios para que se favorezca el crecimiento personal de quienes la integran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de valores como base de la dirección empresarial.</li> <li>• El liderazgo empresarial basado en valores.</li> </ul> Herramientas y técnicas para fomentar valores.
<b>RELACIONES HUMANAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empresarios desarrollen habilidades que les permitan establecer relaciones armónicas con sus competidores y la sociedad en general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Personal</li> <li>• Comunicación eficaz</li> <li>• Empatía</li> <li>• Emprendedurismo</li> </ul>
<b>AUTOESTIMA Y AUTOCOFIANZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que desarrollen técnicas para mejorar la auto imagen, auto confianza y autoestima que ayuden a los empresarios al cambio personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La autoestima y el éxito personal</li> <li>• La auto imagen</li> <li>• Inteligencia emocional.</li> </ul>
<b>MOTIVACION EMPRESARIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empresarios conozcan y apliquen algunas técnicas de motivación, que le permitan desarrollar un mejor desempeño empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de motivación</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>

## AREA DE MERCADEO

### Presentación del Módulo:

Este módulo contendrá el proceso básico de un plan de mercadeo, para lo cual debe pensar que productos vender, quien será su proveedor, que cantidad comprar, en que lugar vender y a que precio vender. Además contiene aspectos que le permitirán al empresario conocer mejor las actitudes de los clientes, tales como: los deseos, las costumbres, preferencias y exigencias, épocas de compra, la capacidad de compra y forma de comprar.

El módulo tratará también sobre como desarrollar estrategias de compra, enfatizando que la compra de productos de buena calidad, precio adecuado y presentación atractiva, fortalecen la competitividad del negocio.

### TEMAS, OBJETIVOS Y CONTENIDOS GENERALES.

EJES DE FORMACIÓN	OBJETIVO GENERAL	PROPUESTA DE TEMAS
<b>MERCADO Y MERCADEO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estrategias de ventas que les permitan atraer clientes, mantenerlos y retenerlos para lograr mayor sostenibilidad en sus negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del Mercado</li> <li>• Factores del Mercado y del Mercadeo</li> <li>• Fijación de precios.</li> </ul>
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se concientize al empresario sobre la importancia de un buen servicio al cliente, a fin de lograr una mayor permanencia en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo crear y mantener clientes satisfechos.</li> <li>• Grados de satisfacción del cliente.</li> </ul>
<b>LA EMPRESA Y SU ENTORNO.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empresarios conozcan su entorno y el contexto económico en el que se desarrolla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno económico.</li> <li>• Amenazas y oportunidades del entorno.</li> </ul>

<b>PLAN DE MERCADEO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empresarios conozcan y apliquen la técnica para elaborar un plan de mercadeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del mercado</li> <li>• El producto</li> <li>• La comercialización</li> </ul>
<b>ADECUACION DE NEGOCIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empresarios que venden sus productos en la calle, conozcan técnicas sobre diseño de tiendas desarmables que le permitan mejorar la adecuación del lugar o establecimiento informal, en donde ofrece sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como vende el sector informal.</li> <li>• Acondicionamiento y localización.</li> <li>• En que lugar vender.</li> <li>• Cómo llamar la atención del cliente.</li> </ul>
<b>ESTABLECIMIENTO Y REGISTRO DE MARCAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empresarios reconozcan la importancia que tienen las marcas de los productos como una diferenciación de los demás negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que son las marcas de los productos.</li> <li>• Clasificación de las marcas.</li> <li>• Importancia de las marcas de los productos en el mercado.</li> </ul>

## AREA DE PRODUCCION

### **Presentación del Módulo:**

Este módulo tratará sobre las técnicas que el empresario debe emplear para el adecuado manejo de las existencias de los productos adquiridos para la venta, así como también la importancia que tiene el uso adecuado del manual de procedimientos en la producción de bienes o servicios.

Así mismo, orientará al empresario, para que conozca y practique todas las costumbres para trabajar en ambientes adecuados e higiénicos, que aplique la ética empresarial al comprar productos de dudosa procedencia, que haga un tratamiento adecuado de los desechos que produce, que se adapte a los programas que evitan riesgos y enfermedades típicas en el comercio minorista.

### TEMAS, OBJETIVOS Y CONTENIDOS GENERALES.

EJES DE FORMACIÓN	OBJETIVO GENERAL	PROPUESTA DE TEMAS
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empresarios conozcan la importancia de los manuales de procedimientos en la elaboración de productos o servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto y estructura general del manual de procedimientos.</li> <li>• Aplicación de manuales de procedimientos en la elaboración de productos.</li> </ul>
<b>ADMINISTRACION DE INVENTARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empresarios conozcan la importancia de aplicar un adecuado y oportuno manejo de las existencias de los productos comprados para su venta minorista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenaje de los productos.</li> <li>• Control de existencias.</li> </ul>
<b>HIGIENE Y SEGURIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empresarios aprendan la importancia de la higiene y seguridad en sus procesos productivos y de comercialización y las normas que los regulan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la Higiene y Seguridad en mi negocio.</li> <li>• Riesgos de Trabajo.</li> <li>• Higiene en la producción.</li> <li>• Conociendo las Normas de Higiene y Seguridad.</li> </ul>
<b>DISTRIBUCION EN PLANTA.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empresarios conozcan la importancia de la ubicación adecuada del equipo, espacio y flujo de materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de equipos</li> <li>• Adecuación de espacio.</li> <li>• Optimización de espacio y tiempo.</li> </ul>

## AREA FINANCIERA

### Presentación del Módulo:

Este módulo enfatizará la importancia y ventajas que pueden surgir al empresario al obtener su matrícula de comercio. Se tratarán aspectos de análisis financiero sencillo, que el empresario debe conocer tales como: si los ingresos son mayores que los egresos hay ganancias, si los ingresos son menores hay pérdida, y si son iguales estoy en equilibrio, saber el valor en dinero de lo que se tiene invertido en el negocio.

En este módulo se capacitará al empresario para que a través de la técnica de la presupuestación pueda comparar, analizar e interpretar, los resultados de sus ventas y gastos proyectados, con los efectuados realmente y tratar de explicarse la razón del porque tuvo ganancia o pérdida.

Además en este módulo se conocerán aspectos concretos sobre cómo y dónde encontrar crédito, que condiciones y requisitos debe cumplir, las clases de crédito que hay, y sobretodo como manejar adecuadamente el crédito.

### TEMAS, OBJETIVOS Y CONTENIDOS GENERALES.

EJES DE FORMACIÓN	OBJETIVO GENERAL	PROPUESTA DE TEMAS
<b>LEGISLACION MERCANTIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empresarios conozcan las formas de organización empresarial que existen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasos para obtener La Matrícula de Comercio.</li> <li>• Derechos y obligaciones del comerciante.</li> <li>• Tipos de organizaciones empresariales.</li> </ul>

<b>CONTABILIDAD GENERAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se capacite al empresario sobre los registros contables básicos y su interpretación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de Contabilidad.</li> <li>• Registro básico de operaciones.</li> <li>• Estados Financieros su interpretación.</li> </ul>
<b>PRESUPUESTOS BASICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empresarios se acostumbren a comparar, analizar, e interpretar el comportamiento de los ingresos y egresos proyectados en la empresa, con los movimientos reales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de los presupuestos básicos.</li> <li>• Proyección y comparación de ventas y gastos.</li> <li>• Análisis de la ganancia o pérdida.</li> </ul>
<b>GESTION Y MANEJO DE CREDITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empresarios conozcan la gestión que deben realizar para obtener un crédito y la forma adecuada de administrarlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando debo solicitar crédito.</li> <li>• Aspectos a evaluar para la obtención de un crédito.</li> <li>• Intereses y formas de pago.</li> </ul>

## 7. CARACTERÍSTICAS QUE DESARROLLARÁ LA APLICACIÓN DE ESTA METODOLOGÍA EN LOS EMPRESARIOS.

- ◆ Que los empresarios se involucren directamente en el proceso de aprendizaje a través de la investigación personal y el contacto directo con el problema planteado y las experiencias en la interacción en los grupos de trabajo.
- ◆ Que se les estimule la capacidad creadora, innovadora y la iniciativa; así como el reforzamiento de sus valores: disciplina y responsabilidad.
- ◆ Que se favorezca la evaluación formativa, el control de resultados por FADEMYPE y por el facilitador que conduce a la acción formativa.

## 8. SISTEMA DE EVALUACION PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS MODULOS QUE SE DESARROLLAN

La evaluación dentro del programa será un proceso continuo para comprobar si se han conseguido los objetivos de aprendizaje y se han producido las mejoras en el rendimiento de los empresarios y las aplicaciones prácticas en los negocios que manejan. Este sistema comprenderá tres partes a evaluar.

¿A QUIEN EVALUAR?	¿QUE EVALUAR?
<b>EMPRESARIO.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conocimiento y Experiencia en la actividad económica que realiza.</li> <li>◆ Destrezas, habilidades y actitudes como empresario.</li> <li>◆ Participación e interacción en el grupo de formación.</li> <li>◆ Iniciativa, creatividad, cooperación en el trabajo con los grupos.</li> <li>◆ Mejoras que ha obtenido en relación a su nivel de entrada.</li> </ul>
<b>FACILITADOR(A)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Competencia técnica y dominio de los contenidos y práctica que facilitan el logro de los objetivos de los empresarios.</li> <li>◆ Capacidad pedagógica o habilidad para aplicar métodos de aprendizaje apropiados a los objetivos.</li> <li>◆ Facilitar la participación e interacción en el acto educativo de formación.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>SITUACION DE LA CAPACITACION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La vinculación del Programa con los requerimientos de capacitación.</li> <li>◆ La adecuación de los objetivos con la finalidad de la acción formativa, los requisitos de la ocupación o actividad que desarrollan los empresarios.</li> <li>◆ Los Métodos y medios que se aplican, recursos didácticos y tecnología educativa.</li> <li>◆ El sistema para el control de los aprendizajes y evaluación del rendimiento.</li> <li>◆ Utilidad de los cuadernos de trabajo y guías de trabajo entregados a los empresarios.</li> <li>◆ Adecuación de las instalaciones físicas donde se ejecutaran las acciones de capacitación.</li> </ul>
--	--

## 9. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Los Instrumentos de seguimiento y control para el programa serán garantizados por FADEMYPE y estarán basados en los indicadores del sistema de evaluación y control tanto de los empresarios como de los facilitadores y la situación de las acciones de capacitación.

## F. EJEMPLO HIPOTETICO DEL DESARROLLO DE UN EJE DE FORMACION

ÁREA: RECURSOS HUMANOS

EJE DE FORMACIÓN: DIRECCION POR VALORES

DURACIÓN: 12 HORAS

**OBJETIVO:** Que los empresarios adquieran conocimientos sobre la dirección por valores en sus negocios para que se favorezca el crecimiento personal de quienes la integran.

TEMAS	DESARROLLO TEMATICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	No. de HORAS
<b>CULTURA DE VALORES COMO BASE DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Principios y valores orientados hacia las personas, organización y sociedad.</li> <li>◆ La Cultura Organizacional sobre la base de Valores.</li> <li>◆ Filosofía y marco de valores empresariales para la Administración efectiva.</li> <li>◆ Dirigiendo con valores observables en el comportamiento de las personas.</li> </ul>	<p>Que los empresarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Puedan analizar la cultura de su organización y encuentren la coherencia de la misma con los valores que practican.</li> <li>◆ Puedan crear estrategias de relacionamiento en la empresa y las pautas para su cumplimiento.</li> <li>◆ Aprendan a reconocer los comportamientos y actitudes observables en la práctica de los valores.</li> </ul>	<p>4 horas</p>

<p><b>EL LIDERAZGO EMPRESARIAL BASADO EN VALORES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La influencia de los líderes en la internalización de los valores.</li> <li>◆ La Inteligencia Emocional y los valores para la dirección efectiva.</li> <li>◆ Los valores en las relaciones interpersonales e intrapersonales que permiten convivencia laboral.</li> <li>◆ La convivencia laboral y la productividad empresarial.</li> </ul>	<p>Que los empresarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conozcan la importancia de la dirección por valores como parte de la Inteligencia emocional para orientar las conductas y actitudes de las personas que colaboran en las empresas.</li> <li>◆ Aprendan a manejar las relaciones interpersonales e intrapersonales para hacer ambientes positivos de convivencia laboral.</li> </ul>	<p>4 horas</p>
<p><b>HERRAMIENTA Y TÉCNICAS PARA FOMENTAR VALORES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Pasos para convertir los valores en hábitos para la disciplina empresarial.</li> <li>◆ Estrategias para internalizar los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.</li> <li>◆ Ciclo de Deming y la Internalización de valores para la mejora continua.</li> <li>◆ Plan personal para fomentar y fortalecer valores Personales.</li> </ul>	<p>Que los empresarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conozcan y apliquen las herramientas y técnicas que permiten hacer una dirección y con mejora continua.</li> <li>◆ Apliquen el Ciclo de Deming para garantizar la administración por valores para la convivencia laboral que aumente la productividad de las personas que laboran en la empresa.</li> </ul>	<p>4 horas</p>

MÉTODOS Y ENFOQUES A UTILIZAR	DESCRIPCIÓN
<b>CONSTRUCTIVISMO</b>	Este enfoque se basa en los principios del aprendizaje de los empresarios utilizando metodología participativa.
<b>ACTIVO PARTICIPATIVO</b>	Este método permite que l@s empresari@s que participan tengan relación directa con el facilitador, lo que permite un aprendizaje acelerado de los temas que se quieren profundizar en el proceso.

TÉCNICAS A UTILIZAR	DESCRIPCIÓN
<b>TRABAJO GRUPAL</b>	Dentro del conjunto de empresari@s a capacitar se forman subgrupos que permitan la interacción de tod@s l@s individuos.
<b>JUEGO DE ROLES</b>	L@s empresari@s que participan asumen roles o papeles, los cuales internalizan los conceptos de los diferentes temas.
<b>SISTEMATIZACIÓN</b>	El facilitador retoma las diferentes actividades y ordena por cada tema los principales aprendizajes.
<b>EJERCICIOS VIVENCIALES</b>	L@s empresari@s a través de situaciones reales aprenden e internalizan los conceptos bajo el principio del aprender haciendo.

### DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

La evaluación será un proceso continuo para comprobar si se han logrado los objetivos de aprendizaje y se ha producido una mejora en los conocimientos, habilidades y cambio actitudinal en l@s empresari@s.

Se realizarán tres evaluaciones:

1. Se evaluará a los empresarios al inicio del Proceso Formativo: Que tendrá como objetivo identificar el perfil de entrada y los conocimientos que manejan.
2. Se evaluará durante la acción de formación a los empresarios, para conocer y valorar los resultados parciales en sus aprendizajes.
3. Finalmente, se hará una evaluación para concluir el proceso de formación con el objetivo de comprobar el desempeño de los empresari@s y el alcance de los objetivos del módulo para certificar el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes desarrollados.

### MATERIAL PEDAGOGICO

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hojas o notas técnicas de las tareas a desarrollar.</li> <li>◆ Hojas de trabajo práctico.</li> <li>◆ Cuadernos de trabajo para el empresario.</li> <li>◆ Hojas didácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Cañón, laptop.</li> <li>◆ Material para ambientar el lugar: Revistas, Periódico mural, Mini biblioteca.</li> <li>◆ Materiales para el desarrollo de las acciones de aprendizaje.</li> </ul>
--	--

### PRODUCTOS TANGIBLES DEL MODULO

- ◆ Valorización de su persona en relación a las demás.
- ◆ Mejora de su propia imagen y presentación personal.
- ◆ Reconocimiento de su protagonismo hacia sus propios intereses.
- ◆ Liderazgos más definidos en relación con los valores.

## GLOSARIO

**ACTIVIDAD:**

Agrupación de Tareas que hace parte de un Proceso.

**ADMINISTRACIÓN:**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones.

**ASISTENCIA TECNICA:**

Servicio que presta una persona u organización especializada, mediante el cual se transfieren conocimientos técnicos con el fin de resolver problemas específicos en un proceso.

**CALIDAD:**

Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

**COMPETENCIA:**

Conjunto de empresas que concurren en un mismo mercado y ofrecen productos o servicios parecidos.

**COMPETITIVIDAD:**

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

**COSTO:**

En un sentido general, costo es lo que hay que entregar para conseguir algo, lo que es preciso pagar o sacrificar para obtenerlo, ya sea mediante la compra, el intercambio o la producción.

**DIAGNOSTICO:**

Proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un PROBLEMA. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos, los que tienden a la solución del problema.

**EFFECTIVIDAD:**

"Cuantificación del logro de la meta". Sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea".

**EFICACIA:**

"Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.

**EFICIENCIA:**

"Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

**EMPRESA:**

La empresa es la unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado.

**ENFOQUE:**

Indica lo que una unidad ha planificado hacer y las razones para ello.

**ESTRATEGIA:**

Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

**FUNCION:**

Conjunto de tareas que se concentran en un área definida de trabajo.

**GLOBALIZACIÓN:**

Es una teoría entre cuyos fines se encuentra la interpretación de los eventos que actualmente tienen lugar en los campos del desarrollo, la economía mundial, los escenarios sociales y las influencias culturales y políticas.

**INVENTARIO:**

Cantidad de cada producto existente en un momento dado, y lista ordenada en la que se detalla.

**LIDERAZGO:**

Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

**LIDERAZGO AUTORITARIO:**

El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento.

Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo.

La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

**LIDERAZGO DEMOCRÁTICO:**

El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores.

Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones entre las que el grupo tiene que elegir.

**LIDERAZGO LIBERAL "LAISSEZ FAIRE":**

El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo.

En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.

Los miembros del grupo gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder solo si se lo solicitan.

**MARCA:**

Signo que identifica un producto o servicio y lo distingue de otro, garantiza su procedencia y recoge un conjunto de creencias sobre el producto por parte del consumidor.

**MARKETING:**

Proceso social y de gestión a través del cual los diferentes grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos de valor por otros (KOTLER, P)

**MATERIA PRIMA:**

Materia no transformada, utilizada para la producción de un bien.

**MERCADO:**

Es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

**MERCADO META:**

Esta conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

**META:**

Es el fin u objetivo de cualquier acción. La meta de un proyecto es el punto final alcanzado, puede ser mayor, menor o igual al objetivo planteado.

**METODO:**

Modo estructurado y ordenado de obtener un resultado, descubrir la verdad y sistematizar los conocimientos. Modo de decir o hacer con orden.

**METODOLOGIA:**

Manera sistemática de hacer cierta cosa

Consiste en el estudio de métodos empleados por los Administradores para planificar su gestión.

**MISION:**

Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

**MOTIVACION:**

Vroom (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan.

**NICHO DE MERCADO:**

Según Philip Kotler, un nicho de mercado es un grupo más reducido (de personas, empresas u organizaciones), con una definición más estrecha (que el segmento de mercado). Por lo regular es un mercado pequeño con necesidades homogéneas y/o deseos específicos que no están del todo cubiertos por la oferta general del mercado.

**NORMAS:**

Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.

**OBJETIVO:**

Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales, si se trata de las categorías programáticas.

**ORGANIZACIÓN:**

Es una unidad social o agrupación de personas constituidas esencialmente para alcanzar objetivos específicos lo que significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elabora para conseguir determinados objetivos.

**PLAN:**

Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

**PLANIFICACION ESTRATEGICA:**

Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

Herramienta orientativa que permite enunciar de forma ordenada los objetivos de una institución en relación a su territorio.

**PLAZA:**

Es la población o lugar donde se realiza un mercado.

**POLITICA:**

Es el proceso y actividad orientada, ideológicamente, a la toma de decisiones de un grupo para la consecución de unos objetivos.

Son grandes directrices formuladas por la Alta Dirección para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión.

**PRESUPUESTO:**

Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

**PROCEDIMIENTO:**

El o un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.

**PROCESO:**

Un proceso (del latín *processus*) es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden con un determinado fin. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

**PRODUCTO:**

Cualquier bien material, servicio o idea que posee un valor para el consumidor o el usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad. (Términos de Marketing)

**PROGRAMA:**

Conjunto homogéneo y organizado de actividades a realizar para alcanzar una o varias metas, con recursos previamente determinados y a cargo de una unidad responsable. Según el nivel en que se elabora puede ser global, sectorial, institucional y específico. De acuerdo a su temporalidad y al ámbito territorial que comprende puede ser nacional o regional y de mediano y corto plazo, respectivamente.

**PROPAGANDA:**

Comunicación persuasiva cuyo objetivo es difundir una ideología política, religiosa, etc. Y conseguir adeptos.

**PUBLICIDAD:**

Consiste en dar a conocer al mercado el producto o servicio. Y presentarlo de la manera más favorable posible con relación a los productos de los consumidores. (COHEN; W)

**PRECIO:**

Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc. En el mercado libre, el precio se fija mediante la ley de la oferta y la demanda.

**PRODUCTO:**

Cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad.

**PROMOCIÓN:**

Conjunto de actividades que tratan de informar sobre los beneficios que reporta un producto o servicio de una empresa o cualquier entidad, y que intenta persuadir al mercado objetivo de que compre al que ofrece.

**REGLAS:**

Normas que dictan la acción o la abstención, pero que no permiten la discrecionalidad.

**SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:**

Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

**SISTEMA:**

Es un conjunto ordenado de elementos cuyas propiedades se interrelacionan e interactúan de forma armónica entre sí. Estos conjuntos se denominan módulos. A su vez cada módulo puede ser un subsistema, dependiendo si sus propiedades son abiertas o cerradas.

**TECNICA:**

Conjunto de procedimientos para lograr un fin determinado.

Conjunto de habilidades y procedimientos organizados según ciertas reglas, a fin de realizar algo en función de un fin concreto.

**VISION:**

Definimos a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño maspreciado a largo plazo.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS

#### **"ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL I"**

Sergio Jorge Hernández y Rodríguez, Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Mexico 2000.

#### **"DICCIONARIO DE LENGUA ESPAÑOLA"**

Real Academia Española 18 Edición; Madrid: España – Calpe, 1956, p.760.

#### **"ENCICLOPEDIA PRACTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA"**

Océano Grupo Editorial, S. A. España.

#### **"HACER EMPRESA: UN RETO"**

Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera.

#### **"INICIACIÓN A LA ORGANIZACIÓN Y TÉCNICA COMERCIAL"**

Idalberto Chiavenato, Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Mexico 2000.

#### **"LA PROMOCION A LA MICRO, PEQUEÑA EMPRESA Y MEDIANA EMPRESA EN AMERICA CENTRAL"**

Deutsche Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit (GTZ) (Cooperación Técnica Alemana) 1era. Edición, Imprenta Criterio. San Salvador, El Salvador, Mayo 1999.

#### **"LIBRO BLANCO DE LA MICROEMPRESA"**

Comité Coordinador AMPES, 2da. Edición, El Salvador, Centroamérica, Septiembre 1997.

**“PLANEACION ESTRATEGICA DE CAPACITACION EMPRESARIAL”**

Roberto Pinto, Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Mexico 2000.

**TRABAJOS DE INVESTIGACION****ALBANEZ, MIRIAM ESTELA**

“Diseño de un Programa de Capacitación en Gestión Empresarial para la Micro y Pequeña Empresa de la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura (ASPAC) afiliadas a la Fundación para el Autodesarrollo de la Micro Y Pequeña Empresa (FADEMYPE)”.

Universidad de El Salvador, El Salvador, 2003.

**AMAYA AMAYA, SONIA CLARIBEL**

“Diseño de un Plan de Capacitación con el enfoque de calidad en el servicio al cliente para los empleados de la Alcaldía de San Miguel”

Universidad de El Salvador, El Salvador, 2005.

**JURADO VASQUEZ, VICTOR ALFONSO**

“La capacitación como una herramienta de mejora continua en la mediana empresa salvadoreña del sector servicio”

Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El salvador, 2001.

**LEYES****LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO**

Decreto N° 394, Art. 18 y Art. 19, Capitulo III.

## **OTROS**

### **CONAMYPE/EMPRENDE/gtz**

Presentación CEFE, El Salvador 1998.

### **EL ESPEJO DEL LÍDER, FISCHMAN**

David UPC / El comercio (Oct. 2000)

### **FOMMI**

Caracterización de la microempresas en El Salvador, El Salvador 1996.

### **FORMACIÓN DE EQUIPOS, DYER**

William G. Serie del desarrollo Organizacional. Problemas y alternativas – 2ª edición

### **INSAFORP/gtz**

Pedro Cancino Cornejo, Modelo educación basada en competencias desarrollo sistemático del curriculum Instruccional (DSCI), El Salvador 1998.

### **OIT/CINTERFORP**

Arturo Tolentino, Formación y desarrollo de empresarios-gerentes de pequeñas empresas, Montevideo 1998.

### **PLAN ESTRATEGICO PARTICIPATIVO DE SANTA TECLA**

Equipo Gerencial de y Facilitadores de la municipalidad, Auspiciantes RTI, USAID, FIA El Salvador. Noviembre 2003

### **PNUD**

Informe de Desarrollo Humano, 2002.

**PRONAFORP**

Convenio GOES ALA/92-19, Asesoría a microempresas y créditos: su metodología, El Salvador 1997.

**PRONAFORP**

Héctor Salazar, Felipe de Jesús Herrera, José Antonio Arias y Cecilia Patricia Villalta; Estudio de las características y determinación de necesidades de formación profesional del sector informal urbano en El Salvador, El Salvador 1996.

**TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO**

Soledad Betelú, Fabricio Campion, Maximiliano Massart, Carlos Narvaez, Carlos Raunich, Lautaro Rodríguez

**PAGINAS WEB**

"<http://conamype.org>"

"<http://fademype.org>"

"<http://hdr.undp.org/reports/global/2003/>"

"<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>"

**ANEXOS**



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**

**Cuestionario Para El Estudio Del Sector Mype.**

**Objetivo:** Identificar su opinión respecto a las necesidades de capacitación que requiere el sector MyPE para luego presentar una Propuesta de un Programa de Capacitación que solvente dichas necesidades según su requerimiento.

**Indicaciones:** Conteste de forma breve y precisa las preguntas que se detallan a continuación:

**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**Pregunta 1:** ¿Cuándo usted gira una orden, es acatada por sus trabajadores según sus indicaciones?

Siempre\_\_\_\_      A veces\_\_\_\_      Nunca\_\_\_\_

**Pregunta 2:** Cuando sus trabajadores le dicen que no saben como desempeñar una actividad; ¿espera que busquen la manera de hacerla o les explica como deben hacerla?

Buscan la manera de hacerla\_\_\_\_      Explica como hacerla\_\_\_\_

**Pregunta 3:** ¿De qué manera incentiva el desempeño de sus trabajadores?

Con dinero\_\_\_\_      Día libre\_\_\_\_      Felicitación verbal\_\_\_\_      Otros\_\_\_\_

**Pregunta 4:** ¿Supervisa las actividades que desarrollan sus trabajadores?

Siempre\_\_\_\_      A veces\_\_\_\_      Nunca\_\_\_\_

**Pregunta 5:** Cuando existen problemas entre sus trabajadores, ¿es usted quien trata de solucionarlos lo más pronto posible?

Si\_\_\_\_      No\_\_\_\_

**Pregunta 6:** ¿Cree que prevalece un clima de confianza y compromiso hacia el trabajo por parte de sus trabajadores?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

**AREA: MERCADEO**

**Pregunta 7:** ¿Sus productos o servicios tienen una marca que los haga diferentes de otros?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

**Pregunta 8:** ¿Utiliza algún tipo de empaque para la presentación de sus productos que lo haga diferente a los demás?

Bolsa plástica\_\_\_\_ Caja\_\_\_\_ Envoltorio de papel\_\_\_\_ Nada\_\_\_\_

**Pregunta 9:** ¿El precio de sus productos es establecido en base a?

Costos\_\_\_\_ Competencia\_\_\_\_ Por Temporada\_\_\_\_ Otros\_\_\_\_

**Pregunta 10:** ¿Cual de los siguientes medios utiliza para hacer promoción y publicidad a sus productos?

Anuncios en el negocio\_\_\_\_ Radio\_\_\_\_ Perifoneo\_\_\_\_ Nada\_\_\_\_

**Pregunta 11:** Mencione los factores del porque ha ganado o perdido clientes en los últimos dos años:

Porque razones los ha ganado:

Porque razones los ha perdido:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 12:** ¿Si su negocio cambiara de lugar, aumentarían sus ventas?

Si aumentan\_\_\_\_ No aumentan\_\_\_\_

Porque\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **AREA: PRODUCCION**

**Pregunta 13:** ¿Los procedimientos para elaborar sus productos o servicios los lleva de forma?

Mental\_\_\_\_ Escrita\_\_\_\_ Otros\_\_\_\_

**Pregunta 14:** ¿Qué elementos toma en cuenta el empresario para negociar con los proveedores?

Precios Bajos\_\_\_\_ Cantidad \_\_\_\_ Calidad\_\_\_\_ Otros\_\_\_\_

**Pregunta 15:** ¿Lleva control de inventarios de su materia prima, de sus productos que elabora o los servicios que presta?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Tipo de Control\_\_\_\_\_

**Pregunta 16:** ¿Los pedidos de productos o los servicios que le solicitan se registran de forma?

Manual\_\_\_\_ Computadora\_\_\_\_ Formato prediseñado\_\_\_\_ Ninguna\_\_\_\_

**Pregunta 17:** ¿Considera que la distribución de sus equipos en el área de producción es el adecuado?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Porque\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 18:** ¿Cuenta con normas de higiene y seguridad para garantizar la salud de sus trabajadores?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

### **AREA: FINANCIERA**

**Pregunta 19:** ¿Qué tipo de registros lleva en su negocio?

Registro de Comercio\_\_\_\_ Declaraciones de IVA\_\_\_\_ Ambos\_\_\_\_ Ninguno\_\_\_\_\_

**Pregunta 20:** ¿Utiliza estados financieros en su negocio y sabe como interpretarlos?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Pregunta 21:** ¿Realiza proyecciones de gastos periódicamente en su negocio?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Como\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 22:** ¿Sabe como conseguir un financiamiento bancario?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Como\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**ANEXO 2**  
**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**

**Mapeo de Ubicación Geográfica del sector MyPE.**

**DATOS GENERALES**

Nombre del Negocio	
Productos o servicios	
No. de empleados o familiares	
Tipo de Empresa	
Ubicación	
Tiempo de existencia	
Clasificación	



Universidad de El Salvador  
Facultad de ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas

**ENTREVISTA PROGRAMADA A FADEMYPE**

**Dirigida a:** Personal encargado de desarrollar las capacitaciones en las MyPEs.

**Persona entrevistada:** \_\_\_\_\_

1- ¿A quienes va dirigido el Programa de Capacitación y porqué?

Explique

2- ¿Conoce el Objetivo central del Programa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si lo conoce menciónelo

3- ¿Realizan algún diagnostico para detectar necesidades de capacitación en las MyPEs?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique

4- ¿Cuáles son las áreas específicas que contemplan sus capacitaciones?

5- Mencione las (3) principales debilidades de las MyPEs:

.

6- ¿Seleccionan a los facilitadores de acuerdo a las características de los módulos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique

7- ¿Utilizan instrumento de Evaluación del Aprendizaje en las capacitaciones impartidas a los empresari@s?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique

8- ¿Realizan seguimiento de las capacitaciones en la aplicación de los conocimientos?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Explique

9- ¿Existe una Base de Datos de las Empresas atendidas por FADEMYPE?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Explique 10- ¿Actualizan sus capacitaciones según los cambios en el entorno?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Explique



**ANEXO 4**



## CONVOCATORIA A EMPRESARIOS DEL SECTOR MYPE

FADEMYPE a través de la alcaldía municipal del municipio de Santa Tecla invita a los micro y pequeños empresarios al curso de capacitación:

**“NOMBRE DEL MODULO”**

\_\_\_\_\_

**FACILITADOR:** \_\_\_\_\_

**DÍAS:** \_\_\_\_\_

**HORARIO:** \_\_\_\_\_

**LUGAR:** \_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN:** \_\_\_\_\_

**DURACIÓN:** \_\_\_\_\_

Santa Tecla, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 20\_\_.



**ANEXO 5**

## CONTROL DE ASISTENCIA A LAS CAPACITACIONES

**NOMBRE DEL MODULO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**LUGAR:** \_\_\_\_\_

<b>Nº</b>	<b>NOMBRE DEL PARTICIPANTE</b>	<b>FIRMA</b>
<b>1</b>	_____	_____
<b>2</b>	_____	_____
<b>3</b>	_____	_____
<b>4</b>	_____	_____
<b>5</b>	_____	_____

- ❖ Se recomienda hacer una hoja por cada fecha de capacitación, con el nombre de todos los participantes.

## BOLETA DE RETROALIMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE FACILITACIÓN

Nombre del Facilitador/a \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Ejercicio/Tema de Facilitación \_\_\_\_\_

Criterios o Conceptos a Observar	Valoración del Trabajo Realizado					Sugerencias 
	Mayor	←	→	Menor		
Preparación del salón.						
Preparación de materiales.						
Hilo Conductor con el Taller.						
Instrucciones.						
Vivencia.						
Compartir.						
Procesar.						
Generalizar.						
Aplicar.						
Uso adecuado de preguntas.						
Enfoque general de diferenciación por género.						
Rescate de los aportes del Grupo de Participantes.						
Uso de medios y recursos didácticos.						
Manejo del tema y aportes técnicos.						
Alcance del Objetivo de Aprendizaje – Síntesis.						
Comunicación verbal.						
Comunicación no verbal.						
Manejo y control del tiempo.						

Opinión general sobre la práctica de facilitación:

ÁREA: \_\_\_\_\_

EJE DE FORMACIÓN: \_\_\_\_\_

DURACIÓN: \_\_\_\_\_

OBJETIVO:

TEMAS	DESARROLLO TEMATICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	No. de HORAS

MÉTODOS A UTILIZAR	DESCRIPCIÓN

TÉCNICAS A UTILIZAR	DESCRIPCIÓN

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN	

MATERIAL	

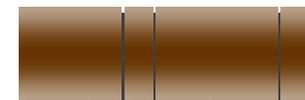
**PRODUCTOS TANGIBLES DEL MODULO:**

---

---

---

---



OTORGA EL PRESENTE

## **DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO**

A: \_\_\_\_\_

*POR HABER CONCLUIDO EL MODULO*

\_\_\_\_\_

ENTREGADO EN EL MES DE: \_\_\_\_\_, DEL AÑO DOS MIL \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FADEMYPE

\_\_\_\_\_  
FACILITADOR

\_\_\_\_\_  
PARTICIPANTE