

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA DAR
ASISTENCIA TÉCNICA A LAS MICROEMPRESAS ORGANIZADAS
BAJO LA METODOLOGÍA GRUPO SOLIDARIO ATENDIDAS POR LA
ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE MUJERES MÉLIDA ANAYA MONTES

TRABAJO DE GRADUACIÓN

GRICELDA ELIZABETH MALDONADO
JOSÉ ISRAEL LÓPEZ SANDOVAL
VILMA CELINA ROQUE RIVERA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA : **DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ**

SECRETARIO GENERAL : **LICDA. LIDIA MARGARITA MUÑOZ VELA**

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS : **MSC. ROBERTO ENRIQUE MENA**

SECRETARIO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS : **ING. JOSÉ CIRIACO GUTIERREZ CONTRERAS**

DOCENTE DIRECTOR : **LIC. ABRAHAM VASQUEZ**

FEBRERO DE 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA

DEDICATORIA

DIOS TODOPODEROSO: NUESTRO CREADOR, por haberme permitido lograr este triunfo y darme la fuerza de voluntad necesaria para seguir adelante en cada momento de flaqueza.

A MIS HIJOS: Oscar Alejandro, Rodrigo y Fátima, por cada momento que no compartí sino que lo dedique a mi carrera y sobre todo por ser mi inspiración para conseguir esta meta. Los quiero mucho.

A MI MAMA: Doña Tere, por que siempre sembró en mi la semilla de la superación y por todo su esfuerzo para darme educación. Muchas Gracias.

A MI ESPOSO: Oscar Alejandro, mi gran amor y amigo, por que gracias a su paciencia y comprensión la carga se hizo mucho más liviana. Le pido a Dios que siempre estés a mi lado.

A MI ABUELA: Francisca, por haberse desempeñado como mi segunda madre.

A MIS SUEGRAS: Mamá Yala, Mamá Tita y Marinita, pues siempre me ayudaron con mis hijos para que yo siguiera adelante con mi carrera, suegras como ustedes muy pocas. Gracias.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS: Por que juntos hemos logrado esta meta y a pesar de nuestras diferencias hemos logrado mantener el respeto mutuo.

A TODA MI FAMILIA Y TODOS MIS AMIGOS que a pesar de no ser nombrados me ayudaron dando palabras de aliento o más aún me brindaron su ayuda para salir adelante. A todos gracias infinitas.

GRICELDA

DEDICATORIA

Gracias, Señor Jesús, porque a través de este logro, me has dado una vez más, muestras de tu presencia y de tu amor, gracias por no haberme dejado sola y darme fuerzas para superar todas las dificultades que se presentaron a lo largo de mi vida universitaria, dificultades y preocupaciones que me llevaron a una fe más firme y profunda y me acercaron más a ti.

Dedico este triunfo a mi abuelita Pilar Pérez, que como su nombre lo dice, es el pilar fundamental en mi vida, gracias por la paciencia, comprensión y amor hacia mí.

A mi hermana Marta Gladys por todas las veces que me brindó su ayuda y atención, por sus palabras que me comunicaron alegría y esperanza. Gracias por compartir conmigo tantas cosas que fueron necesarias para llevar a cabo mi trabajo de graduación.

A mi tía Dora, a mis tíos Juan Antonio y José Alberto, a mi prima Yamileth y a mi primo Balmore por darme muestras de su cariño y paciencia. Gracias por darme el apoyo y la confianza de contar siempre con ustedes.

A la Licda. Marina de Arias y al Licdo. Alfonso López por compartir sus conocimientos y su tiempo. Así mismo doy las gracias a todas las personas que de una u otra forma colaboraron a la realización de este trabajo de graduación.

Y a mis compañeros de tesis por permitirme conocerlos. Gracias porque juntos logramos una de nuestras metas.

Vilma Celina Roque Rivera

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso por ser quien me dio la vida y la oportunidad de haber estudiado.

A mi padre el Sr. José Israel López Jiménez, quien me brindó su apoyo incondicional y ha sido mi mayor motivación durante todo el tiempo.

A mi madre la Sra. Laura de López, a mi hermana Laura Maritza López por haberme apoyado.

Agradezco a mi novia Paula Beatriz García por darme aliento, a mis amigos, compañeros, asesores y todas las personas que nos brindaron su valiosa ayuda.

José Israel López Sandoval.

RESUMEN

El sector de la microempresa tiene un papel fundamental para la economía del país ya que cubre el mercado laboral que no alcanza a cubrir la gran empresa lo que trae consigo la expansión acelerada del sector, por lo que requiere de una atención a través de servicios de asistencia técnica que tenga bases científicas y tecnológicas mediante las cuales se garantice su supervivencia y el uso racional de los recursos.

Se enfoca el presente trabajo a auxiliar a una entidad cuya función es colaborar en la formación del sector femenino que desarrolla su actividad económica a nivel de microempresa, como es la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes que a pesar de la experiencia acumulada no ha logrado definir un sistema integral de asistencia técnica que logre un incremento en la competitividad del sector.

Se diagnosticó la situación del grupo beneficiario, investigando sus necesidades de asistencia técnica. Recurriendo a la observación directa de todos los sectores incidentes en el desarrollo y funcionamiento de las microempresas, así también se recogió información primaria a través de entrevistas estructuradas, auxiliada por un guión de entrevista que

permitiera diagnosticar la situación administrativa y definir sus necesidades de asistencia técnica de una muestra de 45 microempresas ubicadas en la zona central, paracentral y norcentral de El Salvador.

La información obtenida fue analizada e interpretada estadísticamente para luego formular una propuesta definida científicamente.

Para el Diseño del Sistema administrativo para dar asistencia técnica a las microempresas organizadas bajo la metodología grupo solidario atendidas por la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes", fue necesario fundamentar un marco teórico que nos sirviera de referencia en el diseño del sistema así como también establecer un diagnóstico de la gestión empresarial de las microempresas que son atendidas por la Asociación, con el fin de identificar sus principales fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas, con base a las fases del proceso administrativo, lo que permitió determinar que las microempresas no llevan acabo una planeación efectiva de manera formal, además carecen de estructura organizacional, no poseen mecanismos de motivación para sus empleados, no poseen medios de comunicación formal para comunicar las actividades a sus empleados, etc.

INTRODUCCIÓN

La economía salvadoreña está compuesta por dos grandes sectores que son el sector formal y el sector informal. El sector formal de la economía es el que se caracteriza por estar constituido por empresas jurídicamente y administrativamente organizadas que tienen acceso a recursos y medios para la producción de bienes y servicios; el segundo sector es el informal que está constituido en su mayoría por la micro y pequeña empresa, cuyas actividades por lo general han pasado inadvertidas para la estructura formal de la economía pero no para la población.

Es hasta hace pocos años que comenzó a verse la importancia de este sector y a evaluarse sus méritos y aportes en el desarrollo de la actividad económica del país, ya que este sector cubre el mercado laboral que no alcanza a cubrir la gran empresa, lo que ha acelerado su expansión y crecimiento.

La Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes", tiene un programa de apoyo al desarrollo económico de mujeres en comunidades de escasos recursos de zonas rurales y urbanas, a través de líneas de micro crédito que se complementa con un programa de capacitación que no cubre todas las áreas que se consideran esenciales para el manejo de las microempresas, lo

que hace necesario diseñar un sistema administrativo para dar asistencia técnica, con el propósito de dar solución a las amenazas y debilidades más comunes y así contribuir a la efectiva gestión empresarial de las microempresas que garantice su supervivencia y el uso racional de los recursos, que permita tener como consecuencia un crecimiento consistente y sostenido de dicho sector, para aumentar así el desarrollo económico y el bienestar social del país.

Se ha elaborado el presente trabajo, estableciendo en primer momento las bases teóricas de los principales elementos que intervienen en el diseño de un sistema administrativo y de gestión empresarial para luego determinar las necesidades de asistencia técnica y capacitación mediante una investigación de campo en la que se evaluó la gestión de las microempresas a través de las etapas del proceso administrativo. Una vez definidas las prioridades del servicio de asistencia técnica, se procedió al diseño del sistema administrativo para dar asistencia técnica, en donde se ha considerado los principios técnico-científico necesarios para su desarrollo eficiente.

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCION	iii

CAPITULO I

MARCO TEORICO SOBRE MICROEMPRESAS, ASISTENCIA Y SISTEMA ADMINISTRATIVO

Objetivos	
Objetivo General	1
Objetivos Específicos	1
1. Empresa	2
1.1. Definición	2
1.2. Clasificación	4
2. Microempresas	8
2.1. Definición	8
2.2. Clasificación	11
2.3. características	19
3. Asistencia Técnica	21
3.1. Definición	21
3.2. Antecedentes de Asistencia Técnica	22
3.3. Importancia	24
4. Sistema	24
4.1. Definición	24
4.2. Clasificación de Sistema	25
4.3. Características Importantes de los Sistemas	26
4.4. Componentes	27
4.5. El control en los sistemas	27
4.6. Diseño de Sistema	28
5. Sistema Administrativo	29
6. Proceso Administrativo	30
6.1. Planeación	30

6.2.	Organización	33
6.3.	Integración	34
6.4.	Dirección	35
6.5.	Control	35
7.	Gestión Empresarial	37
7.1.	Definición de Gestión	37
7.2.	Características de la Gestión Empresarial	38
7.3.	Relación entre administración y gestión	40
7.4.	Enfoques Gerenciales de Gestión Empresarial	41
7.5.	Principales actividades de gestión empresarial	41
8.	Generalidades de la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes"	44
8.1.	Antecedentes de la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes"	44
8.2.	Misión	47
8.3.	Visión	48
8.4.	Razón Social	48
8.5.	Líneas de Acción	48
8.6.	Estructura y Funcionamiento	49
8.7.	Areas de Apoyo Técnico	51
8.8.	Administración	51
8.9.	Equipos de Coordinación Regional	51
8.10.	Grupos de Mujeres	51
8.11.	Programas Actuales	52
8.12.	Estructura Organizativa	53

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DEL PROGRAMA DE ASISTENCIA TECNICA QUE ACTUALMENTE BRINDA LA ASOCIACION MOVIMIENTO DE MUJERES "MELIDA ANAYA MONTES", EN LAS ZONAS CENTRAL, PARACENTRAL Y NORCENTRAL.

A.	Metodología de la Investigación	54
1.	Objetivos	54
1.1	Objetivo General	54
1.2	Objetivos Específicos	54
2.	Métodos y Técnicas de Investigación	55
2.1.	Método de Investigación	55
2.2.	Tipo de Investigación	56
2.3.	Fuentes de información	57
2.4.	Técnicas de Investigación	57
2.5.	Instrumentos utilizados para la recolección de información	58
3.	Determinación del universo y tamaño de la muestra	61
3.1.	Investigación a las microempresas	61
3.2.	Investigación a los programas de asistencia técnica que brinda la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes"	64
B.	Resultados de la Investigación	64
1.	Resultados según estudios anteriores	64
1.1.	Problemática de las microempresas	64
1.2.	Necesidades de Asistencia Técnica según estudios anteriores	65
2.	Resultados de la situación actual de los servicios de asistencia técnica que brinda la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes"	66

2.1. Resumen de entrevistas a las promotoras de los programas de asistencia técnica	66
2.2. Resumen de los resultados de la investigación a la microempresarias	67
C. Conclusiones y Recomendaciones	72

CAPITULO III

DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA DAR ASISTENCIA TECNICA A LAS MICROEMPRESAS ORGANIZADAS BAJO LA METODOLOGIA GRUPO SOLIDARIO, ATENDIDAS POR LA ASOCIACION MOVIMIENTO DE MUJERES "MELIDA ANAYA MONTES"

3.1. Objetivos Del Diseño Del Sistema	74
3.1.1 Objetivo General	74
3.1.2 Objetivos Específicos	74
A. DISEÑO DETALLADO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA DAR ASISTENCIA TECNICA	75
1. Definición de objetivos del sistema	75
1.1. Objetivo General	75
1.2. Objetivos Específicos	76
2. Medio Ambiente del Sistema	77
3. Propuesta de la Estructura Orgánica de la Asociación para el funcionamiento del sistema	77
3.1. Estructura organizativa del sistema	79
3.2. Descripción de la Estructura Organizativa del Sistema para dar Asistencia Técnica	79

4. Componentes del Sistema	86
4.1. Descripción de los Procedimientos a seguir por los componentes del sistema	88
4.2. Componente Promoción	94
4.3. Acercamiento a Microempresaria	100
4.4. Análisis de la Necesidad y Solución	109
4.5. Seguimiento	126
4.6. Información y Documentación	136
4.7. Investigación y Desarrollo	138
4.8 Integración de los componentes del sistema	140
5. Control del Sistema	141
5.1. Establecimiento de Estándares	143
5.2. Medición y valoración de tareas	145
5.3. Establecimiento de acciones correctivas	145
5.4. Niveles de control	146
5.5. Relación del Sistema para dar Asistencia Técnica y las Microempresarias	147
6. Identificación de necesidades de asistencia técnica en las principales áreas funcionales de la microempresa	149
6.1. Función Producción	149
6.2. Función Finanzas	149
6.3. Función Personal	150
6.4. Función Comercialización	150

Anexos

Anexo 1: Programas actuales

Anexo 2: Entrevista a microempresarias

Anexo 3: Entrevista a promotoras

Anexo 4: Análisis de resultados a entrevistas de
microempresarias

Anexo 5: Análisis de resultados a entrevistas de las promotoras

Anexo 6: Propuesta de la estructura orgánica de la Asociación
para el funcionamiento del sistema

Anexo 7: Tabla visual de contenidos HIPO

Anexo 8: Diagrama funcional

Anexo 9. Descripción de procedimientos de promoción

Anexo 10: Ficha de levantamiento de datos pertinentes

Anexo 11: Procedimientos a seguir para el acercamiento a
microempresarias

Anexo 12: Formulario 1 y 2 para describir y evaluar
procedimientos

Anexo 13: Informe de la vigilancia

Anexo 14: Procedimiento integrado de análisis de necesidad y
solución

Anexo 15: Lista de chequeo para asistencia técnica

Anexo 16: Descripción de procedimientos de seguimiento

Anexo 17: Procedimiento del componente información y
documentación

Anexo 18: Procedimiento de investigación y desarrollo

Anexo 19: Procedimiento del proceso integrado de asistencia
técnica

Anexo 20: Implementación del sistema

Anexo 21: Simbología utilizada

Anexo 22: Terminología

Anexo 23: Glosario técnico

CAPÍTULO I

" MARCO TEÓRICO SOBRE MICROEMPRESAS, ASISTENCIA TÉCNICA Y SISTEMA ADMINISTRATIVO "

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Definir un marco conceptual que sirva como eje de referencia para la unificación de criterios de entendimiento, previo al análisis de la situación abordada en el presente trabajo.

Objetivos Específicos:

1. Sentar los criterios conceptuales que sirva para definir, clasificar y entender al sector microempresarial con base a la unificación de normas de definición que se utilizan en el ámbito económico teórico.
2. Describir los distintos tipos de microempresa que compone a este sector de la economía de El Salvador.

3. Conocer las distintas políticas económicas destinadas a la promoción del sector microempresarial o a su beneficio en El Salvador.
4. Adentrarnos en la visión, misión y objetivos de la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes, a fin de conocer sus compromisos con el desarrollo del sector microempresarial en El Salvador.
5. Unificar los criterios de entendimiento de la actividad microempresarial en El Salvador a fin de definir acciones que promuevan el desarrollo del sector.

1. EMPRESA

1.1 Definición

Se presentan las definiciones de empresa según los siguientes autores:¹

Anthony Jay: define empresa como la institución para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva),

¹ Hernández Santos Anibal. La Empresa. Fundamentos de Administración. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.

Isaac Guzmán Valdivia: es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena: es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman: actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios, para obtener una ganancia o utilidades mutuas.

Roland Caude: conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.
"Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una sociedad".

Según el Diccionario de la Real Academia Española: empresa es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Para el presente trabajo de investigación se considera el concepto de empresa según lo define **Salvador Oswaldo Brand:**

"Empresa es toda actividad económica productiva y comercializadora de bienes y servicios con o sin fines lucrativos, la que puede ser poseída por cualquier persona, individual o jurídica, titular del respectivo capital".

1.2 Clasificación

El sistema económico del país está conformado por sectores económicos, integrados cada uno de ellos por ramas económicas, las cuales agrupan a una serie de unidades productivas que se caracterizan por realizar actividades homogéneas. Dentro de éstas empresas existen diferencias de varios tipos, por lo que se hace necesario realizar su clasificación tomando algunos criterios como la actividad económica, origen del capital y según su tamaño.

A continuación se mencionan algunos de los criterios más difundidos en cuanto a la clasificación de la empresa:²

1.2.1 Actividad o giro de la empresa

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

a) Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

a-1) Extractivas: cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables y no renovables, entendiéndose por recursos naturales, todas las cosas de la naturaleza indispensables para la subsistencia del hombre, son de este tipo las empresas pesqueras, madereras, mineras y petroleras.

a-2) Manufactureras: son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

Empresas que producen bienes de consumo final: producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser duraderos y no duraderos, suntuarios o de primera

² Hernández Santos Anibal. La Empresa. Fundamentos de Administración. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

necesidad. Verbigracia: incluye los productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos.

Empresas de bienes de producción: estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, maquinaria pesada, materiales de construcción, productos químicos y maquinaria ligera.

b) Comerciales: son intermediarias entre productor y consumidor, su función principal es la compra-venta de productos terminados y pueden clasificarse en:

b-1) Mayoristas cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto al consumidor.

b-2) Minoristas o detallistas las que venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

b-3) Comisionistas se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

c) Servicio como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden o no, tener fines lucrativos y pueden clasificarse en:

- Transporte

- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos: Comunicaciones, Energía, Agua
- Servicios privados varios: Asesoría, Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos, Promoción y ventas, Agencias de publicidad
- Educación
- Salubridad (hospitales)
- Finanzas

1.2.2 Origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y carácter a quienes dirigen sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- a) Públicas:** En este tipo el capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social
- b) Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales cuando los inversionistas son nacionales o nacionales extranjeros, y transnacionales cuando la mayoría de los inversionistas son

extranjeros y las utilidades se enfocan en el país de origen.

1.2.3 Magnitud de la empresa

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es este, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa establece que puede ser grande, mediana, pequeña y microempresa.³

- a) **Gran empresa:** Empresa de 100 o más empleados y un activo total mayor de ₡ 2,000,000.00 de colones.
- b) **Mediana empresa:** Empresa de 20 a 99 empleados , cuyo activo total mayor no excede de ₡ 2,000,000.00 de colones.
- c) **Pequeña empresa:** Empresa con un número de empleados de 5 a 20 y sus activos se encuentran comprendidos entre ₡ 100,000.00 hasta ₡ 750,000.00 colones.

2. MICROEMPRESAS

2.1 Definición

A continuación se presentan las definiciones de microempresas según diferentes instituciones, considerando los criterios del monto de los activos y el número de empleados que poseen.

³ Escobar Carlos Alberto. La Asistencia Crediticia para la Micro y Pequeña Empresa Urbana de El Salvador. UES. 1997.

Cuadro 1

Definiciones de microempresa según diferentes instituciones

Institución	Monto de activos hasta	No. De empleados	Definición
Banco Central de Reserva (BCR)	¢100,000		✓ La microempresa es aquella cuyo activo asciende hasta los 100,000 colones.
Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO)	¢100,000	1 a 10	✓ La microempresa es aquella cuyo activo no supera a 100,000 colones.
Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)	¢100,000		✓ Son aquellas que forman una empresa con 1 ó más propietarios, en la cual trabajan solos o empleando mano de obra adicional.
Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE)	¢100,000		✓ Es una unidad económica generadora de empleo y de alta productividad, pero no tiene apoyo del gobierno
Banca Comercial	¢100,000		✓ Son unidades económicas que tienen activos totales menores de ¢100,000
Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios (AMPES)	¢100,000		✓ En cuanto a la actividad comercial son los que sus niveles no son capaces de generar acumulación
Corporación Salvadoreña de Inversión (CORSAIN)	¢100,000		✓ Microempresario es aquel cuyos activos no exceden a los ¢100,000
Sociedad de Comerciantes Industriales Salvadoreños (SCIS)			✓ Ubica a la microempresa dentro del sector informal de la economía.

Institución	Monto de activos hasta	No. De empleados	Definición
Empresarios juveniles			✓ No tiene una definición clara de la microempresa, pero la ubica dentro del sector informal.
Banco Interamericano			✓ Incluye a la microempresa en el concepto del sector informal
Programa de Fomento de la Microempresas en las Zonas Marginales (FOMMI)	¢100,000	1 al 10	✓ Define las microempresas como empresas o negocios formales o informales.
La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1988)			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Microempresa de acumulación ampliada: reservan parte de sus ganancias para invertirlo en la propia empresa y poder aumentar su producción y sus ventas. ✓ Microempresa de acumulación simple: sus utilidades son pequeñas y únicamente logran mantener un mismo nivel de producción y ventas. ✓ Microeempresa de subsistencia: negocios en los que la ganancia apenas alcanza para cubrir las necesidades del propietario sin que pueda llegar a tener capital.

Fuente: La asistencia Crediticia para la Micro y Pequeña Empresa Urbana de El Salvador. Escobar Carlos Alberto.

De los diferentes conceptos detallados en el cuadro anterior se observa que todas las fuentes citadas coinciden en definir a la microempresa, como todas aquellas empresas que cuentan con monto

máximo total de activo de ¢100,000 y un número total de empleados de 10 como máximo.

Una gran proporción de estas definiciones considera a la microempresa como parte integrante del sector informal y además que no tiene apoyo del gobierno de El Salvador, ya que ésta es poca incluida dentro de las políticas económicas del país.

Para el presente estudio consideraremos el siguiente concepto de microempresa: Unidad económica entre 10 trabajadores y menos, cuyas ventas anuales no superan los ¢ 600,000. Encontradas muchas veces en el sector informal, lo que implica una ausencia o mínima estructuración organizacional.

2.2 Clasificación de las Microempresas

2.2.1 Clasificación de las microempresas según sus activos, su capacidad de generar ingresos y la población involucrada

Se distinguen tres tipos de microempresa que se diferencian, básicamente, por el tipo de población involucrada, sus activos y

su capacidad de generación de ingreso: de subsistencia, de acumulación simple y de acumulación ampliada.⁴

a) "Microempresas de subsistencia":

Son aquellas que tienen tan baja productividad que sólo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato; trabajan sobre la lógica del "irla pasando". Es el segmento más grande de la tipología productiva microempresarial porque representan alrededor del 70% de las microempresas. Tienen ventas inferiores a 5 mil colones al mes y están compuestas por mujeres jefas de hogar que se desempeñan en actividades de comercio minorista o servicios personales como venta de comida. Es el segmento donde se concentran los mayores problemas de tipo social de la microempresa, en la medida en que es también, donde los límites del hogar y la unidad económica se confunden más ampliamente.

b) "Microempresas de acumulación simple":

Son aquellas empresas que generan ingresos que cubren los costos de su actividad aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en capital.

⁴ Micro, Pequeña y Mediana Empresa. <http://www.conectando.org.sv/estrategia>

Las microempresas que se ubican en este segmento son aquellas que tienen ingresos que oscilan entre 5 mil y 25 mil colones mensuales. Aquí se ubican el 26% de las microempresas. Este segmento es el más fluido, y representa una fase de tránsito hacia alguno de los otros dos.

Corresponde al momento en el que la microempresa empieza su evolución productiva hacia el crecimiento, cuando el empresario puede cubrir los costos de su actividad aunque aún no tenga capacidad de ahorro o inversión. Sin embargo, puede también corresponder a una etapa de declinación productiva.

c) "Microempresas de acumulación ampliada:

Son las empresas en las que su productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa. El "micro-top" es el pequeño segmento (4% sobre el total de microempresas) donde la adecuada combinación de factores productivos y posicionamiento comercializador permite a la unidad empresarial crecer con márgenes amplios de excedente. Se estima que sus ingresos son superiores a 25 mil colones al mes. Están generalmente ubicados en áreas de la manufactura donde la competencia de otras empresas les exige aumentar su productividad y calidad mediante mejoras tecnológicas. En

estas empresas, con mano de obra que incluye asalariados y aprendices, es posible la acumulación de conocimiento tecnológico debido al nivel de calificación relativamente alto de sus patronos y trabajadores. Es el segmento donde los programas de servicios técnicos obtienen resultados de mayor costo/eficiencia, ya que existe una idea clara de la utilidad y mecanismos del crédito, la gestión, la comercialización, etc.

Las diferencias básicas de los tipos de microempresas que existen se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 2

Diferencias Básicas De Los Tipos De Microempresas

Microempresas	Tipo de Población Involucrada	Capital de generación de ingresos	% de población
De Subsistencia	Compuesta por mujeres jefas de hogar	Menores a ¢5000 mensuales	70
De Acumulación Simple		Entre ¢ 5000 y ¢25000 / mes	26
De Acumulación Ampliada	Incluye asalariados, aprendices	Mayor a ¢25000 mensuales	4

Fuente: Elaboración de grupo con base a información del "Libro Blanco de la microempresa" de la Organización Internacional del Trabajo.

2.2.2 La microempresa según su legalidad

Las empresas constituidas jurídicamente son aquellas que cumplen con los requerimientos legales que rigen a la microempresa en nuestro país, contenidos en el Código de Comercio, Leyes Tributarias y demás leyes y reglamentos que regulan el funcionamiento de éste tipo de empresas.

2.2.3 La microempresa de acuerdo a su ubicación geográfica

Las unidades productivas constituidas por los microempresarios de acuerdo a su ubicación geográfica se pueden clasificar en rurales y urbanas, obedeciendo a la naturaleza de la actividad productiva. A continuación se presentan estas definiciones:⁵

ZONA RURAL: relativo al campo y a sus labores

ZONA URBANA: perteneciente a la ciudad.

- MICROEMPRESA RURAL: son aquellas empresas cuyos activos no exceden a los 100,000 colones.

- MICROEMPRESA URBANA: son todas aquellas unidades productivas cuyos activos no exceden los ₡100,000 colones, se encuentran

⁵ Barrientos Rivera, Jaime Alfredo et al. "Análisis de las políticas crediticias del sistema financiero para MYPE en los sectores industrial y de servicios para la zona occidental de El Salvador". UES.1992. Pág.24.

ubicadas en las áreas urbanas del país, y sus ganancias apenas alcanzan para cubrir las necesidades del propietario.

- MICROEMPRESA INFORMAL RURAL: agrupa a todos aquellos entes económicos que se dedican a realizar actividades agrícolas, que no están constituidas legalmente y en cuanto a su tamaño, cuentan con un monto de activos de ₡100,000 colones.

- MICROEMPRESA INFORMAL URBANA: agrupa a todas aquellas empresas que realizan labores dentro de las áreas urbanas del país cuyos integrantes son excluidos de percibir ingresos provenientes de empleos contractuales.

- MICROEMPRESA FORMAL RURAL: a partir de la legalidad, podemos decir que ésta se agrupa a todos aquellos entes económicos que se dedican a realizar actividades del campo, que están constituidas legalmente y cuenta con un monto máximo de activos de ₡100,000 colones.

- MICROEMPRESA FORMAL URBANA: son aquellas empresas cuyos activos no exceden los ₡100,000 colones con un máximo de 10 empleados, localizados en las áreas urbanas del país y que están legalmente constituidas.

2.2.4 La microempresa de acuerdo a los sectores económicos en que participa

El sector económico es un grupo de actividades productivas que se caracterizan por ser homogéneas y que producen un bien o servicio.

Para fines de este trabajo se considera que la microempresa se concentra en cuatro sectores de la economía: comercial, industrial, de servicios y agropecuario.⁶

El siguiente cuadro muestra algunas de las diferentes ramas en las que está dividido cada uno de los sectores mencionados.

⁶ Escobar Carlos Alberto. "La Asistencia Crediticia para la Micro y Pequeña Empresa Urbana de El Salvador. UES. 1997

Cuadro 3

Sectores económicos de la microempresa y sus ramas de actividad

COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	AGROPECUARIO
- Comercialización de granos básicos	- Confección de ropa	- Taller de reparaciones eléctricas	✓ Hortícola
- Venta de insumos agrícolas	- Productos metálicos	- Reparación de automóviles y motos	- Avícola
- Compra y venta de alimentos y bebidas	- Carpintería y ebanistería	- Reparaciones de calzado/cuero	- Canículas
- Compra y venta de ropa nueva	- Otros productos de madera	- Reparaciones de lavandería y limpieza	- Apícolas
- Compra y venta de ropa usada	- Bloques/ladrillos/tejas, etc.	- Reparaciones de otros salones de belleza	- Otros
- Tiendas	- Panadería/repostería	- Barbería y molinos de moler maíz	
- Comedores	- Productos lácteos		
	- Otros alimentos/bebidas		
	- Productos de cuero		
	- Artesanía decorativa (producción turística)		
	- Artesanía utilitaria		

Fuente: Encuesta de la microempresas Salvadoreña. FOMMI ALA/91/92. UE.GOES/FIS. San Salvador, julio 1995

2.3 Características

Según el análisis global del "Libro Blanco de la microempresa" las principales características son:⁷

- Concentración en ciertas ramas de actividad: el mayor número de empleados en este sector se encuentra en actividades relacionadas con el comercio y los servicios. Las relaciones dentro del sector se encuentran bien marcadas, ya que en gran proporción, tanto micro como pequeñas y medianas empresas, tienden a contar con proveedores y clientes que forman parte del mismo sector. De la misma forma, la mayor parte de las actividades del sector se encuentran orientadas al mercado interno, por lo que los bienes y servicios generados por el sector llegan a suplir demandas locales.
- Alto grado de heterogeneidad entre las unidades productivas que lo conforman: en el sector coexisten medianas empresas, con actividades económicas de subsistencia desarrolladas por personas que perdieron su empleo o que no pueden trabajar en el sector formal de la economía. Es de notar que en este segmento de subsistencia prevalecen las mujeres empresarias.

⁷ Micro, pequeña y mediana empresa. <http://www.conectando.org.sv/estrategia>

- Mano de obra poco calificada: existe un grave problema en la calidad de la fuerza laboral del sector, ya que prevalecen altos índices de analfabetismo y bajos niveles de escolaridad.
- 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 deficiente gestión y su desconocimiento de las herramientas de administración para garantizar la supervivencia de las unidades productivas.
- Fuerte competencia: el sector es obligado a competir en nichos de mercado muy competitivos, donde a veces se encuentran también las grandes empresas.
- Crédito costoso y difícil de acceder: pocas veces se logra acceder a recursos del sector financiero formal, teniendo las microempresas que recurrir a fuentes de financiamiento informales tales como ONGs, prestamistas y programas de cooperación.
- 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 enfrentada, principalmente desde el punto de vista tecnológico.

3. ASISTENCIA TÉCNICA

3.1 Definición

Son los servicios profesionales encaminados a la solución de problemas de las diferentes áreas de una empresa, a través de la aplicación de conocimientos técnicos y científicos que permitan el fomento y desarrollo integral de las empresas que lo reciban.⁸

En cuanto a Asistencia Técnica, se considera necesario hacer una comparación entre: asesoría, consultoría y asistencia técnica; con el fin de tener una clara comprensión del tema en estudio.

Definición de los términos antes mencionados, según FUSADES a través de PROPEMY:⁹

- **Asesoría:** servicio de orientación para resolver problemas que afectan el funcionamiento de una empresa.
- **Consultoría:** solución de problemas con ayuda de personal técnico especializado.
- **Asistencia técnica:** actividad orientada al apoyo de las áreas funcionales de la empresa, directa y específicamente.

⁸ Flores Romero Ligia Aída y otros. "Diseño de un Centro de Capacitación y Asistencia Técnica para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Manufacturera". UES.1992

⁹ OPUS CIT PAG.

Con esto se aclara que asistencia técnica son los servicios profesionales y técnicos encaminados a la solución de problemas de las diferentes áreas de una empresa, a través de la aplicación de conocimientos técnicos y científicos que permitan el fomento y desarrollo integral de las empresas que lo reciban. Las formas de dar asistencia técnica son la asesoría y la consultoría.

3.2 Antecedentes de Asistencia Técnica

En los primeros años del siglo XX, los asesores y consultores individuales solamente se presentaban en los países desarrollados; pero a medida que evolucionan los negocios, se hace más necesario contar con los servicios de asesoría, consultoría y asistencia técnica, esto se debe al auge económico. Teniendo presente este acontecimiento se hace una reseña histórica de su evolución que dio inicio en el año 1930 y que continúa hasta la fecha. En el año de 1949 el Gobierno comienza a utilizar el término de atención técnica; determinándose en 1950, la necesidad de un organismo o institución que fomente el desarrollo económico social.

En 1955, se crea el Instituto de Fomento de la Producción. Luego en el año de 1959 aparece el Centro Nacional de Productividad

CENAP), y en 1961 inicia el Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial (INSAFI), de esta manera también surge el Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa Salvadoreña (FIGAPE) en 1970 y en 1983 surge la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).¹⁰

Actualmente existen instituciones públicas, privadas y no gubernamentales que brindan asistencia técnica, dando de esta manera su apoyo en su mayoría a la micro y pequeña empresa, en diferentes términos como capacitación administrativa, técnicas vocacionales, asesoría, financiamiento y representatividad como sector productivo, buscando como toda empresa estar a la par con el acelerado avance del resto del mundo a través de las mejoras en la producción, para volver a nuestras empresas salvadoreñas más competitivas y así abrir un mayor espacio en los mercados internacionales.

Con la anterior reseña histórica se comprende la importancia de la asesoría, consultoría y atención técnica en la micro, pequeña y mediana empresa; pero el presente estudio se enfoca en las microempresas de la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes" que busca la participación protagónica de las mujeres de los sectores populares, para alcanzar una mayor

¹⁰ Flores Romero Ligia Aída y otros. "Diseño de un Centro de Capacitación y Asistencia Técnica para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Manufacturera". UES. 1992

gestión empresarial y al igual que la mayoría de empresas requiere de asistencia técnica.

3.3 Importancia

La importancia de la Asistencia Técnica radica en la actividad de dar apoyo directo y específico a las áreas funcionales de la empresa, mediante servicios profesionales y técnicos orientados a solucionar los problemas empresariales; permitiendo de esta manera el fomento y desarrollo integral de las empresas que lo reciban.

4. SISTEMA

4.1 Definición:

- Es una serie de elementos vinculados entre sí de tal forma que mediante procesos intermedios posibilitan coleccionar datos y procesarlos para obtener información.¹¹

Se considera necesario dar el significado de datos, información y procesos.¹²

¹¹ James A. Senn."Análisis y Diseño de Sistemas de Información". Pág. 11

¹² James A. Stoner, R. Edward Freeman. Administración. 5ª Edición. Pág. 709

Datos: son realidades concretas en su estado primario

Información: es un conjunto de datos organizados de tal forma que adquieren valor adicional más allá del que poseen por sí mismos.

Proceso: es el conjunto de tareas relacionadas entre sí, en forma lógica y con cuyo desempeño se busca obtener un resultado definido. El proceso es un cambio de situación de una realidad o un estado de cambio e involucra la transformación sistemática de dato a información.

- En el sentido más amplio sistema es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común.

4.2 Clasificación de Sistema

Los sistemas se clasifican en:¹³

- **Simple:** Este sistema posee pocos elementos y cuya relación y/o interrelación es sencilla y de carácter directo.
- **Complejo:** Este sistema posee muchos elementos y las relaciones o interrelaciones de éstos está estrechamente vinculados a tal grado que requiere mayor análisis que los simples.

¹³ James A. Senn. "Diseño y Análisis de Sistemas de Información". Pág. 11

4.3 Características Importantes de los Sistemas

Los sistemas cuenta con alguna de las siguientes características:¹⁴

- **Sistemas Abiertos:** son los sistemas que interactúan con su medio ambiente (reciben entradas y producen salidas).
Es decir, que los sistemas para alcanzar sus objetivos, interaccionan con su medio ambiente, el cual está formado por todos los objetos que se encuentran fuera de las fronteras de los sistemas.
- **Sistemas Cerrados:** en contraste con los sistemas abiertos son aquellos que no interactúan con su medio ambiente. En la realidad ningún sistema cumple con esta característica.
- **Sistema Estable:** Estos sistemas no experimentan cambios en función del tiempo y si existiera cambio, no serán sensibles.
- **Sistema Dinámico:** Este tipo se encuentra en constante cambio en función del tiempo, son tal que provocan modificaciones desde niveles leves hasta radicales.
- **Sistema Adaptable:** En estos sistemas se pueden experimentar situaciones en diferentes escenarios por lo que son capaces de tener salidas múltiples.

¹⁴ James A. Senn. "Análisis y Diseño de Sistemas de Información". Pág. 21

- **Sistema no Adaptable:** Para el caso de estos sistemas no se pueden tener respuestas múltiples, es decir, aunque se modifique el entorno ya tienen problemas de respuesta.
- **Sistema Permanente:** Estos están diseñados para existir en períodos largos.
- **Sistema Temporal:** Para este sistema se tiene la limitante del tiempo, son válidos en un tiempo literalmente corto.

4.4 Componentes

Los componentes que forman un sistema pueden ser a su vez sistemas más pequeños; es decir, los sistemas pueden estar formados por varios niveles de sistemas o **subsistemas**.¹⁵

4.5 El Control en los Sistemas:

El elemento de control está relacionado con la naturaleza de los sistemas, sean cerrados o abiertos. Los sistemas trabajan mejor si se encuentran bajo control y cuando operan dentro de niveles de desempeño tolerables.

¹⁵ James A. Senn. "Análisis y Diseño de Sistemas de Información". Pág.22

4.5.1 Modelos de Control

Los sistemas emplean un modelo de control básico consistente:¹⁶

- Un estándar para lograr un desempeño aceptable
- Un método para medir el desempeño actual
- Un medio para comparar el desempeño actual contra el estándar
- Un método de retroalimentación

Todos los sistemas tienen niveles aceptables de desempeño, siempre deben anotarse las actividades que se encuentran muy por encima o por debajo de los estándares para poder efectuar los ajustes necesarios. La información proporcionada al comparar los resultados con los estándares junto con el proceso de reportar las diferencias a los elementos de control recibe el nombre de retroalimentación.

4.6. Diseño de sistema

Es la determinación del modo o forma en que opera el nuevo sistema para satisfacer las necesidades definidas en el análisis de sistemas.¹⁷

¹⁶ James A. Senn. " Análisis y Diseño de Sistemas de Información". Pág.22

¹⁷ OPUS CIT. Pág. 11

Entendiéndose por análisis de sistemas a la definición de los problemas y oportunidades que un sistema ofrece.

El diseño de un sistema también indica los datos de entrada, aquellos que serán calculados y los que deben ser almacenados. Así mismo se escriben con todo detalle los procedimientos de cálculo y los datos individuales.

El proceso de diseño comienza identificando los reportes y demás salidas que debe producir el sistema. Hecho lo anterior se determinan con toda precisión los datos específicos para cada reporte y salida. Los documentos que contienen las especificaciones de diseño representan a éste de muchas maneras(diagramas, tablas y símbolos especiales).

5. Sistema administrativo

Es idear y planear mentalmente una unidad compleja de muchas partes diversas para ejercer una influencia moderada o directora en la administración de bienes o servicios.¹⁸

Éste se origina mediante el conocimiento de las fallas en el proceso administrativo por lo que es necesario hacer un estudio de la situación actual de las fases de este proceso.

¹⁸ Rivera Rojas Elías. "Estudio y Diseño de los Sistemas de Administración de Apoyo a Nivel Institucional de la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa". UES.1992

Con este estudio se obtendrá la información que permitirá tomar las acciones correctivas y mantener unidas, organizadas y coordinadas a las microempresas.

6. Proceso Administrativo

Para conocer las causas que originan las fallas administrativas y facilitar su comprensión se hará un estudio de la situación actual en el proceso administrativo de las microempresas.

Las fases del proceso administrativo son: planeación, organización, integración, dirección y control,¹⁹ estas fases se estudiarán en forma separada sin perder de vista el carácter integral del mismo.

6.1 Planeación:

Incluye la selección de misión, objetivos y las acciones para lograrlos; se requiere de toma de decisiones, es decir, seleccionar cursos de acción futuros entre varias alternativas.

¹⁹Harold Koontz, Heinz Wehrich. Elementos de Administración. 5ª. Ed. Pág. 4

Esta fase comprende los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos.²⁰

6.1.1 Objetivos: son los fines a los que se dirige la actividad, son los resultados a lograr. Representan no solo el punto final de la planeación, sino también el fin hacia el que se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

6.1.2 Las políticas: son planes en el sentido de que son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo. Además ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, hacen que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presentan y unifican otros planes, permitiendo a los gerentes delegar autoridad y mantener control sobre lo que hacen sus subordinados.

6.1.3 Reglas: explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que se tiene

²⁰ Harold Koontz, Heinz Weihrich. Elementos de Administración. 5ª. Ed. Pág. 22

que llevar a cabo, o que no se tiene que llevar a cabo una cierta acción. Se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. De hecho el procedimiento se podría considerar como una serie de reglas, sin embargo, la regla puede o no formar parte de un procedimiento.

6.1.4 Procedimientos: son planes que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento y detallan la forma exacta en que se debe llevar a cabo ciertas actividades. Son sucesiones cronológicas de acciones requeridas.

6.1.5 Programas: son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción, por lo general están respaldados por presupuestos.

6.1.6 Presupuestos: es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Es el instrumento de planeación fundamental de muchas empresas y a su vez son dispositivos de control. Se expresan en términos financieros, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente.

6.2 Organización:

Es la parte de la administración que establece una estructura intencional de roles que deben cumplir las personas en una organización. Es intencional en el sentido de asegurarse de que se asignen todas las tareas necesarias para alcanzar las metas y que se confía que sean asignadas a las personas más idóneas. La organización se integra por la estructura orgánica, funciones, delegación de autoridad y responsabilidad, recursos y el medio ambiente.²¹

Cuando se habla de organizar se piensa en: la identificación y clasificación de las actividades requeridas, el agrupamiento de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, el asignar cada grupo a un gerente con la autoridad necesaria para supervisarlos y las medidas para la coordinación en forma horizontal y en forma vertical.

6.2.1 Organización formal: es la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada. La organización formal tiene que ser flexible, tiene que haber espacio para la discreción, para la utilización ventajosa de los talentos

²¹ Harold Koontz, Heinz Weihwich. Elementos de Administración. 5ª. Ed. Pág.142

creativos y el reconocimiento de las preferencias y capacidades individuales.²²

6.2.2 Organización informal: es una red de relaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, sino que se producen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí.²³

6.3 Integración:

La función administrativa de integración de personal es cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional. Esto incluye identificar los requisitos de la fuerza de trabajo, mantener un inventario de las personas disponibles, y reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o de alguna u otra forma desarrollar tanto a los candidatos como a los que desempeñan en la actualidad los trabajos para cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.²⁴

Es claro que la integración tiene que estar estrechamente vinculada a la organización, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de roles y puestos. La integración consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de

²² Harold Koontz, Heinz Wehrich. Elementos de Administración. 5ª. Ed. Pág. 143

²³ OPUS CIT. Pág.144

²⁴ OPUS CIT. Pág. 232

todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para el eficaz funcionamiento escogiéndolos, induciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

6.4 Dirección:

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que se realicen del modo más eficaz los planes señalados. La dirección comprende la autoridad y mando, supervisión y coordinación, comunicación y relaciones, motivación y retribución, estilo de liderazgo, capacitación y adiestramiento.²⁵

6.5 Control:

Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los acontecimientos estén de acuerdo con los planes. Mide el desempeño contra metas y planes, muestra cuando existen desviaciones, ayuda a asegurar el cumplimiento de los planes. El control comprende reportes del control, informes de control, medición del desempeño, control de tiempo y de existencia.²⁶

²⁵ Harold Koontz, Heinz Weihrich. "Elementos de Administración". 5ª. Ed. Pág. 320

²⁶ OPUS CIT. Pág. 419

Con este estudio se obtendrá la información que permitirá tomar las acciones correctivas y mantener unidas, organizadas y coordinadas las microempresas ya que se pretende el diseño de los sistemas administrativos, entendiéndose en el sentido más amplio, como sistema, a un conjunto de componentes que interactúan entre sí, para alcanzar un objetivo. Por lo tanto surge la necesidad de establecer un sistema administrativo cuando el gerente se ve obligado a delimitar funciones, organizar jerárquicamente al personal, de tal forma que se facilite la realización del trabajo para lograr satisfactoriamente los objetivos. Este sistema se construye en la medida que la empresa habrá de utilizarlo, mediante el diseño de canales que viabilicen el flujo de datos y la simplificación de los procesos.

Se entiende por diseño de un sistema administrativo, al hecho de "idear y planear mentalmente una unidad compleja de muchas partes diversas para ejercer una influencia moderada o directora en la administración de bienes o servicios".²⁷

Para implantar un sistema administrativo, es muy importante tener en cuenta la forma en que afecta la información a la organización, debido a como se ha desarrollado el sistema, el

²⁷ Rivera Rojas Elías. "Estudio y Diseño de los Sistemas de Administración de Apoyo a Nivel Institucional de la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa. UES. 1992

cual debe estar basado en la estructura de la organización de la empresa, con el propósito de minimizar la resistencia al cambio.

7. GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión implica una necesidad de coordinar y equilibrar una mezcla de características abiertas y cerradas, que son inevitablemente parte de la estructura de una empresa, como son su contexto ambiental que la rodea, avances tecnológicos tanto técnicos como administrativos, organización interna, etc.²⁸

Al llevar a cabo una gestión empresarial adecuada se tendrán empresas o instituciones de hombres coordinados bajo un mando común que se juzgarán a través de los siguientes criterios:

- Eficacia de su labor
- Servicio prestado a la comunidad
- Grado de integración y de entusiasmo de los trabajadores en sus puestos.

7.1 Definición de Gestión

- Es el conjunto de herramientas y decisiones que se toman en una empresa para lograr resultados. Es la acción de incluir

²⁸ Castro Soriano Isabel. "Diseño de Modelos Alternativos de Gestión Empresarial"

todas las herramientas que utiliza, las decisiones que se toman y los recursos que involucra para llevar a cabo una empresa.²⁹

- La gestión consiste en utilizar lo mejor posible, el conjunto de medios puestos a disposición de la dirección, en orden a conseguir unos objetivos determinados.³⁰
- Para fines de estudio se relaciona a la gestión, con las acciones realizadas por un gerente para llevar a cabo una función o una actividad que lleven al logro de una meta u objetivo.

7.2 Características de la gestión empresarial

Para que el desempeño de la gestión empresarial sea eficiente debe de cumplir ciertas características:³¹

- Debe ser sistemática
- Analítica
- Cuantitativa

²⁹ Castro Soriano Isabel. "Diseño de Modelos Alternativos de Gestión Empresarial"

³⁰ Monografía de la Asociación Española de Directores de Escuelas de Mandos Intermedios. Curso de Control de Gestión.

³¹ Castro Soriano Isabel. "Diseño de Modelos Alternativos de Gestión Empresarial"

- **Sistemática**

Tiene que ser sistemática por consistir en un método específico y con frecuencia secuencial para abordar un problema, suministrar información para tomar una decisión o mejorar la eficiencia operacional. Es necesario que exista una secuencia lógica de pasos establecidos para afrontar una situación.

Proporciona un marco de referencia dentro del cual los gerentes pueden ejercitar sus habilidades de manera más ordenada con fines determinados

- **Analítica**

Tiene que ser analítica en dos sentidos:

1. Teniendo en cuenta la sistematización y la cuantificación necesaria para tratar cada aspecto de la situación y alcanzar un resultado final.
2. Someten situaciones complejas a un examen severo y sistemático, resolviéndolas dentro de sus elementos claves.

El análisis ofrece información a los gerentes que les permite formarse juicios dentro de un marco de referencia claramente definido y en un contexto concreto.

- **Cuantitativa**

Parte de la eficacia de la gestión empresarial se mide en términos numéricos o financieros. la mayor parte de las decisiones gerenciales encierran factores financieros, y por ello los informes de rendimiento, los pronósticos, los planes, los controles están apoyados en valores monetarios que sirven para comparar los resultados con los presupuestos o las metas establecidas. Esta característica ayuda a seleccionar la mejor opción entre las diferentes alternativas que se tengan.

7.3 Relación entre administración y gestión

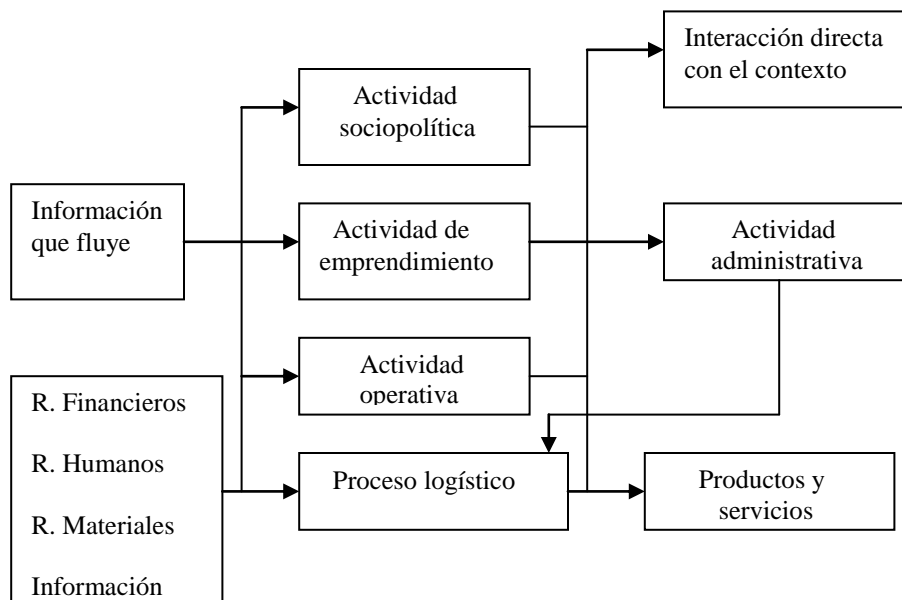
Considerando que administración es la acción de comprobar que todas las cosas se hagan de acuerdo a los planes adoptados, con las órdenes que han sido dadas y con los principios que han sido establecidos; se establece que la administración plantea un proceso sistemático de cómo realizar la gestión, de cómo ejecutar las actividades que han sido preestablecidas de acuerdo a lineamientos para el logro de determinadas metas y objetivos.

La gestión en una empresa es la parte dinámica de la administración, es seleccionar un tipo o estilo de dirección, para el cual la gestión puede ser buena o mala, depende de la persona o gerente que la ejecute.

7.4 Enfoques gerenciales de gestión empresarial

- **Actividad logística o productiva:** comprende la adquisición de venta de bienes y servicios contemplando las funciones de investigación y desarrollo, producción, ventas, personal, etc.³² Comprende un proceso bastante complejo, comprendiendo el empleo y transformación de los insumos: recursos financieros, tecnológicos y humanos.
- **Actividad directiva:** fija objetivos, emite planes y dirige su ejecución.

7.5 Principales actividades de gestión empresarial



Fuente: Revista Administración de Empresas
Ansoff Igor H.

³² H. Igor Ansoff. "Revista Administración de Empresas"

En la figura anterior se expone una de las maneras en que pueden representarse las cuatro actividades encaminadas a la ejecución de la gestión empresarial, jerárquicamente relacionadas que integran la actividad sociopolítica, la actividad de emprendimiento, la actividad operativa y la actividad administrativa.

En el nivel superior se encuentra la actividad sociopolítica, de la que depende la legitimidad y viabilidad de la empresa dentro del medio ambiente. Se encarga de analizar la ideología del Estado, Leyes regulatorias, y se relaciona con grupos sociales que sean de interés para la empresa o institución.

En el siguiente nivel se ubica la actividad de emprendimiento que se ocupa de crear el potencial de ganancia de la empresa, de descubrir nuevos mercados, creando y desarrollando nuevos productos para esos segmentos y desechando los que ya son obsoletos.

En un tercer nivel se ubica la actividad operativa, cuya función es la de convertir en realidad el potencial de ganancia creado por la actividad de emprendimiento, abarca las tareas de compra, producción, ventas, promoción y anuncios. En general a esta actividad se le ha dado más importancia.

La actividad administrativa se le adjudica más específicamente a la actividad gerencial, consiste en crear los sistemas requeridos por las otras tres actividades y suministrar los medios necesarios: recursos, habilidades, capacidades y estructuras.

Todas estas actividades requieren diferentes capacidades de los gerentes, que son quienes las dirigen. Por ejemplo, la actividad sociopolítica exitosa precisa de gerentes con actividad política y una buena red de comunicación con los entes políticos sociales; la actividad de emprendimiento requiere creatividad, capacidades aptas para la investigación y una organización capaz de convertir las inversiones en una realidad comercial; el éxito de la actividad operativa depende un adecuado equilibrio entre los costos internos y la adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

En la actualidad estas tres actividades han cobrado importancia y a la par han ido variando las necesidades que debe satisfacer la actividad administrativa.

Una buena actividad operativa no es hoy menos importante, pero debe compartir con la actividad de emprendimiento y la

sociopolítica para poder desempeñar una gestión empresarial eficiente.

8. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE MUJERES MÉLIDA ANAYA MONTES

8.1 Antecedentes de la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes

El movimiento de mujeres Mélida Anaya Montes es una asociación sin fines de lucro que se constituye el 25 de julio de 1992, como un acuerdo de la asamblea general de más de 3,500 mujeres provenientes de organizaciones comunales urbanas, mujeres de asociaciones campesinas y cooperativistas. Obtuvo su personería jurídica el 13 de febrero de 1998, publicado en el diario oficial, tomo No. 338.³³

El movimiento de mujeres ha promovido la organización y formación de las mujeres salvadoreñas, con programas tales como " Programa de capacitación en teoría de género para promover la participación de las mujeres en el proceso de democratización en El Salvador."

³³ Folleto de Presentación de Las Mélidas

El Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes (M.A.M.) elaboró en 1993 la "Plataforma de mujeres salvadoreñas" que recogía una serie de propuestas de los distintos sectores sociales, retomando necesidades prácticas de las mujeres con el fin de ser tomados en cuenta por los candidatos a diputados de los diferentes partidos políticos. Ya que tales necesidades no se tomaron en cuenta, se forma la "Plataforma mujeres 97-2000", donde se retomaban en esencia las necesidades de las mujeres, con nuevos datos y experiencias.

El movimiento de mujeres, como parte de su esfuerzo democratizador inicia en marzo de 1996, la organización de plataforma de mujeres a nivel de las comunidades, cantones, colonias. Este esfuerzo incluyó encuestas talleres para la formulación de necesidades de las mujeres.

Dichos trabajos fueron realizados en diferentes municipios de los departamentos de Santa Ana, La Libertad, San Salvador, Chalatenango, Cuscatlán, Cabañas, La Paz y San Miguel. Se logró recopilar las necesidades de mujeres organizadas y no organizadas y plasmarlos en Plataformas municipales.

Algunos datos de los estudios realizados fueron:³⁴

³⁴ Folleto de presentación de Las Mélidas

- Un 33% de mujeres en estudio, no están alfabetizadas
- En las casas viven un promedio de 6 personas y la mayoría no posee servicios básicos
- Un 70% de mujeres no ha recibido ningún tipo de capacitación.

Estas necesidades son presentadas a candidatos a alcaldes, concejos municipales y diputados con el fin de firmar un compromiso que dichos datos serán tomados en cuenta.

Este esfuerzo persigue fomentar la participación ciudadana de las mujeres; contribuir a la autogestión y organización local de las mujeres en El Salvador.

Parte del esfuerzo de la asociación es fomentar la autogestión económica, promover la cualificación técnica, potenciar habilidades y aptitudes a partir de su quehacer de sobrevivencia.

Los estudios han demostrado que en la región central el 60% de mujeres se dedican a la microempresa del sector informal, quienes no son sujetas de crédito, bajo los términos de la banca comercial.

En este sentido el Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes trabaja en el área de apoyo al desarrollo económico desde 1995 impulsando proyectos productivos de microempresas, fortalecer su formación, facilitar su acceso a la información y acompañamiento a instituciones de crédito gubernamentales, así como instituciones de capacitación en oficios y especialidades.

Por otra parte, la situación de las mujeres en el área rural y urbana, es preocupante para el Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes, el índice de violencia familiar, acoso sexual, violación de derechos laborales, etc. por tanto el movimiento se preocupa en educar a las mujeres y apoyar su organización local para poder hacer gestiones con instituciones gubernamentales y así lograr el apoyo mutuo y dar soluciones a sus necesidades.

8.2 Misión

Somos una asociación feminista autónoma, sin fines de lucro, sin discriminación de edad, credo, opción sexual, que contribuye a la transformación de la condición y posición de las mujeres, promoviendo en la sociedad relaciones de equidad entre los géneros a través de la organización, formación y capacitación de las mujeres en los diferentes sectores de la sociedad.

8.3 Visión

Llegar a ser una asociación feminista que lucha a nivel local y nacional por la transformación de la condición y posición social, económica y política de las mujeres, priorizando en las mujeres de sectores populares a través de la organización y participación protagónica de las mujeres.

8.4 Razón social

Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes, M.A.M

8.5 Líneas de acción

- Generación de líneas de recursos externos y de inversión propia, orientados al desarrollo de la labor programática e institucional del MAM.

- Promover la gestión de recursos económicos de las mujeres que contribuya a la autogestión de las mismas a nivel local y nacional.

- Formación feminista y educación para la democracia desde las necesidades e intereses de las mujeres.

- Organización y movilización de las mujeres a partir de sus necesidades prácticas y estratégicas a nivel sectorial y territorial.
- Información y divulgación del quehacer del Movimiento de Mujeres Mérida Anaya Montes a nivel interno y externo.
- Asesoría y acompañamiento en salud mujer, salud mental y jurídica con prioridad a mujeres violentadas.
- Desarrollo institucional a nivel interno y externo en las diferentes áreas de trabajo del Movimiento de Mujeres Mérida Anaya Montes.
- Coordinación y relaciones con organismos de mujeres afines, organismos mixtos gubernamentales y no gubernamentales a nivel nacional e internacional.

8.6 Estructura y funcionamiento

El funcionamiento de La Méridas se lleva a cabo de la siguiente manera:³⁵

³⁵ Memoria de Labores de Las Méridas 2001

8.6.1 Nivel de Gobierno

a) Asamblea Nacional

Integrada por las asociadas de la organización. Decide políticas generales, planes nacionales, elige a la Junta Directiva. Aprueba los informes de trabajo del MAM, conoce y aprueba los Estados de Cuenta.

b) Junta Directiva

Conformada por un promedio de 9 mujeres electas por la Asamblea Nacional quienes son las responsables de la conducción estratégica de la Asociación y de que los planes aprobados por la Asamblea Nacional se ejecuten adecuada y oportunamente.

8.6.2 Nivel Operativo

a) Directora Ejecutiva

Es nombrada por la junta directiva del Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes Su función es dar seguimiento al trabajo operativo del y ser el enlace entre la junta directiva y los niveles del trabajo organizativo, y las áreas de apoyo técnico y la administración.

8.7 Áreas de apoyo técnico

Está conformado por las áreas especializadas que apoyan el trabajo organizativo del Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes, que cuentan con una coordinadora de Difusión y Comunicaciones, de Participación Política e Iniciativa Ciudadana, de Salud y no violencia, de Desarrollo Económico y Social, de Educación Feminista y Proyectos y Sistematización.

8.8 Administración

Conformado por la Administradora, la Unidad de Contabilidad y Servicios Generales.

8.9 Equipos de coordinación regional

Integrado por la Coordinadora Regional y por las capacitadoras y promotoras de la misma. Quienes coordinan, orientan y articulan el trabajo de la región.

8.10 Grupos de mujeres

La organización en grupos es diversa, respetando las características y motivaciones concretas que unen a cada grupo

de mujeres, así tendremos: grupos de obreras de las maquilas y otras, grupos de salud, grupos de jóvenes, grupos de profesionales, grupos de mujeres de los mercados, de las cooperativas y de mujeres rurales(organizadas en comités, juntas directivas y otras formas de acuerdo a los intereses prácticos y estratégicos de las mismas).

8.11 Programas actuales

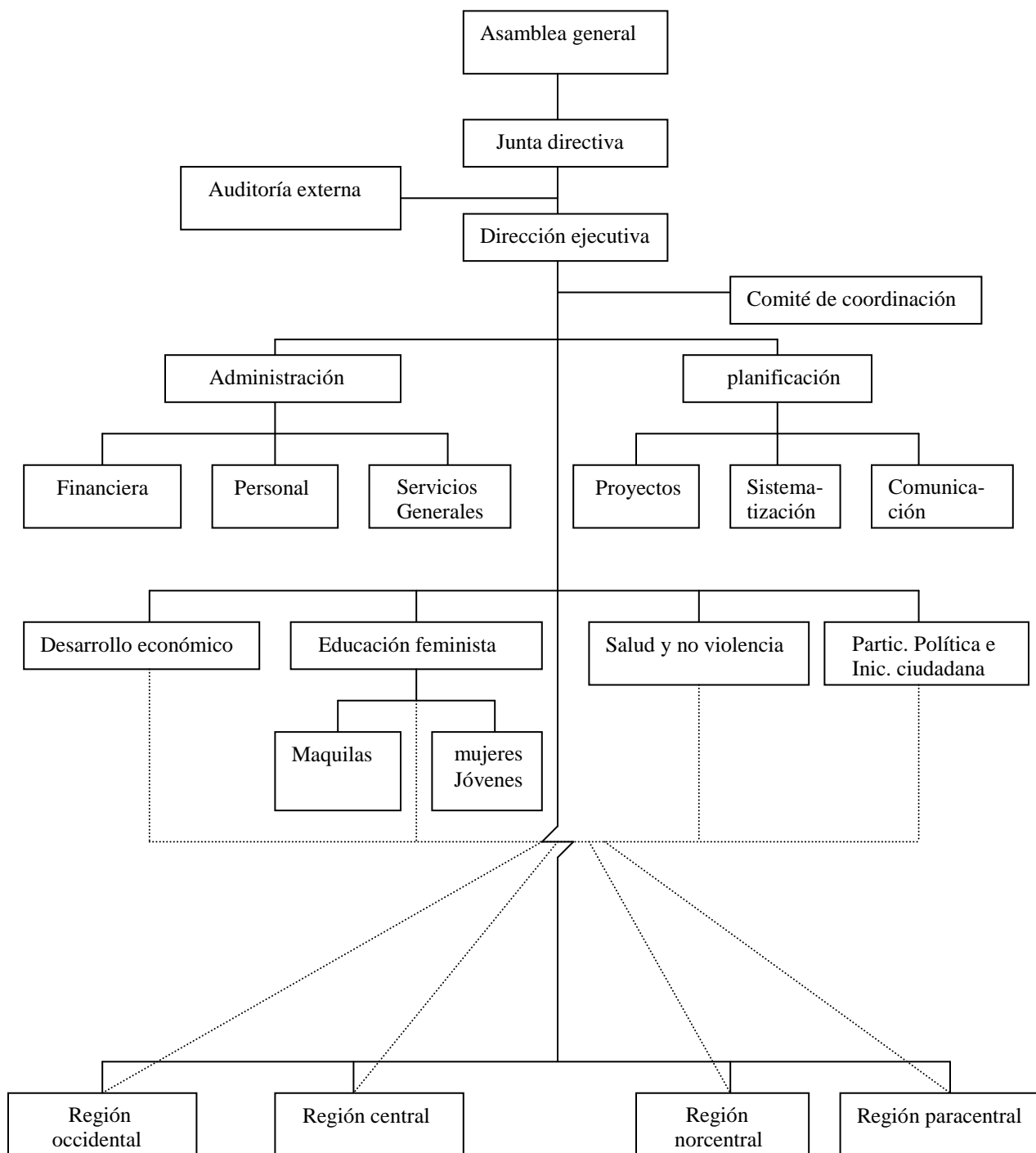
Actualmente Las Méridas cuenta con los siguientes programas:³⁶

(Ver Anexo No. 1)

- Programa Grupo Solidario
- Programa de educación feminista
- Programa de salud y no violencia
- Programa de participación política e iniciativa ciudadana
- Programa de desarrollo económico y social

³⁶ Memoria de Labores de Las Méridas 2001

8.12 Estructura Organizativa



FUENTE: Memoria de Las Mélicas 2001

CAPITULO II

"DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA QUE ACTUALMENTE BRINDA LA ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE MUJERES MÉLIDA ANAYA MONTES, EN LAS ZONAS CENTRAL, PARACENTRAL Y NORCENTRAL"

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de las microempresas que atiende la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes a través de la evaluación de las etapas del proceso administrativo.

1.2 Objetivos Específicos

1. Recopilar información que permita hacer una evaluación real y objetiva de la capacidad empresarial de las microempresarias que son atendidas por la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes.

2. Determinar las necesidades de asistencia técnica que presentan las microempresas para realizar una eficiente gestión empresarial.
3. Conocer las áreas que actualmente reciben asistencia técnica
4. Identificar a qué sector de la economía pertenece cada una de las microempresas atendidas por la Asociación Movimiento de Mujeres Mérida Anaya Montes.

2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

2.1 Método de Investigación

El método utilizado en la investigación es el método científico, por ser el más eficiente para obtener datos, y significa la comprobación de los hechos en una forma regulada. Este método garantiza la objetividad de la información obtenida por medio de la recopilación de los datos que a través de su respectivo análisis se detectaron las necesidades de asistencia técnica a las microempresas de la Asociación Movimiento de Mujeres Mérida Anaya Montes.

2.2 Tipo de Investigación

La investigación realizada es de tipo exploratoria, ya que por medio de ésta se detectaron las deficiencias administrativas que presentan las microempresarias debido al nulo o bajo nivel académico. A su vez las promotoras presentaron deficiencias por no poseer un documento que les oriente en materia de administración de empresas, específicamente en las fases del proceso administrativo para llevar a cabo el servicio de asistencia técnica a las microempresas.

2.3 Fuentes de Información

Para llevar a cabo el diseño de un sistema administrativo para dar asistencia técnica se requiere contar con los conocimientos que se obtuvieron a través de las siguientes fuentes:

2.3.1 Fuentes de información primaria

Es la información extraída directamente del objeto de estudio, utilizando diferentes técnicas de recopilación de datos.

2.3.2 Fuentes de información secundaria

Es la información recopilada de investigaciones anteriores relacionadas al tema, tales como: tesis, boletines, revistas, libros, memorias, folletos editados por la Asociación y otros documentos que contienen la información que sirvió de base para la investigación.

2.4 Técnicas de Investigación

Las técnicas utilizadas para llevar a cabo la recolección y clasificación de los datos fueron: la Indirecta o Bibliográfica y la Directa o de Campo.

2.4.1 Bibliográfica

La técnica bibliográfica se utilizó por ser el fundamento teórico necesario para llevar a cabo la investigación por medio de las fuentes de información secundaria.

2.4.2 Directa o de Campo

La utilización de esta técnica permitió recolectar información nueva, el instrumental utilizado fueron: la simple observación,

la observación participativa realizada a través de una charla impartida a las microempresarias, la entrevista personal tanto a las microempresarias como a las promotoras del servicio de asistencia técnica.

2.5 Instrumentos Utilizados para la Recolección de Información

2.5.1 Observación

Se hizo uso de la observación ya que se obtuvo información acerca de las características, condiciones, conductas, actividades y factores ambientales que inciden en el desarrollo y funcionamiento de las microempresas que son atendidas por la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes.

2.5.2 Entrevistas

Se usó la entrevista que por ser una conversación interpersonal se logró obtener respuestas verbales y directas a las interrogantes consideradas de mayor interés.

Además de considerarse más completa por el hecho de explicar el propósito del estudio y especificar la información que se desea obtener, así como también permite aclarar dudas e interpretación

errónea de las interrogantes, asegurando de esta manera una mejor respuesta.

El tipo de entrevista que se utilizó fue la estructurada tanto para las microempresarias como para las encargadas de los Programas de Asistencia Técnica de la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes.

2.5.3 Cuestionario Para Las Microempresarias

Para la captación de información proveniente de las microempresas fue necesario recurrir a fuentes primarias para la obtención de datos, esto a través de un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas para que el alcance de la investigación fuera más amplio. (Ver Anexo No.2).

La distribución de las preguntas del cuestionario para las microempresas se hizo de acuerdo a:

- a) Analizar y evaluar los aspectos relacionados con la utilización o la no utilización de los servicios de Asistencia Técnica.

- b) Realizar un diagnóstico de la situación actual de las microempresas a través de las etapas del proceso administrativo, considerando que estas etapas son básicas para que todas las funciones que realizan las gerencias se desarrollen eficazmente.

2.5.4 Cuestionario para las Promotoras de los Programas de Asistencia Técnica que Brinda a las Microempresas la Asociación Movimiento de Mujeres Mérida Anaya Montes

Se elaboró con el fin de conocer los Programas de Asistencia Técnica que brinda la Asociación Movimiento de Mujeres Mérida Anaya Montes, para así determinar los elementos con que cuentan actualmente e involucrarlos en el Sistema a diseñar, fue necesario realizar entrevistas, valiéndose de un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas debido a la naturaleza y amplitud del estudio, además se determinó que éste debía ser dirigido a las personas encargadas de promover los Programas de crédito y Asistencia Técnica, que a la vez se encargan de coordinar y brindar la Asistencia Técnica a las microempresarias. (Ver Anexo No.3).

3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.1 Investigación a las microempresas

3.1.1 Determinación del Universo a las Microempresas

El universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben de situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo.

Para este estudio el universo está compuesto por 125 microempresas³⁷ correspondientes a la Región Central, Paracentral y Norcentral que se encuentran organizadas bajo la metodología "Grupo Solidario" y que son atendidas por la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes

3.1.2 Determinación del tamaño de la Muestra a las microempresas

La muestra se define como un sub grupo de la población y para el presente estudio se seleccionó una muestra por proporciones mediante la siguiente fórmula:

³⁷ Memoria de Labores de la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes, 2000.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)e^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n: El tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población o universo

p: Probabilidad de éxito (que ocurra)

q: Probabilidad de fracaso (que no ocurra)

z: Nivel de confianza deseado

e: Error de muestreo permitido

Se utilizó un nivel de confianza de $Z=1.92$, un error de 5%, probabilidad de éxito de 50% y la probabilidad de fracaso de 50%.

$$n = \frac{(1.92)^2 (0.5)(0.5)(125)}{(125-1)(0.05)^2 + (1.92)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 48.78 \approx 49 \text{ microempresas}$$

3.1.3 Cálculo de proporciones de acuerdo al número de microempresas por cada región.

Los datos que a continuación se presentan son tomados de la memoria de labores del año 2000 de la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes, las cantidades que aparecen en el denominador son producto del número de grupos de microempresarias de cada región y el número que integran el grupo solidario(5).

$$\frac{N_1}{85} = \frac{N_2}{15} = \frac{N_3}{25} = \frac{49}{125}$$

$$N_1 = 33$$

$$N_2 = 6$$

$$N_3 = 10$$

DATOS:

N_1 : Microempresas correspondientes a la región central

N_2 : Microempresas correspondientes a la región paracentral

N_3 : Microempresas correspondientes a la región norcentral

3.2 Investigación a los Programas de Asistencia Técnica que Brinda La Asociación Movimiento de Mujeres Mérida Anaya Montes

3.2.1 Determinación del Universo y la Muestra de los programas de Asistencia Técnica que brinda la Asociación Movimiento de Mujeres Mérida Anaya Montes

Para establecer el universo de estos programas, se consideraron todas las personas encargadas de promover los microcréditos además de ser las personas que brindan charlas y capacitaciones, siendo una por cada región: central, paracentral y norcentral. Haciendo un universo de 3 personas y debido a su tamaño, también se convirtió en la muestra a investigar.

B. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Resultados Según Estudios Anteriores

1.1 Problemática de las microempresas

Según estudio realizado por Miguel Ángel Iraheta González³⁸, definen la problemática de las microempresas por áreas de

³⁸ Miguel Angel Iraheta Gonzalez. "Diagnóstico de la microempresa comercial y oportunidades de inversión" UCA. 1991.

actividad que coinciden con estudios realizados por Ligia Aída Flores Gamero³⁹ como se presenta a continuación:

Cuadro No. 4
Problemática Identificada por Otros Estudios en las Áreas
Funcionales de la Empresa

ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y PERSONAL	ÁREA FINANCIERO-CONTABLE
<ul style="list-style-type: none"> - Carecen de conocimientos administrativos. - Utilización de mano de obra no calificada. - Dificultad para retener obreros calificados. - Carencia de programas de adiestramiento y capacitación. - Inexistencia de un proceso definido para reclutamiento y selección de personal. - Carecen de estructura organizativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mala administración de fondos. - Incapacidad para establecer costos. - Inversión en capital insuficiente. - Mala administración en cuentas por cobrar - Carencia de registros contables.
ÁREA DE PRODUCCIÓN	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad de abastecimiento de materia prima y/o productos. - Bajos niveles de producción - No existe planificación de producción. - Inadecuados métodos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mala administración de fondos. - Incapacidad para establecer costos. - Inversión en capital insuficiente. - Mala administración de cuentas por cobrar. - Carencia de registros contables.

1.2 Necesidades de Asistencia Técnica Según Estudios Anteriores

Existen estudios que se refieren a las necesidades existentes en cuanto a los servicios de Asistencia Técnica a las

³⁹ Ligia Aida Flores Gamero. "Diseño de un Centro de capacitación y Asistencia Técnica a la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera salvadoreña. UES, 1992.

microempresas. Ligia Aída Flores Gamero⁴⁰ en su estudio sobre el Diseño de un Centro de Capacitación hace mención de las áreas que son mayormente atendidas, las cuales son: administración, producción y en menor escala finanzas.

2. Resultados de la Situación Actual de los Servicios de Asistencia Técnica que Brinda la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes

2.1. Resumen de Entrevista a las promotoras de los Programas de Asistencia Técnica que Brinda la Asociación movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes

Con los datos presentados en el siguiente cuadro se puede definir que aún cuando la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes", brinda ciertos programas de asistencia técnica a las microempresarias, no cuenta con una estructura que enlace todos los recursos disponibles para su óptima utilización. (Ver Anexo No. 5).

⁴⁰ Ligia Aida Flores Gamero y otros. opus. cit. pag.

Cuadro No. 5

Resumen de entrevistas a Promotoras de los Programas de Asistencia Técnica que brinda la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes"

PREGUNTA	REGIÓN CENTRAL	REGIÓN PARACENTRAL	REGIÓN NORCENTRAL
1. Formas de dar asistencia técnica	- Charlas	Idem.	Idem.
2. Áreas de especialidad en las que se brinda asistencia técnica	- Mercadeo - Finanzas	Idem.	Idem.
3. Áreas que presentan mayores problemas	- Administración - Finanzas - Créditos	Idem. Idem. Idem.	Idem. Idem. Idem.
4. Principales problemas para lograr la atención de las microempresarias.	- Tiempo e interferencias	Idem.	Idem.
5. Poseen procesos establecidos para resolver problemas	- no poseen	Idem.	Idem.
6. Principales problemas y limitaciones para resolver dificultades.	- Recursos financieros	Idem.	Idem.
7. Resultados deseados	- Satisfechos	Idem.	Idem.

2.2. Resumen de los resultados de la investigación a microempresarias

Con base a la investigación realizada en las diferentes microempresas (Ver Anexo No. 4), donde se determina que el bajo o nulo nivel educativo con el que cuentan las microempresarias representa una de las mayores limitantes en su gestión empresarial.

2.2.1. Planeación

Luego de haber realizado un análisis a la situación actual de las microempresas de las diferentes regiones que atiende la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes, se han identificado ciertos aspectos que impiden que la microempresa se desarrolle en su totalidad, por lo que en la función Planeación se detectó:

Cuadro No. 6
Deficiencias identificadas en la función planeación de las microempresas

REGIÓN CENTRAL	REGIÓN PARACENTRAL	REGIÓN NORCENTRAL
- No cuentan con objetivos, metas ni políticas definidas, carecen de reglamentos y programas	Idem.	Idem.
- Desconocen métodos para planeación formal	Idem.	Idem.
- Poseen planeación informal en establecimientos de precios; presupuestos de compras y de gastos	Idem.	Idem.

Como se definió en el capítulo I, sección 6.1, el concepto planeación implica que deben fijarse objetivos, metas, políticas, programas, procesos de trabajo, elaborar presupuestos

para determinar los medios necesarios, desarrollar los métodos de trabajo y a la vez conocer los costos de cada objetivo planteado, que como puede observarse, todas las microempresas estudiadas no cumplen con la etapa necesaria para poder llevar a cabo una planeación efectiva, además de que estos deben ser preparados formalmente.

2.2.2. Organización

Al realizar el análisis de la situación actual de las microempresas se puede definir la necesidad de que se tomen en cuenta varios aspectos fundamentales en la fase de organización, se deben incluir objetivos como fundamento de la planeación, además se debe tener una idea clara de las principales actividades, así como también delegar autoridad en forma tal que la persona conozca lo que puede hacer para alcanzar las metas, y como parte muy importante para trabajar con eficacia y cooperar hacia el logro de los objetivos propuestos, se debe suministrar la información necesaria, aspectos que actualmente no cumplen las microempresas en estudio.

La identificación de los problemas de la función organización en las microempresas se detalla a continuación:

Cuadro No. 7

Deficiencias en la función organización de las microempresas

REGIÓN CENTRAL	REGIÓN PARACENTRAL	REGIÓN NORCENTRAL
- No delegan autoridad	Idem.	Idem.
- No tienen definidos puestos de trabajo	Idem.	Idem.
- Carecen de estructura organizacional definida	Idem.	Idem.

2.2.3. Dirección

En el diagnóstico realizado a las microempresas se ha detectado las siguientes deficiencias en la función dirección.

Cuadro No. 8

Deficiencias encontradas en la función dirección de las microempresas

REGIÓN CENTRAL	REGIÓN PARACENTRAL	REGIÓN NORCENTRAL
- No utilizan mecanismos de motivación	Idem.	Idem.
- Definen atribuciones en forma oral	Idem.	Idem.
- No formas de atribución de funciones a sus empleados	Idem.	Idem.

2.2.4. Control

Los problemas relacionados con la función control en las diferentes microempresas se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 9
Deficiencias encontradas en la función control de las
microempresas

REGIÓN CENTRAL	REGIÓN PARACENTRAL	REGIÓN NORCENTRAL
- Realizan control informal	Idem.	Idem.
- No realizan medidas correctivas	Idem.	Idem.

El control es la función de verificar y regular las actividades que intervienen en el logro de un objetivo⁴¹ por lo que para poder lograr los planes propuestos, debe existir aunado a estos la verificación a través del control.

En este sentido se puede comprobar que las microempresas, necesitan mecanismos de control que deben de acuerdo a lo que expone Harold Koontz, en su texto "Administración", verificar el alcance de los objetivos que se planteen, así como hacer correcciones a las desviaciones que se den, pero en este caso no se realiza, ya que los controles que poseen en la mayoría de microempresas son de carácter informal, lo que provoca que presenten deficiencias y limitaciones.

⁴¹ Ralph Currier Davis. "Los Fundamentos de la Dirección de Empresas". Pag. 688

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
1. Las microempresas investigadas no cumplen con las etapas necesarias para poder llevar a cabo una planeación efectiva de manera formal.	1. Proporcionar los conocimientos necesarios para llevar a cabo una planeación efectiva, lo que implica fijar objetivos, metas, políticas, programas y demás elementos de la planeación.
2. Las microempresas atendidas por la Asociación Movimiento de Mujeres Mérida Anaya Montes carecen de una estructura organizacional, además de no tener definidos los puestos de trabajo.	2. Se recomienda que la microempresa posea una estructura organizacional que incluya las especificaciones del contenido de los puestos y los requisitos de los mismos, además de definir los puestos de trabajo.
3. No poseen mecanismos de motivación para sus empleados.	3. Que las microempresas establezcan mecanismos de motivación para sus empleados
4. No tienen medios de comunicación formal para asignar actividades a sus empleados.	4. Adoptar medios de comunicación escritos para llevar a cabo la asignación de las actividades a sus empleados.

CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
5. Existe dificultad por parte de las microempresarias para establecer costos.	5. Establecer mecanismos para fijación de costos.
6. Se determinó que todas las microempresas carecen de registros contables.	6. Proporcionar conocimientos acerca de los principios de contabilidad de tal manera que contribuyan a la realización de registros contables de una manera formal.
7. Carecen de mecanismos de control que les permita verificar el alcance de objetivos planteados, así como hacer correcciones a las desviaciones que se presenten.	7. Establecer mecanismos de control que permitan verificar el alcance de los objetivos planteados y además tomar las medidas correctivas a las desviaciones que se presenten.
8. La Asociación Movimiento de Mujeres Mérida Anaya Montes no cuenta con un sistema que interrelacione todos los recursos disponibles para su óptima utilización en la prestación de servicio de asistencia técnica.	8. Diseñar un sistema para dar asistencia técnica que enlace los recursos disponibles para su óptima utilización de tal manera que permita a las microempresas realizar una gestión empresarial efectiva.

CAPITULO III

DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA DAR ASISTENCIA TÉCNICA A LAS MICROEMPRESAS ORGANIZADAS BAJO LA METODOLOGIA GRUPO SOLIDARIO, ATENDIDAS POR LA ASOCIACION MOVIMIENTO DE MUJERES "MELIDA ANAYA MONTES"

3.1. OBJETIVOS DEL DISEÑO DEL SISTEMA

3.1.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Sistema Administrativo para proporcionar asistencia técnica a las microempresas, en el que se faciliten instrumentos y métodos estratégicos que conformen un marco adecuado para que la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes" les proporcione un servicio integral que contribuya a desarrollar una gestión empresarial efectiva.

3.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Proporcionar una estructura organizativa para el funcionamiento del sistema, que incluya la definición de funciones de cada unidad.

2. Proporcionar herramientas estratégicas al sistema para que puedan ser aplicadas en forma combinada a las diferentes microempresas.

A. DISEÑO DETALLADO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA DAR ASISTENCIA TÉCNICA

El diseño del Sistema para dar Asistencia Técnica tiene por finalidad contribuir directamente al desarrollo de las microempresas que atiende la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes", a través de la ayuda técnica necesaria para formar propietarias, gerentes o encargadas para que sean capaces de solucionar sus propios problemas, así como el conocimiento y el uso de técnicas que les permitan solucionar sus dificultades de tipo tecnológico.

1. DEFINICION DE OBJETIVOS DEL SISTEMA

1.1. Objetivo General

Lograr que el servicio de asistencia técnica que proporciona la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes" sea eficiente y efectivo para que las necesidades de las

microempresas sean satisfechas y que de ésta forma se contribuya al logro de una buena gestión empresarial.

1.2. Objetivos Especificos

1. Proporcionar una estructura organizativa básica que interrelacione las funciones que implica la prestación de una asistencia técnica efectiva.
2. Identificar los elementos que intervienen en las diferentes situaciones que afectan a las microempresas y la prestación del servicio de asistencia técnica.
3. Formular alternativas de solución a los problemas de las microempresas a través de las diferentes formas de brindar el servicio de asistencia técnica.
4. Elaborar un proceso de seguimiento a la problemática tratada a través de la evaluación de la puesta en práctica de las soluciones y los resultados.

2. MEDIO AMBIENTE DEL SISTEMA

El medio ambiente no es solamente algo que está fuera del control del sistema, sino también determina como debe operar.

La búsqueda de nuevos mercados obliga a las microempresas a desarrollarse para alcanzar la competitividad y sobrevivir en el mercado en el que desarrollan sus actividades, para esto necesitan un apoyo adecuado a través del servicio de asistencia técnica, ya que en forma individual no cuentan con el conocimiento adecuado y técnicas administrativas que les permita una gestión empresarial efectiva.

El medio ambiente del sistema esta constituido por las microempresas, políticas implementadas por el gobierno en relación con la economía, políticas propias de la Asociación para el logro de sus objetivos.

3. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA ASOCIACION PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA.

Todo sistema necesita una organización de las funciones a realizar para así poder llegar al fin establecido en su creación, para contar con unidades o divisiones prácticas que optimicen la utilización de los recursos disponibles en las

realización de las tareas. En el caso particular de la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes" se hace de vital importancia una estructura organizacional que defina en forma práctica los objetivos, alcances, funciones y responsabilidades para que la prestación de asistencia técnica a las microempresas llegue a ser efectiva y funcional. (Ver Anexo No. 6)

Esta propuesta se considera para evitar la dualidad de funciones de las unidades dentro de la Asociación.

Se sugiere la creación de la Unidad Financiera, que se encargue de las actividades financieras propias de la Asociación, de las actividades de análisis de solicitudes de crédito y de recuperación de los mismos y que además proporcione los recursos necesarios para el sistema.

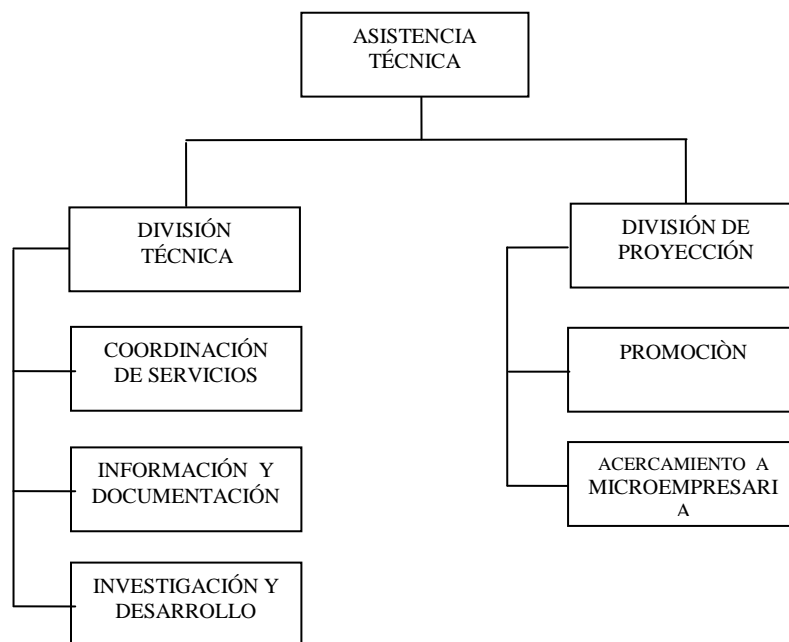
Por otra parte se considera agregar a la Administración el departamento de Recursos Humanos, que se encargará del recurso de la Asociación en general y del sistema de Asistencia Técnica.

La estructura contiene:

- La determinación de las actividades necesarias para la realización de los objetivos planteados así como también el de sus respectivos alcances.

- La agrupación de dichas actividades según las funciones operativas para la prestación del servicio.
- El establecimiento de relaciones entre los grupos definidos anteriormente.
- La representación de la estructura propuesta.

3.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SISTEMA



3.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SISTEMA PARA DAR ASISTENCIA TÉCNICA.

En esta se describen las funciones en que se divide la organización, el objetivo que les corresponde cumplir, las

principales actividades, su alcance y la responsabilidad asignada.

3.2.1. ASISTENCIA TÉCNICA

ASISTENCIA TECNICA.	
Objetivo	Responsabilidad
Planificar y coordinar, la relación entre los recursos disponibles y las funciones necesarias para dar un servicio eficiente de asistencia técnica.	Estará a su cargo todas las demás divisiones con que cuenta esta estructura orgánica, será responsable de la toma de decisiones más relevantes del sistema.

Alcance:

Su función cubrirá todas las divisiones que conforman el sistema.

Principales actividades:

- Coordinar y controlar las actividades desarrolladas por los diferentes departamentos.
- Desarrollar y controlar el plan de trabajo anual.
- Administrar y asignar racionalmente los recursos necesarios por el funcionamiento del sistema.
- Formular políticas y estrategias de funcionamiento.

- Controlar y retroalimentar el funcionamiento del sistema para dar asistencia técnica.

a) DIVISIÓN TÉCNICA

DIVISION TECNICA	
Objetivo	Alcance
Planificar y llevar a cabo las actividades concernientes a la prestación de servicio de asistencia técnica, desde la determinación de necesidades y problemas, hasta la verificación de la eficacia del servicio prestado. Así como también la elaboración de diagnóstico, estadística y desarrollo de nuevos conceptos de asistencia técnica.	La realización del diagnóstico detallado de la microempresa tanto de factores internos como externos, la generación de las soluciones, su evaluación respectiva e implementación de la solución óptima escogida

Para el logro de sus objetivos la división técnica realizará

Las siguientes funciones:

- Coordinación de servicios.
- Información y documentación.
- Investigación y desarrollo.

i) Coordinación de servicios

Coordinación de servicios	
Responsabilidad	Funciones
<p>Se encargará de darle solución, a los problemas identificados</p> <p>En acercamiento al cliente, ya sea a través de capacitación, asesoría, consultoría o servicios especiales.</p> <p>Además se verificara que los resultados obtenidos sean los esperados, de no ser así, toma las medidas correctivas necesarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar los diagnósticos y estado de las áreas afectadas por el problema identificado en el diagnóstico y el establecimiento de la posición de la microempresa en su entorno y establecer así sus fortalezas administrativas. - Coordinar los servicios de asesoría, consultoría y capacitación. - Establecer mecanismos de comunicación entre la asociación y las microempresas. - Verificar el funcionamiento de la solución propuesta a las microempresarias. - Comprobar si los resultados reales, de la puesta en práctica de la solución propuesta corresponde a los resultados esperados.

ii) Información y Documentación

Información y Documentación	
Responsabilidad	Funciones
Mantener en forma ordenada, actualizada y activa, la información referente a estudios sectoriales, de microempresas específicas.	- Elaboración de diagnóstico - Estadísticas - Desarrollo del servicio de asistencia técnica.

Funciones:

- Elaboración de diagnóstico:

Apoyándose de estudios realizados por asociaciones de profesionales, estudios técnicos. etc. Así como también Investigaciones propias, que deberían ser integrados a los bancos de datos históricos para la observación y utilización posterior por parte de investigación y desarrollo.

- Estadísticas:

Se recolectará información tanto interna como externa al sistema. Entre las externas están: Servicios que ofrecen los bancos, e instituciones financieras que dan apoyo al sector microempresas, lista de microempresas que atiende la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes", problemática y desarrollo de los sectores empresariales; para luego clasificarle según conveniencia, (ya sea por actividad

económica, zona geográfica, etc.). Entre la información interna está: el número de microempresas atendidas, problemáticas, etc.

- Desarrollo del servicio de asistencia técnica:

Deberá desarrollar funciones relacionadas con el sistema de A.T. ya sea esta del diseño o prestación del servicio.

iii) Investigación y Desarrollo

Investigación y Desarrollo	
Responsabilidad	Funciones
Realizar investigaciones sobre nuevas tendencias técnicas económicas y sociales y en base a esto desarrollar nuevas formas de servicio de asistencia técnica ya sea en la divulgación, diagnóstico, implementación de soluciones y formas de seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Tomando como base los diagnósticos de las microempresas se buscarán nuevas oportunidades y formas de brindar el servicio de asistencia técnica, que sean factibles en su aplicación a las microempresas clientes. - Desarrollo del servicio de asistencia técnica, ya sea de elaboración de diagnóstico, diseño y evaluación del servicio que se preste.

b. DIVISIÓN DE PROYECCIÓN

DIVISIÓN DE PROYECCIÓN	
Objetivo	Alcance
Mantener iniciativas dirigidas a los microempresarias que contribuyan a estimular su interés por los servicios de asistencia técnica y establecer los contactos necesarios para lograr mantener una continuidad en los servicios.	Proyección de la Asociación y el acercamiento al cliente.

Funciones: Esta división incluye las siguientes funciones:

- Promoción del servicio
- Acercamiento al cliente

i) Promoción

Promoción	
Responsabilidad	Funciones
Es responsable de ser el enlace entre la Asociación y las microempresarias de los diferentes sectores y regiones que necesiten el servicio de asistencia técnica.	- Dar a conocer las actividades de asistencia técnica a través del contacto con las microempresarias de los diferentes sectores y regiones que atiende la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes"

Responsabilidad	Funciones
	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo programas de visitas a microempresas que atiende la Asociación y que son beneficiarias de los programas de crédito que impulsa.

ii) Acercamiento a microempresarias

Acercamiento al cliente	
Responsabilidad	Funciones
Ser componente receptor de usuarios del servicio de asistencia técnica.	<ul style="list-style-type: none"> - Informar a las microempresas beneficiarias de crédito acerca del servicio de asistencia técnica como co-requisito del otorgamiento de créditos. - Elaborar y realizar un prediagnóstico de la microempresa para identificar claramente su problema.

4. COMPONENTES DEL SISTEMA

El sistema para dar asistencia técnica propuesto se presenta a continuación mediante:

a) El uso de la técnica HIPO

Por sus siglas en inglés (Hierarchial-Input-Process-Output) que se traduce al español como entrada-proceso-salida-jerárquica que se basa en la hipótesis de que es fácil perder la pista de la función deseada de un sistema o componente de un sistema grande. Los diagramas HIPO son descripciones gráficas del sistema en vez de prosa o narrativa, consta de una tabla visual de contenidos y los diagramas funcionales. (Ver Anexo No. 7)

La tabla visual de contenidos (VTOC) muestra la relación entre cada uno de los documentos que conforman un paquete de HIPO. Está formada por un diagrama de jerarquía que identifica los módulos en un sistema mediante un número en relación con los otros y da una descripción breve de cada módulo, los números en la sección de contenido se relacionan con los de la sección de organización.

Existe un diagrama funcional por cada caja en la tabla visual de contenidos (VTOC). Cada diagrama muestra la entrada y salida (de derecha a izquierda o de arriba hacia abajo), los procesos principales como movimientos de datos y puntos de control.

b) Descripción detallada de cada componente.

En los que se describen los cursos de acción, asignación de los recursos necesarios para obtener una operatividad efectiva en los servicios de asistencia técnica.

c) Descripción de los procedimientos de cada componente.

Mediante los diagramas de flujo en las que se presentan las secuencias lógicas de las actividades requeridas para dar el servicio.

4.1. DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR POR LOS COMPONENTES DEL SISTEMA

1.0 PROMOCION

Analizar las formas en que se puede despertar el interés de las microempresarias.

1.1. Características del servicio:

Las características se identifican y analizan con relación al mercado al que se dirigen los servicios.

1.2. Estrategia Actual:

Análisis de los factores que intervienen y resultados obtenidos.

1.3. Evaluación de los elementos promocionales:

Elementos que integran la mezcla óptima para lograr la divulgación del servicio.

1.4. Presupuesto de Promoción y su distribución:

Verificar el presupuesto que se ha asignado a la promoción y de acuerdo a esto adoptar el tipo de promoción más conveniente, es decir el que se adapte al presupuesto que se ha asignado.

2.0. ACERCAMIENTO A MICROEMPRESARIA

Subsistema que permite lograr una relación directa con la microempresaria para darle a conocer los aspectos relacionados con el servicio de asistencia técnica.

2.1. Información a la microempresaria:

Establecer contacto directo con la microempresaria y hacerle conciencia de la importancia del servicio de asistencia técnica.

2.2. Investigación Preliminar:

Determinar el o los problemas de la microempresa a través de cuestionarios estructurados, entrevistas, observación, etc.

2.3. Elaboración de propuesta:

Se definirá en forma básica el trabajo técnico, condiciones para otorgar el servicio, forma en que se llevará a cabo el servicio.

2.4. Levantamiento de datos:

Después de ser aceptadas las condiciones del servicio, se abre el expediente de la microempresa.

3.0. ANALISIS DE LAS NECESIDADES Y SOLUCIONES

Componente que realiza la evaluación y define estrategias de solución para la microempresa en estudio.

3.1. Diagnóstico del área afectada:

Explora los problemas específicos de cada microempresa.

3.2. Diagnóstico de gestión empresarial.

En esta se investiga y analiza la posición de la microempresa con respecto a su proceso administrativo.

3.3. Análisis decisivo:

Una vez identificados los factores externos e internos se procede a la búsqueda de una solución óptima.

3.4. Implementación de la solución:

Que involucra la programación de estrategias definidas para la ejecución del programa.

4.0. SEGUIMIENTO

Evalúa los resultados del servicio de asistencia técnica en forma preventiva o corrigiendo anomalías presentadas en la ejecución del mismo.

4.1. Determinación de elementos de trabajo:

Se obtiene un panorama general de la microempresa a ser investigada.

4.2. Lista de chequeo:

Permite realizar la evaluación en función de resultados del servicio.

4.3. Recolección de datos:

Obtener la información a través del contacto directo con la microempresa.

4.4. Análisis e interpretación de datos:

Tomando como base los datos obtenidos y en apoyo a los puntajes de la lista de chequeo (esta se describe mas adelante)

4.5. Elaboración de reporte:

Describe el trabajo realizado en la microempresa y los resultados obtenidos.

5.0. INFORMACION Y DOCUMENTACION

Componente encargado de reunir, seleccionar, archivar y difundir la información generada por el sistema.

5.1. Datos Internos:

El flujo de información referente a la interrelación de los componentes del sistema.

5.2. Datos Externos:

Recopilación de información necesaria para lograr una efectiva interrelación del sistema con el medio ambiente.

6.0. INVESTIGACION Y DESARROLLO

Permite renovar cada uno de los componentes del sistema incorporando nuevos elementos o cursos de acción para dar el servicio.

6.1. Generación de conceptos de estrategias:

Se refiere a buscar nuevas formas para su implementación en el servicio.

6.2. Evaluación y desarrollo de conceptos:

Consiste en determinar si el concepto de las estrategias que se generan va a lograr los resultados requeridos.

6.3. Prueba de la estrategia:

Consiste en evaluar la puesta en práctica de la estrategia que se genera en cada componente.

4.2. COMPONENTE PROMOCION

4.2.1. Objetivos.

Objetivo general.

Dar a conocer el servicio de asistencia técnica a través de técnicas efectivas que ayuden a despertar y mantener el interés de las microempresarias por el servicio.

Objetivos Especificos:

1. Dar a conocer el servicio de asistencia técnica a las microempresas atendidas por el movimiento de mujeres Mérida Anaya Montes.
2. Adecuar apropiadamente las perspectivas promocionales con las perspectivas del servicio.
3. Establecer una estrategia promocional que logre modificar o cambiar la actitud de las microempresarias hacia el servicio de asistencia técnica.

4.2.2. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS DE PROMOCION.

a. Estrategia De Mezcla Promocional

Objetivo

Identificar el valor de cada elemento promocional para el logro de los objetivos de la asociación.

Esta se logra a través de la mezcla de sus cuatro elementos: la promoción de venta, la venta personal, la publicidad y las relaciones públicas. No obstante, el rol que juega cada tipo de promoción en una situación particular es diferente, este rol pretende lograr una comunicación persuasiva con las microempresarias para el establecimiento de la estrategia de mezcla promocional de los servicios de asistencia técnica debe considerarse lo siguiente:

- i. Las características del servicio de asistencia técnica en relación a las microempresas atendidas por la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes.

Considerando:

- Los clientes a los que se va a llegar con el servicio de asistencia técnica (público-objetivo)
 - La frecuencia del uso del servicio.
- ii. La estrategia propia que se esta utilizando, a través de:
 - Definir el segmento del mercado

- El logro de las metas propuestas
- iii. Evaluación de los diferentes elementos promocionales.
- Clase de elementos promocionales utilizados.
 - Características de los elementos promocionales.
 - Aceptación de los canales tradicionales.
 - Elección de los tipos de promoción utilizados.
 - Elección de las diferentes técnicas, cuyo uso resulta aconsejable dentro de cada tipo de promoción.
 - Búsqueda de nuevas fórmulas promocionales.
- iv. El presupuesto de promoción y su distribución.

La selección del medio promocional estará sujeta al presupuesto que se le asigne a la unidad encargada. Por lo cual es necesario que se tome en cuenta para la decisión del medio promocional más efectivo a utilizar.

b) Promoción De Ventas

La actividad de Promoción de Venta requiere iniciativas dirigidas directamente al consumidor, en este caso a las microempresarias, para estimular su interés por el servicio de Asistencia Técnica. La Promoción de ventas se define como "Cualquier actividad concerniente a promover ventas, que no sea del tipo cara a cara, sino que frecuentemente, incluye también la propaganda para divulgar sus eventos".⁴²

⁴² Marcos Cobra. Marketing de Servicios. Pág. 128.

La utilización o no de los diferentes tipos de promoción se deja a consideración de la Asociación Movimiento de Mujeres Mérida Anaya Montes, así como la combinación o no de ellos.

i) Estrategia De Promoción Del Servicio a Través De Exposiciones.

La estrategia de Promoción del Servicio de Asistencia Técnica a través de exposiciones tiene como objetivo dar a conocer todos los aspectos relacionados con el uso de la asistencia Técnica.

Son presentaciones que pueden realizarse para determinar el interés de las microempresarias, y en donde ellas como beneficiarias del servicio puede observar las ventajas del uso del servicio.

La Asociación lograría a través de esta técnica la concientización de las microempresarias en relación a la importancia del servicio para sus negocios.

En el contenido de la exposición misma es necesario tomar en cuenta:

- Esclarecer las necesidades latentes.

Haciendo que la microempresaria tenga conciencia de la diferencia entre su posición actual y la que pudiera lograr con el uso de la Asistencia Técnica.

- Ampliar el conocimiento del Servicio:
Destacando cualidades y generalidades del servicio y provocando credibilidad.
- Desarrollar material promocional.

Las exposiciones pueden realizarse en:

- Local Central de la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes".
- Los Centros Regionales de la Asociación.

ii) Estrategia De Mezcla De Promoción De Ventas

Tiene por objetivo mezclar adecuadamente los diferentes recursos para la promoción de ventas de forma que se complementen.

Debe considerarse que el servicio de asistencia que proporciona la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes" a las microempresas que atiende, es totalmente gratuito, en este sentido el tipo de promoción de ventas que implica la reducción del presupuesto, es la más adecuada en combinación con la promoción a través de exposiciones del servicio, los cuales logran despertar, mantener y promover el uso del servicio en la microempresa.

La descripción de procedimientos de Promoción se describen en el Anexo No. 9.

4.3. ACERCAMIENTO A LAS MICROEMPRESARIAS

4.3.1. Objetivos:

Objetivo General:

Desarrollar en la microempresaria el interés y deseo de recibir el servicio de asistencia técnica.

Objetivos Específicos:

- Brindar información general acerca de los servicios de asistencia técnica a las microempresas para obtener en el primer contacto un mayor interés de la microempresaria por los servicios.
- Realizar un pre diagnóstico de la microempresa para obtener información general de la situación en que se encuentra.
- Informar a la microempresaria sobre los resultados del prediagnóstico y la importancia de recibir los servicios de asistencia técnica.

4.3.2 Metodología

Es necesario crear una imagen de interés por la satisfacción de la microempresaria desde el primer contacto con ella, por lo

tanto en esta etapa de contacto Asociación - microempresa se tienen cuatro funciones principales:

a) Información a la microempresaria

Debido a que las expectativas de las microempresarias se concentran en la capacidad de la Asociación para ayudarles a lograr una mejor gestión empresarial que les permita su autodesarrollo. Por lo que en esta fase de información se debe convencer a la microempresaria de que la Asociación ha considerado sus expectativas y necesidades para buscar la solución a los problemas detectados.

La información a la microempresaria puede ser llevada a través del contacto personal.

Contacto Personal

Esta forma presenta la ventaja de visualizar la reacción de la microempresaria ante la información a proponer y permite el apoyo logístico para lograr un mayor interés por recibir los servicios de asistencia técnica. Una forma de apoyo es la presentación del servicio por vídeo y textos (folletos), alusivos a dichos servicios y enfatizar casos resueltos con éxito de otras microempresas beneficiarias de la Asociación.

Para dar a conocer la información del servicio a través del contacto personal, se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

1. Mostrar interés por prestar los servicios a la microempresaria, atendiéndole de forma inmediata y cortés, escuchando la necesidad planteada por la microempresaria.
2. Describir en forma concisa y en lenguaje claro a la microempresaria, los factores que involucra la asistencia técnica, en la que se debe mencionar:
 - Experiencias exitosas con microempresas que sean de características similares a la que requiere el servicio
 - Objetivos del sistema
 - Servicios que ofrece mediante una visualización específica acerca de la prestación de los servicios de asistencia técnica
 - Personal con que cuentan, estudios, cargos, antecedentes de servicios, etc.
 - Formas de estímulos que ofrece la Asociación
3. Escuchar el problema que plantea la microempresaria para realizar un prediagnóstico e identificar de una manera general su problema.

b) Investigación Preliminar

Mediante ésta se obtienen los factores que se involucran para analizar, determinar y presentar a la microempresaria el

problema detectado y la solución que se ha de proponer. Se utilizará una entrevista auxiliada de dos tipos de cuestionarios estructurados para obtener la información pertinente, luego se analizan los datos para identificar el problema que está afectando a la microempresa. El primer cuestionario se utilizará para identificar la opinión de la microempresaria a su problema y el segundo cuestionario servirá para corroborar la información a través de preguntas de las actividades realizadas en las principales áreas funcionales de la microempresa.

Mediante una ficha de levantamiento de datos de la microempresa, se abrirá su respectivo expediente, éste se integrará al proceso a seguir en orden cronológico al que la microempresaria será sometida para lograr la solución a su problema, éste lo complementará la microempresaria y debe contener las siguientes preguntas básicas:

Datos generales de la microempresaria

Datos generales de la microempresa

- Antecedentes
- Actividades
- Productos o servicios
- Situación problemática
- Expectativas de la microempresaria con respecto a la intervención de la Asociación

- Formas en que se enteró de los servicios

Para elaborar la investigación preliminar, en la que se obtendrá información de la situación actual de la microempresa, se usará una ficha, ésta la llenará la persona encargada que además deberá observar y anotar el comportamiento y actitudes de la microempresaria al momento de llevarse a cabo el cuestionamiento. Para esto podría utilizarse el cuestionario propuesto para las microempresas (Ver Anexo No. 2) o elaborar un cuestionario de acuerdo a las áreas en que se requieren con mayor frecuencia los servicios de asistencia técnica, que según los resultados del estudio son los siguientes:

Cuadro No. 10

Áreas requeridas con mayor frecuencia por las microempresas que presentan mayor necesidad de asistencia técnica

REGIÓN CENTRAL	REGIÓN PARACENTRAL	REGIÓN NORCENTRAL
Administración	Idem.	Idem.
Comercialización	Idem.	Idem.
Finanzas	Idem.	Idem.
	Actividades productivas	

c) Generación de Propuesta**c.1) Términos de referencia para realizar la propuesta del servicio de Asistencia Técnica**

Para brindar el servicio de asistencia técnica adecuada tanto a las necesidades de las microempresarias como a sus características, es necesario que la Asociación obtenga referencia para ello, por lo que se debe tomar en cuenta diversos factores relacionados directamente con la microempresa y la microempresaria:

1. Grado de dificultad del problema:

- Preventivo: cuando se pueden evitar daños mayores si se tratan a tiempo y adecuadamente
- Correctivo: se da cuando existe una falla en la aplicación de las actividades empresariales, ya sea tecnológicas como administrativas y ocasionan bajas graduales en los resultados o no se cumplen los objetivos trazados y para tal falla basta con una aplicación directa.
- Crítico: cuando la falla causa daños repentinos y de gran magnitud, por lo que se debe resolver urgentemente.

2. Tamaño de la empresa

Se debe considerar que la asistencia técnica se brindará a microempresas de subsistencia, que como se ha dicho anteriormente solo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato, tienen ventas inferiores a 5 mil colones mensuales y están compuestas por mujeres jefas de hogar.

3. Nivel educativo

Tanto el nivel educativo de la microempresaria como el grado de conocimientos empresariales que posea son determinantes para el tipo de asistencia técnica a ofrecer, se buscará que la microempresaria desarrolle nuevos conocimientos y habilidades que le sirvan para afrontar sus problemas y no solamente resolverle una dificultad cada vez que se le presente, por lo tanto la asistencia técnica a ofrecer debe permitirles la participación activa en la solución del problema y su puesta en práctica.

4. Propuesta del Servicio

Esta debe ser ajustada a las necesidades detectadas en el análisis de los datos proporcionados en la etapa del pre diagnóstico. Se dividirá en dos partes esenciales, aclarando que

puede tender a modificaciones no a cambios radicales y se debe detallar lo siguiente:

i) **Propuesta Técnica:** es la descripción del proceso de solución y debe contener básicamente:

- **Introducción:** debe indicar el motivo de la presentación de la propuesta y con base a qué elementos se ha realizado (datos de entrevista anterior), ésta debe ser breve y con palabras sencillas.
- El alcance del compromiso de la Asociación en el que se delimitará hasta dónde es responsable la Asociación en la investigación, propuesta e implementación de la solución del problema presentado por la microempresaria.
- El contenido del trabajo a realizar:
 - **Diagnóstico:** en el que se analizará a la microempresa tanto en sus factores internos como externos y las fuentes a utilizar.
 - **Alternativas para implementar la solución:** se refiere a las personas que estarán involucradas directamente y datos referenciales acerca de su conocimiento en el tipo de problema.
 - **Plazo para el proceso:** esta fase es optativa de la Asociación, y consiste en un estimado del tiempo que llevará la prestación de los servicios.

ii) **Propuesta Económica:** Por ser la asistencia técnica un corequisito para obtener los microcréditos, la microempresa se convierte en beneficiaria de la Asociación por lo que el costo del servicio puede ser nada más un porcentaje mínimo sobre todos los gastos hechos por la Asociación en cuanto a material administrativo u otros elementos utilizados para llevar a cabo el servicio. Se debe considerar la capacidad de la microempresaria, al mismo tiempo considerar que esta propuesta económica queda a opción de la Asociación.

d) Levantamiento de Datos

Después de dar a conocer a la microempresaria todo el contenido de los literales anteriores se procede al levantamiento de datos mediante una ficha que contendrá:

- La fecha de aceptación del servicio
- Las condiciones mínimas a cumplir por parte de las microempresarias
- Compromiso de la Asociación para dar el servicio
- Luego se abrirá el expediente que contendrá en su primera fase los datos recabados en la ficha de servicios de la investigación preliminar, para continuar llenando este expediente con lo que ocurra en el proceso. (Ver Anexo No.10)

El procedimiento a seguir para el Acercamiento a las microempresarias se describe en el Anexo No. 11.

4.4. ANÁLISIS DE LA NECESIDAD Y SOLUCIÓN

4.4.1 Objetivos

Objetivo General:

Realizar las funciones de evaluación de la situación actual de las microempresas, formulación de estrategias e implementación de soluciones para lograr una mejor gestión empresarial.

Objetivos Específicos:

- Establecer las fortalezas y debilidades de la microempresa tanto del área problemática como a nivel administrativo.
- Establecer las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la microempresa.
- Formular soluciones particulares a la problemática identificada en la microempresa.
- Establecer estrategias que conlleven a lograr una mejor gestión empresarial.
- Implementar el servicio de asistencia técnica de acuerdo a las estrategias establecidas.

4.4.2 Metodología

Para que la microempresa sea capaz de desarrollarse debe buscar la utilización de métodos y técnicas científicas que implican obtener ventajas sobre el desempeño, desarrollo y reducir el uso de métodos empíricos en la administración de sus negocios, lo que les permitirá en un futuro obtener el paso de una empresa de subsistencia a una de acumulación simple por lo que se hace necesario brindar una asistencia técnica apegada a estas necesidades así mismo evaluar sus ventajas administrativas y limitaciones como también sus propias características, con el fin de establecer estrategias dirigidas a obtener una mejor gestión empresarial.

Debido a lo anterior, el servicio de asistencia técnica deberá ir enfocado al estudio de variables tanto internas como externas, por lo que son necesarias las acciones que se presentan a continuación:

4.4.2.1 Diagnóstico de la microempresa

Para identificar problemas claves, reconociendo tanto factores problemáticos y la situación de la gestión empresarial, se hace necesario desarrollar un proceso enfocado a estos puntos.

1. Diagnóstico del área afectada

Se realiza con el fin de explorar los problemas específicos de la microempresa a nivel interno, con base a los resultados del prediagnóstico donde se ha identificado el área afectada, la cual será tratada en esta fase del proceso. Debe contemplar un análisis dinámico de la microempresa examinando logros y debilidades que lleve a acontecimientos fundamentales para enfocar la solución al desempeño de sus actividades.

Para este diagnóstico el consultor debe conocer la forma en que se involucrará la microempresaria para realizar el proceso de solución, éste debe estar consciente que la persona que recibe el servicio comprende y acepta su función y la responsabilidad para la solución del problema presentado. El asistente técnico debe planificar su forma de recolección de datos y análisis, en esta planificación se debe determinar:

- Objetivos del estudio
- Alcances y limitaciones
- Persona en la microempresa que podrá proporcionar la información
- Disponibilidad de la microempresaria durante el trabajo
- Cronograma de estudio

Se debe recordar que lo anterior se rige en la propuesta realizada después del prediagnóstico. En esta se debe evaluar:

- i) La forma en que está organizada la microempresa
- ii) Los recursos con que cuenta y su respectiva distribución
- iii) La existencia de objetivos y políticas, así como su cumplimiento
- iv) La manera en que se desarrollan e interaccionan sus actividades y recursos

También se debe de tomar en cuenta la calidad de toda la información a recolectar por lo que se debe detectar:

- El significado de la información que sustenta el desarrollo del estudio
- Cantidad de información recabada
- Grado de detalle de la información
- Periodos de vigencia de la información

Las formas de recolección de datos se pueden determinar de tres maneras:

i) Observación Directa

Es muy útil para la obtención de información que no ha registrado la microempresaria, ya sean los métodos de trabajo, las actitudes de los empleados, las condiciones en que se opera, etc. asegurándose que este tipo de investigación no interfiera con el trabajo normal de la microempresaria, por lo que se recomienda:

- Si el asistente técnico necesita estar cerca del lugar a investigar se les debe hacer saber a la microempresaria y a los empleados que estarán bajo observación.
- El asistente técnico debe tener un formato de chequeo del factor a analizar.

ii) Consulta a registros

Se debe verificar los datos históricos de la microempresa ya sea por medio de registros, archivos, descripciones o mediante métodos informáticos, teniendo el cuidado de que la información guardada no sea desfasada o deformada.

iii) Entrevistas con los Involucrados

Se refiere a las entrevistas con las personas claves o microempresarias, se debe auxiliar de un cuestionario estructurado.

Las fuentes de información que el asistente técnico puede usar, son las siguientes:

- Información directa a través de la conversación con la microempresaria
- Registros internos, en caso de ser ya una microempresa beneficiaria de la Asociación, o si se encuentra una situación similar a la microempresa en estudio

Una vez recolectada esta información se procede a su evaluación, en la que se debe encontrar los principales factores que influyen en el desarrollo del problema que se ha detectado,

definiéndolos como causas administrativas, para lograr priorizar dichos factores se puede auxiliar de algunas técnicas de análisis como:

- Análisis de Pareto
- Diagramas: "causa - efecto", "por qué - por qué" y "cómo - cómo"
- Evaluación por puntos
- FODA
- Análisis de desarrollo organizacional

Entre otras técnicas, dependiendo del criterio del asistente técnico para la evaluación.

Interesa en este estudio los factores de origen administrativos y en donde debe hacerse un análisis para identificar cómo se realizan en el área en estudio las funciones administrativas:

- **Planificación:** según los estudios realizados la mayoría de microempresarias no realiza esta función, restando de esta manera capacidad estratégica para su desarrollo económico y asignación de recursos, en la que se debe identificar: determinación de objetivos, establecimientos de políticas, programación y presupuestación.
- **Organización:** otra función que las microempresarias no toman en cuenta, debido a que ésta es de tipo familiar, pero que se

debe adaptar a la determinación de características y condicionantes para organizarlas en proyección a su crecimiento identificando: estructura organizativa, delegación y principios organizativos.

- **Integración y desarrollo del personal:** a pesar de que se trata de microempresas y que son integradas por 1 ó 2 personas empleadas, se debe desarrollar en ella: la motivación, comunicación, manejo de conflictos, dirección.
- **Control:** de las actividades realizadas en el área problemática en estudio: valoración de tareas, acciones correctivas.

2. Diagnóstico de Gestión Empresarial

Las microempresas están sujetas a la acción de variables del medio ambiente que restringen el comportamiento de estas y sobre las cuales no consiguen influir directamente. Por lo tanto se hace necesario que a través de una asistencia, la microempresa evalúe su proceso administrativo siendo una herramienta que permita evaluar su gestión empresarial en relación con otras microempresas, la necesidad de identificar los cambios que permitan utilizar efectivamente sus fortalezas con el propósito de aprovechar las oportunidades, y reducir al mínimo el impacto de las amenazas mediante la adopción de estrategias que permitan lograr mejores y mayores niveles de eficiencia.

Para lograr lo anteriormente planteado es necesario analizar diferentes aspectos, iniciando con la definición de la estrategia actual de la microempresa o situación actual, con respecto a las fases del proceso administrativo, continuando con la investigación del entorno de la microempresa en el que se conocen las oportunidades y amenazas, todo ello con el fin de formular estrategias que conlleven a la consecución de ventajas competitivas para cada microempresa en particular.

a. Identificación de la Estrategia de la microempresa

En este factor debe evaluarse:

- Una definición clara y amplia de cuál o cuáles son las herramientas administrativas con que cuenta la microempresa.
- Identificar los conocimientos con que cuenta la microempresarias con relación a las fases del proceso administrativo.

Esta información debe ser recopilada directamente de la microempresa y ser complementada con los datos almacenados.

Es importante conocer la estrategia de la microempresa ya que ello implica entender su dinámica, no importando a la actividad a la que pertenece, siempre necesita ser actual pues tanto las fases del proceso administrativo y el ambiente externo no son estáticos y ningún tipo de empresa será duradera sino toma en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, se debe

reconocer las limitaciones de la microempresa, competencia y sus ventajas en relación con la misma, estableciendo a su vez sus fortalezas y debilidades.

b. Investigación del Entorno

Para llevar a cabo este análisis es necesario conocer las variables ambientales y la forma en que ellas producirán impacto sobre la microempresa, es decir, las oportunidades que les brinda la Asociación.

c. Definición de Estrategias

Luego de contar con la información descrita anteriormente, es necesario analizarla para definir las estrategias que conlleven a obtener o mantener las ventajas administrativas para la microempresa.

TECNICA ELEGIDA

Para construir la matriz FODA es necesario identificar las fuerzas y debilidades de la microempresa en función del proceso administrativo, es decir los puntos fuertes y débiles cruciales en cuanto a la posición de la microempresa frente al uso de elementos del proceso administrativo, como también las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la microempresa.

Dentro de estos puntos fuertes y débiles deberán buscarse aspectos tales como:

a) Puntos Fuertes:

- Uso de instrumentos o elementos de planeación tales como presupuestos, políticas, objetivos, etc.
- Existencia de estructura orgánica definida
- Existencia de Planes de Capacitación de personal
- Existencia de mecanismos de motivación
- Existencia de un buen sistema de control administrativo.
- Personal calificado.

b) Puntos débiles:

- Falta de recursos y habilidades
- Factores que no facilitan la organización de la microempresa.
- Bajo nivel académico
- Dificultad para romper barreras de tipo cultural.

Dentro de las oportunidades y amenazas externas debe identificarse al menos los aspectos siguientes:

a) Oportunidades:

- Políticas Económicas
- Acceso a crédito con mínimos costos de interés en la Asociación.
- Accesibilidad a programas de capacitación en manejo de créditos y otros.

b) Amenazas:

- Políticas Económicas
- Requerimientos legales
- Fuerte competencia
- Crédito costoso y difícil de acceder en el mercado financiero.

No se trata solamente de identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades sino de distinguir las fuerzas que cuentan mas en el proceso administrativo, buscando aquellas que estarán relacionadas con la formulación de estrategias para la obtención de ventajas administrativas.

Los cuatro tipos de estrategias a las que lleva la técnica FODA se detallan a continuación:

ESTRATEGIA FO: Se basa en el uso de las fortalezas internas de la microempresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

ESTRATEGIA DO: En la cual se mejoran las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

ESTRATEGIA FA: Es la utilización de las fortalezas para evitar o reducir las amenazas externas.

ESTRATEGIA DA: Se basa en la derrota de las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, esta estrategia es de carácter defensivo.

Estas estrategias quedan establecidas de la siguiente manera:

FE \ FI	FUERZAS INTERNAS (F)	DEBILIDADES INTERNAS (D)
Oportunidades externas (D)	Estrategia FO	Estrategia DO
Amenazas externas (A)	Estrategia FA	Estrategia DA

ANALISIS DECISIVO

Es importante que las estrategias planteadas anteriormente sean evaluadas, por la necesidad de que las estrategias sean lo suficientemente correctas como para permitir que estas den las respuestas administrativas necesarias tomando en consideración la capacidad de la microempresa, para decidir sobre dichas alternativas se evaluarán con base a limitaciones y capacidades organizativas, para ello es necesario:

1. Determinar los criterios de la microempresa que servirán como parámetros de evaluación, por ejemplo:

- Disponibilidad del recurso humano, físico y técnico.
- Disponibilidad económica.
- Tiempo necesario de implementación.
- Adaptabilidad de organización.

Estos varían según la necesidad particular de cada microempresa.

2. Determinar los puntajes.

Los elementos mencionados anteriormente tendrán una escala de puntuación en la que se irá ubicando la estrategia a evaluar.

Cuadro No. 11

Determinación de Puntajes según condición de la microempresa

DISPONIBILIDAD ECONOMICA	CATEGORIA	PUNTOS
En desacuerdo con la condición de la microempresa.	A	= 1
Cumple parte de la condición de la microempresa.	B	= 5
Completamente con la condición de la microempresa.	C	= 10

3. Calcular los puntajes totales:

Al final de la evaluación de estrategias, se suman los puntajes recibidos por cada una, de las que entre mayor sea el total de puntos obtenidos así será la atractividad y disposición de esta en relación con la microempresa, como también la diferencia observada entre una y otra estrategia indica la conveniencia relativa de una sobre otra, aunque una estrategia con menor puntaje puede llegar a ser la preferida, si cambian las restricciones restrictivas actuales de la microempresa para la que formularon.

4.4.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

La aplicación de la solución resulta ser la tarea fundamental del empresario ya que es en este momento en que se capta el trabajo realizado por el asistente técnico, el cual tiene un nivel de participación ya definido desde la creación de la oferta.

La implementación puede desglosarse en los siguientes pasos:

1. Determinación de estrategias a seguir para llevar a cabo la solución del problema o los cambios de la microempresa, para lo que es necesario determinar:

- Los pasos a seguir para la implementación de la solución.
- Recursos involucrados para ajustarlos al tiempo disponible o necesario para dicha implementación, para lo que resulta útil la aplicación de los diagramas de Gantt y ajustarse a su cumplimiento.
- Debe de darse un intercambio de ideas entre el asistente técnico y la microempresaria sobre la solución propuesta a fin de lograr la aceptación total de la solución a implantar.
- Ejecución del programa: Cuando se halla verificado las condiciones y elementos necesarios para realizar el cambio se pasa a la implementación.

a) Formas de implementar el servicio de Asistencia técnica

La implementación del servicio de asistencia técnica puede llevarse a cabo de la siguiente forma:

- Formación grupal a microempresarias con problemas similares, que puede realizarse en el local central de la Asociación o en los locales de los Centros Regionales; este se llevará a cabo en la etapa informativa en donde se define el QUE se va a realizar para implementar la solución y donde se debe obtener la certeza de que el cliente ha asimilado el POR QUE de la solución; Y la etapa instructiva en donde el asistente técnico detalla a la microempresaria el cómo se va a realizar el cambio, de dos formas: teórica y operativa simultáneamente, en donde se hará formación de grupos con problemas similares para darles tratamiento, esta forma resulta ser económica para lograr realizar el servicio.

b) Determinación de formularios a utilizar.

Estos serán de gran utilidad para esta etapa ya que será como una guía con respecto a los procedimientos de su implementación, pues contendrá las siguientes fases:

- Establecimiento del alcance de la solución a implementar.
- Los resultados esperados en la implementación de la solución en forma específica, a quienes afectará la solución a implementar y en qué medida.

- Descripción y representación de los procedimientos a seguir, definidos en la programación de la solución.
- Determinación del tiempo aproximado que durará cada procedimiento.
- Observaciones pertinentes, ya sea en la implementación en sí o en algún procedimiento.

2. Vigilancia en la fase de aplicación

En la que el asistente técnico en colaboración con la microempresaria, hará evaluaciones periódicas y frecuentes sobre la marcha de esta fase, según sea el tipo de implementación, se debe evaluar específicamente la asimilación del cambio por parte de la microempresaria e involucrados, su opinión sobre el comportamiento del asistente técnico, y el nivel de aceptación del cambio en la microempresa en general.

Es necesario calificar y cuantificar cómo se desenvuelve la microempresaria una vez transferida la solución(Ver Anexo No.13)

a) Formulario de control

Este se realiza en la etapa de implementación, el cual determina, si durante la implementación de la solución se define:

- Las observaciones a la microempresaria

- Su interés por los servicios de asistencia técnica a recibir traducidos en:
 - El grado de asimilación de la microempresaria con respecto a los conocimientos adquiridos, vista a través de las diferentes evaluaciones.
 - La contribución de la microempresaria para el desarrollo de la asistencia técnica, ya sea en participación en nivel individual o grupal.
 - Aptitudes en el desarrollo funcional o en la aplicación práctica de los conocimientos.
 - Actitudes con que enfrenta el desarrollo del programa recibido.

- Las observaciones al asistente técnico
 - Su conducta profesional en las fases de la aplicación de los servicios.
 - Iniciativa para solucionar problemas presentados a la hora de implementar su propuesta de solución
 - Si es comprensible la forma de comunicación con las microempresarias
 - Capacidad para despertar interés a la microempresaria por la aplicación de la solución.

- Observaciones a las técnicas utilizadas para la implementación
 - Las diferentes metodologías utilizadas para lograr transmitir la solución a la microempresaria
 - Las diferentes técnicas utilizadas para la evaluación de las microempresarias, durante esta etapa
 - Técnicas utilizadas para incentivar la participación de la microempresaria.

Este formulario también será utilizado para el archivo del diagnóstico en Información y Documentación. El procedimiento integrado de Análisis de Necesidad y Solución se detalla en el Anexo No. 14

4.5. SEGUIMIENTO

4.5.1 Objetivos

Objetivo General

Evaluar la efectividad del servicio de Asistencia Técnica, al detectar deficiencias e irregularidades que contribuyan a la retroalimentación del mismo.

Objetivos Específicos

- Verificar la puesta en práctica de los servicios de asistencia técnica por parte de la microempresaria

- Comparar los resultados obtenidos del servicio de asistencia técnica con los resultados esperados
- Llevar a cabo medidas correctivas en las desviaciones de la solución del problema
- Prever posibles fallas en el desarrollo de las soluciones dadas
- Retroalimentar al sistema total

4.5.2. Metodología

Para lograr la efectividad de los servicios de asistencia técnica es necesario llevar a cabo un seguimiento en el cual se examinen y evalúen los servicios con respecto a la puesta en práctica de soluciones por parte de la microempresaria, además de los resultados obtenidos para detectar desviaciones en cualquiera de los elementos examinados, de esta manera indicar posibles mejoras que beneficien tanto a la microempresaria como al interior del sistema. El seguimiento no puede pasar inadvertido por lo que se propone visitar a las micrompresas después de la implementación de soluciones. El número de visitas y el periodo de tiempo entre ellas dependerá de los resultados observados en la puesta en práctica por parte de la microempresaria como también de la efectividad de la solución.

Para llevar a cabo esta etapa se deberán tomar en cuenta las acciones a seguir con el fin de facilitar su ejecución, estas son las siguientes:

a) Determinación de elementos de trabajo

Se deberá iniciar con la identificación de la microempresa y los elementos a investigar, por lo que se hace necesario obtener la siguiente información:

1. Identificación de la microempresa en estudio

Mediante la ficha de asistencia técnica (Anexo No.5) se determinará: la actividad a la que se dedica, su ubicación geográfica y características particulares de la microempresa. Lo anterior se hará con el fin de obtener conocimiento general del objeto de estudio.

2. Identificación del tipo de servicio prestado

Mediante el cual se identificará la situación problemática de la microempresa revisando el diagnóstico resumen en la ficha de servicio, como también el tipo de servicio prestado, con el fin de conocer el alcance de la solución y las áreas de la empresa a ser evaluadas.

3. Identificar los elementos a investigar

Al tener la información general de la microempresa y los servicios de asistencia técnica ofrecidos, se procede a

identificar los elementos que se investigarán con el fin de desarrollar informes y recomendaciones tendientes a desarrollar soluciones más funcionales y aplicables. Estos elementos guardan relación con el desempeño de la microempresaria como también los resultados obtenidos a través de los servicios de asistencia técnica.

Se hace necesario aclarar que actualmente al servicio de capacitación no se le realiza ningún tipo de seguimiento, por lo tanto los conocimientos adquiridos y la puesta en práctica no son verificados. Es decir, no se le da la importancia correspondiente por ser el primer paso en el desarrollo de conocimientos en las microempresarias.

Es necesario evaluar los siguientes aspectos relacionados propiamente con la solución y la microempresaria, ya que los resultados del servicio dependen en gran medida de la persona que efectuó e implantó la solución.

- Alcance de la solución: es cuando la solución alcanza a cubrir todas las áreas afectadas por el problema y a las personas involucradas.
- Eficiencia de la solución: cuando se cumplen los objetivos propuestos, mejorando la utilización de los recursos humanos y materiales.

- Asimilación de la solución: se detecta mediante el grado en el que la microempresaria ha puesto en práctica la solución del problema identificado.
- Cambio de actitud: cuando se han retomado métodos nuevos por los viejos empíricos o ineficaces.

Los elementos anteriores deberán estar en una lista de chequeo que servirá de base en la verificación de resultados, cada pregunta se relacionará a una situación determinada o área específica a investigar y dependerá de la habilidad de la persona encargada de llevarla a cabo.

a) Lista de Chequeo

Este formulario está dividido en dos partes. La primera se refiere a la evaluación propiamente dicha y la segunda traza las pautas para la especificación de las desviaciones o irregularidades en función del servicio de asistencia prestado.
(ver Anexo No.6)

En la primera parte, cada una de las afirmaciones deberá ser acompañada de una puntuación que va marcada desde 1 a 4, con la finalidad de facilitar el posterior análisis e interpretación de datos. Estas puntuaciones se refieren a lo siguiente:

Cuadro No.12
Puntuaciones de la Situación Observada en el Seguimiento de la
Solución del Problema

PUNTUACIÓN	SITUACIÓN OBSERVADA
4	Si la afirmación coincide completamente con la situación real
3	Cuando se observan medidas específicas y formales al respecto
2	Cuando aún no se ha materializado en acciones específicas y concretas
1	Si la situación es completamente contraria a la situación real

Se debe evaluar tanto factores cualitativos como cuantitativos según sea el caso, ya que existen situaciones relacionadas con la microempresaria que no podrán ser medidas, solamente será el criterio de la persona encargada basada en los resultados de la entrevista y la observación directa, no así lo relacionado con la solución propuesta o implementada pues estos aspectos pueden ser evaluados a través de resultados específicos como por ejemplo: Elaboración de planes, objetivos, estructura organizativa definida, etc.

b) Recolección de Datos

Se desarrollará estableciendo un contacto directo con la microempresa objeto de estudio. Para ello se determinarán diferentes formas de conseguir información, con el objeto de

reunir datos que al compararlos sean complementarios o de verificación, haciendo uso de la lista de chequeo antes mencionada, ésta deberá ser adaptada de acuerdo a:

- 1) La situación general de la microempresa
- 2) Por problema solucionado
- 3) Por área de la microempresa tratada

Considerando el caso de la microempresa a ser estudiada, se presentan a continuación las diferentes formas de conseguir información:

1. Observación

Esta puede ser utilizada en forma exploratoria para conseguir datos que luego serán probados con otras técnicas, además de obtenerse una visión general de la situación real. Dicha observación debe ir explorando los elementos de juicios descritos anteriormente, ya sea a través de la consulta de formularios, procedimientos, información financiera, etc., relacionadas con las áreas de la microempresa y el personal involucrado en la asistencia técnica, explicando el objeto de estudio y que información se desea obtener sobre la actividad en estudio.

2. Entrevista

Servirá para recolectar datos directos, corroborar o complementar lo observado, las preguntas se apoyan corrigiendo, confirmando o contradiciendo preguntas realizadas anteriormente, por lo que también se hace necesario tomar en cuenta las observaciones, opiniones, anécdotas, actitudes y gestos que lo acompañan.

Las microempresarias deberán estar convencidas de que la información proporcionada servirá para que la asesora pueda ayudarles, por lo que se recomienda:

- Explicar muy bien los beneficios que resultarán si existe colaboración.
- Se deben repetir las preguntas para lograr una mejor comprensión.
- No dañar la relación microempresaria - asistente técnico, al insistir si la microempresaria no quiere contestar.
- Hacerle saber a la microempresaria para qué se usará la información.
- Realizar una mezcla de preguntas con sugerencias simples
- Dar por finalizada la entrevista, si hay muestras de cansancio o si se interfiere con el trabajo.

c) Análisis e Interpretación de Datos

Al tener los datos y la información, se estará en posibilidad de analizar, interpretar y sintetizarlos para poder brindar las recomendaciones del caso, para ello se utilizará las puntuaciones recibidas en la lista de chequeo así:

La puntuación máxima asignable es de 40 puntos, distribuidos en la evaluación a la microempresaria (16 puntos) y la evaluación de la solución propiamente dicha (24 puntos). Si en la primera parte de la puntuación cae por debajo de los 12 puntos, significa que existe una actitud negativa hacia la solución de problemas. Si su puntuación se sitúa arriba de 12 puntos, la microempresaria está dando pasos firmes hacia una mejor gestión empresarial.

Si en la segunda parte de 24 puntos solamente se obtienen 14, la solución proporcionada no satisface los objetivos del servicio prestado. Si su total está entre 15 y 20 puntos, la solución está encaminada a la maximización de resultados aun después de encontrarse ciertas dificultades. Si se obtuvo más de 20 sólo se preocupará por mantener dichos resultados.

Con la evaluación y clasificación descritos en la segunda parte de la lista de chequeo, se formularán las recomendaciones de

trabajo para resolver las dificultades o inconvenientes encontradas.

d) Elaboración del Reporte

Este reporte describe brevemente el trabajo realizado, con la finalidad de llevar un control de los avances de la microempresa y el número de visitas realizadas. Dicho informe debe contener básicamente:

- Microempresas auditada
- Problemas y solución a verificar
- Copia de lista de verificación
- Descripción del procedimiento
- Principales limitaciones encontradas para desarrollar el proceso
- Conclusiones finales
- Enunciación de recomendaciones en forma detallada

Este se almacenará para llevar un historial de las microempresas que han utilizado los servicios de asistencia técnica, sirviendo de apoyo para su próxima visita, ya que si la asistente técnico detecta dificultades en la microempresa, las reuniones serán más próximas a aquellas en las que no se identifique alto grado de dificultad en la puesta en práctica de la solución y su

continuidad. Además de contribuir a la retroalimentación del sistema total.

En el Anexo No. 16, se describe los procedimientos de Seguimiento del Sistema.

4.6. INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

4.6.1. Objetivos

Objetivo General:

Recolectar, seleccionar, archivar y difundir a todos los componentes del sistema la información necesaria para realizar las actividades operativas eficientemente.

Objetivos Específicos:

- Guardar los datos operativos de cada componente del sistema.
- Organizar la información recolectada a fin de asegurar que será accesible cuando sea necesaria
- Combinar datos tanto de fuentes internas como externas que satisfagan todas las necesidades de información de los componentes del sistema

- Transformar los datos de los componentes del sistema en información relevante para la toma de decisiones.

4.6.2. Metodología

Este se encargará de responder a lo que el medio le exija, mediante la recolección y evaluación de dos tipos de datos:

- Datos internos
- Datos externos

Estos datos deben ser actualizados constantemente, para que tengan un efecto positivo en las actividades en que se utilizan.

Su función principal es determinar:

- a) La necesidad de participación en el análisis e interpretación de los resultados de todos los componentes del sistema.
- b) La satisfacción de las necesidades de información

Este componente debe ser flexible para que los datos puedan ser analizados de distintas maneras, necesitándose que posea un medio eficaz para localizar informaciones.

Los informes pueden ser clasificados por: cliente, región a la que pertenece, actividad económica, problema tratado, técnica aplicada, etc.

Esto permitirá ubicar sin contratiempo la documentación que se necesite para realizar trabajos similares a los realizados con anterioridad o para la verificación de los resultados obtenidos. También contribuirá a que la dirección pueda tomar decisiones respecto a la ejecución del servicio de asistencia técnica. Los procedimientos de Información y Documentación se describen en el Anexo No.17.

4.7. INVESTIGACION Y DESARROLLO

4.7.1. Objetivos

Objetivo General:

Determinar las oportunidades de la Asociación orientadas a las actividades operativas, para que de esta forma pueda generar estrategias que le permitan dar un servicio de asistencia técnica integral a la microempresaria.

Objetivos Específicos:

- Llevar a cabo diagnósticos a las microempresas y determinar así las necesidades en relación al servicio de asistencia técnica.
- Determinar las necesidades de las microempresarias a través de un estudio continuo de nuevas técnicas.

- Diseñar estrategias evaluativas y de dirección para el desarrollo del servicio de asistencia técnica.

4.7.2. Metodología

En este componente es necesario realizar:

- Identificar nuevos sectores de microempresarias que se puedan atender
- Elaboración de nuevos métodos y técnicas para dar el servicio de asistencia técnica
- Establecer estrategias para:
 - El mercado de microempresarias
 - Promoción del servicio
 - Solución de problemas
 - Auditar la puesta en práctica

Para desarrollar un servicio de asistencia técnica que sea capaz de satisfacer las necesidades de las microempresarias, primero debe reunirse la información relacionada con los requisitos de las microempresarias, siendo estos datos necesarios para desarrollar nuevas estrategias para brindar el servicio, para lo que se requiere una red efectiva de comunicaciones con todos los componentes del sistema y su medio exterior. Por lo que es de

suma importancia analizar información relacionada con diferentes áreas tales como: economía, política, mercados, clientes.

4.7.2.1. Estrategia Propuesta

La estrategia para que el componente investigación y desarrollo pueda llevar a cabo sus actividades es la siguiente:

- i) La generación de conceptos de nuevas formas para brindar el servicio de asistencia técnica
- ii) Evaluación y desarrollo de esos conceptos
- iii) La prueba de la estrategia

Ver Anexo No.18 de procedimientos de Investigación y Desarrollo.

4.8. INTEGRACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA

Para que el sistema se lleve a cabo no se pueden dejar de lado las condiciones de la Asociación que están en relación con la problemática que actualmente presentan para brindar el servicio de asistencia técnica. Por lo tanto se deben evaluar tanto los factores técnicos como económicos.

a) Factores Técnicos

- La necesidad de los servicios de asistencia técnica de las microempresas beneficiarias de la Asociación.

- La aceptación de los servicios de asistencia técnica por parte de las microempresarias.
- La aplicación de los servicios de asistencia técnica basados en el análisis realizado sobre la problemática de las microempresas.
- Los resultados esperados al llevar a cabo la asistencia técnica.
- Los recursos disponibles de la Asociación.

b) Factores Económicos

- La disponibilidad para obtener fuentes de financiamiento.
- Disponibilidad económica de la Asociación para llevar a cabo los servicios de asistencia técnica.

5. CONTROL DEL SISTEMA

Para que los objetivos del sistema se cumplan con exactitud se debe establecer un control para verificar las actividades que se realizan y en el caso de no lograrse los objetivos, se deben tomar las medidas correctivas para lograr la efectividad de éstos. El control propuesto para el sistema tiene dos niveles: el control de la Asociación y el control de los componentes, estableciéndose medios de retroalimentación con el fin de

detectar las desviaciones y aplicar las medidas correctivas correspondientes para garantizar que las tareas se realicen con eficacia y lograr los objetivos del sistema.

Los criterios a tomar en cuenta para establecer las tareas a controlar en cada uno de los elementos, se presentan a continuación:

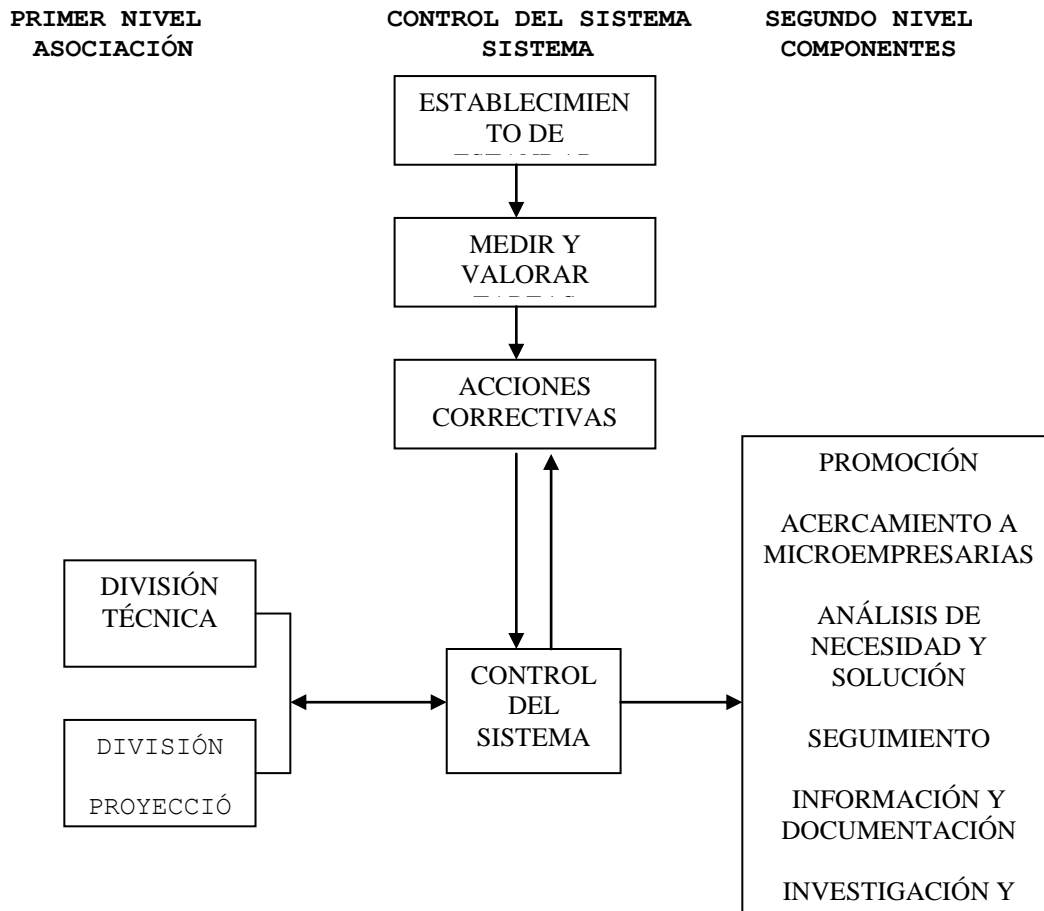
- Seleccionar las tareas mediante las cuales se logra el buen desarrollo de las actividades de la Asociación como también de los componentes
- Determinar la unidad de medida que se va a utilizar para valorar las tareas realizadas.
- Seleccionar los datos que servirán para realizar el control
- Calcular y valorar las metas que se han de alcanzar
- Frecuencia con la que se llevará cada control
- Determinar las acciones correctivas que se aplicarán a las desviaciones que se detecten en cada uno de los diferentes niveles de control.

El control del sistema comprenderá las siguientes funciones:

- Establecer estándares o patrones y así determinar si las tareas que se realizan se ajustan a lo previsto
- Medir y valorar las tareas ejecutadas, comparándolas con las previstas y encontrar sus desviaciones para determinar la puntualidad con que se realizan las tareas

- Realizar acciones correctivas para compensar y corregir las desviaciones.

MODELO DE CONTROL PARA EL SISTEMA



5.1 Establecimiento de Estándares

Los objetivos pueden ser utilizados como estándares, esto se refiere a los "puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño"⁴³

⁴³ Harold Koontz, Administración, Pág. 556

Por lo tanto, la Asociación debe poseer objetivos verificables de la actuación de cada uno de ellos, así como también cada uno de los componentes del sistema. Para que estos objetivos ayuden a controlar eficientemente y pueden actuar de esta misma forma contra las desviaciones producidas entre lo previsto y lo real, es necesario que los objetivos posean las siguientes características: que sean alcanzables, que sean revisados periódicamente y que las unidades de medida sean homogéneas.

a) Puntos Críticos de Control

Estos permitirán mantener una vigilancia sistemática de cada uno de los componentes, y que con su evaluación conduzcan a la modificación de las estrategias de cada uno de ellos. Por lo que los puntos críticos de control del sistema, se han identificado como "los factores limitantes en la operación o que indican mejor que otros factores, si los planes funcionan"⁴⁴. Estos se especifican a continuación:

- División Técnica:

- Efectividad en la determinación de puntos fuertes y débiles en las microempresas
- El tiempo para transformar datos en información concreta
- Efectividad de la información para la toma de decisiones

⁴⁴ Harold Koontz, Administración, Pág. 556

- Generar nuevas formas de dar el servicio
- Efectividad de nuevas estrategias
- División de Proyección
 - Alcance de los medios de promoción
 - Nivel de divulgación
 - Número de propuestas realizadas
 - Números de investigaciones preliminares realizadas

5.2 Medición y Valoración de Tareas

a. Medición y Valoración de Tareas

Considerando cada una de las partes que conforman los niveles de control, se tomarán los datos que servirán para las mediciones de las tareas que se realicen.

b. Comparación de los Valores Reales y los Previstos:

A través de esta comparación se dan a conocer las desviaciones de cada tarea o actividad que se realiza. Dándole mayor importancia a los resultados que hayan sufrido mayores desviaciones.

c. Análisis de las Desviaciones

Para llevar a cabo el análisis de las desviaciones es necesario comparar los datos actuales con los que se hayan registrado

anteriormente o mediante los valores estándares que se establezcan para los elementos que componen cada nivel.

Si las causas que generan las desviaciones son externas al sistema, entonces se deben adaptar las actividades de éste a las exigencias de su entorno, y si las causas son internas deberán modificarse los componentes del sistema a la Asociación.

5.3 Establecimiento de Acciones Correctivas

Las acciones correctivas se hacen con el propósito de reducir o eliminar las desviaciones que surjan de la realización de las actividades del sistema. A continuación se presentan las acciones correctivas que pueden emplearse en el sistema:

- a) Medidas correctivas que tiendan a adaptar el sistema a su medio externo, por tratarse de causas a las que el sistema no puede modificar, pero que sí influyen en él, por lo que no se deben descuidar.
- b) Modificaciones en la estructura organizacional y de los componentes del sistema.
- c) Cambios en los objetivos y planes, ajustándolos a lo que le exija el medio.

5.4 Niveles de Control

a. Primer Nivel: Control de la Asociación

Las dos divisiones de la estructura organizativa del sistema, llevan a cabo planes para dar el servicio de asistencia técnica eficientemente, por lo tanto tienen funciones diferentes que cumplir; pero siempre manteniendo su interdependencia, por lo que cada división tendrá sus propios objetivos y puntos de control críticos con el fin de verificar su desempeño.

La función de control debe tener una estrecha relación con los planes con los que trabajará la Asociación y así tener una visión del desempeño organizacional, haciendo las correcciones que se necesiten. Por lo expuesto anteriormente se considera que entre más controles se tengan en una estructura organizativa mejor será el desempeño de sus elementos.

b. Segundo Nivel: Control de los Componentes del Sistema

Estos cuentan con objetivos propios y planes específicos que llevar a cabo por lo que tienen funciones específicas que cumplir dentro del sistema para dar asistencia técnica, guardando siempre su interdependencia, de esta manera se debe llevar un control de las actividades. Este nivel de control se refiere en gran medida al control de calidad de las tareas

operativas para dar el servicio de asistencia técnica, estos deben abarcar lo siguiente:

- La revisión de los estudios preliminares, así como de las estrategias y planes para cada tarea.
- El control de los métodos de trabajo empleados.
- El control de las propuestas de solución formuladas a las microempresarias.
- La evaluación del personal al término de cada tarea.
- La evaluación de los resultados finales logrados por las microempresarias tras la aplicación de las propuestas

El control permite tomar decisiones con relación al servicio de asistencia técnica, ya que cada punto de control tanto de la organización como de cada uno de los componentes, tendrán una participación activa para que éste pueda obtener información que le permita decidir que rumbo seguir ante desviaciones del funcionamiento operativo como exigencias del medio ambiente.

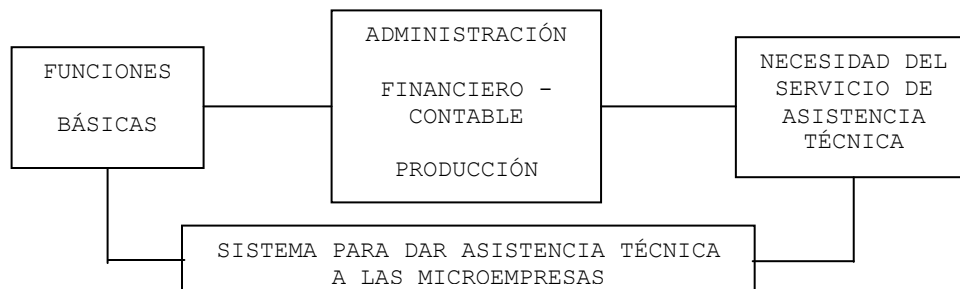
5.4 Relación del Sistema Para dar Asistencia Técnica y las Microempresarias

Tanto el sistema como las microempresarias tienen un elemento de interés común, siendo éste en términos generales la necesidad del servicio de asistencia técnica, así se tiene que las microempresarias presentan diferentes necesidades en las

funciones que desempeñan para gestionar sus recursos y por otro lado se tiene que el sistema está diseñado para satisfacer esas necesidades, por lo que estos dos elementos deben encajar para que el servicio de asistencia técnica que se recibe sea efectivo, para esto se deben tomar en cuenta las funciones básicas que se realizan en las microempresas en estudio y la capacidad de respuesta del sistema a estas necesidades, a través de las distintas formas que puede adoptar la asistencia técnica, como lo son la asesoría, consultoría o capacitación, además de los elementos administrativos y técnicos que también contribuirán a que el servicio de asistencia técnica sea efectivo.

En el siguiente esquema se presentan los puntos básicos de las áreas funcionales de las microempresas, las cuales pueden tomarse como referencia para que el sistema planee acciones y anticipe las consecuencias inmediatas a las deficiencias presentadas.

RELACIÓN DEL SISTEMA PARA DAR ASISTENCIA TÉCNICA Y LAS FUNCIONES DE LAS MICROEMPRESARIAS



6.0 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE ASISTENCIA TÉCNICA EN LAS PRINCIPALES ÁREAS FUNCIONALES DE LAS MICROEMPRESAS

6.1. FUNCIÓN PRODUCCIÓN

PLANIFICACIÓN	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
<p>Formular objetivos, y planes de trabajo a corto y largo plazo, políticas sobre productos y procesos de producción.</p> <p>Determinar las materias primas y otros materiales necesarios para la producción.</p> <p>Realizar programas para designar el inicio y finalización de un determinado trabajo.</p>	<p>Organizar las actividades de producción de acuerdo a los objetivos que se persigan y recursos disponibles para obtener mayor eficiencia.</p>	<p>Emitir requisiciones para la compra de materiales necesarios.</p> <p>Dirigir y controlar el movimiento de materiales a través del proceso de producción.</p> <p>Utilización óptima de los recursos.</p> <p>Mantenimiento del equipo necesario para la producción.</p>	<p>Controlar las existencias de materia prima, materiales y producto terminado.</p> <p>Controlar si los planes y objetivos se cumplen con los resultados de la producción obtenida.</p> <p>Controlar la calidad de los productos.</p>

6.2. FUNCIÓN FINANZAS

PLANIFICACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
<p>Determinar objetivos y planes a corto y mediano plazo sobre políticas de financiamiento para la obtención de fondos y uso racional de los mismos.</p> <p>Integrar dentro de los planes financieros los presupuestos de producción, ventas, efectivo, gastos de operación y costos de fabricación, etc. De las demás unidades funcionales de la microempresa.</p>	<p>Asignar tareas y funciones considerando los recursos disponibles y objetivos de la unidad para la ejecución de los planes y programas financieros.</p>	<p>Manejar registros contables para la elaboración de estados financieros y otros.</p> <p>Administrar los bienes de la microempresa.</p> <p>Administrar el capital de trabajo.</p>	<p>Verificar la realización de los planes con los datos reales obtenidos y tomar las medidas necesarias sobre las variaciones.</p> <p>Controlar las salidas de dinero que realizan las demás áreas funcionales de la microempresa para un mejor aprovechamiento de los recursos financieros.</p>

6.3 FUNCIÓN PERSONAL

PLANIFICACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
<p>Establecer los objetivos.</p> <p>Elaborar programas que consideren el reclutamiento, la selección e inducción del personal, además incluye la elaboración de planes de capacitación y adiestramiento.</p>	<p>Incluye la ejecución de cada una de las áreas funcionales de la microempresa.</p> <p>Asignación formal de funciones y tareas a realizar en cada uno de los puestos de trabajo.</p> <p>Hacer del conocimiento a los empleados de la microempresa de la estructura organizativa de la unidad y de la microempresa en general.</p>	<p>Debe llevarse a cabo los programas trazados para cumplir con los objetivos establecidos.</p> <p>Considerar las actividades que se orientan hacia el personal tales como: higiene y seguridad, relaciones laborales, etc.</p> <p>Ejecutar programas de reclutamiento, selección e inducción del personal.</p>	<p>Controlar el desempeño del personal a través de expedientes, reportes, asistencia, evaluación de méritos.</p>

6.4. FUNCIÓN COMERCIALIZACIÓN

PLANIFICACION	ORGANIZACIÓN	DIRECCION	CONTROL
<p>Determinar objetivos y elaborar planes a corto, mediano y largo plazo de la comercialización, así como fijar políticas sobre productos, precio, plazo y promoción, considerando: competencia, capacidad de compra, pronósticos de venta</p>	<p>Organizar las diversas actividades y funciones en el proceso mercadológico, asignando tareas y responsabilidades orientados a la realización de los planes y programas de la comercialización.</p>	<p>Estimular y satisfacer la demanda por medio de la venta personal, publicidad y promoción de venta.</p> <p>Distribución física, almacenamiento y transporte de productos.</p> <p>Realizar las compras de suministros y materias primas para la producción. Así también la comercialización de la producción.</p> <p>Elaborar datos estadísticos sobre volúmenes y valores de venta, por producto para la toma de decisiones.</p>	<p>Controlar la realización de los planes y la incidencia y medida de las medidas correctivas necesarias.</p> <p>Verificar los presupuestos y pronósticos de venta con los resultados reales.</p>

PLANIFICACION	ORGANIZACIÓN	DIRECCION	CONTROL
		Realizar estudios demercado confinalidad de conocer los gustos y preferencias de los consumidores, tanto como las inquietudes y sugerencias de intermediarios para determinar el mercado potencial.	

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos
Editorial Mc Graw Hill, 2ª. Edición
México, 1994

- Harold Koontz, Heinz Weilrich
Fundamentos de Administración, 5ª. Edición
Editorial Mc Graw Hill

- Hicks Herbert
Administración
Editorial Mc Graw Hill

- Hernández Sampieri, Roberto
Metodología y técnicas de la investigación
Ediciones Universidad Landivar,
Guatemala, 1989

- Iglesias Mejía, Salvador
Guía para la elaboración de trabajos de investigación
monográficos o tesis
Tercera edición. El Salvador.

- James A. F. Stoner y Charles Wankel
Administración, 3ª. Edición.
Editorial Prentice Hall, México, 1989.

- James A.F. Stoner; Freeman, R. Edward
Administración
Editorial Prentice Hall, 5ª. Edición, México 1994

- James A. Senn
Análisis y Diseño de Sistemas de Información
McGraw-Hill Interamericana de México S.A. DE C.V
Segunda Edición

- J. P Sernary
Principios y Aplicaciones de Control de Gestión
Tomo I. Ediciones DEUSTO, España.

- Stephen P. Robbins,
Administración: Teoría y Práctica, 4ª. Edición
Prentice Hall Hispanoamericana,
México 1994

TESIS

- ✓ La Asistencia Crediticia para la Micro y pequeña empresa urbana de El Salvador
Carlos Ernesto Escobar
UES, 1997. E.S. C. A
- ✓ Estudio y Diseño de los Sistemas de Administración de Apoyo a Nivel Institucional de la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa
Elías Rojas Rivera
UES. 1992

OTROS

- ✓ Memoria de labores de Las Mélicas
- ✓ Hojas de presentación de Las Mélicas
- ✓ Elaboración Plan de Tesis
Guía Metodológica
German Aulestia G.
- ✓ Lo que se debe saber sobre las MYPE's
Información Recopilada por José Roberto Mancía
- ✓ Revista de Administración de Empresas
Tomo VIII. Ediciones Contabilidad Moderna. Buenos Aires, Argentina. Pág. 933

- ✓ Monografía de la Asociación Española de Directores de Escuelas de Mandos Intermedios. "Cursos de Gestión de Control"
Ediciones DEUSTO, España.

- ✓ Micro, pequeña y mediana empresa
<http://www.conectando.org.sv/estrategia>

- ✓ Gestión Empresarial
www.deguate.com/infocentro/gerencia/-38k

- ✓ Gestión
<http://www.semanalgob.mx/eventos/taller.shtml>

- ✓ Gestión empresarial
www.ula.ve/extraacademico/GestionEmpresas.htm-15k

A N E X O S

ANEXO No. 1

PROGRAMA GRUPO SOLIDARIO

Definición

Programa Grupo Solidario o Grameen bank de la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes, es un programa que promueve el desarrollo, empoderamiento y autonomía económica y social de las mujeres salvadoreñas, principalmente aquellas en situación de pobreza, mediante micro crédito y capacitación.

Visión

El programa tiene como visión: constituirse en una institución especializada en micro créditos de apoyo al desarrollo empresarial de las mujeres en situación de pobreza en El Salvador.

Valores del programa Grupo Solidario (grameen bank)

- Servicio a las clientas
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Mística de trabajo en equipo
- Respeto
- Calidad permanente

Objetivos del programa

- ◆ Desarrollar la capacitación empresarial y de género a mujeres del sector microempresa a nivel de subsistencia.
- ◆ Otorgar servicios de micro finanzas a mujeres organizadas en grupos que garanticen la recuperación, fomentando la responsabilidad individual y colectiva.

Justificación del programa

En El Salvador, a las mujeres en situación de pobreza no se les permite acceder a micro créditos por falta de garantía de pagos. El otorgamiento de micro créditos a estas mujeres es una contribución para mejorar su condición y calidad de vida, además impregnar la solidaridad, trabajo colectivo, responsabilidad individual y colectiva, así como una férrea disciplina que permita garantizar la recuperación del crédito de manera tal que evite los problemas de incumplimiento de pagos, normas y disciplinas que repercuten directamente el fondo de crédito y el beneficio hacia ellas mismas y otras mujeres.

Componentes del programa

- Servicios de microfinanzas
- Ahorro
- Formación empresarial y de género

Cobertura geográfica

La cobertura geográfica del programa Grameem Bank o Grupo Solidario son los siguientes municipios:

1. Zacatecoluca

2. San Rafael Cedros

3. Mejicanos

Criterios de selección de las beneficiarias

- ✓ Las mujeres que trabajan en la microempresa o mujeres que inician su microempresa nivel de subsistencia, rural y suburbana.
- ✓ Sus ingresos mensuales menores a ¢2,500 o su equivalente 286 dólares
- ✓ No percibir un sueldo por trabajo fijo
- ✓ Ser mayor de 18 años
- ✓ Si es menor de edad ser avalada por el resto del grupo y jefa de centro.

Políticas del programa

- ✓ La población meta a atender serán mujeres de escasos recursos económicos
- ✓ El proyecto ofrecerá los servicios de microcrédito para capital de trabajo
- ✓ La modalidad de otorgamiento de crédito será grupal, un desembolso para el grupo
- ✓ Formación empresarial y en género a las usuarias.
- ✓ Trabajar con mujeres del sector microempresa a nivel de subsistencia.

PROGRAMA DE EDUCACIÓN FEMINISTA

Desde 1993, el Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes ha concentrado esfuerzos en la capacitación de mujeres en los contenidos de teoría de género que van desde los temas básicos hasta un nivel avanzado en la temática de participación para la democracia, obteniendo una serie de logros:

- ◆ Se ha capacitado a 5,875 mujeres de 167 grupos de 92 municipios.

- ◆ Se capacitaron apoyaron a mujeres candidatas de distinto nivel tanto en las elecciones del 94 como en las recién pasadas de marzo de 1997, 1999 y 2000.

- ◆ Se ha contribuido a formar a un grupo de 200 mujeres líderes destacadas en sus comunidades o gremios las cuales se movilizan en torno a sus demandas particulares, hacen gestiones locales y a nivel de instituciones estatales.

- ◆ En 1995 y 1998 se desarrolló un programa de alfabetización y nivelación escolar. Como resultado de este esfuerzo se obtuvo un total de 40 mujeres alfabetizadoras formadas y capacitadas para enseñar a otras y 548 alfabetizadas.

- ◆ A partir del 2002, se ha iniciado con la escuela feminista que comprende tres niveles de educación en género y feminismo, donde participan empleados del Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes y personas de otras instituciones y organismos interesados.

PROGRAMA DE SALUD Y NO VIOLENCIA

Tomando en cuenta el índice de violencia doméstica, sexual, laboral delincuencia del cual son víctimas las mujeres tanto del área rural y urbana, el Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes, da seguimiento a los casos de violencia que se presentan en las diferentes regiones ya que actualmente estas mujeres están desprotegidas por diferentes aspectos sociales, el esfuerzo del Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes va encaminado en acompañar y potenciar en las mujeres su capacidad de gestión a las instancias gubernamentales su capacidad de apoyo y organización comunal, para poder ir resolviendo situaciones que se presentan.

El Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes forma promotoras que impulsan iniciativas y propuestas entre las comunidades y centros de atención de la Asociación en las localidades de:

- ✓ Centro de Atención Integral Ana Margarita Peña ubicado en San Marcos, San Salvador.

- ✓ Isis Dagmar en San Nicolás Lempa, departamento de San Vicente

PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN POLÍTICA E INICIATIVA CIUDADANA

Se han elaborado diversas iniciativas de ley respaldadas con investigaciones, tales como:

- a) Reforma de Ley al Código Penal y Procesal Penal en el apartado de violencia intrafamiliar en contra de las mujeres;
- b) Reformas a la Ley de zonas francas y recintos fiscales en pro del mejoramiento de las condiciones laborales de las trabajadoras de las maquilas;
- c) Observaciones a las reformas de ley de educación articulando el enfoque de género;
- d) Investigación sobre paternidad irresponsable en el país;
- e) Iniciativa de ley para la creación de un Fondo de Garantía para las Mujeres, FOGAMUJER;
- f) Fondo supletorio para la niñez;
- g) Propuesta de políticas de salud con enfoque de género.

Estas propuestas han sido presentadas a la Asamblea Legislativa para su aprobación con la participación de las mujeres de los diferentes sectores con los que trabajamos a nivel general de los organismos de mujeres.

PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

En este programa se han desarrollado procesos de autogestión económica de las mujeres, principalmente con las líderes, promoviendo la cualificación técnica, potenciando sus habilidades y aptitudes a partir de su que hacer de sobrevivencia, es así como se han promovido cuatro proyectos productivos pilotos de pequeña empresa a nivel de las cuatro regiones (2 proyectos de panadería en las regiones de Occidente y Oriente, 1 proyecto de distribuidora de granos básicos y un proyecto de crianza de cerdos en Zacatecoluca), los cuales están en su fase de implementación ejecución.

Dichos proyectos fueron gestionados por el Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes y previo a su aprobación se inició con un proceso de capacitación empresarial y de especialización de acuerdo al área específica del proyecto.

ANEXO No. 2
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Encuesta para la investigación de necesidades de Asistencia Técnica dirigido a mujeres microempresarias atendidas por la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes.

INDICACIÓN: Conteste con una X en los espacios en blanco y complete en caso de ser necesario.

DATOS GENERALES:

1. En que región esta ubicada la microempresa:

- a) Región Central
- b) Región Paracentral
- c) Región Norcentral

2. ¿Cuál es su edad? ____ años

3. ¿Sabe leer y escribir? S No

4. ¿Qué nivel de escolaridad tiene?

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Bachillerato

5. ¿Cuántas personas trabajan en el negocio? _____

6. ¿A qué actividad económica pertenece su microempresa?

- a) Comercial
 - b) Industrial
 - c) De Servicios
-

SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA

7. Recibe algún tipo de asesoría o Asistencia Técnica en su negocio?

Sí No

8. Si la respuesta anterior es positiva ¿De qué forma lo ha recibido?

- a) Charlas
- b) Cursos de capacitación
- c) Conferencias
- d) Seminarios
- e) Consultoría
- f) Otros,

especifique: _____

9. Considera que los servicios de Asistencia Técnica le son de mucho beneficio para la microempresa.

Sí No

Por qué: _____

10. En qué días y horarios le gustaría le impartieran el servicio.

Horario

Mañana
Tarde
Noche

Días

Días hábiles
Fines de semana

11. ¿En que áreas de la microempresa considera necesario recibir Asistencia Técnica?

- a) Actividades Productivas
- b) Comercialización
- c) Personal
- d) Administración
- e) Finanzas y Contabilidad
- f) Otros, Especifique

12. Del área señalada, ¿En cuál aspecto se cree necesario recibir el servicio de asistencia técnica?

Actividades Productivas

- a) Planificación
- b) Control de Calidad
- c) Mantenimiento
- d) Métodos de Trabajo
- e) Manejo de Inventarios
- f) Higiene y Seguridad Ocupacional

Comercialización

- a) Ventas
- b) Investigación de Mercado
- c) Determinación de Precios
- d) Predicción de niveles de venta
- e) Otros, especifique _____

Personal

- a) Motivación
- b) Relaciones interpersonales
- c) Otros, especifique: _____

Administración

- a) Técnicas de Administración
 - b) Distribución de carga de trabajo
 - c) Otros especifique
-

Finanzas y Contabilidad

- a) Presupuestos
- b) Análisis Financieros
- c) Estado de Pérdidas y Ganancias
- d) Flujo de efectivo
- e) Control de Costos
- f) Balance General
- g) Otros, especifique _____

DATOS FINANCIEROS

13. ¿Tiene un programa de ahorros? Sí No

14. En caso de tener dificultades económicas cómo hace para salir adelante con su negocio.

- a) Préstamos de algún pariente
- b) Préstamos de algún amigo
- c) Créditos de alguna institución financiera
- d) Otros,

especifique: _____

15. ¿Cómo establece el precio de sus productos?

- a) Competencia
- b) Costos
- c) Ganancias
- d) Todas las anteriores
- e) Otros (especifique) _____

16. ¿Qué hace con las ganancias del negocio?

- a) Gastos familiares
- b) Ahorros
- c) Invierte

17. Si la respuesta anterior es invertir, ¿En cuál de los siguientes bienes lo hace?

- a) Herramientas
- b) Equipo
- c) Local
- d) Otros, especifique: _____

PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANIFICACIÓN

18. ¿Realiza usted planeación en su negocio?

Sí No

Si su respuesta fue afirmativa pase a la pregunta 20.

19. Si su respuesta a la pregunta anterior fue negativa,
¿Por qué no lo hace?

- a) Por desconocimiento
- b) Falta de tiempo
- c) No lo considera importante
- d) Otros, especifique

20. ¿ Si su respuesta anterior es positiva ¿Cuáles de los
siguientes elementos posee la empresa?

- | | | | | |
|-------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| a) Objetivos | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| b) Metas | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| c) Políticas | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| d) Reglamentos | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| e) Programas | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| f) Presupuestos | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| g) Procedimientos | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| h) Otros _____ | | | | |

21. Si señaló alguno de los literales anteriores, ¿lo
hace en forma escrita?

Sí No

22. ¿Son tomados en cuenta los objetivos y metas al
realizar las labores?

Sí No

23. ¿Son tomadas en cuenta las políticas establecidas en
su negocio?

Sí No

24. ¿En qué áreas de su negocio ha establecido políticas?
- a) Personal
 - b) Financiera
 - c) Ventas
 - d) Otros, especifique _____
25. ¿Son tomados en cuenta los programas establecidos en su negocio?
- Sí No
26. ¿Son tomados en cuenta los presupuestos establecidos en su negocio?
- Sí No
27. ¿Qué tipo de presupuesto elabora ?
- a) Ventas
 - b) Compras
 - c) Producción
 - d) De efectivo
 - e) De gastos
 - f) De ingresos
 - g) Otros, especifique _____

ORGANIZACIÓN

28. ¿En caso de faltar el administrador del negocio existe otra persona que lo sustituya?
- Sí No
29. ¿En caso de haber 2 o más personas que trabajen en el negocio tienen ya asignadas las actividades a realizar?
- Sí No

DIRECCIÓN

30. ¿Existen mecanismos de motivación en su microempresa?

Sí No

31. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa,

¿Qué mecanismos utiliza?

a) Aumentos salariales

b) Promoción de empleados

c) Regalías

d) Otros, especifique _____

32. ¿De qué forma se les comunica a los empleados sus atribuciones?

a) Oral

b) Escrita

c) Ambas

CONTROL

33. ¿Existen controles en las funciones realizadas en su negocio? Sí No

34. Si su respuesta es afirmativa, en cuál de las siguientes funciones lleva control:

a) Calidad

- De materiales

- Proceso

- Producto terminado

b) Contables

- Control de costos

- Control de ingresos y gastos

- Cuentas por cobrar y pagar

c) Comercialización

- Ventas

- Distribución

- Precios

d) Personal

- Sueldos

- Desempeño

e) Otros,

especifique _____

35. Se llevan los controles de forma escrita

Si No

36. En caso de no lograr los objetivos propuestos, ¿toma medidas correctivas al respecto?

a) Nunca se hacen

b) Pocas veces

c) Siempre se hacen

ANEXO No. 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Encuesta dirigida a las mujeres encargadas de brindar los servicios de asistencia técnica a las microempresas que atiende la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes.

Objetivo: obtener información acerca de los servicios de asistencia técnica que actualmente desarrollan y de las principales necesidades que presentan las microempresarias.

Indicación: Marque con una X su respuesta y complete según sea necesario.

1. Región del Centro de capacitación al que pertenece:
 - a) Región Central
 - b) Región Paracentral
 - c) Región Norcentral
2. Brinda la Asociación algún tipo de Asistencia Técnica
Sí No
3. ¿Cuáles son las formas que utiliza para dar asistencia técnica?
 - a) Charlas
 - b) Conferencias
 - c) Seminarios
 - d) Cursos de capacitación
 - e) Consultoría

f) Otros, especifique: _____

4. Sobre qué áreas de especialidad suele brindar la Asistencia Técnica a las microempresarias.

a) Finanzas

b) Mercadeo o comercialización

c) Administración

d) Producción

e) Otros, especifique _____

5. Cuáles son las áreas que presentan mayores problemas para las microempresarias _____

6. ¿Cuáles son los principales problemas para lograr la atención de las microempresarias en el desarrollo de asistencia técnica? _____

7. ¿Posee la Asociación una metodología básica de trabajo para planear, elaborar e implementar cada uno de los servicios de asistencia técnica requeridos por las microempresarias?

Sí No

8. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿En qué consiste la metodología de trabajo para planear, elaborar e implementar los servicios de asistencia técnica? _____

9. ¿Tiene la Asociación un proceso establecido para resolver los problemas específicos que presentan las microempresas?

Sí No

¿Podría describir en que consiste? _____

10. ¿Cuáles son los principales problemas y limitaciones que la Asociación tiene para resolver las dificultades de las microempresas?

11. Cree usted que la asistencia técnica utilizada por la Asociación, está dando los resultados deseados?

Sí

No

Por qué: _____

ANEXO No. 4

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS MICROEMPRESARIAS

Las siguientes preguntas se han formulado nada más para efectos de información adicional, por lo que no se presenta su respectiva tabulación.

A. INFORMACIÓN GENERAL

PREGUNTA 1

La pregunta No. 1 se formuló para efectos de clasificación de las microempresas a nivel regional.

PREGUNTA 2,3 Y 4

Las preguntas 2,3 y 4 determina la edad y los niveles de escolaridad, para efectos de información general acerca de las personas entrevistadas.

PREGUNTA 5

La pregunta 5 permite confirmar que por tratarse de microempresas de subsistencia en su mayoría solamente trabaja la propietaria o algún otro miembro de la familia.

B. SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA

PREGUNTA 10

La pregunta No. 10 se formuló para efectos de información acerca del horario más conveniente a las microempresarias para recibir los servicios de asistencia técnica.

PREGUNTA 11, 12

Con estas interrogantes se conocieron las áreas que requieren asistencia técnica las microempresas, estas son finanzas y contabilidad, comercialización y administración. Y en la pregunta 12, se especifica cada uno de los aspectos de las áreas antes mencionadas.

C. DATOS FINANCIEROS

PREGUNTA 13,14

Las preguntas 13 y 14 tienen como fin conocer los hábitos de ahorro de las microempresarias, y a qué otras fuentes de apoyo recurren en caso de tener dificultades económicas para salir adelante con su microempresa.

PREGUNTA 16 y 17

La pregunta No. 16 sirve para efectos de información y tiene como propósito identificar los factores prioritarios en cuanto a la utilización de las ganancias del negocio y si reinvierten en mejoras a su microempresa.

D. PLANEACIÓN

PREGUNTAS 21-26

Las preguntas desde la número 21 hasta la número 26 corresponden a los elementos de la planeación considerando el empleo de estos así como también si se llevan de manera formal. Su

tabulación no se llevó a cabo debido a que las microempresarias no cumplen con los elementos que ahí se presentan.

E. DIRECCIÓN

PREGUNTA 31

En la pregunta 31 se pretende conocer los mecanismos empleados para motivar a los empleados; pero los resultados de la pregunta anterior muestran que no existen mecanismos de motivación.

F. CONTROL

PREGUNTA 34

La pregunta 34 se formuló para tener conocimiento de las funciones en que se realiza algún tipo de control.

TABULACIÓN, ANÁLISIS Y REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS DATOS

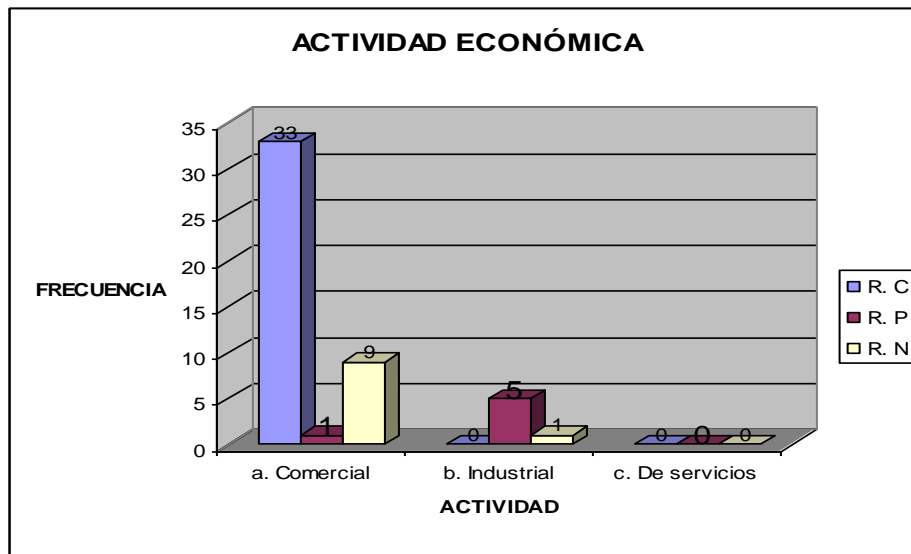
PREGUNTA 6

¿A qué actividad económica pertenece su microempresa?

OBJETIVO:

Clasificar las microempresas de acuerdo a su actividad económica.

CONCEPTO PREGUNTA No. 6	FRECUENCIAS				PORCENTAJE %
	R. C	R. P	R. N	TOTAL	
a. Comercial	33	1	9	43	87.8
b. Industrial	0	5	1	6	12.2
c. De servicios	0	0	0	0	0



R.C: REGIÓN CENTRAL

R.P: REGIÓN PARACENTRAL

R.N: REGIÓN NORCENTRAL

ANÁLISIS:

De manera general se observa que la mayor parte de las microempresas se dedican a la actividad comercial y que la existencia de microempresas dedicadas a la prestación de servicios es nula, ya que tenemos que el 87.8% de las microempresas se dedican al comercio; el 12.2% a la industria y un 0% a la prestación de servicios. La actividad comercial abarca el establecimiento de tiendas, tortillerías, ventas varias, entre otras, es decir, actividades que nada más les permiten subsistir; el 12.2% de microempresas pertenecen a la industria como lo son los telares, donde se elaboran manteles y sábanas, estos sectores no logran el crecimiento y desarrollo que les permita dejar de ser una microempresa de subsistencia, debido a que no cuentan con los servicios de asistencia técnica en las áreas específicas que presentan mayores problemas.

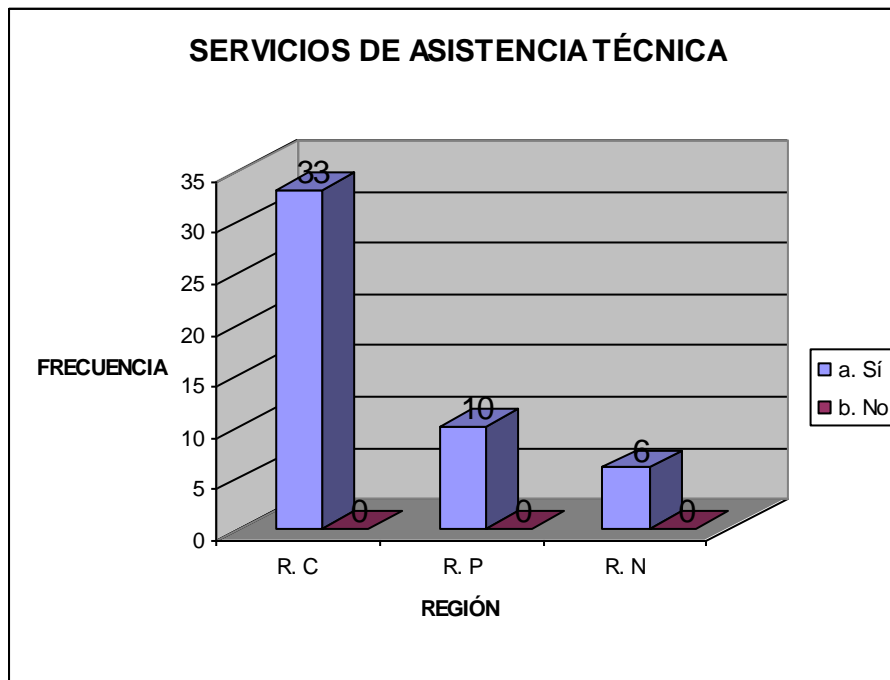
PREGUNTA 7

¿Recibe algún tipo de asesoría o asistencia técnica en su negocio?

OBJETIVO:

Definir el porcentaje de microempresas que ha recibido asistencia técnica.

CONCEPTO PREGUNTA No. 7	FRECUENCIAS				PORCENTAJE %
	R. C	R. P	R. N	TOTAL	
a. Sí	33	10	6	49	100
b. No	0	0	0	0	0



ANÁLISIS:

Del total de la población el 100% confirma haber recibido algún tipo de asistencia técnica, pero a pesar de ello no se tiene un sistema que interrelacione los recursos disponibles para llevar a cabo los servicios de asistencia técnica de tal forma que las microempresas logren una gestión empresarial efectiva que les permita solucionar las dificultades que se les presenta.

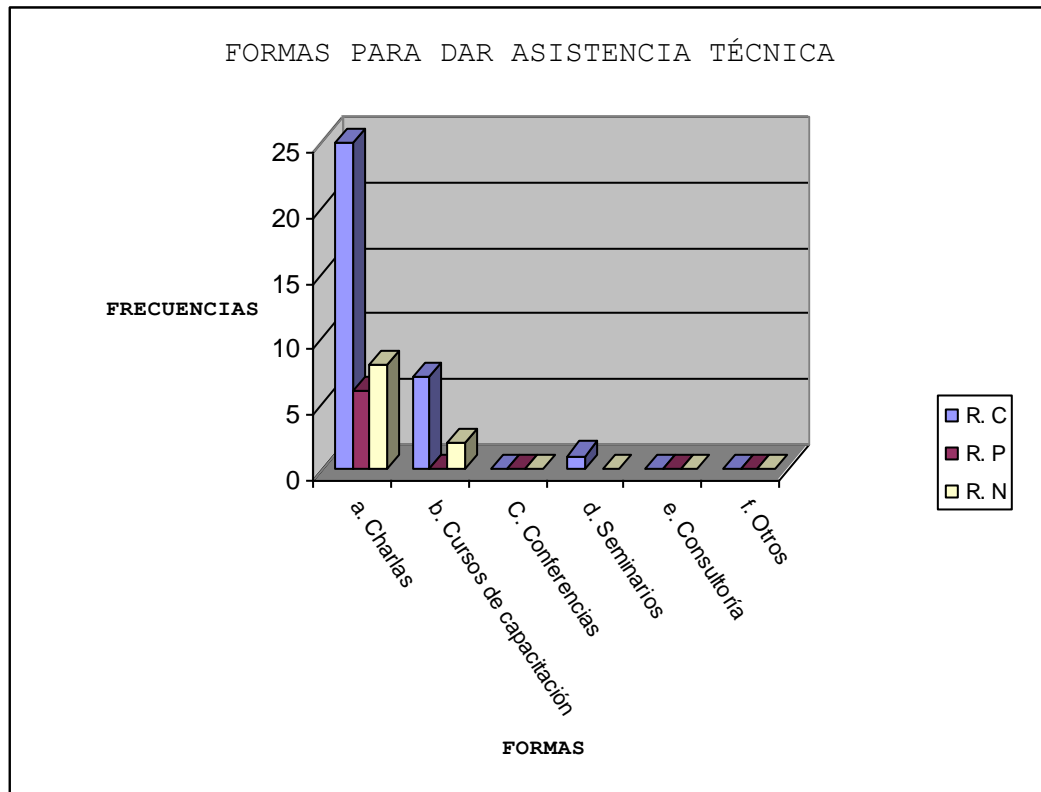
PREGUNTA 8

¿De qué forma ha recibido la asistencia técnica?

OBJETIVO:

Identificar la forma más utilizada para dar la asistencia técnica.

CONCEPTO PREGUNTA No. 8	FRECUENCIAS				PORCENTAJE %
	R. C	R. P	R. N	TOTAL	
a. Charlas	25	6	8	39	79.6
b. Cursos de capacitación	7	0	2	9	18.4
c. Conferencias	0	0	0	0	0
d. Seminarios	1		0	1	2
e. Consultoría	0	0	0	0	0
f. Otros	0	0	0	0	0



ANÁLISIS:

Respecto a las formas de la asistencia técnica, las tres regiones coinciden en que lo han recibido a través de charlas, con un 79.6%, además las microempresas de la zona central y norcentral han recibido cursos de capacitación a excepción de la zona paracentral. Así mismo en la zona central se incluyen los seminarios como otra forma de asistencia técnica. Lo que significa que la forma más común de dar asistencia técnica es por medio de charlas que son impartidas por las promotoras, se considera que es la forma más sencilla y de fácil entendimiento

debido a que muchas microempresarias poseen un nulo o bajo nivel académico. Además se detectó que el 18.4% de microempresas que han recibido cursos de capacitación el 2% que recibió seminarios, parecen no haber asimilado gran parte del contenido, por lo que se considera importante que las microempresarias reciban una asistencia de fácil comprensión y que a la vez sea efectiva para lograr una mejor gestión empresarial.

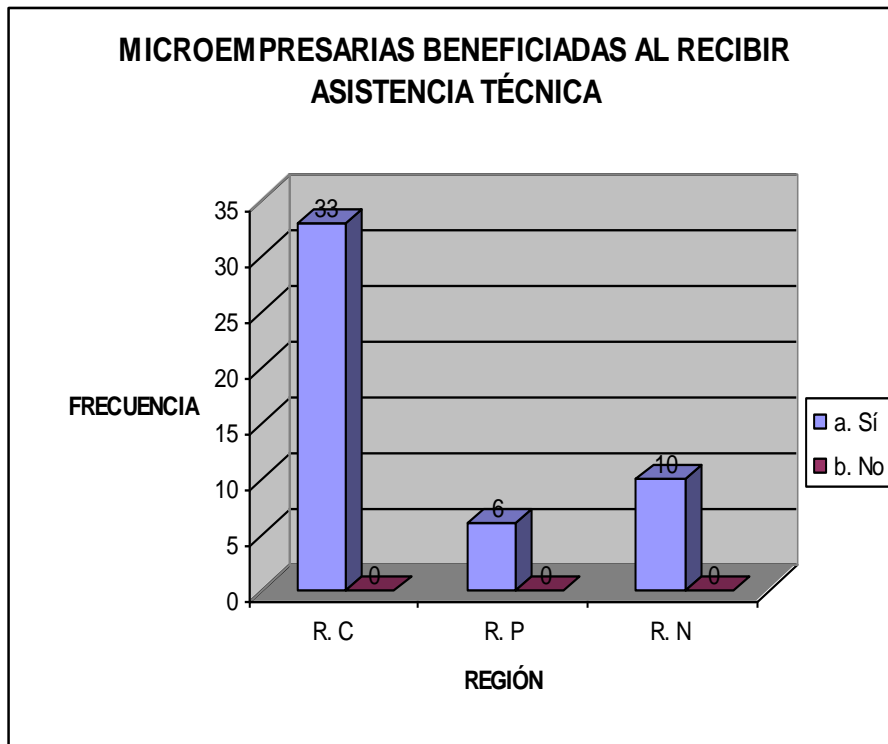
PREGUNTA 9

Considera que los servicios de asistencia técnica le son de mucho beneficio para su microempresa.

OBJETIVO:

Conocer si las microempresarias obtienen beneficios mediante los servicios de asistencia técnica.

CONCEPTO PREGUNTA No. 9	FRECUENCIAS				PORCENTAJE %
	R. C	R. P	R. N	TOTAL	
a. Sí	33	6	10	49	100
b. No	0	0	0	0	0



ANÁLISIS:

Las tres regiones coinciden en que recibir asistencia técnica les beneficia para administrar mejor su microempresa, pero uno de los beneficios mencionados por las microempresarias es el de recibir y utilizar créditos, es decir, las microempresarias al recibir el crédito, otorgado por Las Mélicas, no sabían cómo invertir ese dinero, con la asistencia técnica recibida aprendieron a invertirlo; pero a pesar de ello, no tienen conocimientos en materia de administración de empresas que les permita contar con una serie de elementos para llevar a cabo de una manera sencilla la determinación y logro de sus objetivos y

que a través de los servicios de asistencia técnica logren una adecuada realización de las actividades.

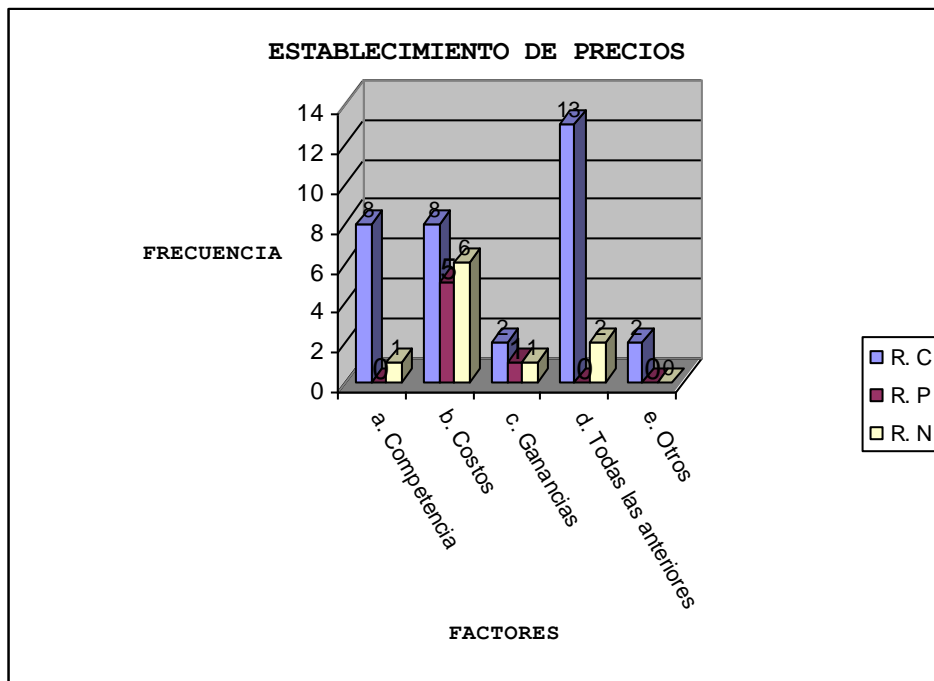
PREGUNTA 13

¿Cómo establece el precio de sus productos?

OBJETIVO:

Conocer la forma más utilizada por las microempresarias para establecer los precios de sus productos.

CONCEPTO PREGUNTA No. 13	FRECUENCIAS				PORCENTAJE %
	R. C	R. P	R. N	TOTAL	
a. Competencia	8	0	1	9	18.4
b. Costos	8	5	6	19	38.8
c. Ganancias	2	1	1	4	8.2
d. Todas las anteriores	13	0	2	15	30.6
e. Otros	2	0	0	2	4



ANÁLISIS.

El 38.8% de microempresarias respondieron que el precio de sus productos lo establecen según el costo monetario en que incurren. Estos costos monetarios los realizan teniendo nada más ideas no muy claras de esos costos, por lo que muchas veces caen nada más en estimaciones. Con la asistencia técnica se quiere lograr que las microempresarias aprendan a establecer el precio de sus productos teniendo en cuenta todos los factores necesarios y que los insumos sean comprados a un costo que les permita obtener mayores ganancias.

B. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. Planeación

En esta fase se comprobó que el 77.6% de las microempresas lleva a cabo algún tipo de planificación y el 22.4% no realiza planeación. Destaca entre otros la preparación de presupuestos con un 68.4%, la fijación de metas con un 18.4% y la definición de procedimientos 13.2%; actividades que son realizadas de forma empírica por las microempresarias. El 26.3% de las microempresas planifica de manera formal mientras que el 73.7% lo hace de manera informal. Y el 100% de las microempresas en las que no se

realiza planeación es por falta de conocimiento al respecto. De las microempresas que elaboran presupuestos el 76.9% realiza presupuestos de compras y el 23.1% realiza presupuestos de gastos, siendo estos los más utilizados por las microempresarias.

A través del diagnóstico realizado en esta fase, queda claro que el poco conocimiento de la teoría básica de la administración no permite que las microempresarias establezcan objetivos y planes a la microempresa.

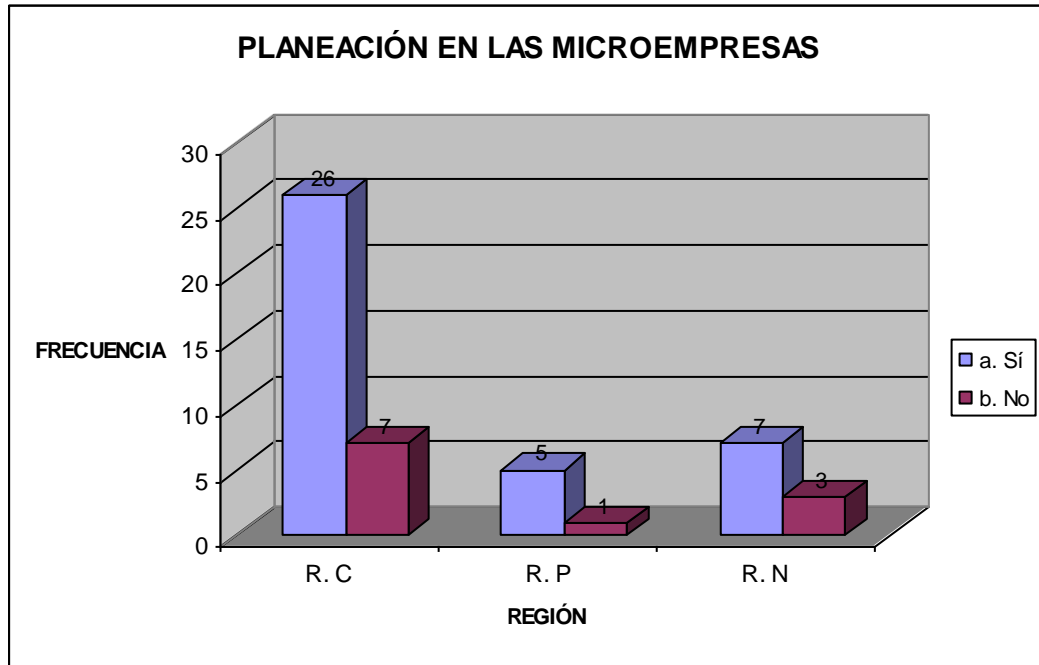
PREGUNTA 18

¿Realiza planeación en su negocio?

OBJETIVO:

Determinar el porcentaje de microempresas que realizan algún tipo de planeación.

CONCEPTO PREGUNTA No. 18	FRECUENCIAS				PORCENTAJE %
	R. C	R. P	R. N	TOTAL	
a. Sí	26	5	7	38	77.6
b. No	7	1	3	11	22.4



ANÁLISIS:

Se determinó que el 77.6% de las microempresarias sí lleva a cabo algún tipo de planeación. Y el 2.4% no realiza ningún tipo de planeación. Cuando se les habló de planeación las microempresarias que respondieron que sí la llevan a cabo, se referían a una idea de las actividades, pero no a la planeación que se debe realizar con sus respectivos elementos necesarios que les permita seleccionar cursos de acción futuros entre varias alternativas, en otras palabras, que les ayude a la toma de decisiones, y que les permita tener claro sus objetivos y las acciones para lograrlos.

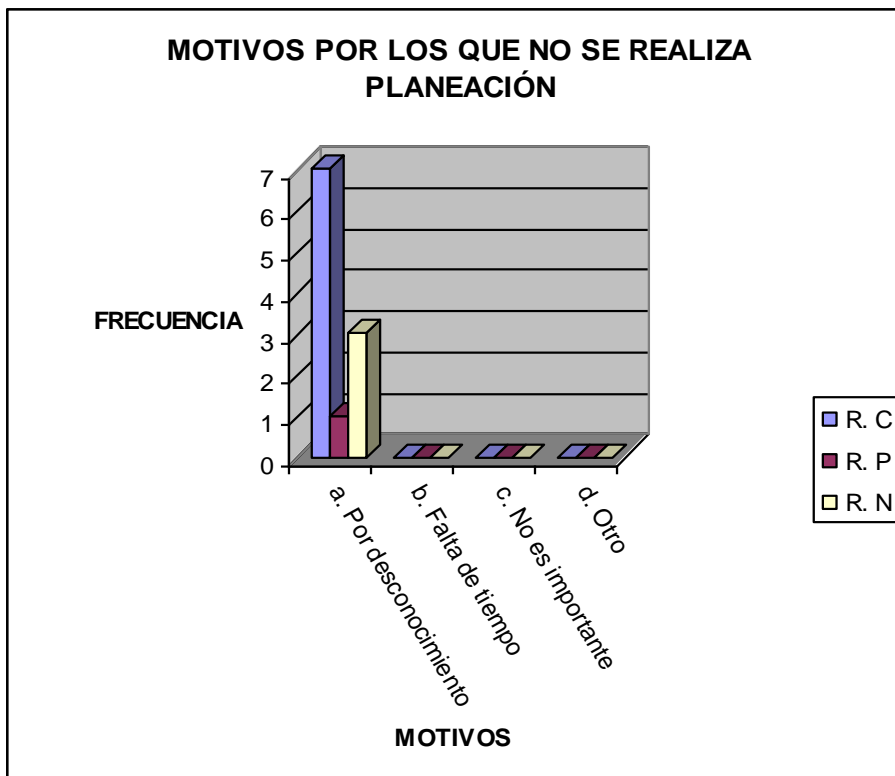
PREGUNTA 19

¿Si no planifica por qué no lo hace?

OBJETIVO:

Conocer el por qué no lleva a cabo algún tipo de planeación en su microempresa.

CONCEPTO PREGUNTA No. 19	FRECUENCIAS				PORCENTAJE %
	R. C	R. P	R. N	TOTAL	
a. Por desconocimiento	7	1	3	11	100
b. Falta de tiempo	0	0	0	0	0
c. No es importante	0	0	0	0	0
d. Otro	0	0	0	0	0



ANÁLISIS:

Entre los motivos por los cuales no lleva a cabo algún tipo de planeación, el 100% coincide en que no posee conocimientos para realizar la planeación. Esto significa como se mencionó en la pregunta anterior que nada más tienen una idea vaga de lo que se proponen al llevar a cabo las actividades de su microempresa, es decir, no cuentan con conocimientos de una serie de elementos que en conjunto contribuyan al funcionamiento adecuado de las microempresas.

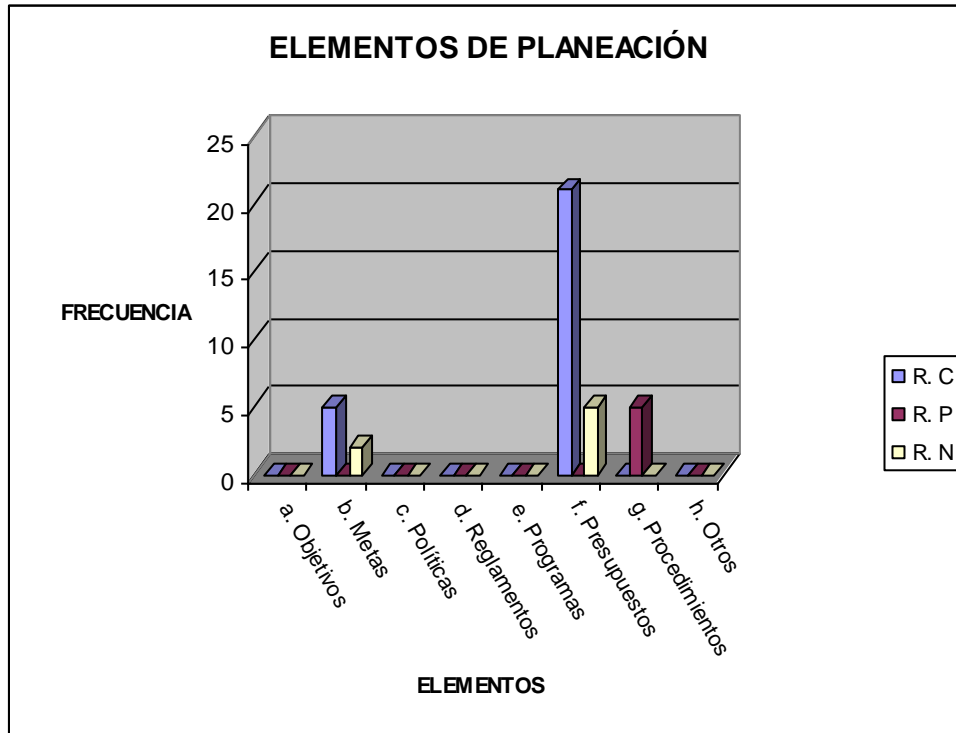
PREGUNTA 20

¿Cuáles de los siguientes elementos de planeación posee la empresa?

OBJETIVO:

Conocer los elementos que utilizan las microempresarias para llevar a cabo la planeación.

CONCEPTO PREGUNTA No. 20	FRECUENCIAS				PORCENTAJE %
	R.	CR.	PR.	N	
a. Objetivos	0	0	0	0	0
b. Metas	5	0	2	7	18.4
c. Políticas	0	0	0	0	0
d. Reglamentos	0	0	0	0	0
e. Programas	0	0	0	0	0
f. Presupuestos	21	0	5	26	68.4
g. Procedimientos	0	5	0	5	13.2
h. Otros	0	0	0	0	0



ANÁLISIS:

El 68.4% de las microempresarias respondió que el elemento utilizado para llevar a cabo la planeación de sus compras y gastos es mediante los presupuestos realizados de una manera informal, que consiste nada más en un estimado de los gastos a realizar sin tener en cuenta un método escrito que les permita retomar los elementos que se necesitan para realizar un presupuesto efectivo y formal. Es necesario que mediante la asistencia técnica se les dé a conocer la importancia de los presupuestos elaborados formalmente, ya que el presupuesto por

realizarse con cifras numéricas obliga a que la planeación sea mucho más precisa. El 13.2% de las microempresarias que realizan procedimientos pertenecen a la zona paracentral ya que en su mayoría son propietarias de telares por lo que siguen un método establecido para llevar a cabo sus actividades, a pesar de que no lo llevan de una manera escrita conocen los pasos a seguir para la elaboración de sus productos. Y sólo el 18.4% de las microempresas trabajan con base a metas, siempre realizadas de manera informal y casi siempre no se logran alcanzar debido a que no cuentan con elementos ni estrategias claramente definidos.

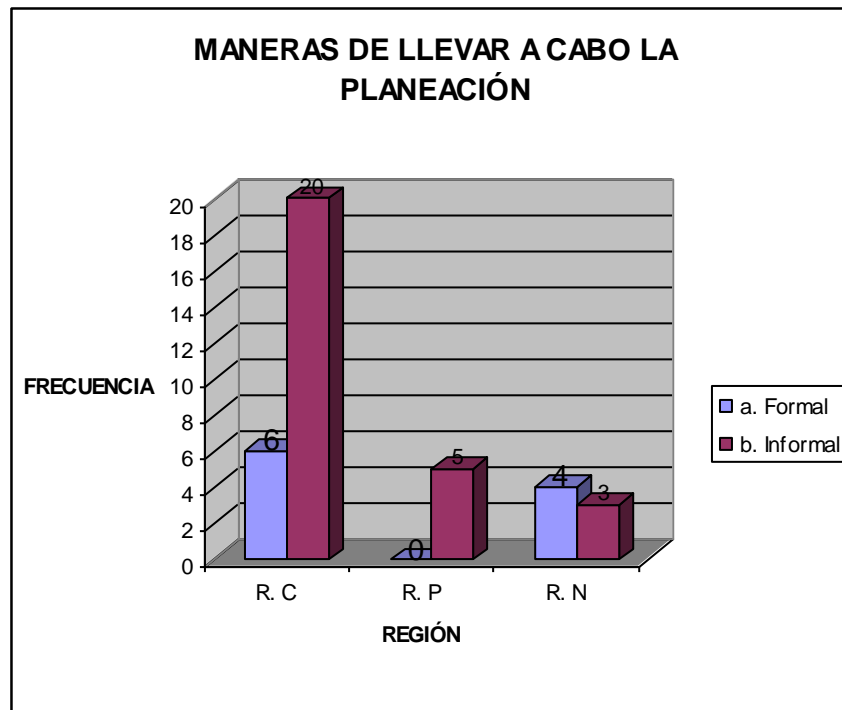
PREGUNTA 21

De qué manera realiza la planeación.

OBJETIVO:

Conocer si realiza una planeación formal o informal.

CONCEPTO PREGUNTA No. 21	FRECUENCIAS				PORCENTAJE %
	R. C	R. P	R. N	TOTAL	
a. Formal	6	0	4	10	26.3
b. Informal	20	5	3	28	73.7



ANÁLISIS:

El 26.3% de las microempresas que realizan planeación lo hacen de manera formal, entendiéndose por formal al hecho de llevarla por escrito, a pesar de que se detectó que no cumplen con los conocimientos requeridos para la realización de una efectiva planeación. Por lo que la asistencia técnica debe brindarles los conocimientos básicos acerca del tema, debido a esta razón se tiene que el 73.7%, es decir la mayoría de microempresarias realiza una planeación informal.

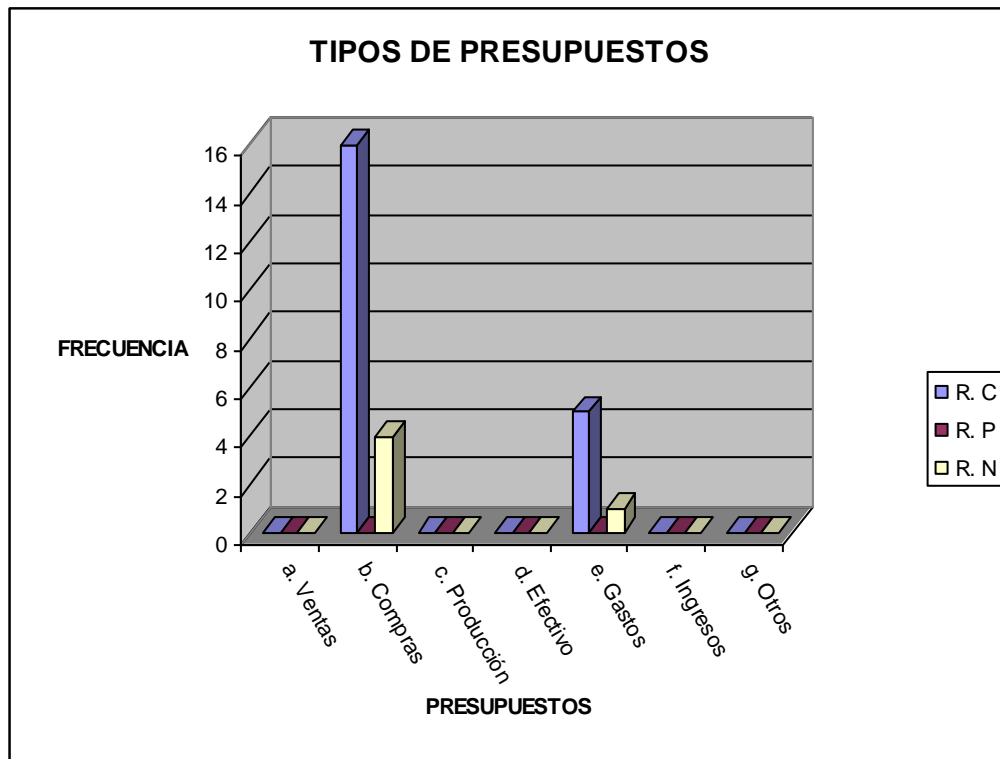
PREGUNTA 27

¿Qué tipos de presupuestos elabora?

OBJETIVO:

Conocer los tipos de presupuestos empleados por las microempresarias.

CONCEPTO PREGUNTA No.27	FRECUENCIAS				PORCENTAJE %
	R. C	R. P	R. N	TOTAL	
a. Ventas	0	0	0	0	0
b. Compras	16	0	4	20	76.9
c. Producción	0	0	0	0	0
d. Efectivo	0	0	0	0	0
e. Gastos	5	0	1	6	0
f. Ingresos	0	0	0	0	23.1
g. Otros	0	0	0	0	0



ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos indican que el 76.9% de las microempresarias elaboran presupuestos de compras y el 23.1% realizan presupuestos de gastos. Siendo estos los únicos presupuestos empleados por las microempresarias. Es necesario que las microempresarias realicen presupuestos ya que es un dispositivo de control que les permitirá realizar por anticipado una recopilación numérica del efectivo, ventas, compras, gastos, ingresos y producción esperada.

2. Organización

Al analizar la delegación de autoridad responsabilidad de las microempresarias a un empleado de posición subalterno se tiene que los datos reflejan que el 27.6% no poseen un delegado específico, mientras que el 44.9% sí los posee y además realizan la delegación de manera informal.

La asignación de actividades se hace en un 63.6% de las microempresas en un 36.4% no se lleva a cabo.

A través de los datos presentados en esta fase se observa que las relaciones laborales entre las personas de las microempresas no están establecidos de una manera formal, sino que se producen de una forma espontánea, lo que puede llevar a la falta de claridad en la autoridad, a la falta de clasificación de las actividades y a la poca coordinación de las relaciones de autoridad y las técnicas de comunicación.

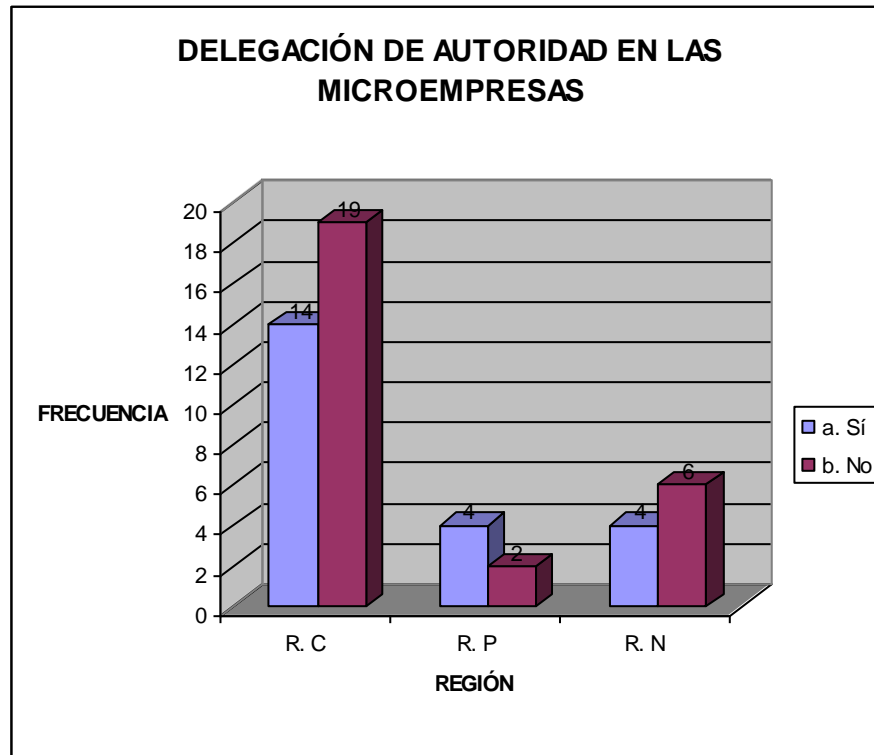
PREGUNTA 28

¿En caso de faltar el administrador existe otra persona que lo sustituya?

OBJETIVO:

Conocer si existe un delegado en la microempresa.

CONCEPTO PREGUNTA No. 28	FRECUENCIAS				PORCENTAJE
	R. C	R. P	R. N	TOTAL	%
a. Sí	14	4	4	22	44.9
b. No	19	2	6	27	55.1



ANÁLISIS:

Los resultados muestran que existe delegación de autoridad en un 44.9% mientras que el resto, 55.1% no existe delegado. Teniendo en cuenta que las microempresas en estudio son de subsistencia y que la administradora del negocio es la propietaria, también existen otras personas que en algún momento se ocupan de la microempresa, por lo que es de mucha importancia hacerles saber que tienen que cooperar para lograr los objetivos de la misma, es decir deben trabajar juntas con eficacia y esto se logra si se conocen los roles, es decir, tener una idea clara de los

principales deberes, actividades y autoridad en forma tal que la persona que cumpla ese rol conozca lo que puede hacer para alcanzar las metas. Por lo anterior se les debe aclarar al 55.1% de las microempresas que no delegan autoridad la importancia que ésta tiene para lograr una mejor administración en la microempresa.

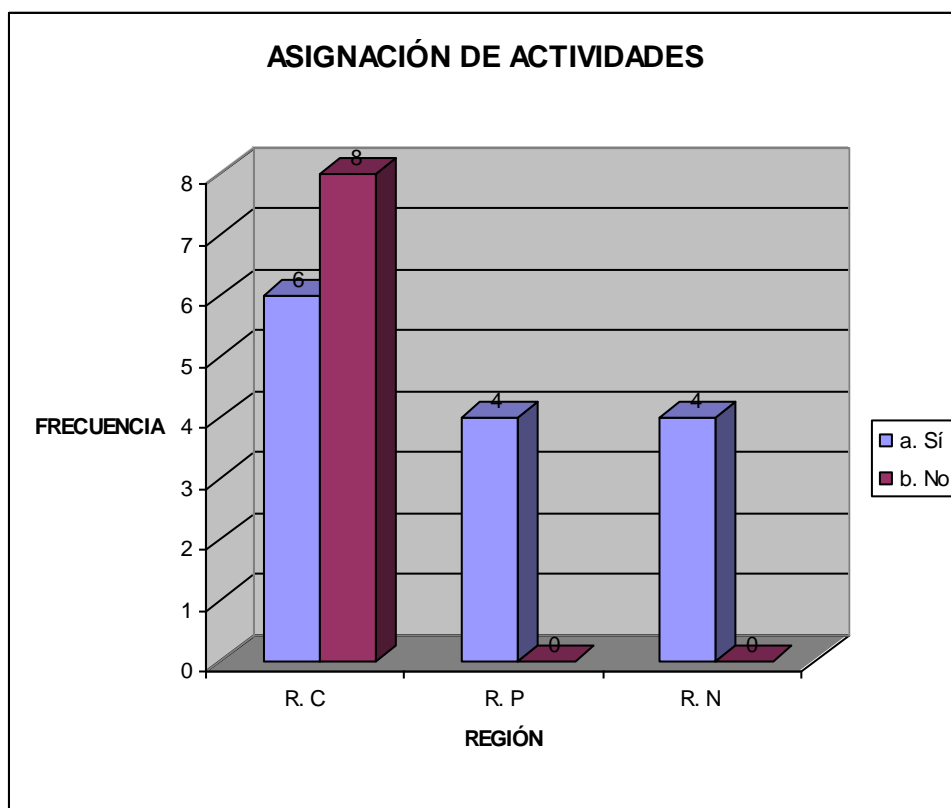
PREGUNTA 29

En caso de haber 2 ó más personas que trabajen en el negocio ¿tienen ya asignadas las actividades a realizar?

OBJETIVO:

Conocer si se asignan las actividades en la microempresa.

CONCEPTO PREGUNTA No. 29	FRECUENCIAS				PORCENTAJE
	R.	C.R.	P.R.	N	TOTAL
a. Sí	6	4	4	14	63.6
b. No	8	0	0	8	36.4



ANÁLISIS:

Resultó que el 63.6% de las microempresarias asignan actividades a los empleados de su microempresa, mientras que el 36.4% no lleva a cabo ningún tipo de asignación de actividades. Por lo que se hace necesario suministrar información acerca de las actividades a realizar, así como también asegurarse de que las personas realicen el trabajo con eficacia y eficiencia, de esta manera cumplir con el rol organizacional mediante el agrupamiento de las actividades necesarias de acuerdo con los

recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de usarlos de acuerdo con las circunstancias para alcanzar los objetivos propuestos.

3. Dirección

En esta etapa del proceso administrativo se obtuvieron los siguientes resultados:

Respecto a los mecanismos de motivación el 100% de las microempresas afirmó, no poseer ningún mecanismo de motivación entre sus empleados.

En la comunicación de atribuciones a los empleados, se obtuvo que el 92.9% de las microempresas lo hace en forma oral, mientras que el 7.1% lo hace de forma escrita.

En esta fase se detectó la necesidad de que las microempresarias comuniquen a sus empleados las atribuciones de tal manera que trabajen conjuntamente hacia el logro de los objetivos. Además se debe recalcar la importancia de los factores de motivación como elemento influyente en la conducta humana.

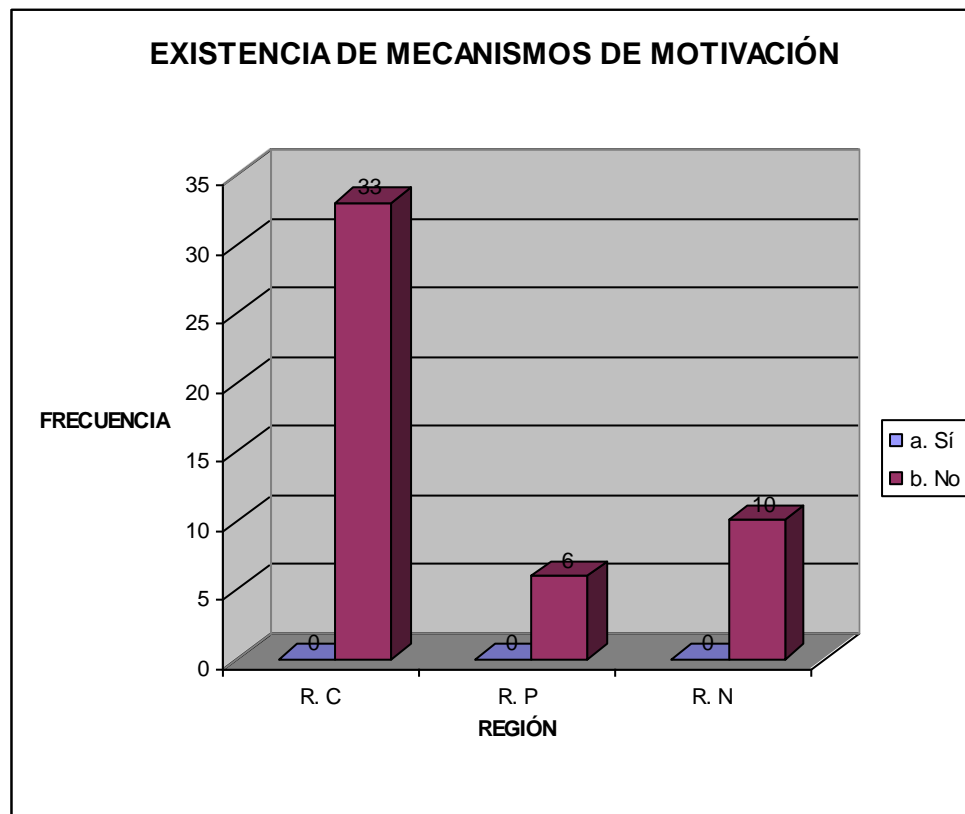
PREGUNTA 30

¿Existen mecanismos de motivación en su microempresa?

OBJETIVO:

Conocer el porcentaje de microempresarias que mantienen mecanismos de motivación hacia sus empleados.

CONCEPTO PREGUNTA No. 30	FRECUENCIAS				PORCENTAJE %
	R. C	R. P	R. N	TOTAL	
a. Sí	0	0	0	0	0
b. No	33	6	10	49	100



ANÁLISIS:

El 100% de las microempresarias entrevistadas no mantienen ningún tipo de mecanismos de motivación. Es de vital importancia que las personas que administren la microempresa conozca lo que motiva a sus empleados de tal forma que no descarte la inclusión de factores o mecanismos de motivación para guiar las actividades de las personas hacia el logro de las metas.

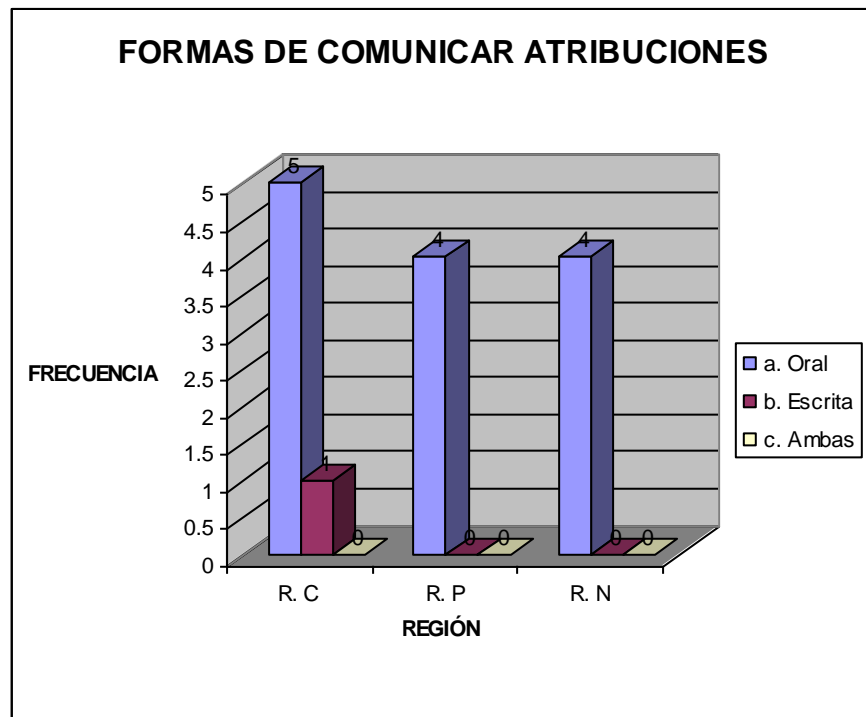
PREGUNTA 32

¿De qué forma se les comunica a los empleados sus atribuciones?

OBJETIVO:

Determinar las formas de comunicación para atribuir actividades a los empleados de las microempresas.

CONCEPTO PREGUNTA No. 32	FRECUENCIAS				PORCENTAJE %
	R. C	R. P	R. N	TOTAL	
a. Oral	5	4	4	13	92.9
b. Escrita	1	0	0	1	7.1
c. Ambas	0	0	0	0	0



ANÁLISIS:

Los resultados indican que el 92.9% utilizan la forma oral para comunicar atribuciones a los empleados y solo el 7.1% comunica atribuciones de forma escrita. Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración es particularmente importante en la función de dirección, por lo tanto es necesario que las microempresarias comuniquen a sus empleados las atribuciones para el logro de las metas establecidas. Además la comunicación es esencial para el buen funcionamiento de toda empresa por el hecho de integrar las funciones a realizar,

dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el cual las personas quieran contribuir al logro de los objetivos.

4. Control

En el análisis de esta función se comprobó que un alto porcentaje de las microempresas (71.4%) dijeron poseer mecanismos de control; pero evidenciándose que en la mayoría son de carácter informal (74.3%), teniéndose implementados en la función contable, específicamente en el control de ingresos y gastos, además de llevar el control de calidad, específicamente de materiales y procesos.

Un 28.6% de las microempresas no realiza ningún tipo de control de sus actividades gerenciales.

Al cuestionar acerca de si hacen medidas correctivas al identificarse desviaciones respecto a los objetivos propuestos se comprobó que el 100% de las microempresas no realizan ningún tipo de corrección.

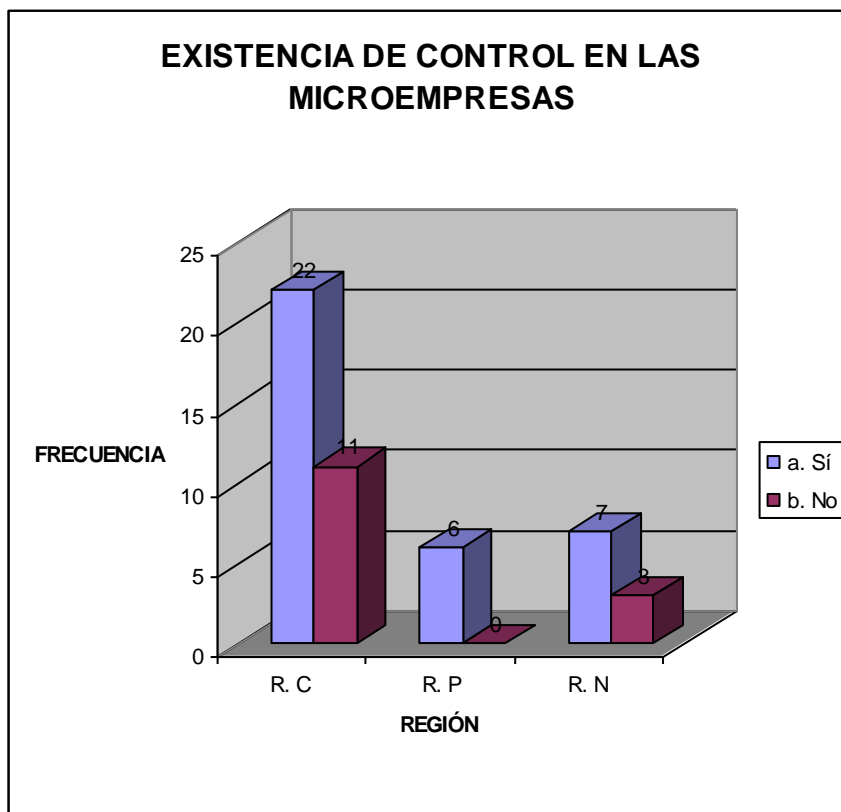
PREGUNTA 33

¿Existen controles en las funciones realizadas en su negocio?

OBJETIVO:

Determinar el porcentaje de microempresas que realizan algún tipo de control en sus actividades.

CONCEPTO PREGUNTA No. 33	FRECUENCIAS				PORCENTAJE
	R. C	R. P	R. N	TOTAL	%
a. Sí	22	6	7	35	71.4
b. No	11	0	3	14	28.6



ANÁLISIS:

El 71.4% de las microempresarias realizan controles en sus actividades, y el porcentaje restante, que es de 28.6%, dicen no realizar ningún tipo de control. A pesar que el mayor porcentaje de las microempresas llevan control en sus actividades, se detectó que las realizan sin tener conocimiento de lo que en realidad es el control, pues por el hecho de no establecer objetivos y metas, no miden ni corrigen el desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos y planes creados, es decir, sino realizan una buena planeación a su vez no pueden realizar un buen control.

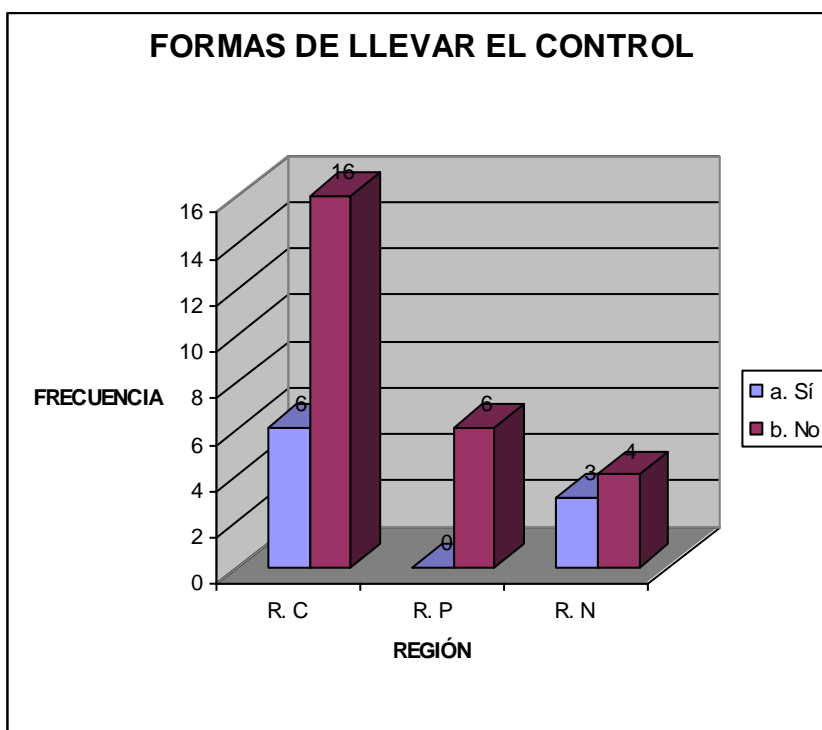
PREGUNTA 35

¿Se llevan los controles de forma escrita?

OBJETIVO:

Determinar el porcentaje de microempresarias que realizan controles registrándolos de forma escrita, y las que llevan un control de manera informal.

CONCEPTO PREGUNTA No. 35	FRECUENCIAS				PORCENTAJE
	R. C	R. P	R. N	TOTAL	%
a. Sí	6	0	3	9	25.7
b. No	16	6	4	26	74.3



ANÁLISIS:

Los resultados reflejan que de las microempresas que mantienen un control en sus funciones, el 74.3%, es decir, el mayor porcentaje de ellas lo realiza de manera informal, y el resto 25.7% lo llevan por escrito. Lo que significa que la mayoría de microempresarias no están conscientes de la importancia de

realizar un buen control de sus funciones y esto se debe a que no poseen conocimientos de los pasos a seguir para llevarlo a cabo por lo tanto se debe proporcionar los conocimientos del proceso básico del control.

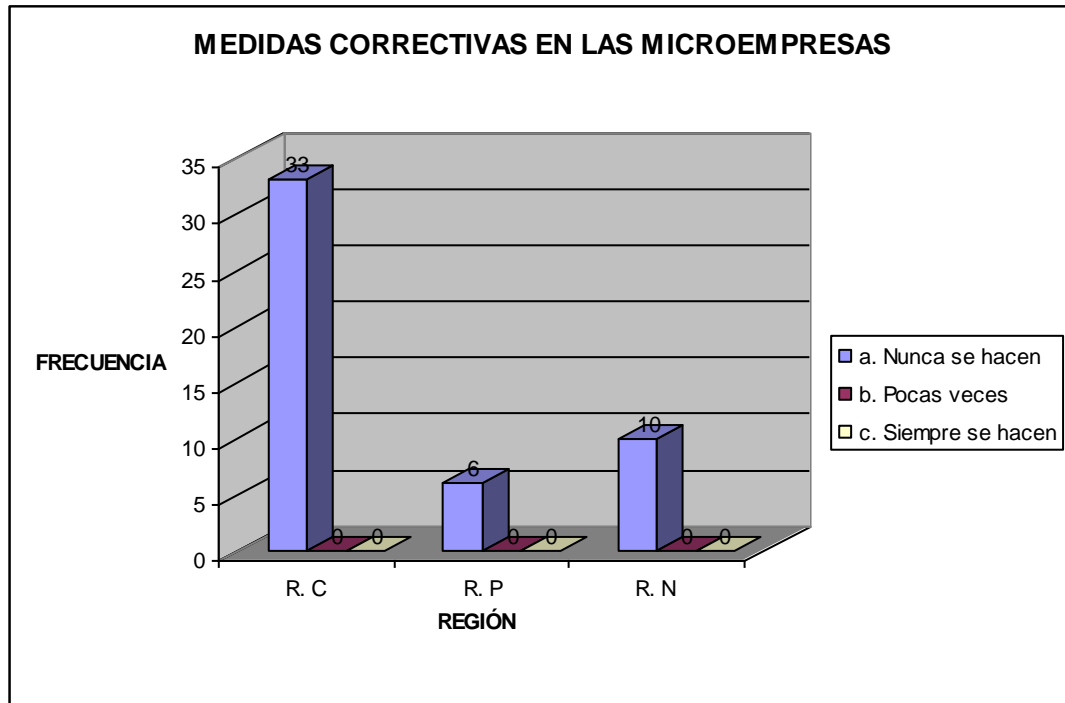
PREGUNTA 36

En caso de no lograr los objetivos propuestos, ¿Toma medidas correctivas al respecto?

OBJETIVO:

Conocer si las microempresarias poseen medidas correctivas que puedan aplicarse en caso de no lograr los objetivos propuestos.

CONCEPTO PREGUNTA No. 36	FRECUENCIAS				PORCENTAJE
	R. C	R. P	R. N	TOTAL	%
a. Nunca se hacen	33	6	10	49	100
b. Pocas veces	0	0	0	0	0
c. Siempre se hacen	0	0	0	0	0



ANÁLISIS:

Los resultados muestran que el 100% no realizan medidas correctivas, por no tener bien definidos sus objetivos. Con lo anterior queda claro que la planeación y el control están estrechamente relacionados, por lo tanto sin objetivos y planes no es posible el control ya que el desempeño se tiene que comparar con algunos criterios establecidos pues el control significa la medición y la corrección del desempeño para así asegurarse de que se cumplan los objetivos y los planes propuestos.

ANEXO No. 5

Análisis de los resultados de la encuesta realizada a las promotoras y encargadas de brindar los servicios de asistencia técnica a las microempesarias de la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes.

Las preguntas 1 y 2 se formularon para efectos de clasificación: la primera clasifica el centro de capacitación según la región en estudio. Y la segunda pregunta se realiza para determinar si en la región se brinda algún tipo de asistencia técnica.

PREGUNTA No. 3

¿Cuáles son las formas más utilizadas por la Asociación para brindar los servicios de asistencia técnica?

OBJETIVO:

Conocer la forma más utilizada por la Asociación para brindar los servicios de asistencia técnica.

CONCEPTO	REGIÓN			PORCENTAJE %
	CENTRAL	PARACENTRAL	NORCENTRAL	
a) Charlas	1	1	1	100
b) Conferencias	0	0	0	0
c) Seminarios	0	0	0	0
d) Capacitaciones	0	0	0	0
e) consultoría	0	0	0	0
f) otros	0	0	0	0

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos muestran que el 100% de las personas encargadas de brindar la asistencia técnica a las microempresarias, coinciden en que los servicios de dicha asistencia técnica se desarrollan a través de charlas.

Las personas entrevistadas coinciden en que es la forma más sencilla para proporcionarles el servicio a las microempresarias, debido a que su nivel académico es nulo o es muy bajo; pero a pesar de ello se debe buscar otras formas de brindarles la atención técnica de modo que puedan adquirir mayores conocimientos para administrar su microempresa.

PREGUNTA No. 4

¿Sobre qué áreas de especialidad suele brindar la asistencia técnica a las microempresarias?

OBJETIVO:

Determinar el o las áreas en las que la Asociación brinda los servicios de asistencia técnica.

CONCEPTO	REGIÓN			PORCENTAJE
	CENTRAL	PARACENTRAL	NORCENTRAL	%
a) Finanzas	1	1	1	60
b) Mercadeo	1	1	0	40
c) Administración	0	0	0	0
d) Producción	0	0	0	0
e) otros	0	0	0	0

ANÁLISIS:

Los resultados en cuanto a las áreas en que se desarrollan los programas de asistencia técnica muestran que las tres regiones coinciden en que se les brinda en el área de finanzas. Además en la región central y paracentral se les brinda en el área de mercadeo-comercialización.

Siendo estas áreas en las que la Asociación promueve sus charlas, además de la formación de género que se les imparte, por lo que es necesario que las promotoras obtengan conocimientos acerca de otras áreas que inciden en el desarrollo

de las microempresas y la importancia debida para que logren una mejor gestión empresarial.

PREGUNTA No. 5

¿Cuáles son las áreas que presentan mayores problemas para las microempresas?

OBJETIVO:

Determinar las áreas que presentan más dificultades para el desarrollo de las actividades de las microempresarias.

CONCEPTO	REGIÓN			PORCENTAJE
	CENTRAL	PARACENTRAL	NORCENTRAL	%
a) Finanzas	1	1	1	30
b) Mercadeo	1	1	1	30
c) Administración	1	1	1	30
d) Producción	0	1	0	10
e) otros	0	0	0	0

ANÁLISIS:

Las áreas que presentan mayor dificultad en cuanto al desarrollo de asistencia técnica, tanto en la región central, paracentral y norcentral, son las áreas de finanzas, mercadeo y

administración. Además de estas tres áreas se le incorpora a la región paracentral, el área de producción.

Según las personas entrevistadas reconocen la necesidad de brindarles el servicio de asistencia técnica en las diferentes áreas que mayor dificultad presenten las microempresarias, por lo que se hace necesario tener los conocimientos en las áreas antes mencionadas ya que es notoria la influencia que estas tienen para alcanzar el desarrollo de las microempresas.

PREGUNTA No. 6

¿Cuáles son los principales problemas para lograr la atención de las microempresarias en el desarrollo de los servicios de asistencia técnica?

(PREGUNTA ABIERTA)

OBJETIVO:

Conocer los mayores problemas que se presentan para captar la atención de las microempresarias en el desarrollo de los servicios de asistencia técnica.

ANÁLISIS:

De acuerdo a las personas encargadas de prestar los servicios de asistencia técnica, los problemas más comunes para lograr la atención de las microempresarias al llevarse a cabo la asistencia técnica, son las constantes interrupciones familiares(hijos) o ambientales, así como también la falta de tiempo para asistir a las reuniones.

Pero a pesar de estas interrupciones, se detectó que las microempresarias tienen el interés de obtener los conocimientos que les permita en un futuro ser buenas administradoras de su microempresa y esto se logrará a través de una asistencia técnica integral.

PREGUNTA No. 7

¿Posee la Asociación una metodología básica de trabajo para planear, elaborar e implementar cada uno de los servicios de asistencia técnica requeridos por las microempresarias?

OBJETIVO:

Conocer si las personas encargadas se apoyan en una metodología de trabajo para llevar a cabo los servicios de asistencia técnica.

CONCEPTO	REGIÓN			PORCENTAJE
	CENTRAL	PARACENTRAL	NORCENTRAL	%
Sí	1	1	1	100
No	0	0	0	0

ANÁLISIS:

Las 3 personas encargadas del desarrollo de los servicios de asistencia técnica, dicen poseer una metodología de trabajo individual, es decir, no existe una metodología definida por la Asociación para llevar a cabo la planeación, elaboración e implementación de cada uno de los servicios de asistencia técnica.

PREGUNTA No. 8

Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿En qué consiste la metodología de trabajo para planear, elaborar e implementar los servicios de asistencia técnica?

(PREGUNTA ABIERTA)

OBJETIVO:

Conocer la metodología de trabajo para desarrollar los servicios de asistencia que se les brinda a las microempresas.

ANÁLISIS:

La información obtenida por las encargadas de brindar los servicios de asistencia técnica a las 3 regiones en estudio coincide en que la metodología empleada por la Asociación consiste en la realización de constantes reuniones, donde se determina la calendarización de las capacitaciones de las microempresarias, tanto de créditos como a los programas de enfoque de género.

PREGUNTA No. 9

¿Tiene la Asociación un proceso establecido para resolver los problemas específicos que presentan las microempresarias?

OBJETIVO:

Conocer si la Asociación establece procesos para resolver los problemas específicos de las microempresas.

CONCEPTO	REGIÓN			PORCENTAJE
	CENTRAL	PARACENTRAL	NORCENTRAL	%
Sí	0	0	0	0
No	1	1	1	100

ANÁLISIS:

El 100% de las encargadas de brindar los servicios de asistencia técnica no se apoyan en ningún proceso establecido por la Asociación para resolver los problemas específicos de las microempresas. Esto dificulta la búsqueda de soluciones a los problemas de las microempresas y se crea una dependencia mayor hacia las personas directoras de la Asociación.

PREGUNTA No. 10

¿Cuáles son los principales problemas y limitaciones que la Asociación tiene para resolver las dificultades de las microempresas?

(PREGUNTA ABIERTA)

OBJETIVO:

Determinar los principales problemas y limitaciones que han presentado las encargadas de brindar los servicios de asistencia

técnica para implementar las soluciones a los problemas detectados en las microempresas.

ANÁLISIS:

Una de las principales limitaciones que se presenta es la falta de disponibilidad de tiempo de las microempresarias para asistir a las constantes reuniones. En cuanto a los problemas se determinan que el bajo nivel presupuestario, ocasiona que los programas de crédito estén limitados con relación al aporte para el desarrollo de las microempresas.

PREGUNTA No. 11

¿Cree usted que los programas de asistencia técnica utilizados por la Asociación están dando los resultados deseados?

OBJETIVO:

Conocer la opinión de las encargadas de brindar los servicios de asistencia técnica con relación a los resultados obtenidos.

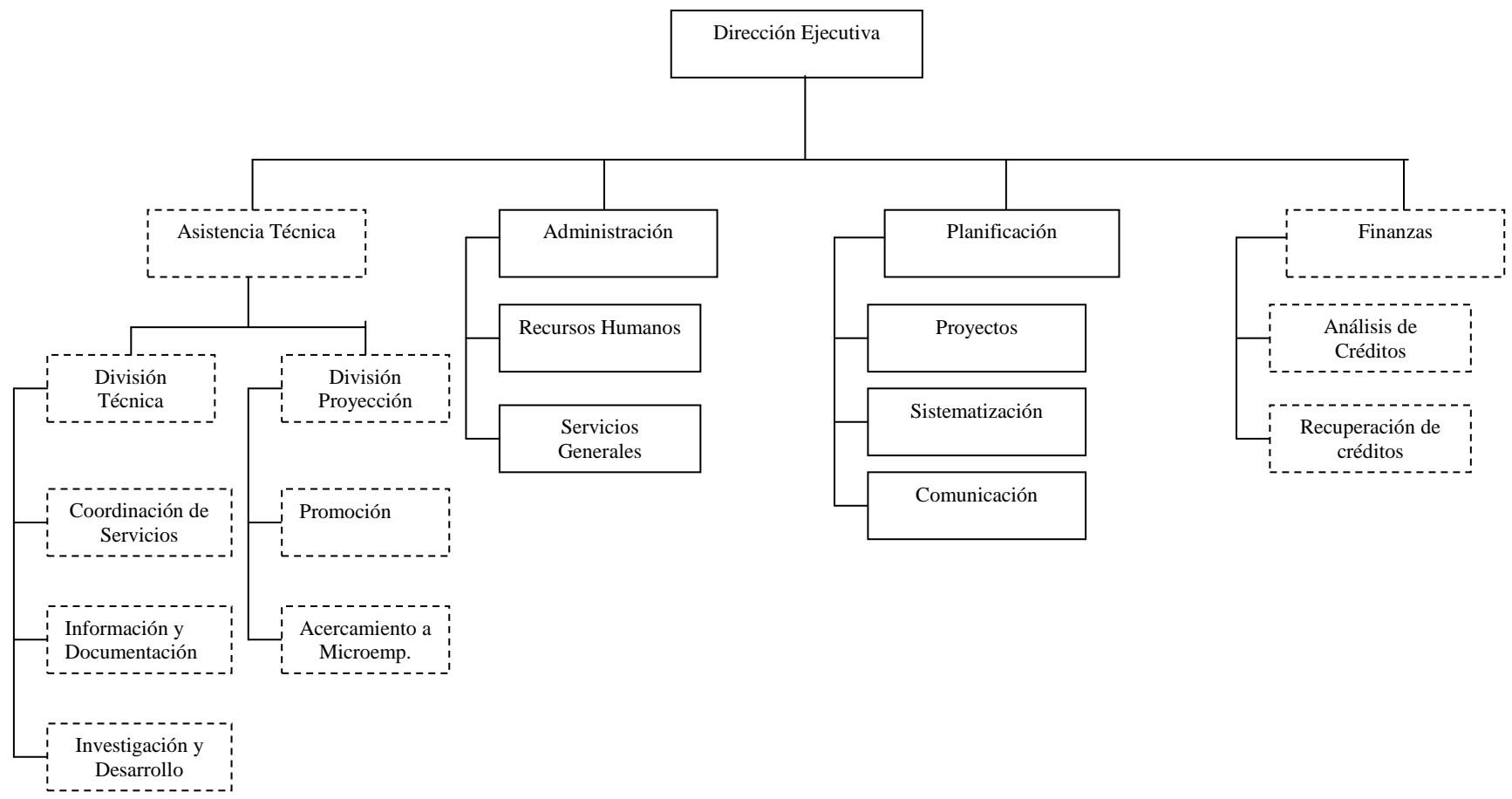
CONCEPTO	REGIÓN			PORCENTAJE
	CENTRAL	PARACENTRAL	NORCENTRAL	%
Sí	1	1	1	100
No	0	0	0	0

ANÁLISIS:

Los servicios de asistencia técnica han dado resultados satisfactorios, mediante éstos, se ha logrado la disciplina en las microempresarias, tanto en asistencia a las reuniones, como también en la formación de grupos solidarios y responsables para la obtención y cancelación de los créditos otorgados por la Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes.

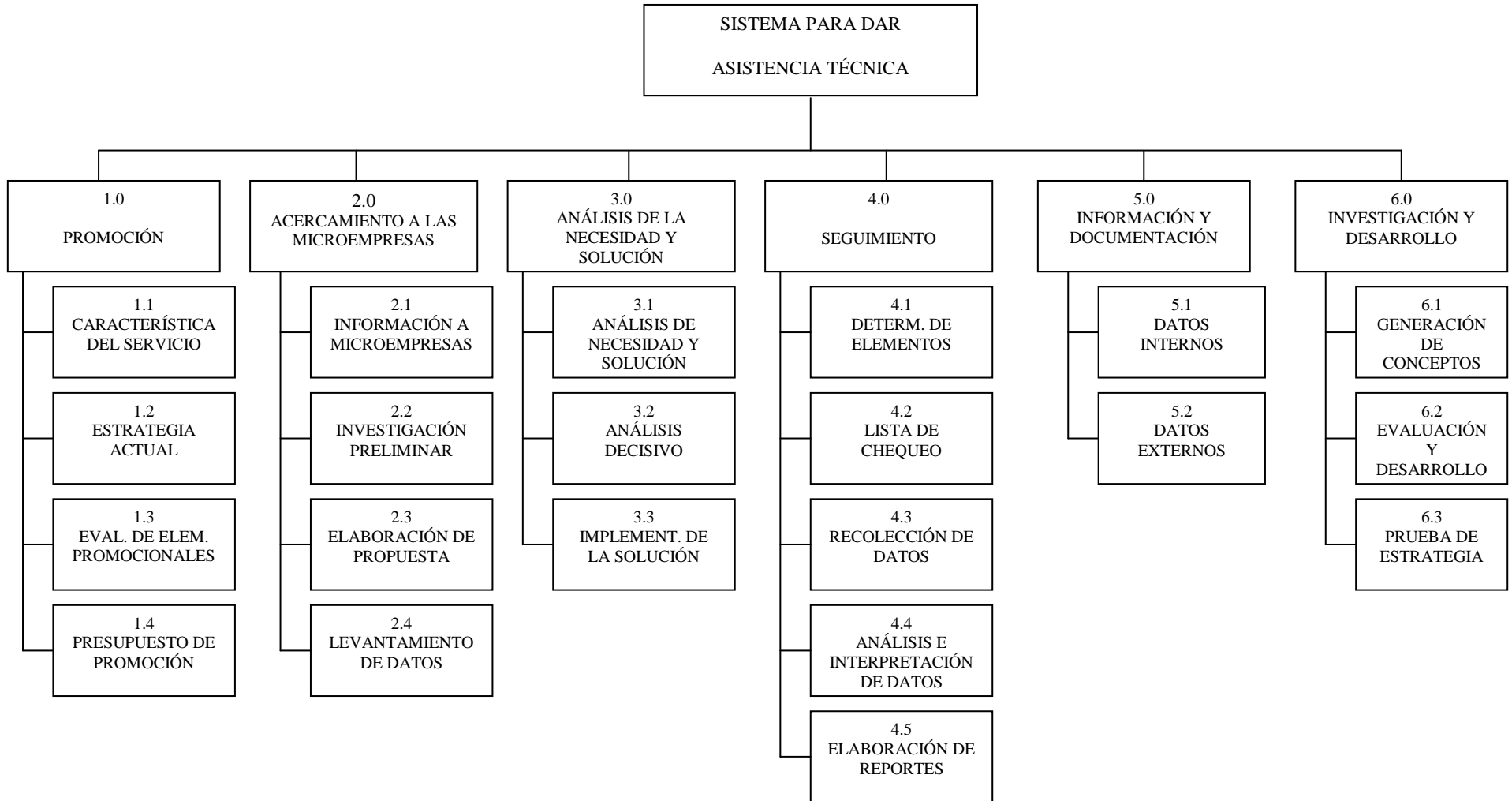
ANEXO No. 6

PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA ASOCIACION PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA



ANEXO No. 7

TABLA VISUAL DE CONTENIDOS HIPO



ANEXO No. 8

DIAGRAMA FUNCIONAL

1.0 COMPONENTE PROMOCIÓN

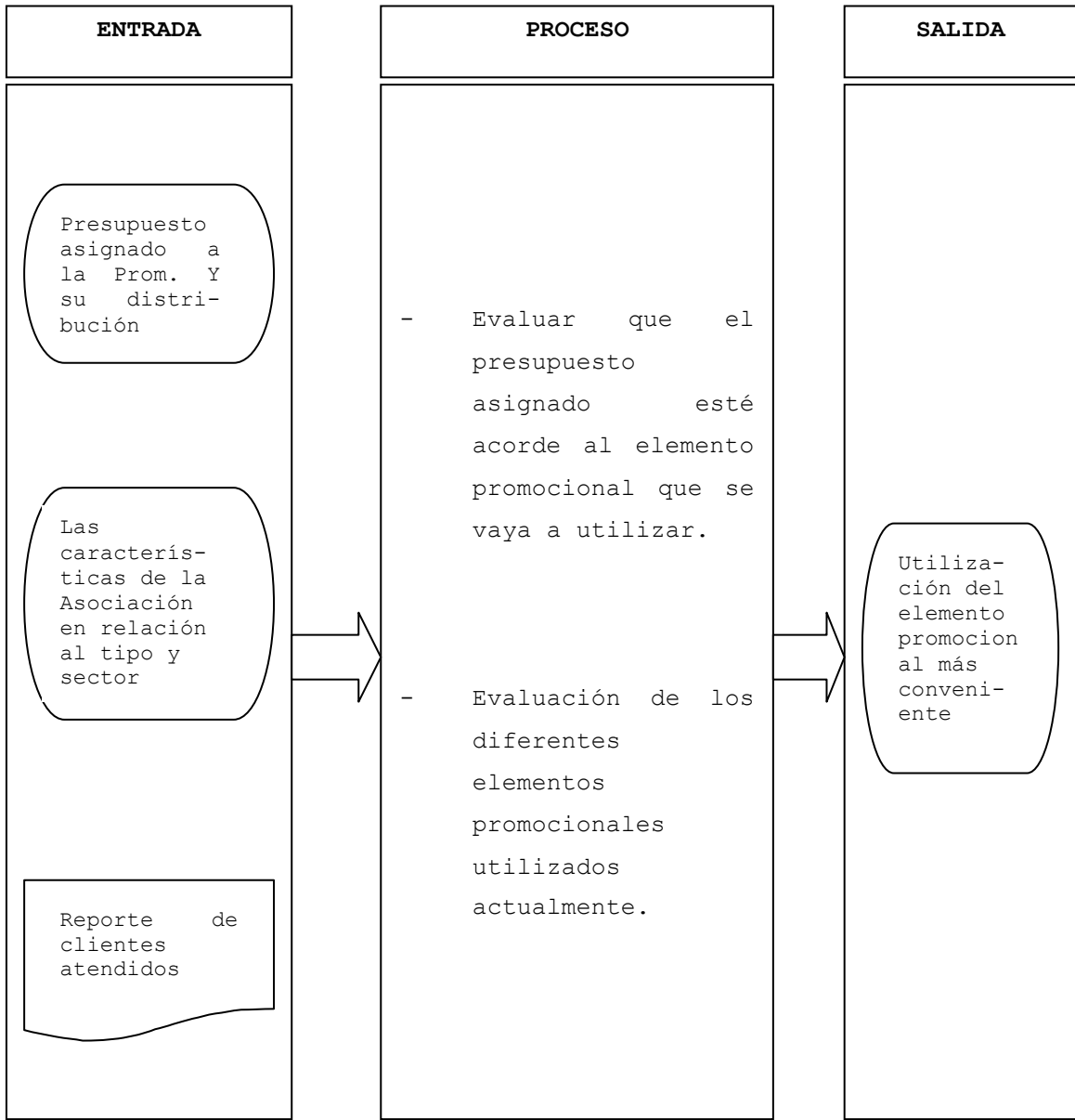


DIAGRAMA FUNCIONAL

2.0 COMPONENTE ACERCAMIENTO A MICROEMPRESARIAS

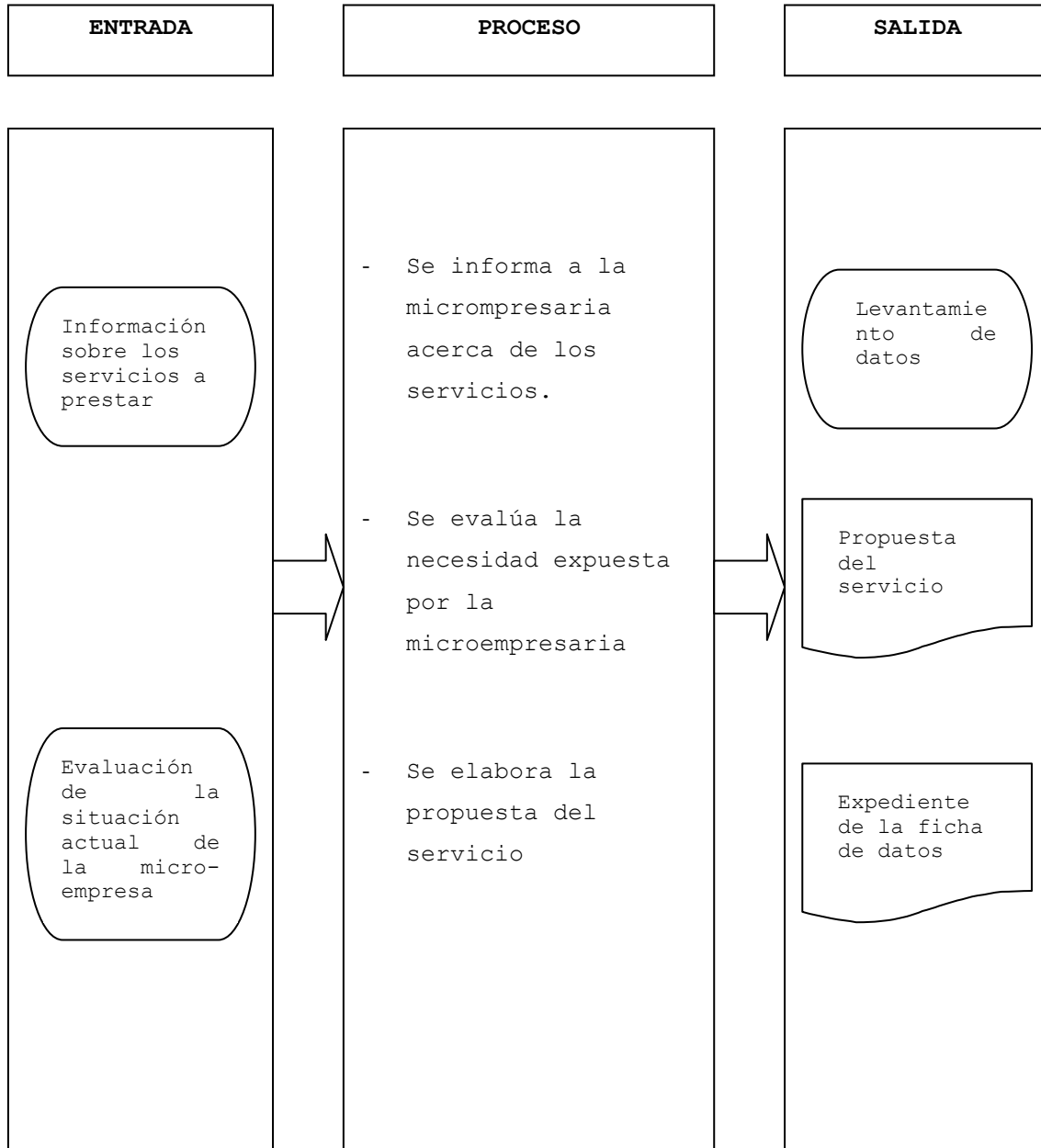


DIAGRAMA FUNCIONAL

3.0 COMPONENTE ANÁLISIS DE LA NECESIDAD Y SOLUCIÓN

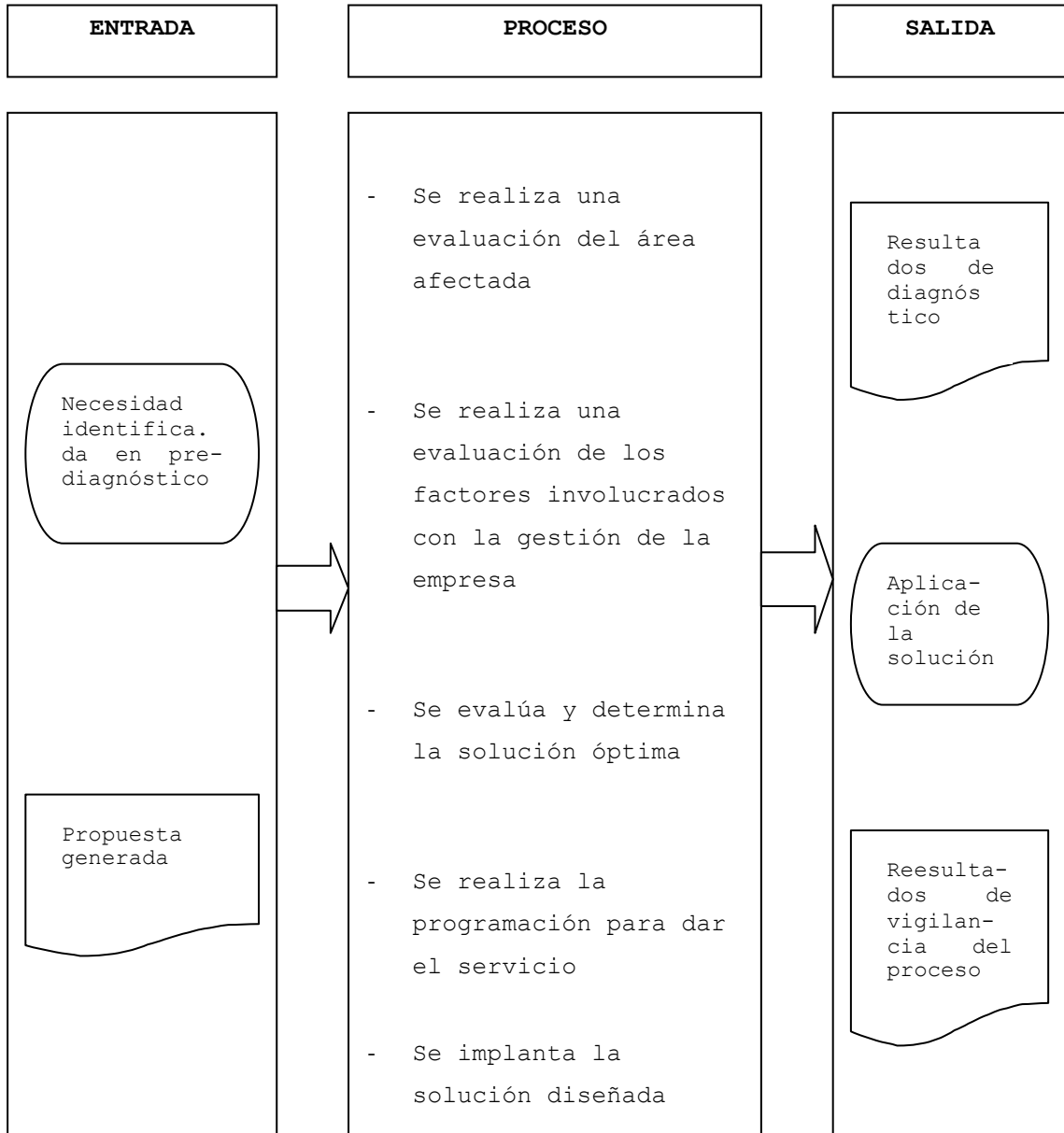


DIAGRAMA FUNCIONAL

4.0 COMPONENTE SEGUIMIENTO

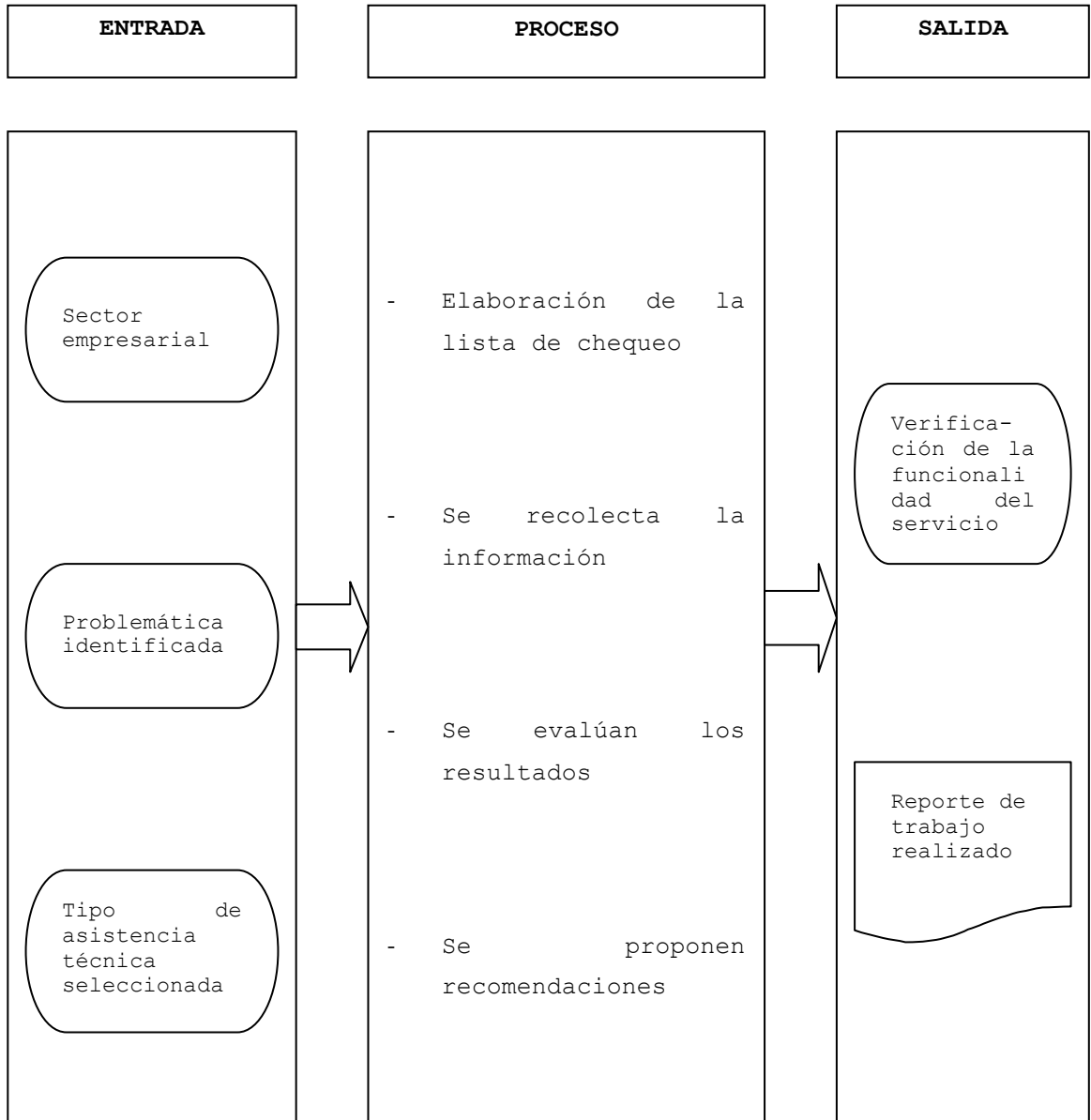


DIAGRAMA FUNCIONAL

5.0 INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

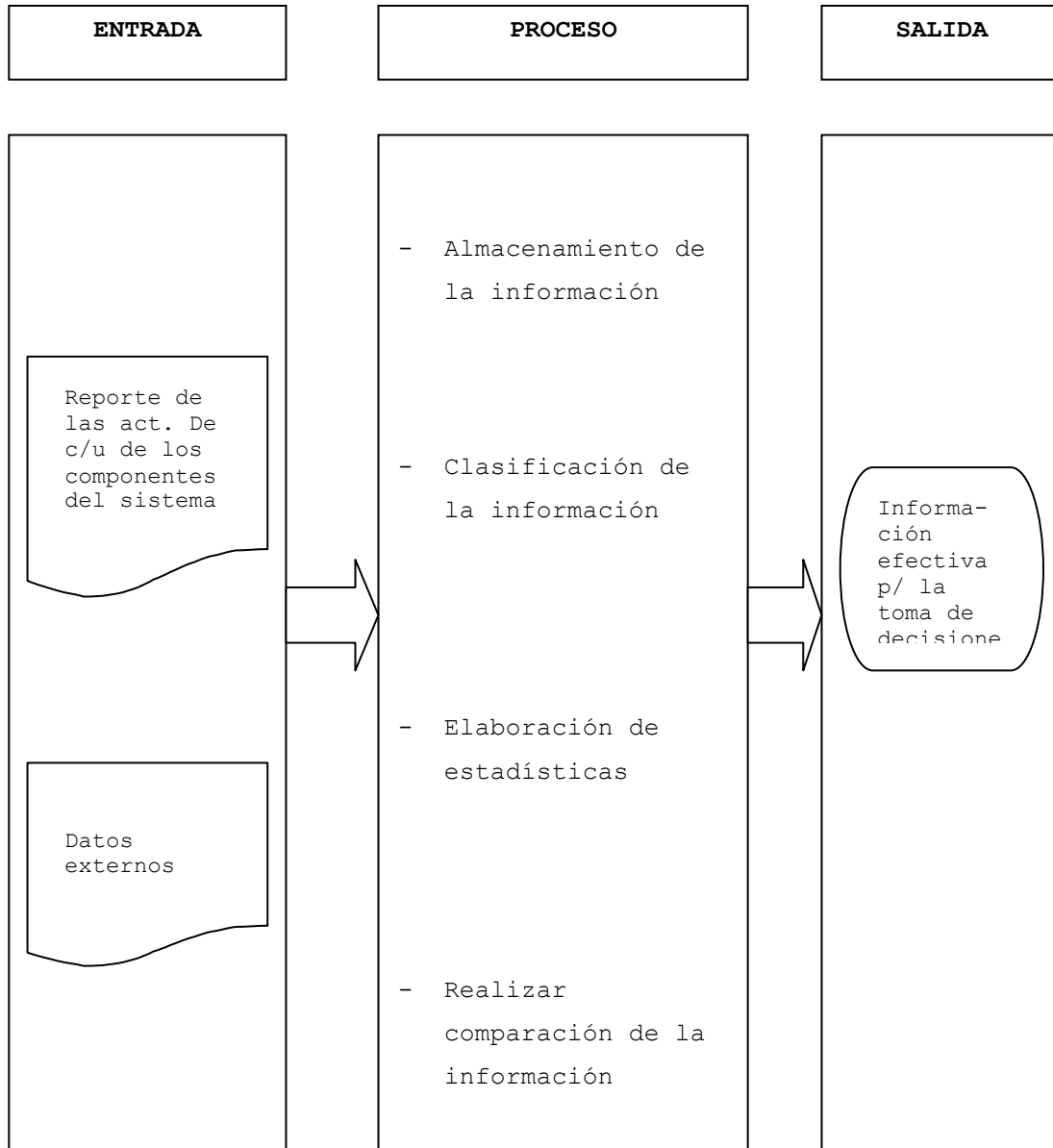
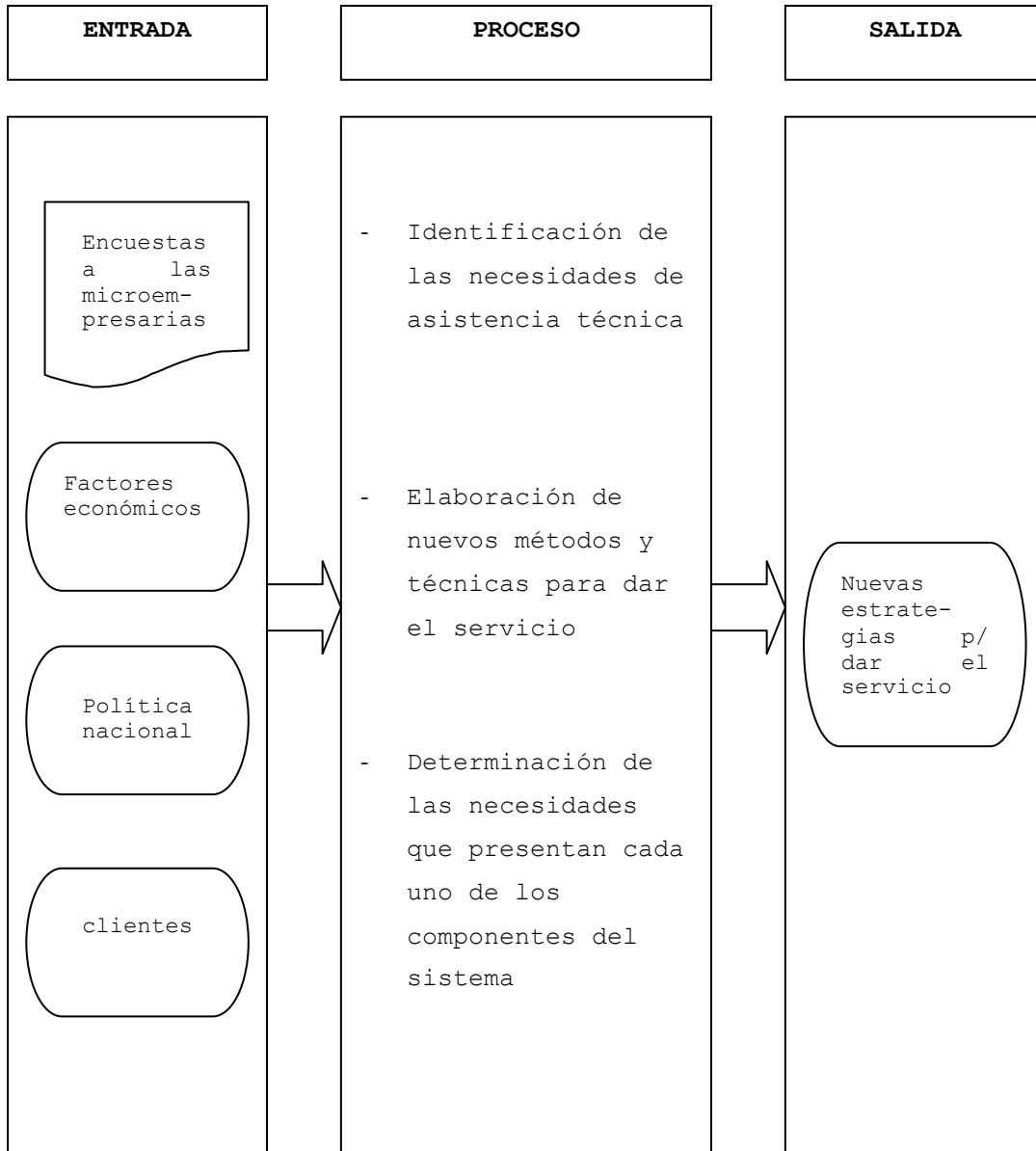


DIAGRAMA FUNCIONAL

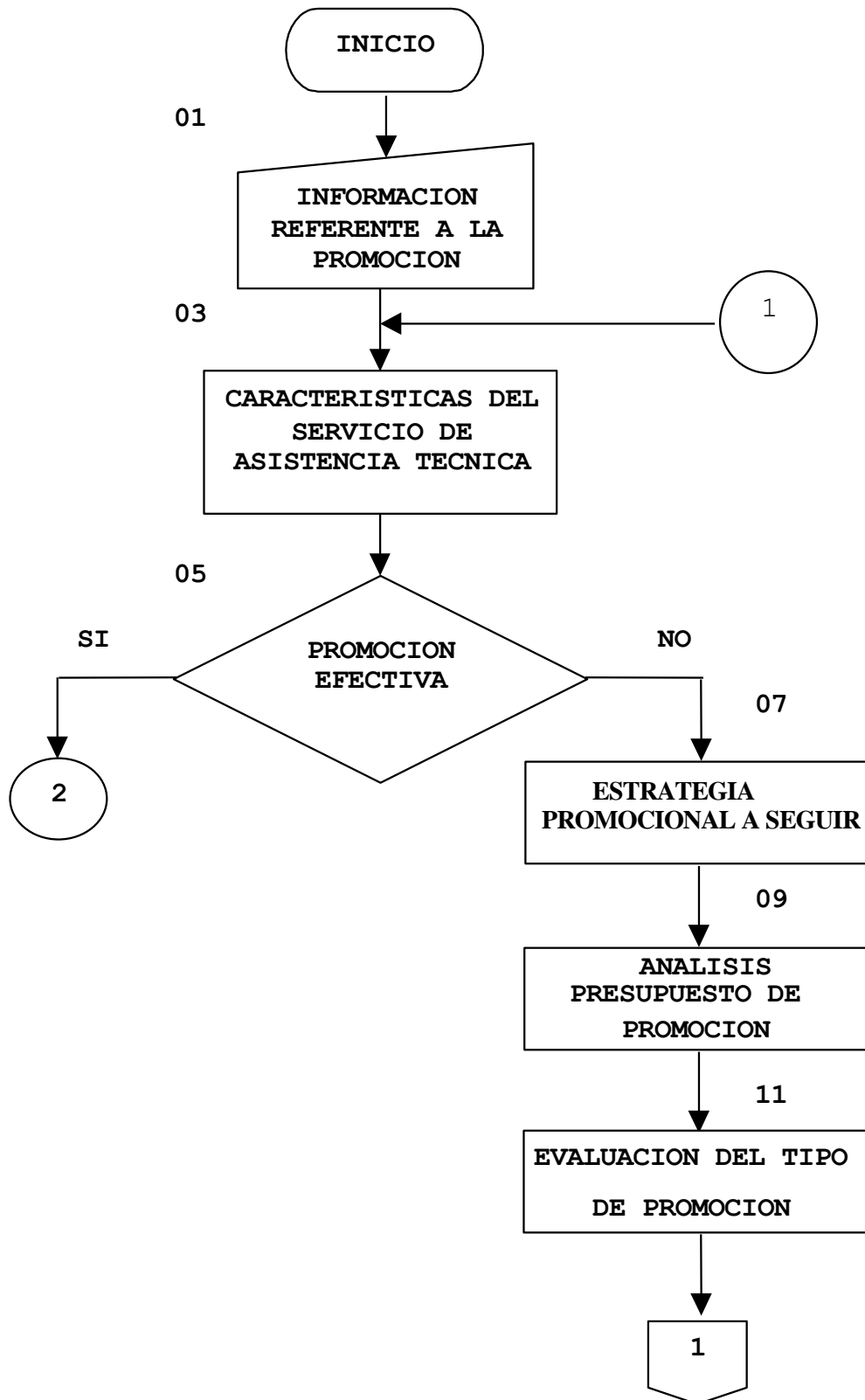
6.0 COMPONENTE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

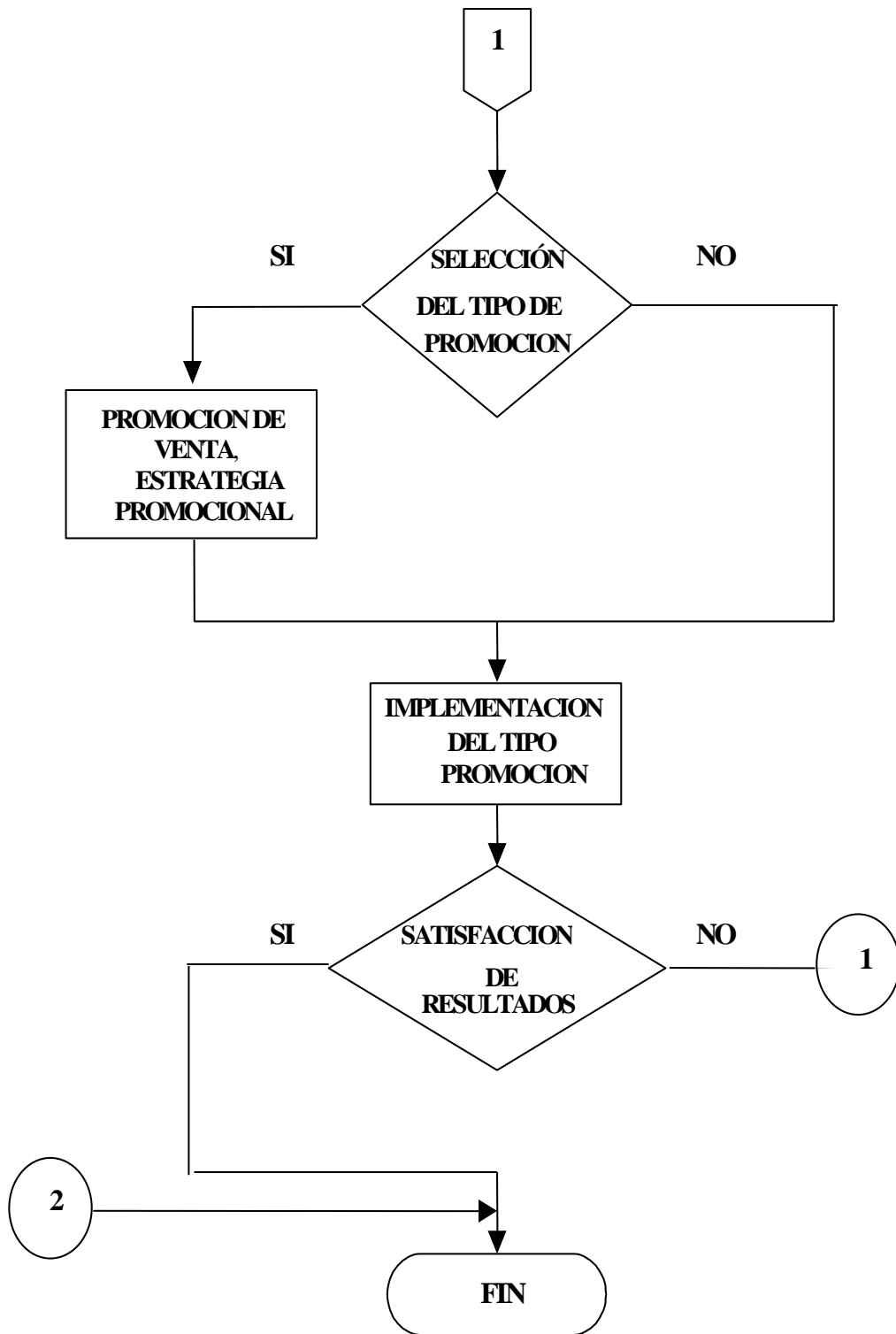


ANEXO No. 9

DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS DE PROMOCION

01. Se introduce la información referente a la orientación actual de la promoción de servicios de Asistencia Técnica.
03. Se determinan las características propias del servicio de Asistencia Técnica que presta la Asociación con relación al mercado que opera.
05. Se evalúa si la Asociación tiene promocionales del servicio y efectividad.
07. Se determina la estrategia promocional a seguir
09. Se determina el presupuesto de promoción con relación al elemento promocional que se haya identificado.
11. Se evalúa el tipo de promoción a elegir.
13. Se elige el tipo de promoción que se va a utilizar, mediante el análisis y evaluación de los elementos promocionales que se han venido depurando en el proceso.
15. Se selecciona entre promoción de ventas y estrategia promocional.
17. Se implementa el tipo de promoción elegido.
19. Se evalúan los resultados obtenidos de la estrategia promocional utilizada.
21. Fin de promoción del servicio.





ANEXO No.10

FICHA DE LEVANTAMIENTO DE DATOS PERTINENTES

Nombre de la persona que tramita los servicios: _____

Cargo en la microempresa: _____

DATOS DE LA MICROEMPRESA

Nombre: _____

Dirección: _____

Sector a que pertenece:

Industria Comercio Servicios

Local: Propio Alquilado

Actividad(es) que desarrolla(n):

Principales productos o servicios: _____

Volumen de productos (Aproximado): _____

Volumen de ventas (Aproximado): _____

Ha recibido atención técnica anteriormente: Sí No

En la Asociación Otras Instituciones

Cómo considera la calidad de sus productos y/o servicios:

DATOS DE LA MICROEMPRESARIA

Nombre: _____

Dirección Residencia: _____

Teléfono: _____

No. de personas dependientes: _____ Nivel escolar:

Horario de permanencia en la microempresa: _____

Dependencia económica de sólo el negocio:

Sí No Otros Ingresos

Cómo se enteró de los servicios que ofrece la Asociación:

Descripción detallada de la naturaleza del problema que le hizo la solicitud de apoyo a la Asociación:

Cómo cree que debe ser el servicio que se le ofrece: _____

FORMULARIO No.

ANEXO DE HOJA DE LEVANTAMIENTO DE DATOS

OBSERVACIONES GENERALES

Receptividad: Abierto Cerrado Agresivo

Interés: Alto Aceptable Indiferente

Comentarios:

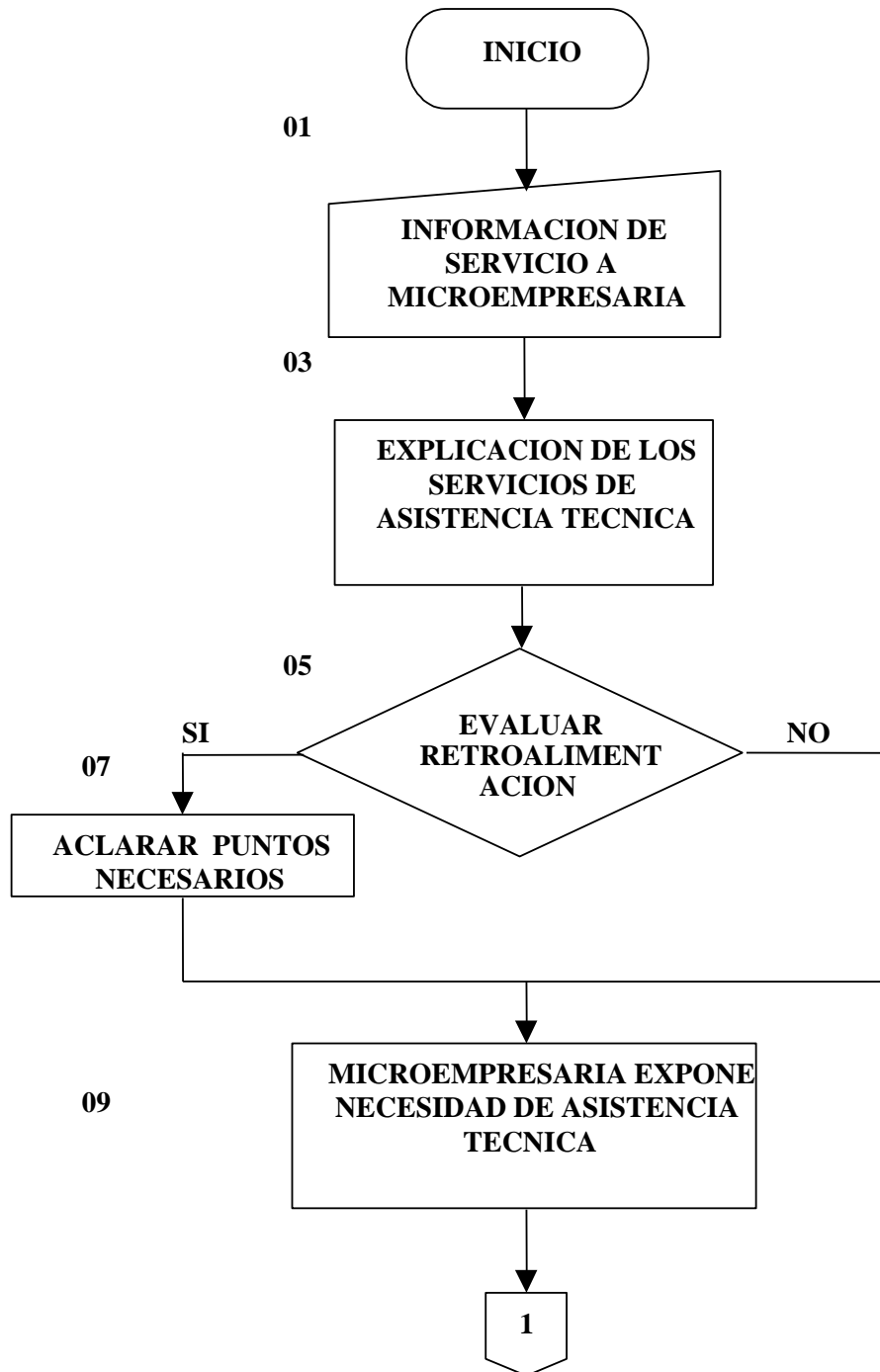
ANEXO No.11

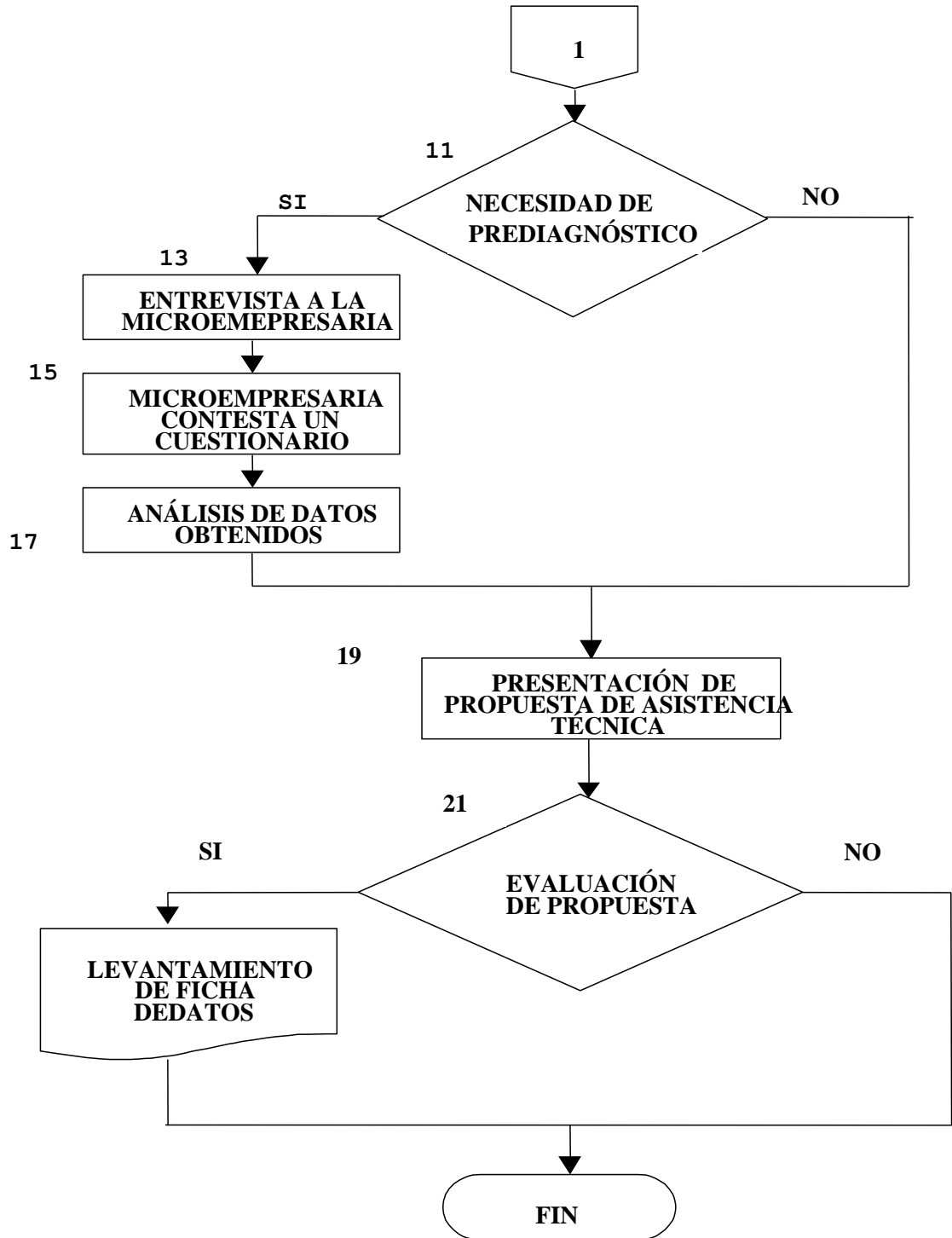
PROCEDIMIENTOS A SEGUIR PARA EL ACERCAMIENTO A LAS MICROEMPRESARIAS

- 01 La promotora informa a las microempresarias atendidas por la Asociación, acerca de los servicios de asistencia técnica.
- 03 El asistente técnico explica en forma general los objetivos del servicio, las formas en que se realiza, el análisis de su problema, las formas de solución, cómo se define el precio del servicio(queda a opción de la Asociación), el personal adecuado para su atención y los recursos disponibles.
- 05 Se evalúa la necesidad de una retroalimentación si la microempresaria así lo desea.
- 07 Se realiza la retroalimentación para aclarar puntos necesarios a la microeempresaria.
- 09 La microempresaria expone la necesidad de recibir los servicios de asistencia técnica.
- 11 Se evalúa la necesidad de un prediagnóstico o la presentación de la propuesta en calidad de un servicio especial.
- 13 En caso de ser necesario el prediagnóstico se le ofrece a la microempresaria este servicio, haciendo énfasis de que éste será la base para detectar el problema que le afecta y sus características.

- 15 Se realiza el levantamiento de datos a través de una entrevista que es auxiliada de un cuestionario estructurado con pocas preguntas.
- 17 Se realiza el análisis de los datos obtenidos.
- 19 Se presenta la propuesta con base al paso anterior o al paso 11.
- 21 La microempresaria evalúa la propuesta, sino está de acuerdo se reconsideran los resultados.
- 23 Si está de acuerdo con lo especificado, se levanta la ficha de datos de la microempresaria.
- 25 Se da por finalizada la fase de acercamiento a la microempresaria.
- 27 Se procede a realizar la etapa siguiente del proceso.

PROCESO DE ACERCAMIENTO A MICROEMPRESARIAS





ANEXO No.12
FORMULARIO No.
PARA DESCRIBIR Y EVALUAR PROCEDIMIENTOS

ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN		
RESPONSABLE:		FECHA:
MICROEMPRESA:	TIPO DE A.TÉCNICA:	
OBJETIVOS:		
ALCANCES:		
PROCEDIMIENTOS	TIEMPO	OBSERVACIÓN
01		
03		
05		
07		
09		
11		
13		
15		

FORMULARIO No .
PARA DESCRIBIR Y EVALUAR PROCEDIMIENTOS

ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN	
RESPONSABLE :	FECHA :
OBJETIVOS :	
ALCANCES :	
DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS	

ANEXO No.13

INFORME DE LA VIGILANCIA

INFORME DE VIGILANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN				
Asistente técnico:	Fecha:	Tipo de servicio:		
Microempresaria:		Duración:		
Descripción del trabajo efectuado:	Puntaje:			
Etapa en que se encuentra:	a. Totalmente satisfecho			
	b. Parcialmente satisfecho			
	c. Insatisfecho			
Evaluación	a	b	c	Observaciones
1. Observaciones a microempresarias				
Asistencia y puntualidad				
Contribución al trabajo				
Individual				
En grupo				
Capacidad de asimilación				
Aptitudes funcionales				
Actitud frente a implementación				
2. observaciones al asistente técnico				
Conducta profesional				
Iniciativa				
Forma de comunicación				
Comportamiento y postura				
Capacidad de motivación				
Actitud frente a implementación				
3. Observación a técnicas utilizadas				
Técnicas de introducción				
Formas de transmitir conocimientos				
Técnicas de evaluación				
Informes				
Técnicas de particip. De la microemp.				
4. Observaciones generales				

ANEXO No. 14

PROCEDIMIENTO INTEGRADO DE ANÁLISIS DE NECESIDAD Y SOLUCIÓN

- 01 Inicio: entrada de necesidad identificada en prediagnóstico y propuesta generada
- 03 Si la necesidad requiere diagnóstico, sino pasar a 09
- 05 Aplicación de procedimiento de análisis interno
- 07 Aplicación de procedimientos de análisis externo
- 09 Implementación de solución
- 11 Fin de actividad de análisis de necesidad y solución

a) Procedimiento de Diagnóstico del Área Afectada

- 01 Especificación del medio interno
- 03 Planificación de la recolección de datos pertinentes
- 05 Evaluación del área afectada por el problema identificado en el prediagnóstico
- 07 Identificación del tipo de causa del problema, en caso de ser tecnológico ir a 09, sino ir a 11
- 09 Análisis de causas de tecnologías de equipo, de proceso, de operación al interior de la microempresa
- 11 Análisis de factores administrativos, en el área de estudio y sus influencias en la microempresa y viceversa
- 13 Determinación de estrategias de solución, de acuerdo a los resultados obtenidos durante el proceso

15 Fin de etapa.

b) Procedimiento para la Evaluación de Gestión Empresarial

01 Especificación del medio externo

03 Se determinarán los puntos fuertes y débiles de la microempresa en cuanto a las fases del proceso administrativo, es decir respecto a planeación, organización, dirección y control.

05 Se determinarán las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo a la microempresa.

07 Basándose en herramientas de evaluación y de estrategias serán aprovechados los puntos fuertes y las oportunidades a la vez de superar los débiles y las amenazas

09 Evaluar si la(s) estrategia(s) planteadas contribuyen a obtener una buena gestión empresarial por parte de la microempresa sino replantear estrategias.

11 Si las estrategias están encaminadas a desarrollar una correcta gestión empresarial, evaluar si en realidad están de acuerdo a las condiciones de la microempresa.

13 Si la estrategia cumple con los requisitos mencionados anteriormente se crea el plan de acción a seguir, el que deberá contener: persona encargada, metodología de desarrollo, tiempo, recursos a utilizar

15 Fin de etapa

c) Procedimientos para la Implementación de la Solución Propuesta

01 Entrada de estrategias definidas en los diagnósticos de factores tanto internos como externos

03 Evaluación de factibilidad, si es factible pasar a 05, sino revisar estrategias

05 Programar la implementación de la solución

07 Ejecutar la implementación de la solución de acuerdo al programa establecido y los recursos que incluya

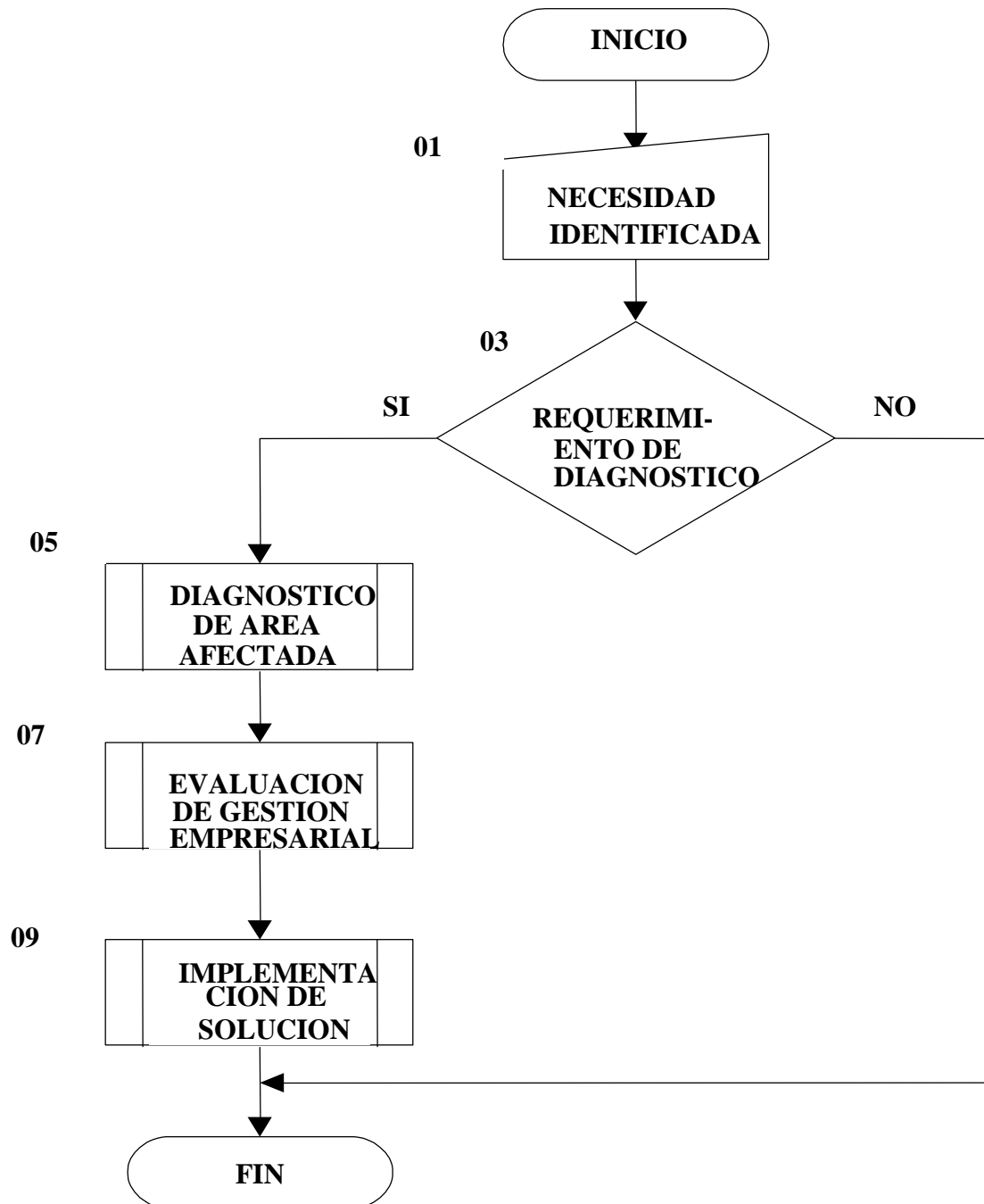
09 Verificar que tipo de implementación se ha definido en la propuesta para la solución establecida

11 Tipo de solución establecida. Ir a subrutinas de consultoría, asesoría, capacitación.

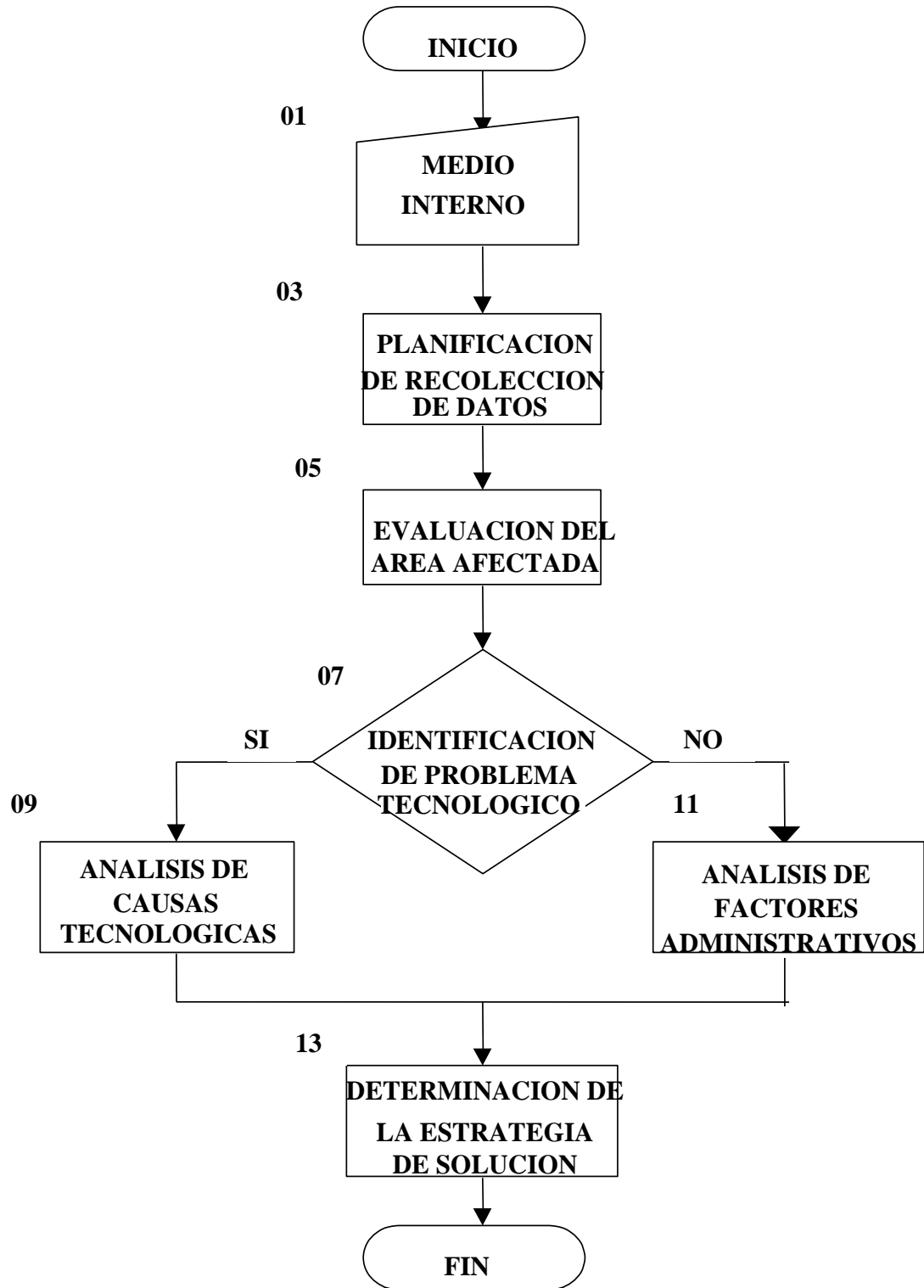
13 Vigilar si el proceso se está cumpliendo de acuerdo a los objetivos y planes preestablecidos

15 Fin de implementación

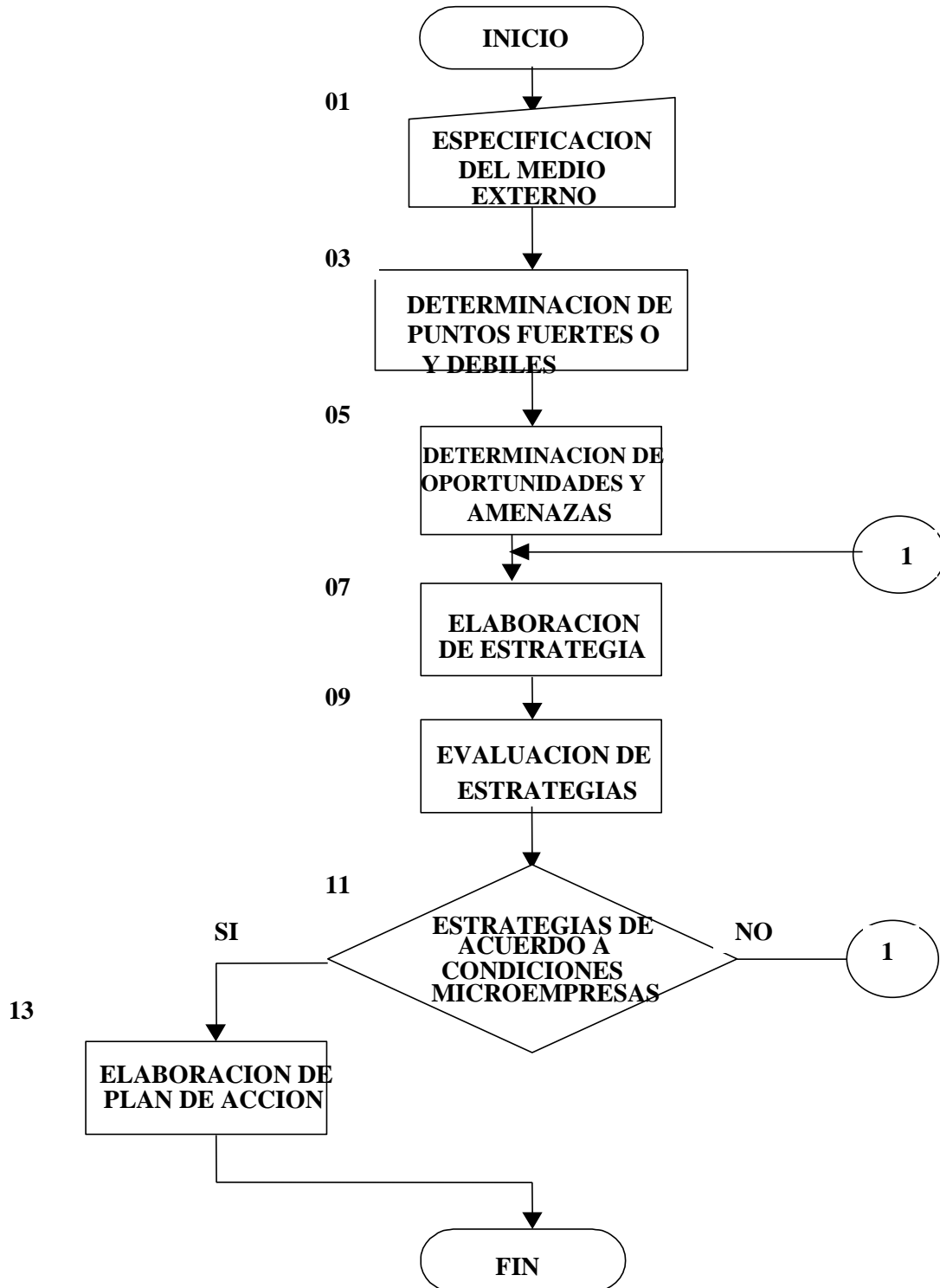
PROCEDIMIENTO INTEGRADO DE ANALISIS DE LA NECESIDAD Y SOLUCIÓN



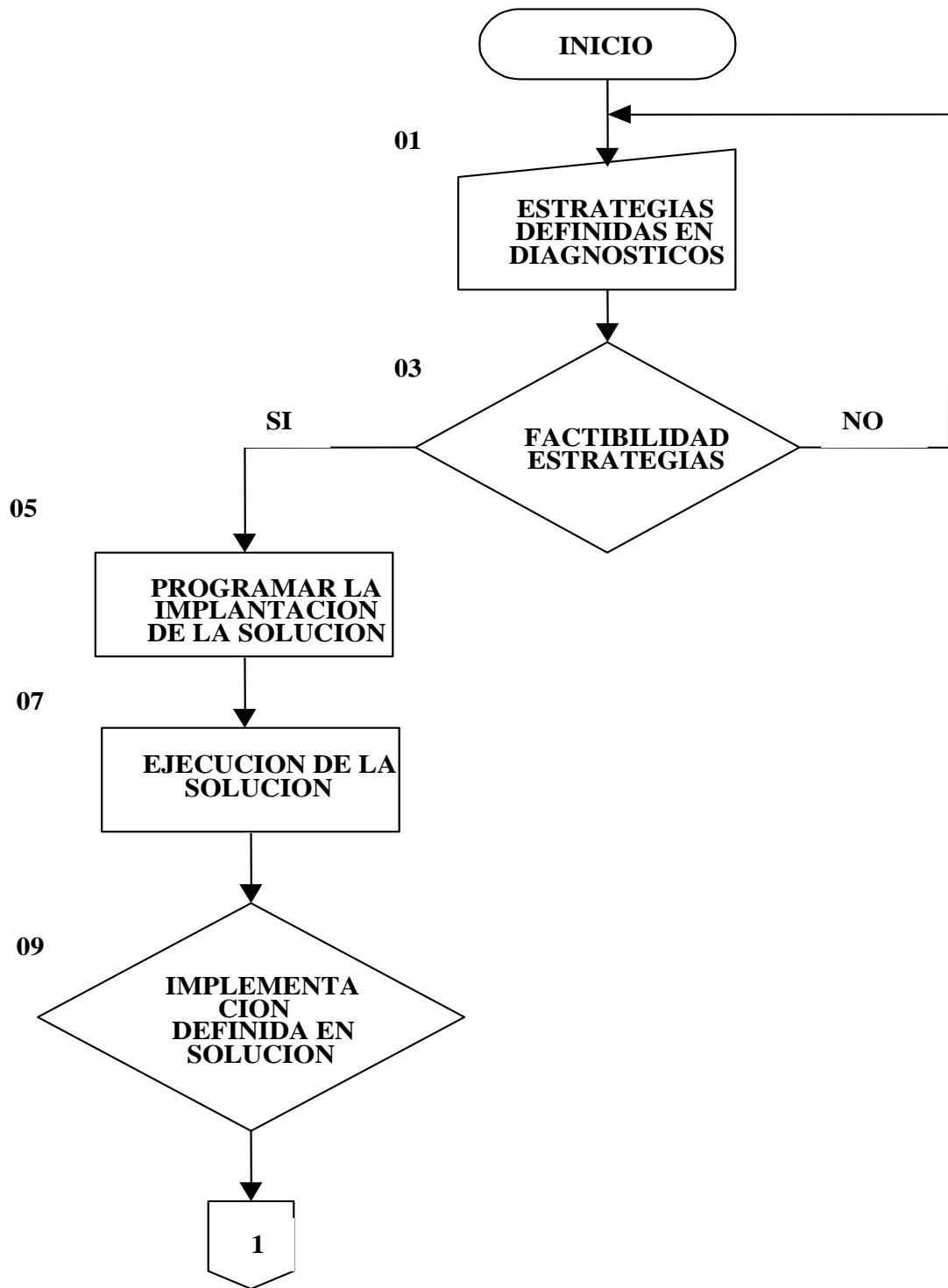
PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO DEL ÁREA AFECTADA

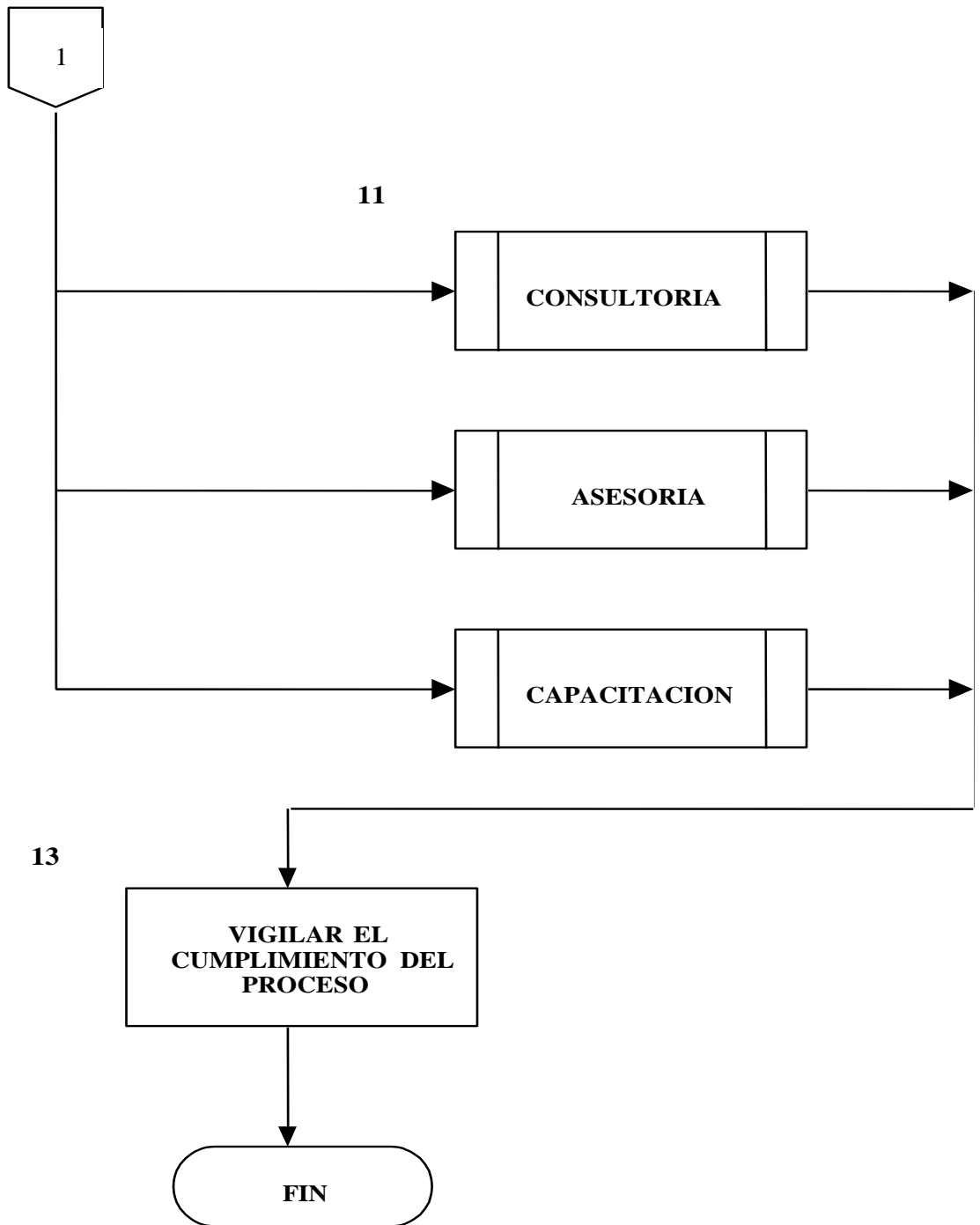


PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

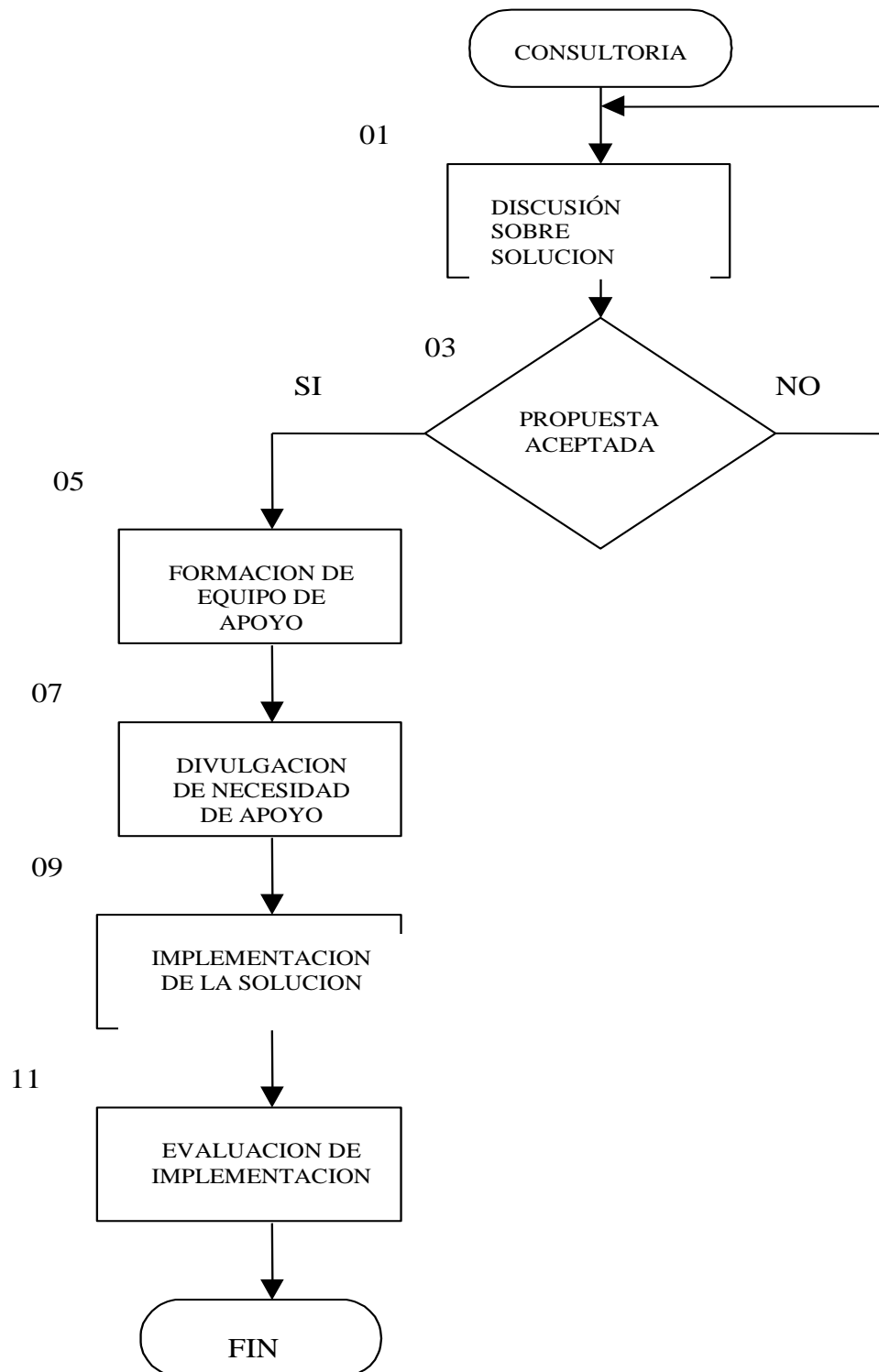


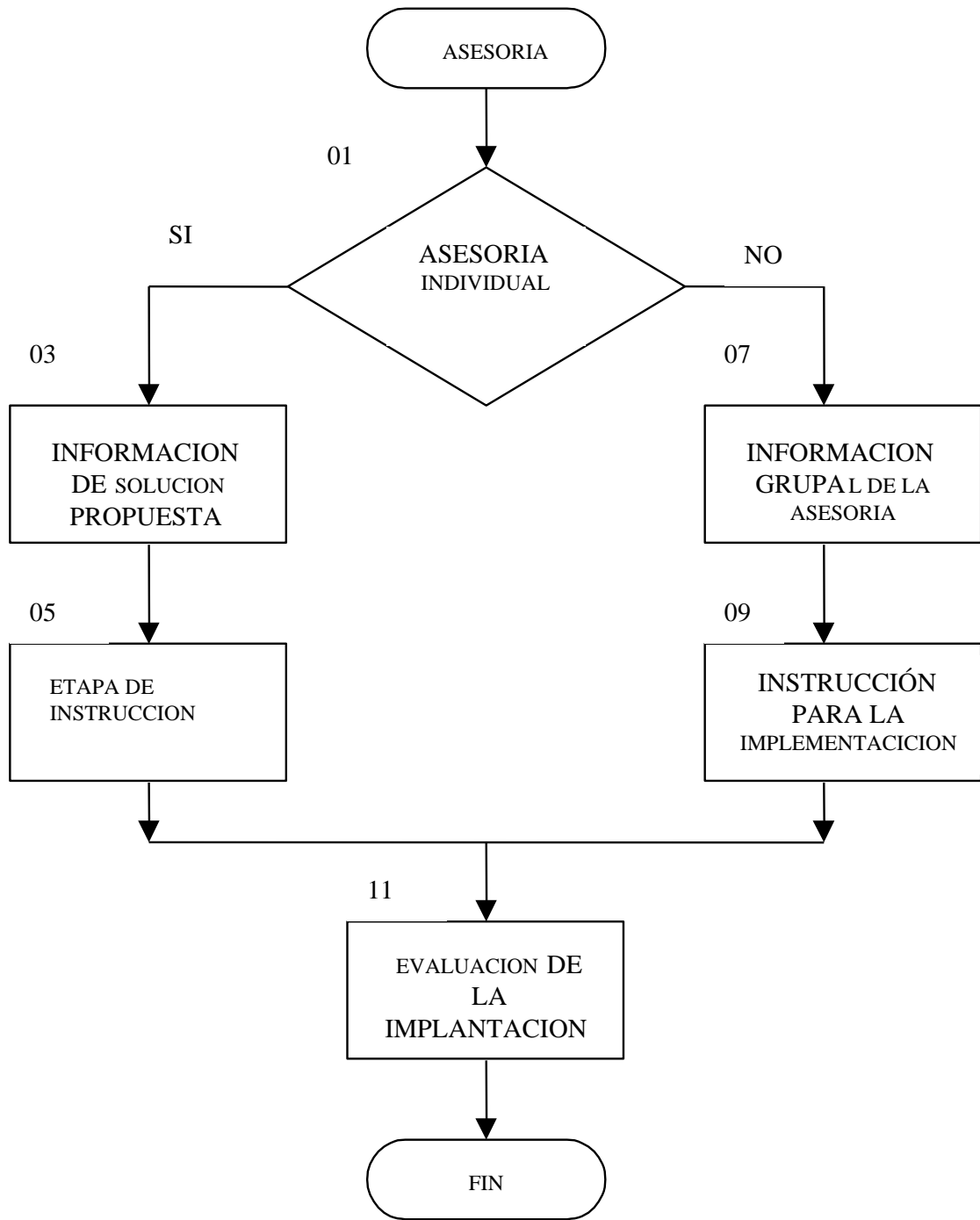
PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA

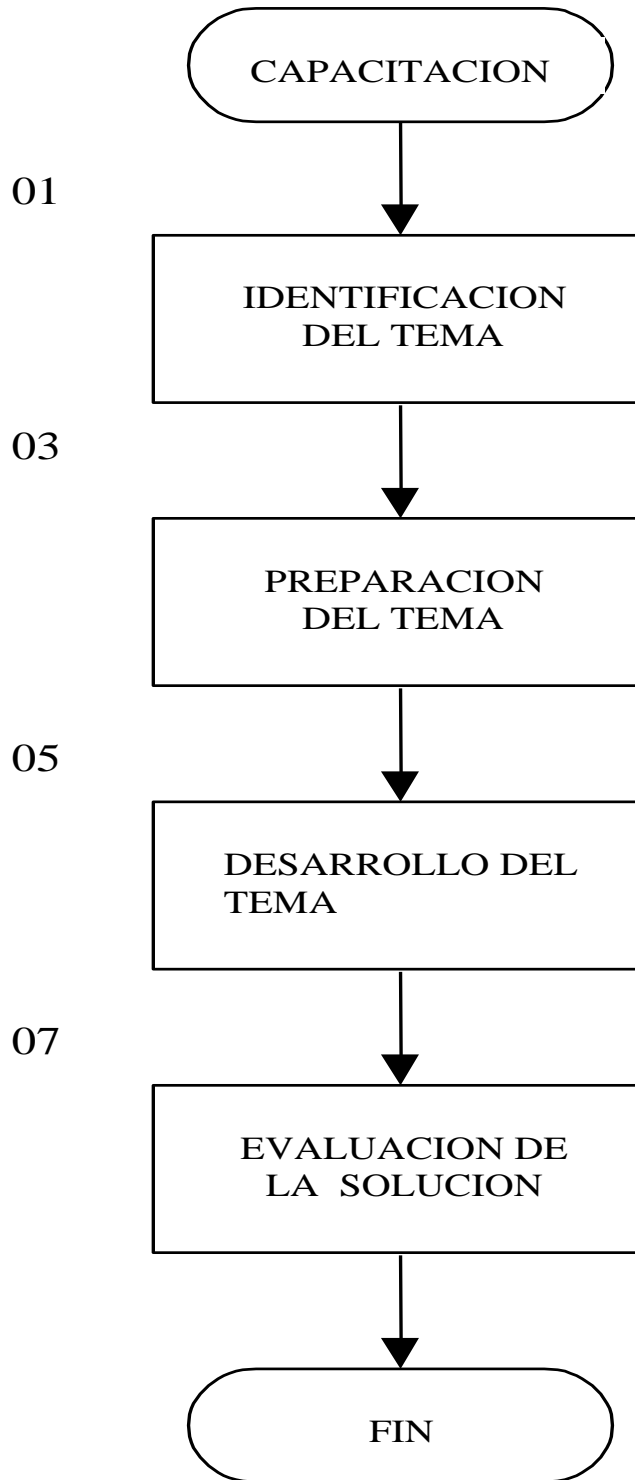




PROCEDIMIENTO DE FORMA DE DAR SOLUCIÓN







ANEXO No.15

LISTA DE CHEQUEO PARA ASISTENCIA TÉCNICA

LISTA DE CHEQUEO PARA EL SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA							
Primera parte:							
Señale el numeral que se ajuste a la situación de la microempresa, según la siguiente nomenclatura:							
1. Contrario a la situación real							
2. No se ha materializado específicamente							
3. Se observan medidas específicas y formales al respecto							
4. Coinciden con la situación real							
EVALUACIÓN DE LA MICROEMPRESARIA				1	2	3	4
1. La microempresaria ha asimilado nuevos conocimientos y a la vez los pone en práctica							
2. La resistencia por la adopción de nuevos métodos y/o procedimientos es baja							
3. Existe interés por llevar a cabo la solución							
4. Actúa por convencimiento y no por imposición							
EVALUACIÓN DE LA SOLUCIÓN							
5. La solución está de acuerdo a las condiciones de la microempresaria facilitando su ejecución							
6. Se satisfacen las expectativas de la microempresaria							
7. La solución es flexible para su adaptación							
8. Satisface la necesidad específica de la microempresa							
9. La puesta en práctica brinda los resultados esperados							
10. La solución contribuye a una mayor gestión empresarial							

LISTA DE CHEQUEO PARA EL SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA

LISTA DE CHEQUEO PARA EL SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA

SEGUNDA PARTE:

Clasifique y detalle los problemas o aspectos críticos observados en la parte anterior en función de los siguientes aspectos.

a) Problemas en la adaptabilidad del diseño de la solución

b) Problemas en el área de ejecución

c) Problemas en la intervención de la microempresaria

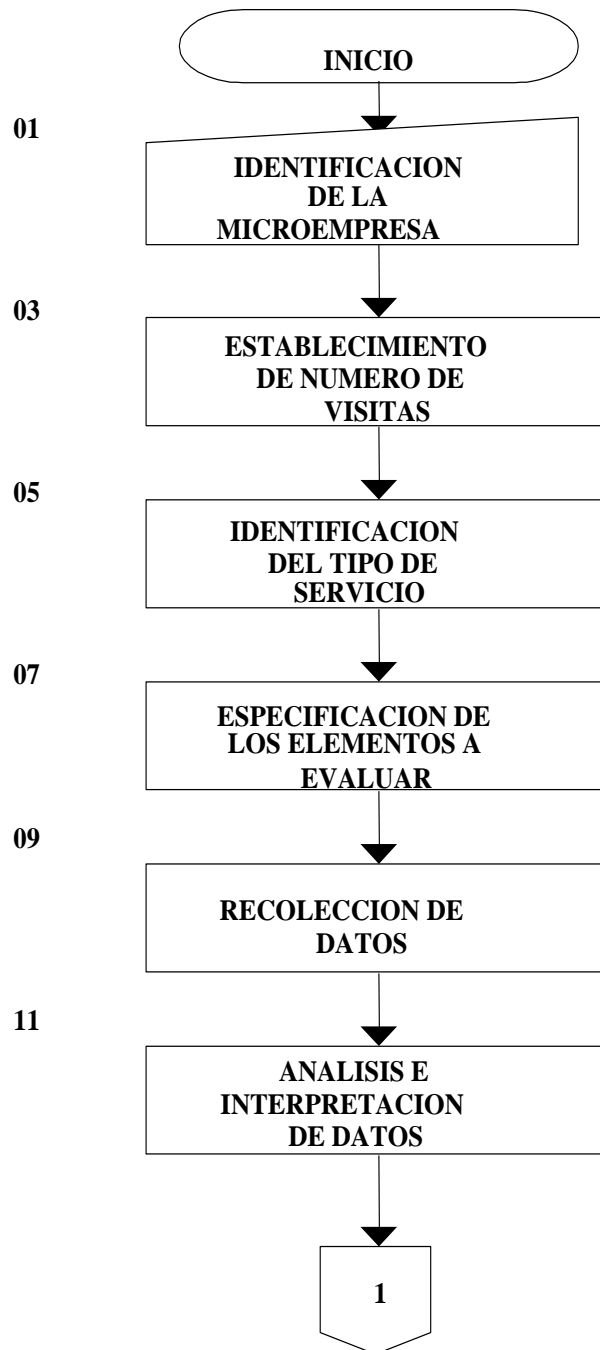
ANEXO No. 16

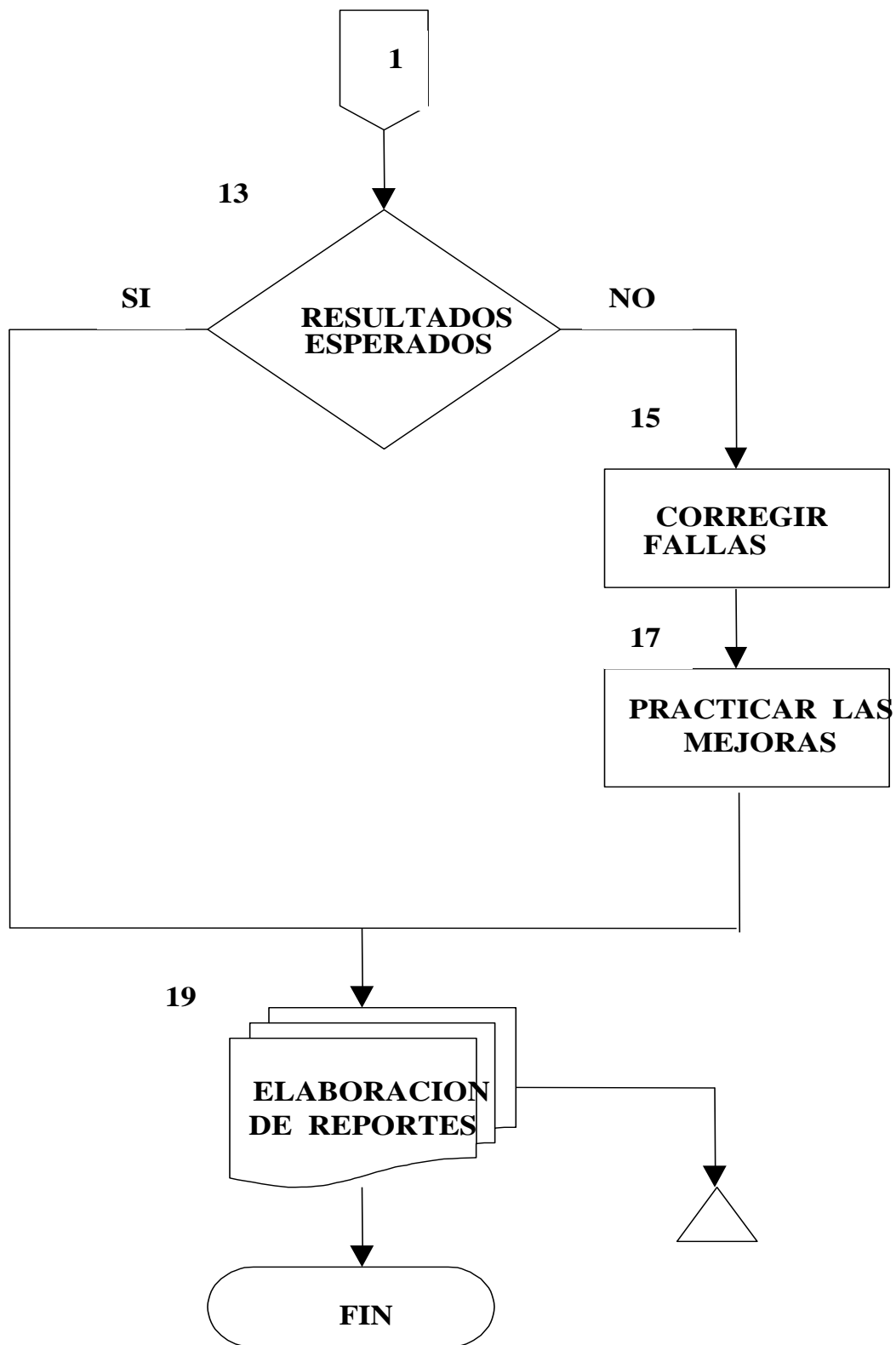
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE SEGUIMIENTO

- 01 Identificar la microempresa a evaluar incluyendo la actividad a que se dedica, ubicación geográfica y características generales de éstas.
- 03 Establecer el número de visitas para lograr determinar el cumplimiento o no de las soluciones implementadas.
- 05 Identificar el tipo de servicio a que fue sometida la microempresa, ya sea asesoría, consultoría o capacitación así como también el problema identificado o la causa de haber requerido el servicio.
- 07 Especificar los elementos a evaluar: alcance y eficiencia de la solución, asimilación por parte de la microempresaria, cambio de actitud, etc.
- 09 Establecer un contacto directo con la microempresa objeto de estudio para la recolección de datos, a través de la observación y de entrevistas, utilizando como herramienta la lista de chequeo.
- 11 Análisis e interpretación de datos, basándose en el cumplimiento de los elementos especificados en el paso 05.
- 13 Comparar los resultados obtenidos con los esperados, manejo del cambio, mejor gestión empresarial, etc.

- 15 Si los resultados no son los esperados, corregir dichas fallas ya sean por parte de la microempresaria o de la Asociación que proporcionó los servicios.
- 17 Poner en práctica las mejoras
- 19 Se logren o no los resultados deseados, se elabora un reporte que describa el trabajo realizado
- 21 Fin del componente seguimiento.

PROCESO DE SEGUIMIENTO



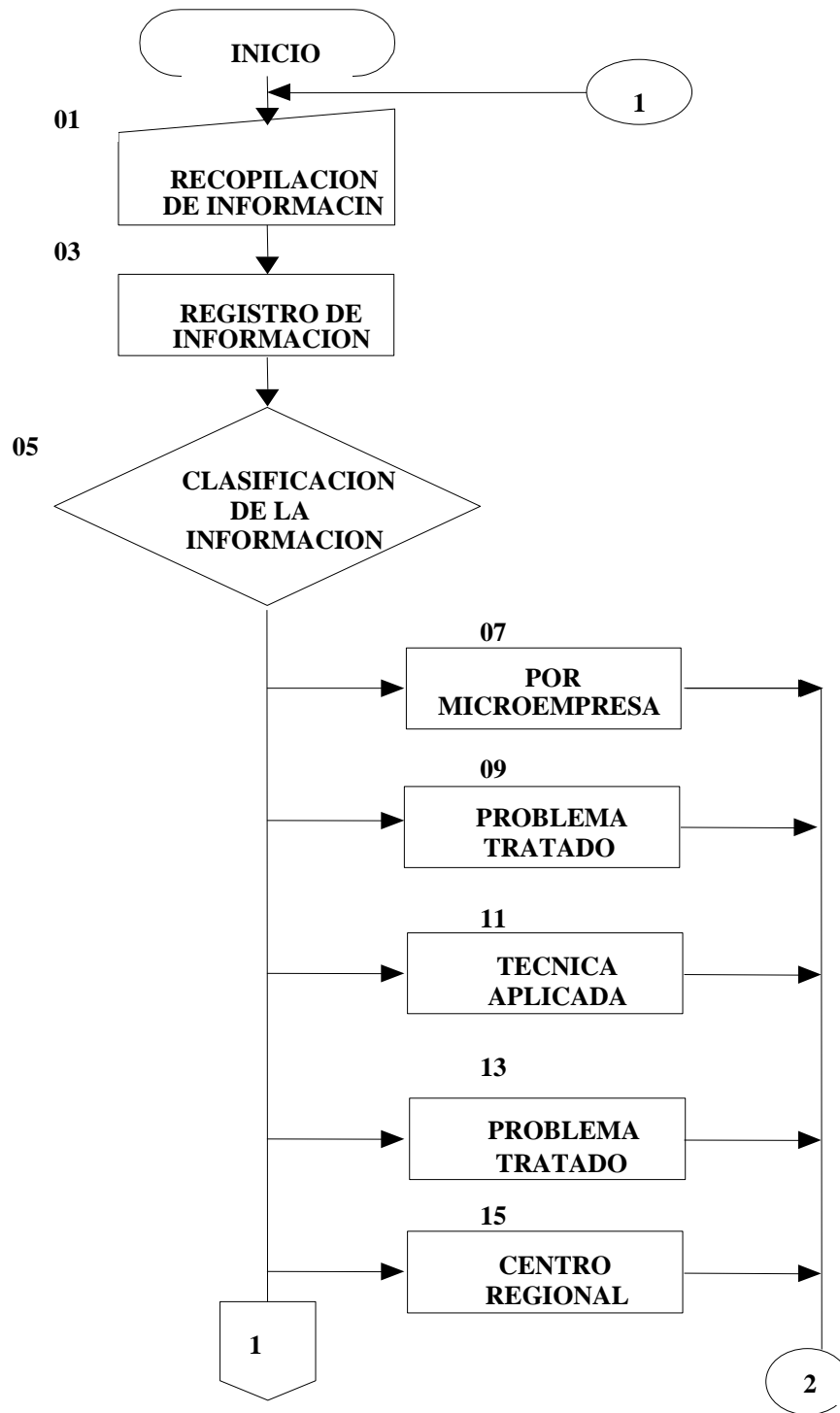


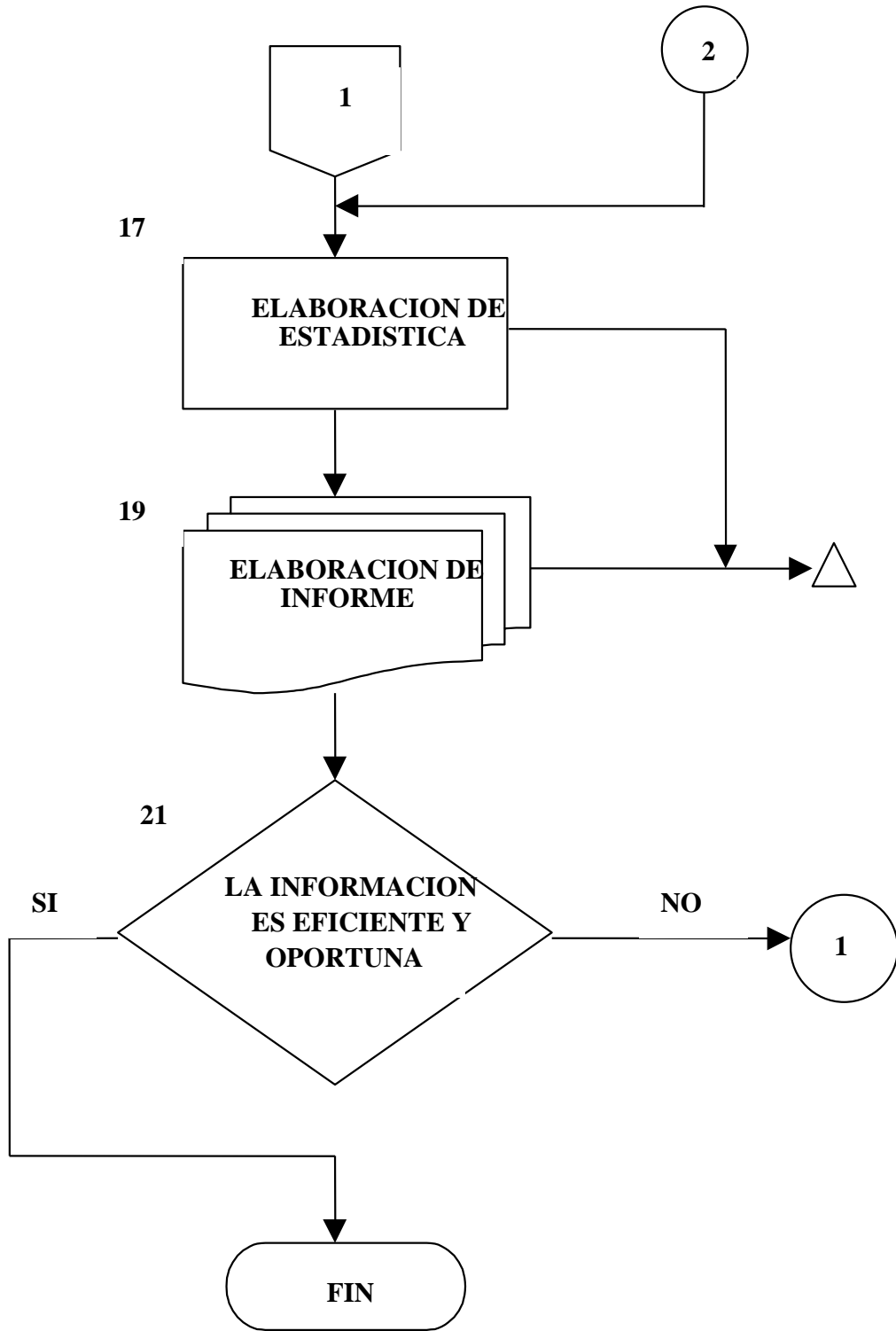
ANEXO No.17

PROCEDIMIENTO DEL COMPONENTE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

- 01 Se recopila la información generada de las actividades de los componentes y la del medio externo.
- 03 Se registra la información
- 05 Se evalúa la forma en que se va a clasificar la información
- 07 La información es clasificada de acuerdo a las necesidades de información de la dirección y de los diferentes componentes del sistema
- 09 Se elaboran estadísticas para determinar las tendencias de los factores que influyen en el desarrollo de las actividades del sistema
- 11 Se elaboran informes
- 13 Se evalúa si se tiene información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- 15 Si es afirmativo, fin de información y documentación sino pasar a 01

PROCESO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN



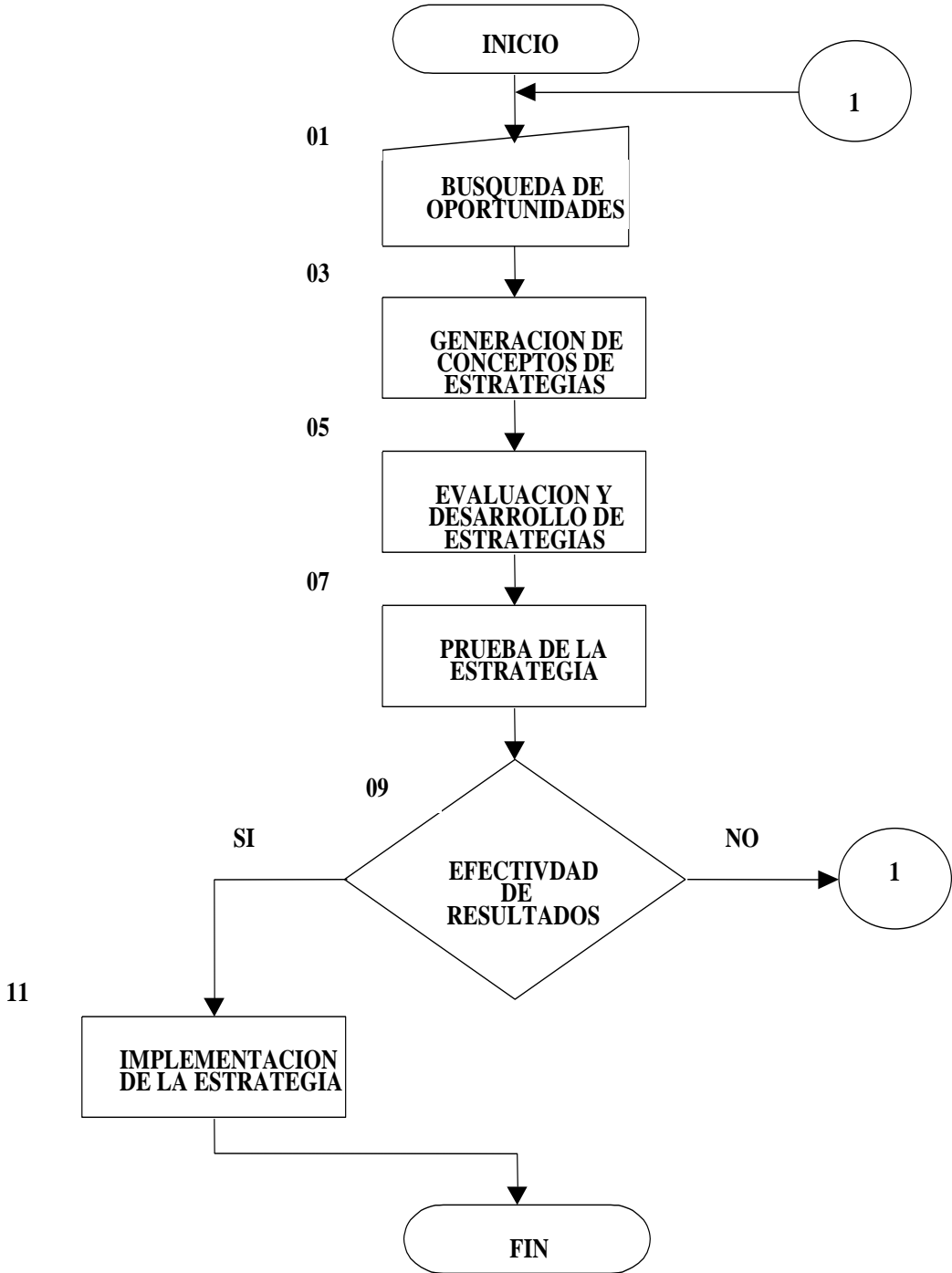


ANEXO No.18

PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- 01 Se realiza una búsqueda de oportunidades a través de las cuales la Asociación pueda alcanzar un mayor desarrollo.
- 03 Se generan conceptos de estrategias, a través de la identificación tanto de las necesidades de las microempresarias como de los conceptos estratégicos que puedan satisfacer estas necesidades
- 05 Se evalúa y se procede a desarrollar la estrategia que pueda satisfacer la necesidad antes identificada
- 07 Se prueba la estrategia en los componentes que se seleccionen considerando al momento oportuno y el parámetro de medición adecuado para evaluar la estrategia
- 09 Se evalúa la efectividad de los resultados obtenidos de la prueba de la estrategia
- 11 Se implementa la estrategia de investigación y desarrollo
- 13 Fin de investigación y desarrollo

PROCESO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO



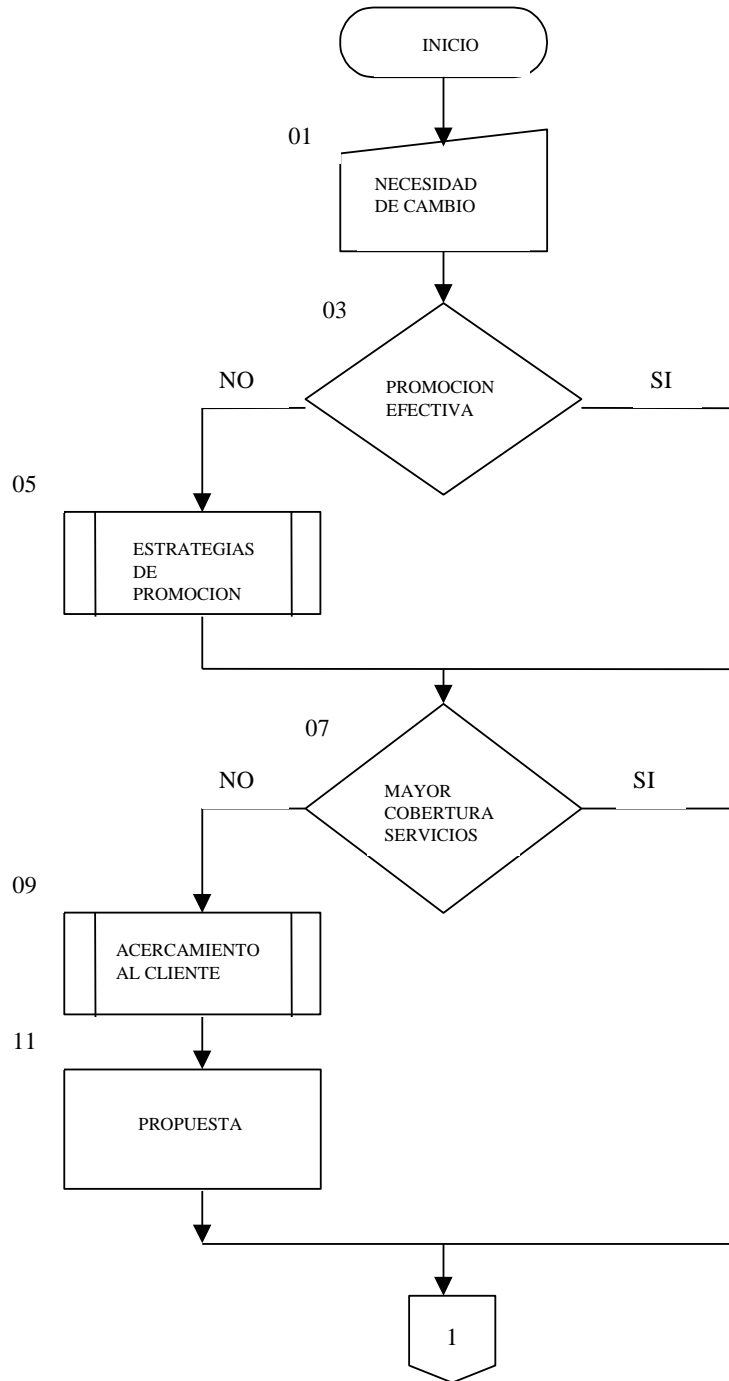
ANEXO No. 19

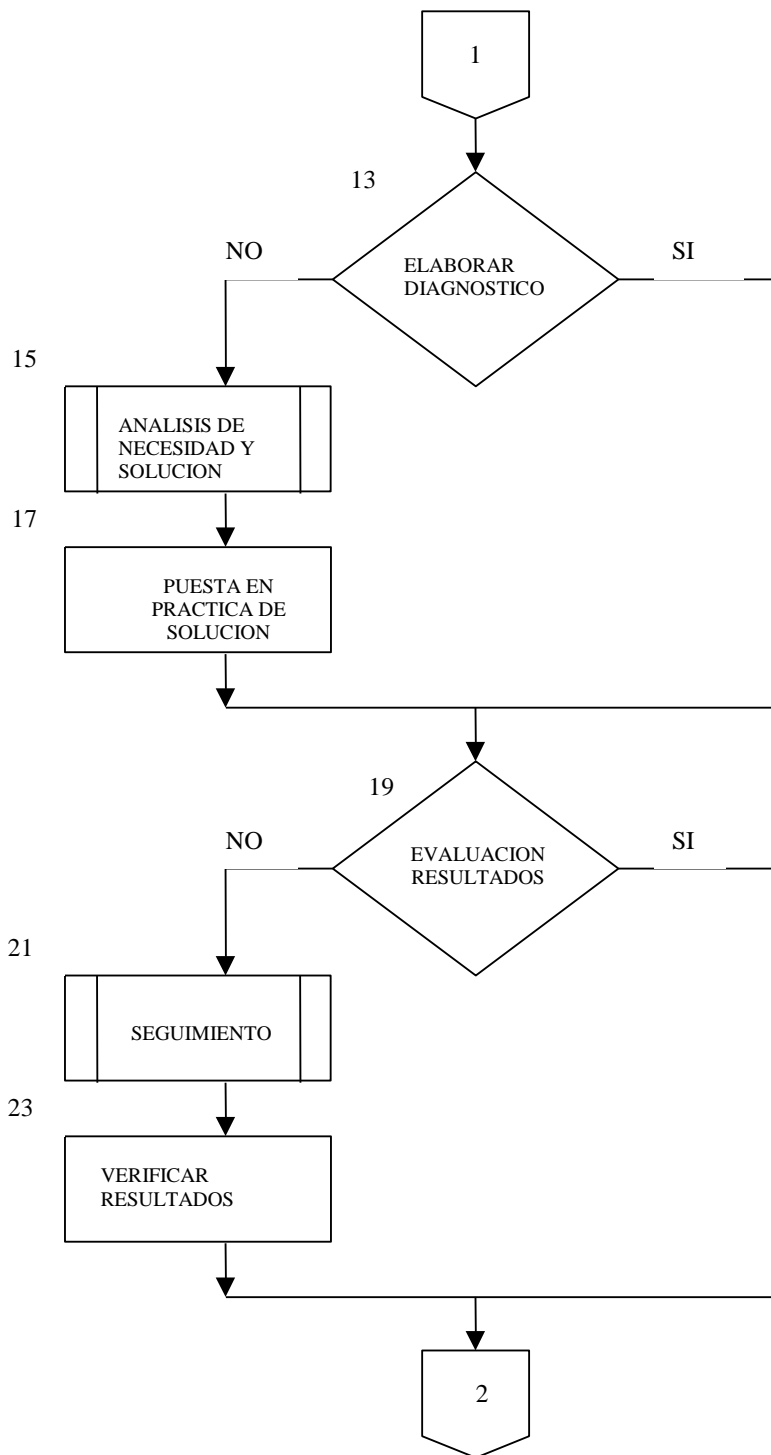
PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO INTEGRADO DE ASISTENCIA TECNICA

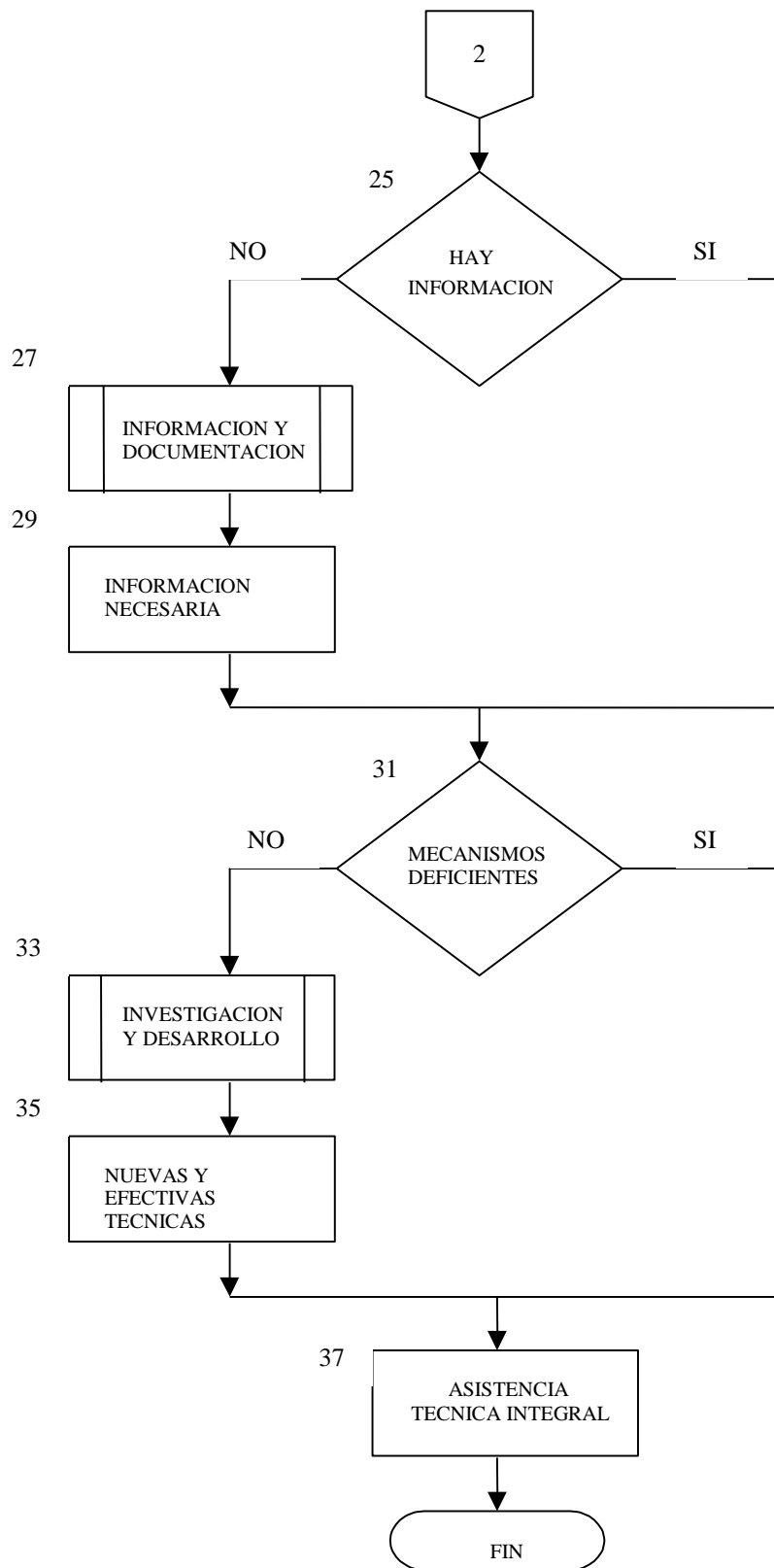
- 01 Evaluar la necesidad de cambio de la Asociación
- 03 Evaluar el tipo de promoción que lleva a cabo la Asociación.
- 05 Se consideran los programas que sí están de acuerdo con el tipo de microempresas a que van dirigidos los servicios de asistencia técnica
- 07 Evaluar si se tiene mayor cobertura de los servicios de asistencia técnica.
- 09 Si no se cumple con esta misión retomar acercamiento al cliente
- 11 Con el acercamiento al cliente se genera la propuesta del servicio de asistencia técnica.
- 13 Evaluar si la asociación elabora diagnóstico de la situación de la gestión empresarial y de problemas específicos
- 15 Si no se hace retomar la actividad de diseño de solución microempresarial
- 17 Con la actividad anterior se logra la puesta en práctica de la solución según el tipo de asistencia técnica
- 19 Evaluar los resultados obtenidos por las microempresarias después de la implementación de la solución.
- 21 Si no se evalúan los resultados retomar el seguimiento a la solución
- 23 Mediante el seguimiento se miden y verifican los resultados que obtiene la microempresaria, como también su capacidad de gestión empresarial

- 25 Evaluar si se cuenta con un banco de información y documentación que servirá de alimentación a las actividades anteriores
- 27 De no contar con dicha información retomar la elaboración del banco de información y documentación
- 29 Mediante el banco de datos se obtiene la información necesaria para la alimentación de las actividades del sistema
- 31 Evaluar los mecanismos con los que cuenta la Asociación para sobreponerse al avance tecnológico de la asistencia técnica
- 33 De no contar mecanismos implementar una unidad que se encargue de investigar y desarrollar nuevas estrategias para el servicio del cliente
- 35 A través de la implementación de la unidad de investigación y desarrollo se obtienen nuevas y efectivas técnicas para la prestación del servicio
37. Se obtiene el modelo de asistencia técnica integral para las microempresas que atiende la Asociación Movimiento de Mujeres Mérida Anaya Montes.

PROCESO INTEGRADO







ANEXO No. 20



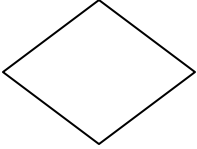

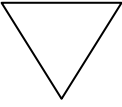

IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE ASISTENCIA TECNICA

No.	Actividad	Responsable	Duración (Semanas)
1.	Presentación del Sistema a autoridades de la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes"	Directora Ejecutiva de Las Mélicas.	1
2.	Búsqueda y obtención de financiamiento.	Autoridades de las Mélicas.	12
3.	Nombramiento de Coordinadora del Sistema, Jefas de sección	Directora Ejecutiva de Las Mélicas.	1
4.	Difusión del Sistema en Las Mélicas.	Coordinadora del Sistema.	3
5.	Reclutamiento de personal de enlace.	Jefas de secciones	2
6.	Capacitación de Personal.	Jefas de sección	4
7.	Licitación de Material y equipo	Coordinadora del Sistema	3
8.	Acondicionamiento de espacio físico	Coordinadora del Sistema	3

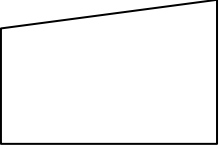
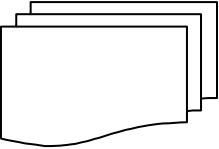
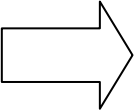

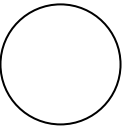
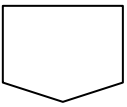

9.	Promoción del Sistema	Jefas de sección	4
10.	Contratación del personal operativo.	Coordinadora del Sistema	2
11.	Adquisición de Mobiliario y equipo.	Coordinadora del Sistema	1
12.	Enlace con programa de Desarrollo Económico.	Coordinadora del Sistema	2
13.	Contacto con instituciones afines.	Coordinadora del Sistema	2
14.	Puesta en marcha	Coordinadora del Sistema.	

ANEXO No. 21

SIMBOLOGÍA UTILIZADA

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<p>Inicio o finalización de un procedimiento</p>
	<p>Documento o informe varios: se emplea para indicar formularios utilizados, reportes, informes, notas, memos, boletines que intervienen en el procedimiento o se generan en el mismo.</p>
	<p>Decisión: acción que indica un proceso alternativo a seguir de acuerdo al cumplimiento de condiciones preestablecidas.</p>
	<p>Operación: acción que se realiza dentro de un procedimiento (revisa, analiza, presenta, firma, elabora, realiza, etc).</p>
	<p>Archivo: almacenaje de cualquier tipo de documento.</p>
	<p>Proceso predefinido: conjunto de actividades contenidas en un procedimiento, al cual se hace alusión en otro de mayor amplitud.</p>

SIMBOLOGÍA UTILIZADA

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<p>Entrada Manual: utilizado para indicar cualquier operación de entrada que no sea mecánica.</p>
	<p>Multidocumento: conjunto de documentos impresos ya sea de entrada o de salida.</p>
	<p>Flujo de información o procedimientos.</p>
	<p>Flujo direccional utilizado para señalar la dirección del flujo o la secuencia del procesamiento y otros eventos.</p>
	<p>Conector: para conectar parte de un mismo procedimiento dentro de una misma página.</p>
	<p>Conector: para conectar parte de un procedimiento en una página distinta.</p>
	<p>Base de datos.</p>

ANEXO No. 22

TERMINOLOGÍA

BCR.....	Banco Central de Reserva
FEDECREDITO...	Federación de Cajas de Crédito
FUSADES.....	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
FIGAPE.....	Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa
AMPES.....	Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios
CORSAIN.....	Corporación Salvadoreña de Inversión
SCIS.....	Sociedad de Comerciantes e Industriales Salvadoreños
FOMMI.....	Programa de Fomento de la Microempresas en las Zonas Marginales
OIT.....	Organización Internacional del Trabajo
CENAP.....	Centro Nacional de Productividad
INSAFI	Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial
PROPEMY.....	Programa para el Desarrollo de la microempresas
M.A.M	Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes
MIPEYME	Micros, pequeños y medianos empresarios

ANEXO No. 23

GLOSARIO TÉCNICO

MICROEMPRESARIOS: persona con la capacidad de descubrir una oportunidad para obtener el capital necesario, trabajo y otros insumos.

ESTÁNDAR: valor que se usa como punto de referencia para comparar otros valores.

ESTRATEGIAS: programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos generales.

INFORMAL: no se usa un método específico para definir la actuación.