

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



“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA  
EL FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE ASESORÍA  
EMPRESARIAL BRINDADOS POR LA OFICINA MUNICIPAL DE  
APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (OMAM), EN EL  
MUNICIPIO DE MEJICANOS”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MARTÍNEZ CAMPOS, GLENDA MABEL

PENADO GRANADOS, JOSÉ DE LA PAZ

VÁSQUEZ SANTOS, GODOFREDO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO DE 2004

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel  
Rodríguez.

Secretaria : Lic. Lidia Margarita  
Muñoz Vela.

Decano de la Facultad  
de Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos  
Fuentes.

Secretaria de la Facultad  
de Ciencias Económicas : Lic. Dilma Yolanda  
Vásquez de Del Cid.

Docente Director : MSc. Manfredo Riffkofen  
Castro Guzmán.

Tribunal Examinador : Lic. Rafael Arístides  
Campos.  
Lic. Abraham Vásquez  
Sánchez.  
MSc. Manfredo Riffkofen  
Castro Guzmán.

Marzo de 2004

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios por darme todo lo que tengo y lo que no tengo.

A mi mamá, por su amor y la confianza que depositó en mi. A mi padre, por su ayuda a pesar de su lejanía. A mis hermanas Cari, Paty, Lupita y Lily, quienes en diversas formas me ayudaron a llegar aquí. A Mercedes, Janeth, Muriel y Claudia, por ser verdaderas amigas. Al Ing. Mauricio Rivas, por creer en mi. A Godofredo y José, por su paciencia y comprensión. A todas aquellas personas que de una u otra forma influyeron en mi: Albita, Steve, Marta, Carmen, Erick, Arely, Walter, Carlos, Jorge, Mario, Chambita, Sofía, Sra. De Ponce, Ernesto,...

Mabel.

A Dios Todopoderoso, por haberme iluminado el camino y dado las fuerzas necesarias para lograr mi gran ansiado objetivo. A mis padres, Teresa de Jesús y Manuel Antonio por sus consejos y enorme sacrificio y apoyo de principio a fin durante el desarrollo de mi carrera, infinitas gracias. A mis hermanos, Mirna, Leivy y Manuel, por su solidaridad, cariño y amor. A mis compañeros, maestros y amigos por su apoyo, cariño y afecto que me brindaron para alcanzar este triunfo.

José.

Doy gracias a Dios por darme sabiduría y haber obtenido uno de mis objetivos. Así mismo agradezco a mis padres, Santiago Vásquez y María Dolores Santos por el apoyo incondicional que me brindaron. A mis hermanas Milagro y Delmy y mi hermano Nelson por su ayuda emocional y económica, a mi sobrino Alejandro por pasar buenos momentos. A la familia Vásquez Cáceres y Vásquez Cruz por su hospitalidad y comprensión. Al Ing. Mauricio Rivas por su ayuda incondicional al realizar nuestro trabajo de graduación y al Lic. Manfredo Castro. A mis amigos con quienes compartí buenos momentos: Janeth, Claudia, Muriel, Omar P., Fernando, Omar V., Chele Albert, Delmy, Sofi y a la Fraternity. También gracias a mis amigos y compañeros de tesis Mabel y José que estarán en mis recuerdos.

Godofredo.

ÍNDICE	Pág.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
Conceptos sobre el Plan Estratégico de Mercadotecnia y Generalidades de la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (OMAM)	1
A. Conceptos sobre el Plan Estratégico de Mercadotecnia.	1
1. Administración y planificación.	2
a. Definición de administración.	2
b. Definición de planeación.	3
2. Tipos de planes.	3
3. Niveles de la planificación.	4
4. Planificación Estratégica.	6
a. Definición de Planificación Estratégica.	6
b. Componentes de la Planificación Estratégica.	6
5. Aspectos generales de mercadotecnia.	7
a. Definición de Mercadotecnia.	7
b. Objetivos de Mercadotecnia.	8
c. Funciones de Mercadotecnia.	10
d. Componentes del plan de mercado.	12
e. Definición de estrategias de mercado.	12
6. Generalidades de la Mercadotecnia de servicios.	13
a. Definición de servicios.	14
b. Tipos de servicios.	14
c. Características del servicio.	15
7. Mercadotecnia en organizaciones no lucrativas.	16
a. Definición de Mercadotecnia no lucrativa.	16
b. Clasificación de la Mercadotecnia no lucrativa	17
b.1 Mercadotecnia de "causa social"	17
b.2 Mercadotecnia de personas.	18
b.3 Mercadotecnia en la administración pública.	19
c. Importancia de la mercadotecnia no lucrativa.	20

	Pág.
<b>d.</b> Objetivo de la mercadotecnia no lucrativa.	20
8. Planeación Estratégica de Mercadotecnia.	21
<b>a.</b> Definición de Planeación Estratégica de Mercadotecnia.	21
<b>b.</b> Importancia de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia.	22
<b>c.</b> Proceso de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia.	22
<b>d.</b> Estrategias de mercadotecnia.	27
d.1 Definición de mercado meta.	27
d.2 Componentes de la mezcla de mercadotecnia	28
B. Generalidades sobre la Alcaldía Municipal de Mejicanos y la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (OMAM)	30
1. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.	30
<b>a.</b> Normativa legal.	30
<b>b.</b> Estructura organizacional de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.	31
<b>c.</b> Gestión actual en la Alcaldía Municipal de Mejicanos.	31
2. Generalidades de la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa	33
<b>a.</b> Aspectos generales de la Micro y Pequeña Empresa	38
a.1 Caracterización de Microempresa	39
a.2 Segmentación de la Microempresa	40
a.3 Caracterización de Pequeña Empresa.	42
<b>b.</b> Importancia de la Micro y Pequeña Empresa	43
<b>c.</b> Limitantes que afrontan las MYPE's para su desarrollo	45
<b>d.</b> Servicios de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa	49
 CAPÍTULO II	
Diagnóstico de la situación actual de la OMAM y sus Servicios de Asesoría Empresarial.	55
A. Objetivos de la investigación.	55
1. Objetivo general.	55
2. Objetivos específicos.	55

	Pág.
B. Importancia de la investigación.	56
C. Metodología de la investigación.	57
1. Método de investigación	57
2. Tipo de investigación.	58
3. Fuentes de recolección de la información.	58
a. Fuentes primarias.	58
b. Fuentes secundarias.	59
4. Determinación del universo y la muestra.	59
5. Recopilación de la información.	61
6. Tabulación y análisis de los datos recolectados.	61
D. Análisis e interpretación de la situación actual.	62
1. Filosofía y estructura organizacional de la OMAM.	62
2. Descripción de la situación actual de la OMAM y de los Servicios de Asesoría Empresarial que brinda.	63
a. Situación actual de la OMAM.	63
a.1 Recurso humano.	63
a.2 Recursos materiales.	65
a.3 Recursos económicos.	66
a.4 Recursos administrativos.	66
b. Situación actual de los Servicios de Asesoría Empresarial.	68
b.1 Servicios ofrecidos.	68
b.2 Precio de los servicios.	69
b.3 Plaza (distribución de los servicios)	70
b.4 Promoción de los servicios.	70
E. Tendencias del medio ambiente en que funciona la OMAM.	71
1. Factores políticos y legales.	71
a. Factores políticos.	71
b. Factores legales.	72
2. Factores sociales.	73
3. Factores culturales.	73

	Pág.
4. Factores económicos.	74
F. Análisis FODA de la OMAM.	75
G. Conclusiones y Recomendaciones.	76
1. Conclusiones.	76
2. Recomendaciones.	78
CAPÍTULO III	
Propuesta del Plan Estratégico de Mercadotecnia para los Servicios de Asesoría Empresarial ofrecidos por la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.	80
A. Objetivos de la propuesta.	80
1. Objetivo general.	80
2. Objetivos específicos.	80
B. Justificación de la propuesta.	81
C. Proceso de Planeación Estratégica de Mercadotecnia para la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (OMAM)	81
1. Establecimiento de la misión y visión de la OMAM.	81
2. Establecimiento de los objetivos de la OMAM.	82
3. Estructura organizacional de la OMAM.	83
4. Estrategias de mercadotecnia.	91
a. Selección del mercado objetivo.	91
b. Estrategia del servicio.	91
b.1 Oferta de servicios.	92
b.1.1 Servicios de información.	92
b.1.2 Servicios de asistencia técnica.	95
b.1.3 Marca, lema y logotipo de los servicios.	98
c. Determinación del costo de los servicios y del precio de las actividades.	99
c.1 Costo de los servicios.	99
c.2 Precio de las actividades desarrolladas por la OMAM	101

	Pág.
d. Sistema de distribución de los servicios.	103
e. Programa promocional.	104
f. Planes de acción.	107
f.1 Plan estratégico.	108
f.2 Plan táctico.	109
g. Determinación de los recursos necesarios para la ejecución de los planes de acción.	111
g.1 Recurso humano.	111
g.2 Recursos materiales.	111
g.3 Recursos administrativos.	112
g.4 Recursos económicos.	112
h. Determinación del presupuesto.	113
i. Implementación y control de la Planeación Estratégica en la OMAM.	116
i.1 Implementación de los planes.	116
i.2 Evaluación y control del Plan Estratégico de Mercadotecnia.	118
Bibliografía	120
Glosario	122
Anexos	123



## INDICE DE FIGURAS Y CUADROS

### **FIGURAS.**

	Pág.
FIGURA N° 1 Niveles de la Planificación.	5
FIGURA N° 2 Proceso de Planeación Estratégica de Mercadotecnia	26

### **CUADROS.**

CUADRO N° 1 Funciones de mercadotecnia y su naturaleza.	11
CUADRO N° 2 Clasificación de los servicios.	14
CUADRO N° 3 Matriz de necesidades - servicios.	51
CUADRO N° 4 Análisis FODA de l OMAM	75
CUADRO N° 5 Oferta de información por área funcional de una empresa/negocio.	93
CUADRO N° 6 Oferta de Servicios de Asistencia Técnica por área funcional de una empresa/negocio.	96
CUADRO N° 7 Elementos distintivos de los servicios de la OMAM.	98
CUADRO N° 8 Determinación del costo anual del Recurso Humano	99
CUADRO N° 9 Determinación del costo anual del Recurso Material	99
CUADRO N° 10 Costo anual de recursos a utilizar.	100
CUADRO N° 11 Determinación del costo de atención por usuario	101
CUADRO N° 12 Mezcla Promocional para los Servicios de Asesoría Empresarial de la OMAM.	105

## **RESUMEN.**

El sector de la micro y pequeña empresa es importante en la economía de un país, sin embargo este sector carece de conocimientos en el área de manejo empresarial o los que posee son insuficientes para su supervivencia, es por ello que surgen instituciones que buscan trasladar los conocimientos necesarios a través de consultorías, Capacitaciones, Asistencias Técnicas, entre otros, los cuales buscan contribuir a mejorar la competitividad de las empresas.

Sin embargo, actualmente existen asimetrías de información que dificultan enlazar a oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial con demandantes de los mismos, lo que muchas veces se debe al desconocimiento de su existencia por parte de los empresarios. Este fenómeno se observó entre el mercado objetivo de la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (OMAM) que es el sector MYPE de Mejicanos, el cual desconoce la existencia de la Oficina, y por ende, los servicios que brinda.

Lo anterior se debe a una serie de factores que afectan a la OMAM entre los que se encuentra el no tener definido claramente la forma de suministrar los servicios prestados y carecer de líneas de acción que busque dar a conocer sus servicios.

Es por ello que el objetivo del presente trabajo de investigación es diseñar un Plan Estratégico de Mercadotecnia para los Servicios de Asesoría Empresarial brindados por la OMAM, que busca fortalecer los servicios y darlos a conocer entre el mercado objetivo.

Dicho plan se basa en principios teóricos de la mercadotecnia de servicios la cual incluye tanto a organizaciones con fines de lucro como organizaciones no lucrativas, así mismo se basa en una metodología de investigación la cual permitió a través del método deductivo realizar un diagnostico sobre la situación actual de la OMAM y sus Servicios de Asesoría Empresarial. La

información se obtuvo a través de fuentes primarias y secundarias la cual permitieron enriquecer la investigación.

Al analizar la información recopilada se obtuvo como resultado que no existe un posicionamiento de los Servicios de Asesoría Empresarial brindados por la OMAM entre el mercado objetivo, y que además no existe un plan estratégico sobre la parte mercadológica que de a conocer los servicios y actividades de la OMAM en el Municipio de Mejicanos, además existen deficiencias en los recursos necesarios para la prestación de los servicios.

Con base en la situación encontrada y de acuerdo a la información obtenida se diseñó la propuesta del Plan Estratégico de Mercadotecnia dentro del cual se contemplan elementos que permiten desarrollar acciones encaminadas al fortalecimiento de los Servicios de Asesoría Empresarial. Así mismo se busca posicionar a la OMAM ante el mercado objetivo utilizando la mezcla promocional descrita en el documento. Así mismo se formulan los planes de acción que debe seguir la OMAM y los recursos necesarios para su implementación evaluación y control.

## **INTRODUCCIÓN**

Para el diseño de un Plan Estratégico de Mercadotecnia es necesario contar con la base teórica que lo fundamente, así como los aspectos generales de la organización a la cual se le hará el diseño, establecer una metodología de investigación que ayude a determinar la situación problemática y poder establecer conclusiones y recomendaciones que contribuyan al diseño de la propuesta que contiene los elementos necesarios para su implementación y evaluación.

Todo lo anterior, se plasma en el presente documento titulado "Diseño de un Plan Estratégico para el fortalecimiento de los Servicios de Asesoría Empresarial brindados por la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (OMAM), en el Municipio de Mejicanos", el cual contiene los siguientes apartados.

### **CAPÍTULO I**

Comprende el marco teórico que contiene conceptos sobre Planificación Estratégica, Mercadotecnia de Servicios y Organizaciones no Lucrativas. De igual manera se presenta aspectos generales sobre la Alcaldía de Mejicanos así como de la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa y el sector MYPE en Mejicanos.

## CAPITULO II

Dentro del capítulo II se plantea la problemática, y la metodología de investigación utilizada. Así mismo, contiene el análisis e interpretación de la información obtenida, dentro de la cual se describe la situación de la OMAM y los Servicios de Asesoría Empresarial brindados por ella, así como los factores externos que influyen en su funcionamiento. De igual manera se presenta el análisis FODA realizado a la OMAM, así mismo se establecieron las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## CAPITULO III

Contiene la propuesta del Plan Estratégico de Mercadotecnia para los Servicios de Asesoría Empresarial ofrecidos por la OMAM, el cual inicia con el establecimiento de la misión, visión y objetivos de la OMAM. Así mismo, incluye el proceso de planeación dentro del cual se describe la oferta de servicios, su costo, así como los aspectos que contendrá el sistema de distribución de los servicios y el programa promocional, estableciendo las estrategias para cada elemento. Igualmente se incluye los planes de acción con sus objetivos a corto y a largo plazo, así como sus respectivas estrategias y actividades.

Finalmente se presentan los recursos necesarios para la ejecución del plan, las actividades a seguir para su implementación y los parámetros a utilizar para su evaluación y control.

## **CAPÍTULO I**

### **CONCEPTOS SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA Y GENERALIDADES DE LA OFICINA MUNICIPAL DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (OMAM) .**

#### **A. CONCEPTOS SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA.**

La planeación estratégica de mercadotecnia es un proceso importante para toda organización, ya que en ella se realiza un análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), que intervienen en su funcionamiento, el cual servirá para trazar los objetivos de mercadotecnia, que serán una guía al momento de establecer las estrategias de mercadotecnia, así mismo se determina el mercado meta (el cual puede estar compuesto por personas u organizaciones que tengan necesidades por satisfacer) y sus niveles de demanda, así como el posicionamiento del producto en la mente del mercado meta, para lo cual es necesario diseñar una mezcla de mercadotecnia, es decir, las características del producto, la forma en que se promoverá y distribuirá así como su precio de venta.

"La combinación de dichos elementos debe satisfacer las necesidades del mercado meta".<sup>1</sup>

Puesto que el estudio se centra en una entidad sin fines de lucro que brinda servicios, los conceptos presentados a continuación se relacionan estrechamente con las actividades de este tipo de organización.

## **1. ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN.**

### **a. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.**

La administración, según diversas definiciones se considera como "el proceso de planear, instrumentar y evaluar las actividades de un grupo de personas que trabajan para la consecución de una meta común".<sup>2</sup>

"Define como crear un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzan esa meta".<sup>3</sup> La administración ayuda a coordinar y evaluar la capacidad que posee el recurso humano para lograr los objetivos de la organización.

### **b. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN.**

En tanto, la planeación es "decidir ahora lo que haremos después, especificando entre otras cosas cómo y

---

<sup>1</sup> Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (1999). "Fundamentos de Marketing". México: McGraw-Hill. 11ª Ed. Pág. 61-64

<sup>2</sup> Op. Cit. 1. Pág. 51

<sup>3</sup> Koontz, H. Y Wehrich, H. (1998). "Administración: Una Perspectiva Global". México: McGraw-Hill. 11ª Ed. Pág. 6

cuándo lo haremos”.<sup>4</sup> “Buscando anticiparse a los hechos y determinar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la misma”.<sup>5</sup> Es decir que sin la planeación no se puede realizar algo en forma eficiente y adecuada, puesto que no se sabe lo que debe hacerse ni como llevarlo a cabo.

## **2. TIPOS DE PLANES.**

En cuanto a los planes, existen diferentes tipos, los cuales pueden clasificarse como: “Propósitos o misiones, Objetivos o Metas, Estrategias, Políticas, Procedimientos, Reglas, Programas y presupuestos”.<sup>6</sup> “Algunos planes suelen prepararse anualmente (plan a corto plazo), pues describen la situación organizacional vigente, los objetivos de la compañía, sus estrategias anuales, el programa de acción, los presupuestos y controles. Otros, en cambio, son elaborados para desarrollarse en periodos mayores a un año, conocidos también como planes a largo plazo. Dentro de él se describen los factores y las fuerzas principales que influirán sobre la organización durante los siguientes años, incluye los objetivos a largo plazo, las principales estrategias que se utilizarán para alcanzar los objetivos de la compañía y los recursos necesarios. El plan a largo

---

<sup>4</sup> Op. Cit.1 Pág. 56

<sup>5</sup> Lamb, C., Hair, J. Y McDaniel, C. (1998). “Marketing”. México: Thomas Editores. 4ª Ed.

<sup>6</sup> Op. Cit.3 Pág. 127



plazo se debe revisar y actualizar cada año, de manera que la compañía posea siempre un plan vigente".<sup>7</sup>

### **3. NIVELES DE LA PLANIFICACIÓN.**

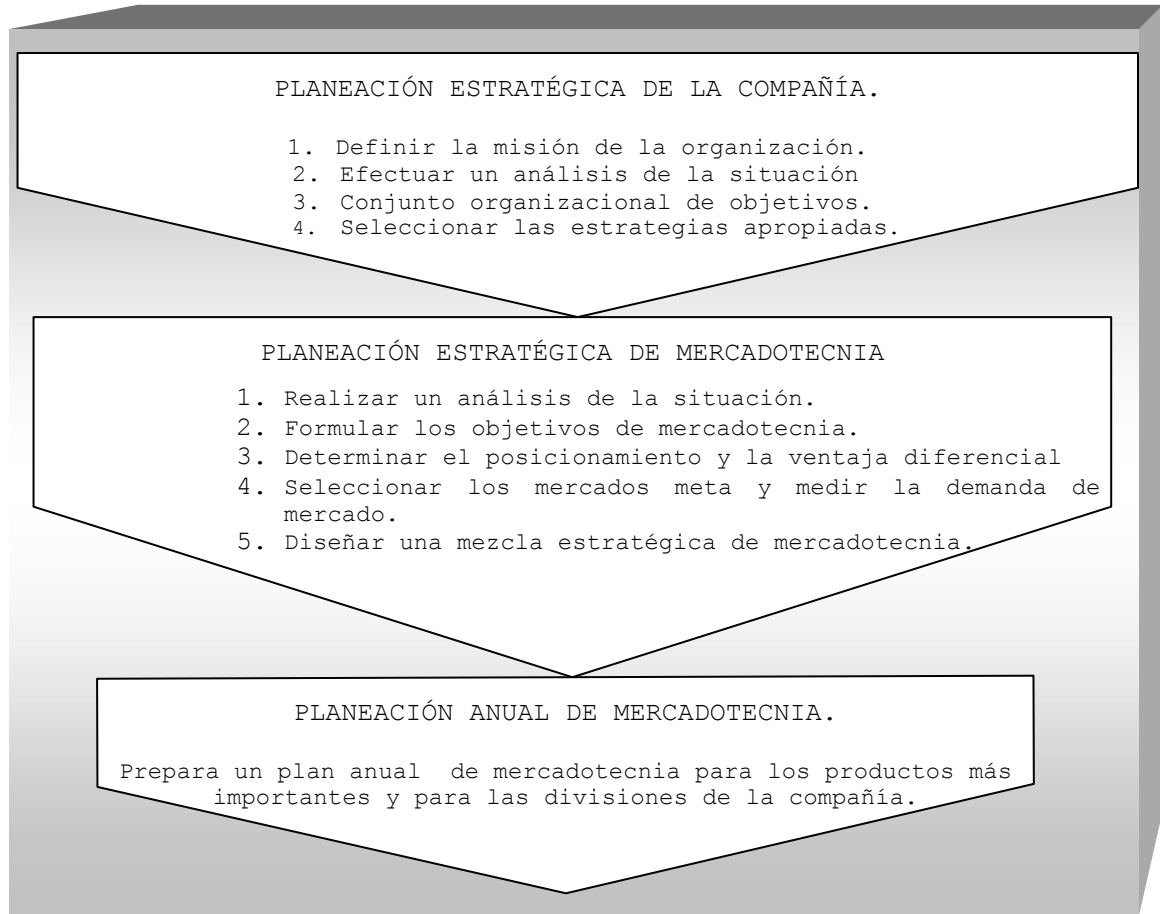
La planificación organizacional generalmente suele darse en tres niveles (corporativo, funcional y operativo)<sup>8</sup> considerados de mucha importancia para el desarrollo lógico de las organizaciones, pues presentan la planeación global de la organización, la planeación estratégica por funciones, para el caso, de la función de mercadotecnia y los planes operativos o anuales que conforman un plan estratégico. A continuación se presenta la figura N° 1 que muestra los niveles de la planeación y cada uno de los elementos que las integran:

---

<sup>7</sup> Kotler, P. y Armstrong, G. (1991). "Fundamentos de Mercadotecnia". México: Ed. Prentice Hall Hispanoamérica. 2ª Ed. Pág. 29

<sup>8</sup> Op. Cit. 1 Pág. 60

Figura N° 1 Niveles de la Planificación<sup>9</sup>.



#### **4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

##### **c. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

La planificación estratégica "busca desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la empresa junto a sus oportunidades de mercado".<sup>10</sup> Así mismo "tiene por objeto adecuar los

<sup>9</sup> Op. Cit. 1 Pág. 61

<sup>10</sup> Op. Cit. 7 Pág. 39

recursos de la compañía a las oportunidades de mercado a largo plazo".<sup>11</sup> Tales planteamientos resaltan la necesidad que los objetivos estén en armonía con los recursos y capacidades de la organización a fin de que permitan aprovechar las oportunidades de mercado, lo que garantiza el alcance de los objetivos en el plazo establecido según lo planificado anteriormente.

#### **d. COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

Los elementos que la componen son<sup>12</sup>:

- Misión; indica a qué clientes o usuarios atenderá, qué necesidades satisface y qué tipo de bien o servicio ofrece, define los límites de las actividades de la organización.
- Objetivos; establecen los resultados deseados, por lo que es importante crear un conjunto de objetivos claros y específicos, formulados por periodos realistas, ser congruentes entre sí, y ser susceptibles de una medición cuantitativa.
- La Estrategia; es un plan general de acción mediante el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.

---

<sup>11</sup> Op. Cit. 1 Pág. 56

<sup>12</sup> Op. Cit. 1 Pág. 57-59

- Las tácticas; son el medio por los cuales se realizan estrategias, es decir, son cursos de acción más específicos y pormenorizados que la estrategia.

Dichos elementos son necesarios para desempeñar las actividades con mayor eficiencia, pues sin ellos, una organización no tendría un rumbo definido a seguir.

## **5. ASPECTOS GENERALES DE MERCADOTECNIA.**

### **a. DEFINICIÓN DE MERCADOTECNIA.**

La mercadotecnia se define como "el sistema total de todas las actividades de negocio cuya finalidad es planear, fijar precios, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades"<sup>13</sup>

La anterior definición se aplica por igual a organizaciones lucrativas y no lucrativas, pues ambas deben determinar las necesidades y los deseos del mercado meta y proporcionar los satisfactores con mayor efectividad y eficiencia que los competidores.

### **b. OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA.**

Los objetivos que la mercadotecnia persigue, son:<sup>14</sup>

- **Maximizar el consumo;** Busca estimular el consumo, creando niveles máximos de producción y empleo,

---

<sup>13</sup> Op. Cit. 1 Pág.66

<sup>14</sup> Op. Cit. 7 Pág. 17-18

produciendo con altos niveles de calidad, a fin de que esos productos satisfagan los gustos y preferencias del mercado.

- **Maximizar la satisfacción del mercado meta;** Busca satisfacer al consumidor, no sólo en la cantidad de producto que consume. El hecho de comprar un producto o querer un nuevo servicio sólo cuenta si la satisfacción del consumidor aumenta. Sin embargo, existen razones por las cuales es difícil evaluar el sistema de mercadotecnia en términos de satisfacción. Entre esas razones tenemos que no existe una forma de medir la satisfacción provocada por un producto o actividad específica de mercadotecnia; dicha satisfacción se debe comparar con sus inconvenientes (la contaminación o el daño al medio ambiente) y finalmente, la satisfacción de ciertas personas al consumir bienes que proporcionan estatus, depende que otros lo posean o no.
- **Maximización de la selección;** Aumentar la variedad de productos permitiría que un consumidor encuentre los que realmente satisfacen sus gustos y así él cree alcanzar el nivel de vida que busca y obtiene una satisfacción general máxima. Sin embargo, ello implica que los productos resulten más caros, pues

al producir una gran variedad, el costo de producción e inventario crece, aunque adelantos técnicos de fabricación en muchas industrias, permiten ajustar el producto a las necesidades del cliente, como las ventas por Internet. Así mismo, una mayor variedad de productos requiere un mayor esfuerzo de búsqueda e investigación por parte del consumidor que le llevaría tiempo conociendo y evaluando los diferentes productos.

- **Maximización de la calidad de vida;** Se considera que la finalidad de mercadotecnia debe ser mejorar la calidad de vida. Esto no sólo incluye calidad, cantidad, la disponibilidad y el costo de los productos, sino también la calidad del medio físico y cultural.

### **c. FUNCIONES DE MERCADOTECNIA.**

Son actividades que salvan la distancia, el tiempo y la posesión y que generalmente separan a los participantes en una relación de intercambio, que al enlazarlas, la mercadotecnia crea la utilidad y facilita el proceso de intercambio, dentro del cual existen funciones que son realizadas por productores, mayoristas, minoristas, intermediarios de apoyo y consumidores finales en una relación de intercambio; es importante señalar que

dichas funciones pueden cambiarse y compartir entre los participantes, pero no pueden eliminarse, ya que alguien debe realizarlas.

Las funciones de mercadotecnia y la naturaleza de cada una de ellas se presenta en el cuadro N° 1.

CUADRO N° 1. Funciones de Mercadotecnia y su Naturaleza<sup>15</sup>

FUNCIÓN	NATURALEZA
Compra o renta	seleccionar y evaluar las fuentes de suministros y negociación de los términos de compra o renta.
Venta o arrendamiento	localizar y comunicarse con el mercado meta, estimar la demanda a través del personal de ventas, publicidad, promoción de ventas, publicidad no pagada, relaciones públicas, negociación de los términos de venta o arrendamiento.
Transporte	los bienes de un punto a otro.
Almacenamiento	los bienes hasta que los compradores los deseen.
Estandarización y graduación.	Establecer estándares de tamaño y calidad, clasificar los bienes de acuerdo a los estándares y su graduación. funciones de compra y venta de bienes al reducir la necesidad de inspeccionar y probarlos.
Financiamiento.	los recursos financieros para producir, transportar, almacenar, promover, vender y comprar bienes o servicios.
Tomar riesgos	ferir y examinar el riesgo inherente al esfuerzo de la mercadotecnia, incluyendo los riesgos de que el bien no sea vendido, daño, hurto, o la obsolescencia del producto.
Recolección de la información de mercado.	n y análisis de la oportunidad de mercado, desarrollo y administración de las encuestas, conducción de experimentos de mercado, recolección de la información sobre los competidores, proveer información útil a quienes toman las decisiones.

<sup>15</sup> Op. Cit 7 Pág. 9

**d. COMPONENTES DEL PLAN DE MERCADO.**

En mercadotecnia "los planes definen las estrategias y las especificaciones requeridas para implementarlas, estas son:"<sup>16</sup>

- Las actividades necesarias para implementar la estrategia, su secuencia y la persona responsable para la ejecución de cada actividad.
- La presentación de recursos (costo en dinero efectivo) requeridos para implementar la estrategia.
- Pronóstico de ventas en dinero efectivo y utilidad."

**e. DEFINICION DE ESTRATEGIAS DE MERCADO.**

"Una estrategia de mercado es un plan de acción amplio para utilizar los recursos de una organización a fin de que logre sus objetivos de mercadotecnia".<sup>17</sup> Dicho plan se conforma por segmentos de mercado a los que se dirigirá la compañía, las estrategias para cada mercado meta, una mezcla de mercadotecnia y su nivel de gastos respectivo. Debido a que estos difieren en cuanto a necesidades y deseos, respuestas ante la mercadotecnia y nivel de ganancia, es recomendable desarrollar estrategias de mercado para cada uno de ellos. "Así mismo deben fijarse estrategias específicas para cada

---

<sup>16</sup> Schoell, W. F. y Gultinan, J. P. (1991) "Mercadotecnia". México: Prentice Hill Hispanoamericana S.A. 3ª Ed. Pág. 90-91

<sup>17</sup> Op. Cit. 1, Pag.87



elemento de la mezcla, como: nuevos productos, venta en el lugar, publicidad, promoción de ventas, precio y distribución, además debe explicarse cómo responde cada estrategia a las amenazas, oportunidades y problemas clave ya definidos en el plan. Finalmente, debe especificarse el presupuesto de mercadotecnia necesario para llevar a cabo las estrategias planeadas. Se sabe que un presupuesto más elevado producirá mayores ventas, pero lo que se busca es aquel que proporciona mayores ganancias".<sup>18</sup>

## **6. GENERALIDADES DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS.**

En teoría, un servicio se vende de igual manera que un bien tangible, sin embargo, sus diferencias dan lugar a diversos planes de mercadotecnia, ya que las estrategias y tácticas de la mercadotecnia de productos no se aplican a la de servicios.

### **a. DEFINICIÓN DE SERVICIOS.**

"Son actividades identificables e intangibles, que constituyen el objeto principal de una transacción, cuyo fin es satisfacer necesidades o deseos del cliente."<sup>19</sup> Se excluye el servicio que apoya la venta de un bien u otro servicio.

---

<sup>18</sup> Op. Cit. 7 Pág. 60-61

<sup>19</sup> Op. Cit. 1 Pág. 567

## b. TIPOS DE SERVICIOS.

Los servicios pueden clasificarse por industria cuando provienen de empresas lucrativas, dicha clasificación se amplía cuando se agregan las empresas no lucrativas, la cual se presentan en el cuadro N° 2.

CUADRO N° 2. Clasificación de los servicios.<sup>20</sup>

EMPRESAS LUCRATIVAS	EMPRESAS NO LUCRATIVAS.
- Vivienda. - Mantenimiento doméstico. - Recreación y entretenimientos. - Cuidado personal. - Atención médica y otro tipo de cuidado de la salud. - Educación privada - Servicios empresariales y otros servicios profesionales. - Seguros, banca y otros servicios financieros	- Educativas. - Culturales. - Religiosas. - Caritativas y filantrópicas. - Causas sociales. - Profesionales y de negocios. - Sociales. - Atención médica. - Políticas.

El alcance de los servicios crece de manera considerable al incluir los servicios gubernamentales que se encuentran dentro de las categorías anteriores.

## c. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.

Aunque bienes y servicios buscan satisfacer necesidades y deseos de los consumidores, "existen cuatro características que los diferencian".<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Op. Cit. 1 Pág. 567-568

<sup>21</sup> Op. Cit. 5 Pag. 567

**Intangibilidad:** Contrario a un bien, el servicio no se percibe por los sentidos, es una acción que no se refleja.

**Naturaleza perecedera:** El servicio satisface la necesidad del consumidor al momento de su adquisición.

**Variabilidad:** La prestación de un servicio depende de una acción para crear el beneficio, varía según la persona que lo brinda y quien lo recibe.

**Participación:** El servicio se da en un marco en el que el comprador del servicio participa en su formulación y ejecución, pues su producción, distribución y consumo existe con menos separación de tiempo.

La característica primordial es la primera; pues identifica más al servicio, el cual se consume al momento de comprarlo, en tanto que el bien requiere de una serie de pasos para su realización y para llegar a manos del consumidor final. Un servicio se basa en acciones para suministrar satisfacción al cliente.

## **7. MERCADOTECNIA EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.**

La mercadotecnia en instituciones que no buscan un lucro, pretende adecuar los servicios que ofrecen de acuerdo a las necesidades y expectativas que tienen sus clientes o usuarios, por lo que toda institución debe conocer tales

necesidades y expectativas para establecer acciones que contribuyan a satisfacerlas con los servicios prestados. Las cuatro variables de mercado se aplican en cada caso, adaptándolas, al problema específico en cuestión.

**d. DEFINICIÓN DE MERCADOTECNIA NO LUCRATIVA.**

La mercadotecnia no lucrativa se define como "el conjunto de actividades relativas al intercambio, fundamentalmente de servicios e ideas realizadas por organizaciones; privadas o públicas, sin fines de lucro"<sup>22</sup>. En el enfoque de mercadotecnia no lucrativa, las acciones de análisis y planificación deben comenzar y terminar con el "cliente-usuario", llevando a ejecutar programas de acción que den respuesta a las necesidades puntuales de las personas que tratan de atenderse.

**e. CLASIFICACIÓN DE LA MERCADOTECNIA NO LUCRATIVA.**

"La mercadotecnia no lucrativa se clasifica como:"<sup>23</sup>

**b.1 MERCADOTECNIA DE "CAUSA SOCIAL"**

La mercadotecnia de "causa social", trata de adaptar y transferir elementos de la mercadotecnia

---

<sup>22</sup> Eizaguirre, Almudena. (2002). "Diseño de un plan de marketing en el seno de una organización sin ánimo de lucro". <http://www.siiis.net/docs/market.doc> Pág. 4

<sup>23</sup> Fischer de la Vega, Laura. (1998). "Mercadotecnia". México: McGraw-Hill. 2ª Ed. Pág. 419-422

comercial a las actividades de organizaciones dedicadas a defender los intereses de la sociedad, cuyo objetivo principal es modificar comportamientos o actitudes de cierta población para mejorar la situación dentro de su estructura. Las causas sociales se establecen bajo diferentes estatus jurídicos, por ejemplo:

- Asociaciones de voluntarios.
- Cruz Roja.
- Asociación de liberación femenina.
- Campañas antialcohólicas.
- Campañas de prevención del cáncer.

La mercadotecnia de "causa social" posee cuatro características esenciales:

- Son agentes del cambio voluntario.
- No persiguen una utilidad económica.
- Se especializan en atender sólo ciertos segmentos de la población.
- No están investidas de poder público.

## **b.2 MERCADOTECNIA DE PERSONAS.**

La mercadotecnia personal se presenta principalmente en el ámbito político y en relación con personas famosas y artistas. En cuanto a los partidos

políticos, permite promover a sus candidatos, todo planeado y llevado a cabo antes de una elección. La mercadotecnia personal no se limita sólo a la imagen que proyecta un candidato, se debe escoger y estudiar a fondo los problemas que padece cada sector social, y hacer un plan de campaña donde se ofrezca resolverlos; se escogerá un lema y un logotipo; se hará suficiente publicidad de los candidatos, quienes realizarán giras por las entidades que votarán; se estudiarán estadísticas de los cuerpos electorales; se analizará el momento socioeconómico en el que se realizará la campaña electoral, se seleccionarán prioridades haciendo hincapié en ellas y se desarrollará un plan mercadológico de campaña que incluya organización, costos, gastos y control de la misma.

### **b.3 MERCADOTECNIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

Dentro de ella se incluyen las empresas nacionales y gobiernos municipales. Por lo general, los servicios públicos y las causas sociales tienen una vocación desinteresada. Por ejemplo, un hospital no es creado para beneficio de los propios médicos. Sin embargo, sus características son diferentes a

las de la causa social; ahora mencionaremos cada una de ellas:

- Los servicios públicos son neutrales, adoptan una actitud de respeto en lo que concierne a las ideas y convicciones de las personas y tratan de brindar beneficios útiles a la comunidad, sin intentar modificar a los ciudadanos.
  
- Son servicios de interés general.
  
- Un servicio público debe satisfacer al ciudadano-usuario y, de no darse adecuadamente, la comunidad puede expresar sus críticas y exigir mejoras.

**f. IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA NO LUCRATIVA.**

“Una entidad que ha sido creada con el fin de prestar un servicio que beneficie a una parte de la sociedad, debe pensar con qué grupos se relaciona y qué buscan, y cómo su satisfacción puede contribuir a lograr la misión para la cual se creó, para así dar los primeros pasos para el cumplimiento de la misión, dichas entidades deben tomar en cuenta que la mercadotecnia

aplicada adecuadamente puede ayudarle a lograr lo anteriormente descrito".<sup>24</sup>

**g. OBJETIVO DE LA MERCADOTECNIA NO LUCRATIVA.**

El objetivo de la mercadotecnia no lucrativa es ayudar a tomar decisiones de publicidad, de precio y de lugar, las cuales varían en términos de lo que se negocia.

**8. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA.**

La planeación estratégica de mercadotecnia fija metas que una organización debe alcanzar, así como las estrategias a seguir en las actividades mercadológicas.

Dentro de una entidad sin fines de lucro, el proceso cambia al aplicado a las empresas lucrativas, sin embargo, el fin de la planeación estratégica siguiendo el enfoque de mercadotecnia busca apoyar a las organizaciones en la realización de acciones que contribuyan al logro de la misión por la que fue creada la entidad.

**a. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA.**

La planeación estratégica de mercadotecnia, es "el proceso donde se define clara y sistemáticamente las acciones que una organización elige para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo, traducidas en decisiones y programas de acción"<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Op. Cit. 21 Pág. 12

<sup>25</sup> Lambin, J. J. (1995). "Marketing Estratégico". España: McGraw-Hill. Ed. Pág. 569



**b. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA.**

Su importancia radica en el hecho de que "proporciona una *filosofía* directriz, ya que las estrategias que una organización define, deben girar en torno a la satisfacción de las necesidades de su mercado meta. Así mismo, proporciona *información* para los encargados de la planeación estratégica, la cual contribuye a identificar oportunidades y el potencial que existe para aprovecharlos"<sup>26</sup>

**c. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA.**

El proceso de la planeación estratégica de mercadotecnia requiere de los siguientes pasos:<sup>27</sup>

Paso 1. Definir claramente cuál es la misión y visión.

Paso 2. Realizar un análisis ambiental del entorno social, cultural, económico, así como de la situación actual de la organización, sus puntos fuertes y débiles (análisis conocido como FODA; Debilidades y Fortalezas de la organización, Amenazas y Oportunidades del entorno).

Se habrán de analizar con detalle las necesidades/expectativas/actitudes de cada

---

<sup>26</sup> Op. Cit. 7 Pág. 38-39

<sup>27</sup> Op. Cit. 23 Pág. 5-7, 11

grupo (recurso humano de la organización, mercado meta, competencia, la sociedad) como única vía para posteriormente darles una respuesta adecuada.

Paso 3. Deben establecerse objetivos de mercado concretos a cada grupo con el que se relaciona en el cumplimiento de su misión.

Paso 4. Formulación de estrategias.

Paso 5. Diseño de programas de acción.

Paso 6. Proyección de resultados previsibles.

Paso 7. Diseño de sistemas de evaluación y control.

Los pasos 1 y 2 del proceso se relacionan con el análisis y reflexión. Después de que los implicados en el diseño del plan han entendido y asumido la misión de la organización, se procede a analizar tanto el entorno externo de la entidad, como detectar los puntos fuertes y débiles de la misma, es decir que se hace un análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, así como de sus oportunidades y Amenazas (Análisis FODA). A continuación, la organización que conoce las expectativas y deseos de un grupo en concreto, supongamos que son los micro y pequeños empresarios de la zona geográfica donde la organización actúa,

tratará de fijar objetivos concretos para dicho colectivo. Podríamos citar como objetivo "que el 25% de los responsables de las empresas conozcan la existencia de la entidad y cuál es su misión; que mejore la actitud de ellos ante la idea de avocarse a ella..." Además, es importante que los objetivos se jerarquicen (si hubiera varios), cuantifiquen y que sean alcanzables. Marcados los objetivos, la entidad definirá estrategias de acción, que le permitan alcanzarlos, concediendo importancia a las estrategias de segmentación de mercado y posicionamiento a través de la mezcla de mercadotecnia. La estrategia de segmentación se basa en la idea de que si existen distintos grupos de individuos dentro del grupo con el que se plantea el intercambio (con relación a sus actitudes, necesidades, recelos), debe tratarse a cada grupo de forma diferente. Buscando, en la medida de lo posible, dar una respuesta diferente a cada uno de ellos. Por su lado, la estrategia de posicionamiento se refiere a que la organización debe decidir qué imagen desea proyectar, qué atributos quiere que le confieran los públicos objetivos. Básicamente, se apoya en una característica o atributo que sea

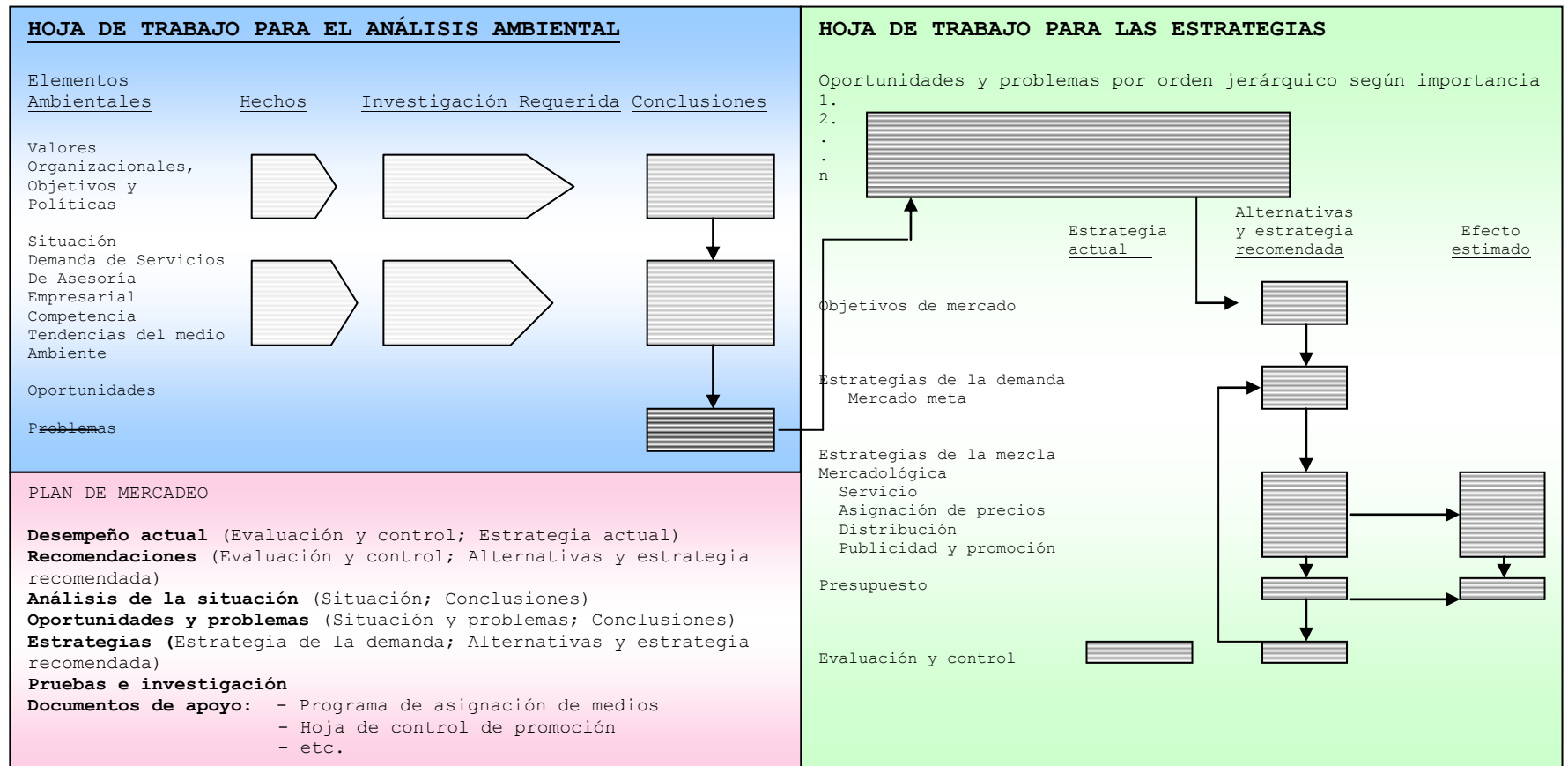
valorado por el público en cuestión: trato amable, eficiencia, cercanía... y para ello es preciso conocer los intereses y expectativas de cada grupo. Al definir la imagen que la entidad desea, se tendrá en cuenta sus puntos fuertes y débiles. Es imposible que una organización intente transmitir la imagen de trabajo eficiente si no responde a una realidad.

Definidas las estrategias, se pasará a concretar acciones que se consideren oportunas al logro de los objetivos fijados para el periodo definido. Estas acciones deben contar con un responsable de su puesta en marcha, una estimación del presupuesto requerido, y especificar qué objetivo contribuye a su realización.

Después de concretar las acciones y antes de dar por cerrado el plan de actuación de la organización, es necesario realizar una proyección de los resultados que se esperan alcanzar y diseñar sistemas de evaluación y control adecuados.

A fin de explicar, este proceso se detalla en la figura N° 2

Figura N° 2 Proceso de Planeación Estratégica de Mercadotecnia<sup>28</sup>



<sup>28</sup> Hugues, G. D. (1986). "Mercadotecnia: Planeación Estratégica". USA.: ADDISON-WESLEY IBEROAMÉRICA, S.A. 1ª Ed. Pág. 24-25.

#### **d. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.**

La estrategia de mercadotecnia a seguir tiene que ver con el producto (sea un bien o un servicio) y sus atributos, el precio a asignársele, la manera en que se hará llegar al mercado objetivo y la forma en que se dará a conocer dentro del mercado al cual se dirigen las acciones de mercadotecnia. Lo anterior conlleva a seleccionar el mercado meta y su mezcla de mercadotecnia, ya que su determinación ayudará a dirigir efectivamente los esfuerzos de mercadotecnia.

##### **d.1 DEFINICIÓN DE MERCADO META.**

“El mercado meta se define como un grupo de personas u organizaciones a las cuales una compañía dirige su programa de mercadotecnia”.<sup>29</sup> “Un mercado meta se selecciona tomando en cuenta determinantes como la motivación, percepciones, actitudes; las cuales adquieren mayor importancia cuando el objeto de transacción es un servicio, puesto que él no puede tocarse, olerse ni probarse”<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Op. Cit. 1 Pág. 64

<sup>30</sup> Op. Cit. 1 Pág. 573

#### **d.2 COMPONENTES DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.**

Se refiere a la combinación de un producto, la manera en que se promoverá y distribuirá y su precio. Los cuales deben satisfacer las necesidades del segmento de mercado y, al mismo tiempo, cumplir con los objetivos de mercadotecnia. Dichos elementos se exponen a continuación:

- Producto: En la mercadotecnia de servicios, la intangibilidad, el carácter perecedero y la incapacidad de su almacenamiento, plantea retos en la planeación y desarrollo de servicios; por lo que una entidad dedicada a esa actividad debe tomar decisiones tales como:
  - ¿Qué servicios ofrecerá?
  - ¿Qué estrategias de servicio adoptará?
  - ¿Qué características tendrán los servicios?<sup>31</sup>
  
- Precio: La determinación de precios en entidades donde el fin no es obtener ganancias es difícil, ya que por lo general, el mercado meta son personas u organizaciones llamadas beneficiarias a las que no

---

<sup>31</sup> Op. Cit. 1 Pág. 574

se les cobra; sin embargo, tiene un costo, en el caso de una institución pública ese costo sería el presupuesto destinado para su funcionamiento, en tanto para el beneficiado, el costo se refleja en la forma de viaje y tiempo de espera y quizá la atención recibida<sup>32</sup>.

- Distribución: Para el diseño de un sistema de distribución en la prestación de servicios se requieren de dos cosas. La primera es seleccionar los canales de distribución (personas que brindarán el servicio) y la otra es contar con instalaciones físicas para distribuir el servicio.<sup>33</sup>
  
- Promoción: Sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto con la intención de influir en los sentimientos, creencias y comportamiento del receptor o destinatario.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Op. Cit. 1 Pág. 578-579

<sup>33</sup> Op. Cit. 1 Pág. 580

<sup>34</sup> Op. Cit. 1 Pág. 482



**B. GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS Y LA OFICINA MUNICIPAL DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (OMAM) .**

**1. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

**a. NORMATIVA LEGAL**

La normativa que rige el accionar de la Alcaldía de Mejicanos es el CÓDIGO MUNICIPAL DE EL SALVADOR<sup>35</sup>, el cual se ampara en el Capítulo VI, Sección segunda, Artículo 203 de la Constitución Política de El Salvador, donde se establece que los municipios se regirán por un código municipal el cual es un instrumento que debe ser aplicado a las gestiones técnico-administrativas de las alcaldías de El Salvador. Dentro de él se le faculta en diversos aspectos que son objeto de aplicación entre ellos están: Conceptos, Competencias, Organización, Gobierno, Instrumentos jurídicos y demás atribuciones referentes a la Hacienda Pública Municipal.

El objeto que persigue, según el Cáp. I Art. 1 es "Desarrollar los principios constitucionales, referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios".<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Decreto N° 274, de la A.L. D.O. N° 23 Tomo N° 290

<sup>36</sup> FUNDAUNGO, FUNDACIÓN FRIEDRICH EBERT. "Código Municipal Explicado". (1998)

Es importante señalar que una de las obligaciones del Gobierno Municipal, según el Cáp. III, Art. 31 numeral 6 es "Contribuir a la preservación de la salud y de los recursos naturales, fomento y el mejoramiento económico-social y a la recreación de la comunidad".

El beneficio que el código ofrece a los miembros de las comunidades es la oportunidad de participar en las actividades del gobierno local, para buscar soluciones a los problemas existentes, definiendo prioridades.

**b. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

Actualmente la Alcaldía Municipal de Mejicanos posee una estructura organizativa dividida en departamentos, secretarías y unidades por lo que la vuelven una organización descentralizada, dando lugar a una estrecha supervisión, estricto control y una buena comunicación entre subordinados y superiores.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Anexo # 1 Organigrama de la Administración Municipal de la Alcaldía de Mejicanos

### **c. GESTION ACTUAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

En el año 2003, la Alcaldía Municipal de Mejicanos busca dar cumplimiento a lo establecido en el Código Municipal, desarrollando actividades tales como la realización de ferias empresariales, culturales, campañas de limpieza, de reforestación, construcción de obras de beneficio social como parques, vías de acceso, muros de retención en zonas de alto riesgo, alumbrado público en diferentes lugares del municipio, etc. Para poder realizarlas, la Alcaldía requiere de fondos, los cuales provienen de la emisión de partidas de nacimiento, defunción, actas de matrimonio, recaudación de impuestos y tasas municipales que incluyen recolección de basura, alumbrado público. Otra fuente de ingresos es la asignación del 6% del Presupuesto General de la Nación. En cuanto a la planeación para el desarrollo de sus actividades, la alcaldía elabora un plan de trabajo que abarca un periodo de tres años, tiempo que dura la gestión de un alcalde y su Concejo Municipal. Así mismo elabora planes anuales para ejecutar los proyectos que ella lleva a cabo.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Entrevista realizada al Lic. Ricardo Ruballo, Gerente General de la Alcaldía Municipal de Mejicanos

**2. GENERALIDADES DE LA OFICINA MUNICIPAL DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (OMAM) .**

La Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (OMAM) inició sus funciones el 29 de enero de 2002, creada por el gobierno local con el apoyo técnico de la Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), quienes en su rol de cooperantes técnicos apoyan la promoción del Desarrollo Económico Local.

La iniciativa de implementar una oficina que brindará apoyo al sector de la micro y pequeña empresa del municipio de Mejicanos, se da a través del proyecto "Promoción Municipal de la Micro y Pequeña Empresa".

Previo a su implementación, se debieron realizar diversas gestiones y actividades con anticipación a la inauguración de la Oficina, las cuales fueron:

- Presentación del Proyecto OMAM a las siguientes unidades de la municipalidad; Relaciones Públicas y Comunicaciones, Administración de Mercados, Desarrollo Social, Cuentas Corrientes y Catastro.
- Presentación del Proyecto OMAM a la Asociación Coordinadora de Intercomunales de Mejicanos (ACIM).

- Gestiones ante las unidades siguientes: Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), Saneamiento Ambiental, Servicios Generales, Desarrollo Social y Relaciones Públicas y Comunicaciones, las cuales involucrarían dentro del marco de inauguración de la OMAM.

Una actividad importante que se dio previo al inicio de labores de la OMAM, fue la estructuración del Plan de Trabajo para esta Oficina, el cual se elabora anualmente. Dentro del plan para el presente año se incluyen actividades tales como:

- Promoción de empresas existentes.
- Promoción de grupos asociativos.
- Atención de demanda de los empresarios.
- Motivar la cooperación de instituciones afines a las labores de la OMAM.

En el desempeño de sus labores, la OMAM debe cumplir las siguientes funciones:

- Recopilación de información sobre oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial, así como de los empresarios a quienes se les ha brindado algún tipo de servicio.
- Planificación y coordinación de ferias empresariales.
- Ejecución de foros sobre el sector de las MYPE's.

- Realización de encuentros empresariales.
- Generar oportunidades de asociación entre empresas de igual giro económico.
- Crear oportunidades de negocios.
- Gestionar financiamiento para iniciativas que impulsen la promoción de la Micro y Pequeña Empresa.
- Brindar información sobre proveedores de materia prima
- Brindar información sobre proveedores de servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial.
- Facilitar servicios de información y asistencia técnica a las MYPE's del municipio de Mejicanos.
- Servir de enlace entre las organizaciones que brindan servicios de capacitación y las MYPE's del área.

Para el desarrollo de las anteriores funciones y actividades, la OMAM cuenta con los siguientes recursos:

- RECURSO HUMANO; actualmente y debido al corto tiempo que tiene de estar funcionando la OMAM sólo está conformada por una persona que es quien se encarga de darle seguimiento a los contactos que se hacen con instituciones afines al trabajo que la Oficina desarrolla. Así mismo, se encarga de darle seguimiento a las MYPE's que se acercan a la OMAM, también hace convocatorias para la realización de ferias, encuentros

seminarios, entre otros, así como todas las actividades y funciones mencionadas anteriormente.

La persona encargada de la OMAM cuenta con una Licenciatura en Relaciones Internacionales, así mismo ha asistido a un curso internacional orientado al desarrollo económico local de la microempresa el cual se llevó a cabo en Israel. Para abril del año 2003 asistió a un taller sobre gestión administrativa empresarial, impartido por CONAMYPE. Actualmente realiza estudios de post-grado, que consiste en una maestría en Desarrollo Local.

- RECURSOS MATERIALES; la OMAM cuenta con un espacio en las instalaciones de la Alcaldía de Mejicanos, así mismo cuenta con su equipo de computadora, silla, escritorio, papelería y útiles.
- RECURSOS ECONÓMICOS; para el funcionamiento de la OMAM, la administración municipal le destina un porcentaje de presupuesto municipal.
- RECURSOS DE INFORMACIÓN; la información con la que se cuenta es la que está disponible en Internet, la información bibliográfica, es limitada. De igual manera cuenta con una base de datos de los empresarios y de las organizaciones que se relacionan con el apoyo al sector de las MYPE's.

- RECURSOS ADMINISTRATIVOS; la OMAM cuenta con manuales que contribuyen a su funcionamiento, estos son:  
Manual de Normas y Valores.  
Manual de Funciones.  
Manual de Procedimientos.  
Así mismo, cuenta con la propuesta de Normativa de Comercio.

Todo lo anterior ha llevado a la OMAM a poder alcanzar los siguientes logros:

- Realización de la 1ª y 2ª Feria Empresarial (2002 y 2003)
- Realización del 1er. Encuentro Empresarial en julio del 2002.
- Alcanzar un promedio de atención al usuario de 50 personas empresarias por mes.
- Avances en el proyecto "Kioscos Mejicanos", dentro del cual se contempla iniciar una convocatoria piloto para la zona de Zacamil, en conjunto con las empresas que se espera participen en el proyecto (Banco Agrícola, Programa de Garantía para la Pequeña Empresa, Mobiliario Urbano S.A. de C.V.)
- Intermediar con la Fundación REDES (Reconstrucción para el Desarrollo económico y Social), para el desarrollo del taller sobre "Transferencias de tecnologías para empresas



panificadoras" al cual asistieron 35 personas empresarias dedicadas a tal actividad.

- Impulsar el proyecto "Mercado Móvil".

En conclusión, la OMAM fue creada para brindar apoyo a la micro y pequeña empresa a fin de suplir las principales necesidades de los sectores antes mencionados, ofreciendo servicios de Asistencia Técnica e Información.<sup>39</sup>

Es por ello que se considera importante contextualizar al sector MYPE, conocer sus generalidades, cómo se caracteriza y clasifica.

#### **a. ASPECTOS GENERALES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.**

Según el Ministerio de Economía<sup>40</sup>, más de tres millones de Salvadoreños dependen de la MYPE, y según la encuesta FOMMI-DIGESTYC (Fondo de Fomento de la Microempresa en las Zonas Marginales-Dirección General de Estadísticas y Censo), alcanzan un 98% del total de empresas en El Salvador, contribuyendo así, como fuente de empleo, pues absorbe un 38.2% de la Población Económicamente Activa (PEA) En materia económica, el sector MYPE representan un aporte al Producto Interno Bruto (PIB) del 25% al 35%<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> La información recopilada para la elaboración de las Generalidades de la OMAM fue obtenida a través de una entrevista realizada a la Lic. Dina Bonilla, Jefe de la OMAM de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, así como del documento "Informe Anual de Trabajo. Año 2002" de esta oficina y del Boletín Informativo N° 1 de la OMAM, año 2003.

<sup>40</sup> CONAMYPE. (2001) "Política Nacional para la Micro y Pequeña Empresa". Pág. 2

<sup>41</sup> CONAMYPE y GTZ, "Entre integración y competitividad" (2000)

### **a.1 CARACTERIZACIÓN DE MICROEMPRESA.**

En El Salvador, la microempresa se caracteriza por su diversidad interna, puesto que no es un conjunto homogéneo de empresas, sino un agregado heterogéneo de unidades productivas, técnicas de producción, ubicación espacial y geográfica, etc.<sup>42</sup>

Por lo que microempresa puede ser definida así:

- Son aquéllas que sus niveles de venta no generan acumulación y en cuanto a sus activos, no exceden a los \$11,824.57<sup>43</sup>
- Son aquéllas que la conforman uno o más propietarios, en donde trabajan solos o con empleados adicionales, con activos hasta de \$8,571.43<sup>44</sup>

Para efectos de la presente investigación, la caracterización a utilizar será la presentada por FUSADES.

---

<sup>42</sup> Op. Cit. 40 Pág. 7

<sup>43</sup> Corporación Salvadoreña de Inversiones (CORSAIN)

<sup>44</sup> Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)

## **a.2 SEGMENTACIÓN DE LA MICROEMPRESA.**

La amplitud del campo de la microempresa ha dado paso a la segmentación del sector. Los segmentos se identifican por sus virtudes y potencialidades, constituyendo la base para el diseño de mecanismos que eliminen las trabas a su desarrollo. Los segmentos identificados para la microempresa son:<sup>45</sup>

- Microempresa de subsistencia: Son las que buscan generar ingresos con propósitos de consumo inmediato. En su mayoría son trabajadores temporalmente desocupados que se integran al sector mientras consiguen un trabajo permanente. Dicha temporalidad, muchas veces, adquiere un carácter permanente. Alcanzan menos de \$1,714.00 mensuales como ingresos por ventas. Se dedican principalmente al comercio.

No tiene puesto fijo para sus actividades, y cambian frecuentemente de actividad al no tener definida su competencia laboral.

---

<sup>45</sup> Op. Cit. 40 Pág. 7-8

- Microempresa de subsistencia con potencial: Se trata de trabajadores individuales con motivación y potencial empresarial, que generan ingresos para el consumo inmediato, pero aun son bajos en relación con la canasta básica (menos de \$1,714 mensuales). En su mayoría se dedican al comercio. Tienen mayor estabilidad en la actividad que realizan.
  
- Microempresa de acumulación simple: Los empresarios se distinguen por haber conseguido definir su competencia laboral, así mismo los recursos productivos generan ingresos que cubren los costos de su actividad, aunque sin lograr excedentes suficientes que permitan la inversión en crecimiento. En este segmento se ubican las microempresas cuyas ventas oscilan entre \$1,714.00 y \$3,429.00 mensuales. En su mayoría se dedican al comercio y a la industria manufacturera. Tienen responsabilidades laborales pues generan un promedio de tres empleos remunerados. En su mayoría tienen local fijo para el negocio en su hogar o vivienda y normalmente tienen mayor estabilidad en la actividad que realizan.

- Microempresa de acumulación ampliada o microtope.

Son aquellas en que la actividad productiva es suficientemente elevada como para poder acumular un excedente e invertir en el crecimiento de la microempresa. En este segmento se ubican aquellas cuyas ventas mensuales fluctúan entre \$3,429.00 y \$5,714.00. la empresa consigue actuar como un centro de acumulación de competencias, de recursos humanos y de capital. Sus principales actividades económicas son el comercio y la industria manufacturera. Tiene responsabilidades laborales ya que generan un promedio de cuatro empleos remunerados. Sus actividades económicas tienen mayor permanencia y se desarrollan en locales fijos.

**a.3 CARACTERIZACIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA.**

Las pequeñas empresas son consideradas como unidades económicas en donde, la combinación de factores productivos y posicionamiento comercial les permiten acumular ciertos márgenes de excedentes. Así mismo, poseen una organización empresarial más definida y su gestión y registros están formalizados.

Las definiciones de pequeña empresa que pueden encontrarse son:

- Son aquellas empresas cuyo activo no es superior a \$34,285.71, además el número de personas empleadas es de cinco a diecinueve como máximo<sup>46</sup>
- Son aquellas empresas constituidas por uno o más dueños y cuyos activos no son superiores a \$17,142.86, empleando mano de obra adicional<sup>47</sup>

Entre estas definiciones se usará la de FUSADES, así mismo se tomará en cuenta el nivel de ventas mensual que según CONAMYPE, está entre los \$5,700.00 y los \$57,000.00<sup>48</sup>

#### **b. IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.**

La importancia de estimular el desarrollo y crecimiento de las MYPE's puede resumirse en cuatro razones<sup>49</sup>:

---

<sup>46</sup> FIGAPE

<sup>47</sup> Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)

<sup>48</sup> Op. Cit. 40 Pág. 8

<sup>49</sup> Op. Cit. 40 Pág. 5

- La MYPE, promotora del desarrollo económico nacional y regional; la MYPE provee un medio para movilizar los recursos de un país y fortalecer su capacidad para generar empleo y bienestar en beneficio general de las economías en los ámbitos nacional y regional.
  
- Promueve una estructura económica flexible, innovadora y competitiva; las MYPE's tienen considerables ventajas comparativas con relación a las empresas más grandes, lo que les permite responder rápida y efectivamente a las cambiantes tendencias que resultan de la globalización.
  
- Cumple su rol en aliviar la pobreza y asistir a aquellos que están en desventaja; en la medida en que los programas de desarrollo de las MYPE's puedan concentrarse en potenciar grupos específicos de población (las mujeres u otros grupos que por alguna razón pudieran considerarse marginados), se podrá contribuir a los objetivos de reducir la pobreza y desigualdades. Aunque es claro que el apoyo a las MYPE's no es el principal instrumento para terminar la pobreza, su contribución es importante, entre otras razones, por su potencial para la formación de capital y riqueza.

- Es promotora de la democracia y la sociedad civil; un esfuerzo consciente para desarrollar el sector privado y las instituciones que promueven la participación de los empresarios en los sistemas económicos, políticos y sociales de un país.

**c. LIMITANTES QUE AFRONTAN LAS MYPE'S PARA SU DESARROLLO.**

Sin duda, el desarrollo potencial del sector requiere de cambios importantes, sin embargo, existen serias limitantes que dificultan su desarrollo. Entre las cuales se encuentran:<sup>50</sup>

- Limitado potencial para generar empleo por unidad empresarial: La micro y pequeña empresa son una fuente importante de autoempleo, empleo y subempleo, pero de un nivel inferior de los niveles de un empleo "formal", además del bajo número de empleos por unidad productiva. La relación existente entre el número de empleos generado y el total de empresas es de 1.8.

---

<sup>50</sup> Op. Cit. 40 Pág. 10-11



Este índice no niega la existencia de un segmento de actividad empresarial en el sector que sí tiene empleo calificado y posibilidades de acumulación. Sin embargo, la situación de la mayoría de las empresas explica la baja productividad y bajos niveles de ingresos de la unidad empresarial, ya que mayormente se ubican en mercados de lento crecimiento.

- Aislamiento de las empresas y trabajadores de los mercados de insumos, servicios y productos.

La creciente globalización de la economía y de los fenómenos de reestructuración tecnológica y organizativa que conlleva, plantea exigencias competitivas cada vez mayores, a la que la MYPE es especialmente vulnerable, porque su tamaño les impide en general capturar oportunidades de mercado que requieran de una escala considerable de producción, estándares homogéneos de calidad, y una oferta constante y segura. Por la misma razón, la MYPE tiene dificultades en la compra de insumos, materia prima, equipo, servicios financieros y de consultoría.

Una estrategia orientada al desarrollo de la especialización y complementariedad de la MYPE, en el marco de acuerdos y redes de empresas, puede resultar decisiva y debe formar parte de cualquier política

orientada al desarrollo del sector. Ya que, aún cuando se pueden encontrar ejemplos de algunas estructuras de articulación productiva y cooperación entre la MYPE en El Salvador, debe tenerse presente que tales estructuras rara vez aparecen por sí solas, menos común todavía la aparición espontánea de todo el conjunto de instituciones que apoyen al sector. Es así como una política sectorial de apoyo debe considerar la manera en que un gobierno estimule dicho progreso.

- Deficiencias en los procesos de enseñanza-aprendizaje basadas en las competencias emprendedores.

Las frecuentes transformaciones económicas y tecnológicas que ocurren en el mundo, se traducen en mayores desafíos que deben encarar todo empresario; en particular el sector MYPE. Dichas tendencias ponen de manifiesto la necesidad de generar y potenciar las habilidades en la población joven para aplicar el conocimiento a la realidad, y desarrollar y consolidar competencias emprendedoras. Ello constituye un importante desafío que impone la concepción y diseño de nuevas y mejores formas de educar que garanticen al individuo su incorporación a la economía así como su integración social, validando el papel de la educación como vehículo para la prosperidad del individuo.

- La heterogeneidad del sector de la micro y pequeña empresa.

Finalmente es importante anotar que una característica fundamental que ha de abordarse es la heterogeneidad del sector de la micro y pequeña empresa, lo que implica que los distintos segmentos tienen necesidades y problemas, lo que debe llevar a estrategias y servicios diferenciados.

- Acceso limitado de empresas y trabajadores a servicios financieros y no financieros.

En las últimas décadas se ha avanzado de manera significativa en el diseño de metodologías y desarrollo de instituciones que hacen más accesible los servicios financieros y no financieros a empresas y personas del sector MYPE. Sin embargo, los servicios que se han desarrollado llegan sólo a empresas y personas con determinadas características y aún su cobertura y su impacto es muy limitado. Es necesario desarrollar esfuerzos para lograr una mayor especialización, diversificación y ampliación de los servicios ofrecidos, consultando de manera más directa a los beneficiarios finales y creando las condiciones para que los mercados de estos servicios funcionen eficientemente.

#### **d. SERVICIOS DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.**

Los servicios que apoyan el desarrollo competitivo empresarial son:<sup>51</sup>

Servicios de Soporte Básico: Son servicios orientados a crear o mejorar la dotación de equipamiento industrial, infraestructura y obras físicas o servicios públicos. Entre ellos se consideran las iniciativas dirigidas a brindar servicios de información pública que apoyen el desarrollo de las empresas, que busquen promocionar e implementar la normatividad legal y administrativa que ayude a reducir costos de acceso a la formalidad, a los mercados y otros tipos de transacción.

Servicios Empresariales: Son aquellos que soportan o son parte consubstancial de los procesos productivos de las empresas, como: los servicios de contabilidad, servicios productivos, mantenimiento, abastecimiento, seguros, vigilancia. Su adquisición rutinaria es fundamental para la marcha normal de la empresa aunque su uso no es esencial para aumentar las competencias empresariales.

---

<sup>51</sup> Bresciani, Iván Mifflin. "El Mercado de los Servicios de Desarrollo Empresarial para la Pequeña Empresa, ¿Subsidio o Rentabilidad?". IV ENCUESTRO LATINOAMERICANO. DOCUMENTO DE BASE. Antigua, Guatemala del 10 al 12 de diciembre del 2001. Pág. 7-8

Servicios Financieros: Se refieren a los Proyectos de inversión que busca promover el desarrollo de los mercados financieros y facilitar el acceso a los servicios financieros a la MYPE. Pueden incluirse los servicios de microcrédito, fondos de garantía, cartas fianzas y avales, fondos de inversión de mediano plazo, capital de riesgo, bancos comunales, tarjetas de crédito para proveedores, descuentos de letras y facturas, etc.

Servicios de Desarrollo Empresarial: Se define como Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) a una variedad de servicios no financieros prestados en las diferentes etapas del desarrollo de una empresa (incluyendo aquellos previo a su inicio). Estos servicios incluyen la formación o capacitación; asesoría, asistencia técnica o consultoría; información técnica o comercial; también se consideran como SDE aquellos que buscan promover una estructura comercial y productiva más articulada entre fabricantes, subcontratista y proveedores de insumos o componentes y facilitar el acceso a mercados nacionales e internacionales.

Para detallar qué servicios pueden ser brindados en cada una de las modalidades de SDE se muestra el cuadro N° 3. que presenta la “matriz de necesidades-servicios”.

Esta identifica los tipos de servicios que se pueden prestar de acuerdo a las funciones de la empresa (Administración, Recursos Humanos, Mercadeo, Finanzas y Producción).

CUADRO N° 3. MATRIZ DE NECESIDADES-SERVICIOS<sup>52</sup>

<b>TIPO DE SERVICIO</b> <b>FUNCIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>ASISTENCIA TÉCNICA, ASESORÍA - CONSULTORÍA</b>	<b>GESTIÓN Y ACCESO A MERCADOS</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Orientación legal y tributaria, formalización legal.	Capacitación gerencial, contable y tributaria. Organización empresarial.	Plan de Negocios. Administración. Contabilidad y tributación.	Gestionar la contabilidad y las responsabilidades legales
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Sobre cursos de formación, consultores. Bolsa de trabajo.	Motivacionales. Gestión de recursos humanos, Capacitación laboral.	Evaluación de personal.	Provisión de personal.
<b>MERCADEO</b>	Información de oportunidades de mercados, clientes, proveedores, diseño.	Técnicas de ventas. Planes de Mercadeo.	Planes de mercadeo. Estudios de mercado. Desarrollo de productos.	Intermediación de productos o insumos. Subcontrata. Consorcios. Logística de distribución.
<b>FINANZAS</b>	Oferta financiera.	Gestión Financiera. Contabilidad de costos.	Proyectos de Inversión. Costos y finanzas.	Gestión crediticia (trámites y procedimientos)
<b>PRODUCCIÓN</b>	Procesos. Productos. Tecnología. Maquinaria.	Organización de la producción. Distribución de planta. Nuevas técnicas.	Productividad y organización en planta. Calidad Total.	Estandarización. Diseño industrial. Control de calidad. Mantenimiento de máquinas.

<sup>52</sup> Op. Cit. 51. Pág. 15

En la matriz anterior se establecen cuatro tipos de servicios, los cuales consisten en:<sup>53</sup>

INFORMACIÓN: Los servicios de información implica facilitar el acceso a una variedad de información y datos, más o menos organizados para generar oportunidades a los empresarios. En este sentido, la información es un insumo muy útil para la capacitación y asesoría y por ello suele ir acompañada de tales servicios como un servicio complementario.

CAPACITACIÓN: La capacitación es una intervención basada en insumos educativos que involucra a facilitadores/capacitadores y grupos de participantes que están orientados al aprendizaje de competencias empresariales. Los tipos de capacitación son muy diversos; entre ellos contamos con la capacitación en gestión empresarial, capacidades personales y temas empresariales, capacitación en técnicas que cubren lo que la empresa hace.

---

<sup>53</sup> Op. Cit. 51 Pág. 15-20

ASISTENCIA TÉCNICA, CONSULTORÍA O ASESORÍA: Es un proceso guiado de autodiagnóstico, donde el asesor guía y apoya al empresario-cliente en la identificación de problemas, oportunidades y recursos, y lo ayuda definir opciones y seleccionar cursos de acción.

GESTIÓN Y ACCESO A MERCADOS: Cuando se habla de servicios de gestión se refiere a los servicios administrativos, secretariales, servicios de contabilidad o también gestiones ante organizaciones públicas para cumplir regulaciones y trámites administrativos. También se pueden incluir a la facilitación del acceso al crédito. Cabe destacar que las dificultades de acceso a mercados de los factores y servicios necesarios para el desarrollo de la competitividad empresarial derivan de fallas o imperfecciones presentes en estos mercados. Dichas dificultades tiene que ver con problemas de asimetrías de información entre oferta y demanda de servicios, altos costos de transacción para acceder a los servicios, y economías de escala en la oferta de servicios, estructuras de mercado poco competitivas, escasez de proveedores idóneos y servicios pertinentes y de calidad entre otros.



Con lo anterior puede decirse que toda empresa presenta dificultades y la micro y pequeña empresa no es la excepción y que hasta cierto punto es el sector más vulnerable, por tal razón el diseño de un plan estratégico de mercadotecnia debe incluir elementos que se relacionen con la organización que lo ejecutará a fin de crear un ambiente que ayude a conocer el entorno tanto interno como externo de la misma y de esta manera formular estrategias que contribuyan al alcance de la misión y los objetivos de la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA OMAM Y SUS SERVICIOS DE ASESORIA EMPRESARIAL.**

#### **A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para la realización de cualquier investigación, se deben plantear los objetivos que se persiguen, ya que dan la pauta del camino a seguir. Sin ello la investigación puede volverse estéril, pues los frutos que se obtengan de ella no serán los esperados por el equipo investigador.

En tal sentido se presentan los objetivos de la investigación:

#### **1. OBJETIVO GENERAL.**

Realizar un diagnóstico de la situación actual de los servicios que ofrece la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (OMAM), que ponga al descubierto las causas que impiden el buen funcionamiento de los Servicios de Asesoría Empresarial.

#### **2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Conocer la situación actual de la OMAM a fin de determinar las causas que impiden el buen funcionamiento de la misma.
- Conocer la situación real de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE's) ubicadas en el Municipio de Mejicanos, para poder establecer en que aspectos necesitan más los servicios de apoyo.

- Describir la situación problemática tanto de las MYPE's como de la OMAM, tomando en cuenta los factores internos y externos que influyen en ambas, para establecer conclusiones y recomendaciones que contribuya a desarrollar el diseño del Plan Estratégico de Mercadotecnia.

#### **B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa es creada con el fin de incentivar la productividad de las MYPE's de Mejicanos, proporcionándoles servicios de asesoría empresarial por lo que el presente estudio es importante ya que el 98% del sector empresarial está constituido por el sector MYPE, el cual constituye una parte importante, tanto para estimular la generación de empleos, como el desarrollo económico del municipio, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida en la zona. Con su realización, la Alcaldía de Mejicanos, a través de los servicios de asesoría empresarial brindados por la OMAM, tendrá una línea de acción para promover el desarrollo local, aumentando los niveles de ingresos de las personas que dependen de la micro y pequeña empresa, esto contribuirá a mantener y aumentar la recaudación de impuestos y tasa municipales, que servirán para realizar más obras de beneficio social para Mejicanos.

### **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

El propósito de la metodología de investigación fue guiar paso a paso en la realización de la investigación.

Los pasos seguidos fueron:

Paso 1 Se establecieron las actividades que se llevarían a cabo.

Paso 2 Se estableció el tipo de investigación y su diseño.

Paso 3 Se establecieron las fuentes de investigación a utilizar.

Paso 4 Se determinó el área geográfica.

Paso 5 Se determinó el universo a investigar.

Paso 6 Se determinaron las unidades de análisis

Paso 7 Se determinó el tipo de muestreo a utilizar.

Paso 8 Se determinó la muestra.

Paso 9 Se estableció cómo se haría la tabulación y el análisis de los datos recolectados.

#### **1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.**

El método utilizado en esta investigación fue el deductivo; la razón por la que se usó este método es porque en esta investigación se determinó la situación problemática particular de la OMAM, partiendo de hechos generales que la rodeaban.

## **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El tipo de investigación utilizado para el estudio fue de tipo descriptivo, pues en él se describieron situaciones o eventos, para el caso se especificaron las propiedades importantes del fenómeno que es el fortalecimiento de los Servicios de Asesoría Empresarial que brinda la OMAM.

De igual manera, se determinaron las tendencias del medio ambiente (económicas, políticas, legales, sociales, culturales) que, en un momento dado, podían afectar el funcionamiento de la OMAM.

En cuanto al tipo de diseño de investigación, se utilizó el de sección transversal, el cual consistió en tomar una muestra de la población.

## **3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Las fuentes de información que se tomaron en cuenta:

### **a. FUENTES PRIMARIAS.**

Son aquellas en que se entra en contacto directo con las unidades de análisis de las cuales se obtuvieron datos específicos, estas fueron; los Micro y Pequeños Empresarios del Municipio de Mejicanos, la Directora de la OMAM y el Gerente de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

#### **b. FUENTES SECUNDARIAS.**

Estas se dividen en:

- Fuentes internas: dentro de ellas se incluye la base de datos de empresas registradas por la OMAM. Así mismo se tomó en cuenta el boletín informativo y el tríptico<sup>54</sup> elaborado por la OMAM.
- Fuentes externas: En cuanto a las fuentes externas, se tomó en cuenta el estudio realizado por FADEMYPE al Municipio de Mejicanos<sup>55</sup>.

#### **4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.**

Para la realización del trabajo de campo, se determinó el universo, es decir, los micro y pequeños empresarios que están registrados por la OMAM. Así mismo se definió la muestra como un subconjunto de elementos que pertenecen al conjunto llamado universo. Es por eso que en la investigación se utilizó el muestreo aleatorio simple, cuya ventaja es que las unidades de análisis se seleccionan en forma aleatoria y cada elemento tiene la probabilidad de ser escogido. De acuerdo al número de

---

<sup>54</sup> Ver anexo # 2 y 3

<sup>55</sup> Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE) **Proyecto Promoción Municipal de la Microempresa. 65 Páginas.**

micro y pequeñas empresas registradas por la OMAM (3,955) se determinó el tamaño de la muestra encuestada, utilizando la fórmula siguiente<sup>56</sup>:

$$N = \frac{\sigma^2 N \cdot p \cdot q}{E^2 (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde N = tamaño del universo  
 p = probabilidad de éxito  
 q = probabilidad de fracaso  
 $\sigma$  = nivel de confianza  
 e = margen de error  
 n = tamaño de la muestra.

De acuerdo al resultado obtenido en la prueba piloto suministrada a micro y pequeños empresarios del Municipio de Mejicanos, se obtuvo un p = 70% y q = 30%, por lo que el resultado es:

$$N = 3,955$$

$$p = 70\%$$

$$q = 30\%$$

$$\sigma = 95\%$$

$$e = 5\%$$

$$N = \frac{(1.96)^2 (3955) (0.7) (0.3)}{(0.05)^2 (3955-1) + (1.96)^2 (0.7) (0.3)}$$

n = 298 micros y pequeños empresarios a encuestar.

Por otra parte, se incluyó como unidades de análisis a la Directora de la OMAM y al Gerente de la Alcaldía de Mejicanos, por no contar con más personal dentro de la OMAM, se hizo uso de la entrevista personal en ambos casos.

---

<sup>56</sup> Op. Cit. 24, Pág. # 46

## **5. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Para la recolección de la información de las fuentes primarias se utilizó el cuestionario<sup>57</sup> para los Micro y Pequeños Empresarios del Municipio de Mejicanos, el cual constó de una parte introductoria, indicaciones para el llenado del cuestionario y el cuerpo del cuestionario.

Como se mencionó anteriormente se utilizó la entrevista personal para la Directora de la OMAM y el Gerente de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.<sup>58</sup>

## **6. TABULACIÓN ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOLECTADOS.**

Con la encuesta realizada entre los Micro y Pequeños Empresarios, cuyos negocios se ubican en el Municipio de Mejicanos, se obtuvo información acerca de las necesidades que ellos poseen dentro de su negocio, la cual se trasladó a cuadros tabulares, los que facilitaron su análisis e interpretación<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Ver anexo # 4, Pág. 4-1 a 4-7

<sup>58</sup> Ver anexo # 5, Pág. 5-1 a 5-8 y Anexo # 6, Pág. 6-1 a 6-4

<sup>59</sup> Ver anexo # 7, Pág. # 7-1 a 7-28



#### **D. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

##### **1. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA OMAM.**

La OMAM surge ante la necesidad de contar con un ente municipal que brinde apoyo al sector de la MYPE, dicho apoyo se refleja en los servicios de asesoría y en las actividades que la OMAM ofrece y lleva a cabo para beneficio del mencionado sector.

##### **Filosofía Organizacional.**

Para desarrollar su trabajo, la OMAM no cuenta con los elementos que contempla la Planeación Estratégica, debido a que en la municipalidad no existe una cultura de planeación a largo plazo. Por tal razón el objetivo primordial que tiene la OMAM sólo expresa una de las funciones que realiza, que es facilitar información sobre Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) o Servicios Financieros, dejando fuera funciones, como promover encuentros y ferias empresariales, brindar servicios de asistencia técnica y ejecutar acciones que apoyen la asociatividad y la comercialización de las empresas.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Ver anexo # 3. Pág. 3-2

### **Estructura Organizacional**

La OMAM se ubica dentro del organigrama de la Alcaldía de Mejicanos<sup>61</sup>, donde se definen las relaciones jerárquicas y de trabajo, en las que se establece que el jefe inmediato de la dirección de la OMAM es el Gerente de la Alcaldía. Sin embargo si se habla en términos de sistema, el subsistema OMAM no tiene una estructura organizativa propia por lo que no se visualiza como está organizada

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA OMAM Y DE LOS SERVICIOS DE ASESORÍA EMPRESARIAL QUE BRINDA.**

### **2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA OMAM. <sup>62</sup>**

#### **a.1 RECURSO HUMANO.**

La OMAM está conformada por una sola persona según entrevista realizada, la cual debe cumplir las funciones siguientes:

- Brindar los servicios de Asesoría Empresarial (Información y Asistencia Técnica)
- Organizar y promover encuentros y ferias empresariales.

---

<sup>61</sup> Ver Anexo # 1, Pág. 1-1

<sup>62</sup> Ver anexo # 5, Pág. 5-4 y 5-7; y Anexo # 6. Pág. # 6-2

- Realizar contactos con instituciones prestadoras de SDE y servicios financieros al sector MYPE.
- Elaboración del Plan Anual de Trabajo.
- Elaboración de la memoria de labores.

Sin embargo, dichas funciones no son realizadas por completo debido a que el recurso humano no es suficiente para ejecutar todas las actividades a desarrollar en la OMAM.

Así mismo la persona encargada ejecuta otras funciones que no se contemplan dentro de sus funciones principales pero que en alguna medida apoyan el trabajo del sector MYPE, las cuales son:

- Ser intermediarias entre instituciones que brinden SDE y los empresarios (la intermediación generalmente llega a derivar en una capacitación)
- Contactar con instituciones que brindan apoyo al sector MYPE (CONAMYPE, REDES, INSAFORP, etc) a fin de concertar convenios de cooperación, sin embargo no existe un proceso de la formalización dichos convenios.

## **a.2 RECURSOS MATERIALES.**

La OMAM cuenta con el siguiente equipo de oficina:

- Una computadora con la siguiente descripción;  
Intel Pentium III, Mouse, pad, parlantes.
- Escritorio con silla secretarial.
- Mesa de reuniones.
- Tres sillas.
- Un archivero con cuatro gavetas la cual se encuentra en buen estado.
- Un ventilador (el cual no está en buen estado).

Así mismo el espacio físico donde se ubica la OMAM consta de un área de 7 X 4 Mts. el cual es compartido con el Departamento de Recuperación de Moras, Manejo Integral de Desechos Sólidos (MIDES) y el conmutador<sup>63</sup>, que a pesar de tener buenas relaciones de trabajo a menudo se dan interrupciones en el trabajo desarrollado por dichas unidades.

---

<sup>63</sup> Ver anexo # 8, Pág. 8-1

### **a.3 RECURSOS ECONÓMICOS.**

La OMAM se incluye en la presupuestación de la Alcaldía, a la cual para el año 2003 se presupuestaron \$14,000.00, de los cuales \$8,571.43 corresponderían al salario y aguinaldo del recurso humano, mientras que el saldo restante sería utilizado para cubrir los gastos incurridos por la prestación de los servicios y demás gastos de funcionamiento de la oficina, sin embargo los fondos asignados no son suficientes para llevar a cabo todas las proyecciones que se tenían en el Plan de Trabajo para el año 2003.

### **a.4 RECURSOS ADMINISTRATIVOS.**

La OMAM cuenta con un documento en el que se detallan sus funciones<sup>64</sup>. Además cuenta con un Plan de Trabajo, el cual se elabora anualmente, sin embargo, no contempla un plan sobre la parte mercadológica que busque dar a conocer los servicios prestados la OMAM al sector MYPE. Así mismo cuenta con una base de datos de empresarios y

---

<sup>64</sup> Ver anexo # 9. Pág. # 9-1

empresas, sin embargo, actualmente no se aprovecha de forma adecuada.

Todos estos recursos afectan en la forma de brindar los servicios al mercado objetivo, sin embargo, los problemas y deficiencias existentes provocan que la Oficina no atienda eficientemente a su mercado objetivo, pues se observa que la OMAM no se encuentra posicionada como entidad dedicada a brindar Servicios de Asesoría al Sector de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), ya que en la mayoría de los casos los empresarios desconocen su existencia.<sup>65</sup> A pesar de dicho desconocimiento, existe disposición por parte de Micros y Pequeños Empresarios de conocer la OMAM, los servicios que brinda y las actividades que realiza.<sup>66</sup> Por lo general, los negocios de dichos empresarios presentan problemas en las áreas de Finanzas y Mercado.<sup>67</sup> En el primer caso los problemas se relacionan con el acceso a crédito, el control en las entradas y salidas de efectivo y el endeudamiento del negocio; en

---

<sup>65</sup> Ver anexo # 7 Pregunta N° 8 de los datos de investigación, Pág. 7-17

<sup>66</sup> Ver anexo # 7 Preguntas N° 13, 14 y 15. Pág. 7-20 a 7-22

<sup>67</sup> Anexo # 7 Pregunta N° 17, Pág. 7-22 y 7-23

cuanto al área de mercado los problemas tienen que ver con la ubicación del negocio, distribución de sus productos y su comercialización.<sup>68</sup> Por tal razón la OMAM debe tomar en cuenta los problemas que afectan los negocios de los empresarios a fin de prestar servicios que busquen solucionar dichos problemas.

Vale aclarar que existe un pequeño número de empresarios que han recibido servicios de capacitación o asistencia técnica de otras instituciones como NSAFORP o asesores independientes<sup>69</sup>, lo que indica que no solamente la OMAM presta servicios de asistencia técnica<sup>70</sup> en el Municipio de Mejicanos.

### **3. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS DE ASESORÍA EMPRESARIAL.**

#### **b.1 SERVICIOS OFRECIDOS.**

Los servicios que se ofrecen a Micros y Pequeños Empresarios son los de Información y Asistencia Técnica sin embargo no se brindan correctamente, ya que en los Servicios de Asistencia Técnica, la OMAM no tiene mayor

---

<sup>68</sup> Anexo # 7 Pregunta N° 18, Pág. 7-23 a 7-25

<sup>69</sup> Anexo # 7 Pregunta N° 1 Pág. 7-11; y Pregunta # 5, Pág. 7-14

<sup>70</sup> Anexo # 7 Pregunta N° 7 Pág. 7-16

conocimiento de la forma en que deben ser suministrados. En lo que se refiere a los Servicios de Información, lo que se brinda con mayor frecuencia es información relacionada a:

- La adquisición de créditos.
- La legalización de la empresa en los registros municipales.
- Sobre oportunidades de asociación entre empresas del mismo giro económico.

No obstante la OMAM no elabora un reporte del trabajo desarrollado, por lo que le resulta difícil dar un seguimiento apropiado y evaluación oportuna si lo realizado está en concordancia con lo proyectado.

## **b.2 PRECIO DE LOS SERVICIOS.**

Los servicios prestados por la OMAM no implican un cargo monetario para el empresario, ya que ese costo es subsidiado por la asignación del presupuesto municipal (precio subsidiado).

Para el caso de la Feria Empresarial se les asigna a cada participante, una cuota de \$5.00 en concepto de arrendamiento del puesto por metro cuadrado por un día. Los ingresos obtenidos sirven para cubrir



gastos incurridos, por ejemplo, la compra de refrigerios para participantes, compra de pintura para demarcación de puestos, alquiler de equipo de sonido, toldos y pago de artistas invitados.

El encuentro empresarial implica un aporte económico de \$8.00 los cuales se utilizan para pagar el servicio prestado por el hotel donde se realiza dicho evento.

### **b.3 PLAZA (DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS)**

El canal utilizado por la OMAM para brindar Servicios de Asesoría Empresarial es un canal directo (Productor - Consumidor). Debido a que la OMAM no cuenta con un lugar amplio, la distribución del servicio se dificulta, ya que muchas veces se ve interrumpida por las labores que realizan las unidades con quien comparte el espacio físico la OMAM.

### **b.4 PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS.**

Para dar a conocer sus servicios, la OMAM lo hace a través de trípticos y un boletín informativo<sup>71</sup>. Pero, debido a que se cuentan con pocos recursos,

---

<sup>71</sup> Ver anexo # 2, Pág. 2-1 y Anexo # 3, Pág. 3-2

no se distribuyen de forma masiva entre los empresarios del municipio. Sin embargo, es necesario aclarar que existen deficiencias en la información contenida, ya que dentro de ellos no se definen cuales son los servicios brindados y cuales son las actividades que realizan. Así mismo no expresan los beneficios que se obtendrían, ya sea para recibir un servicio o por participar en una actividad especifica.

Otro medio utilizado por la OMAM, es una radio comunitaria que se encuentra ubicada frente a la Alcaldía, sin embargo este medio se ha utilizado en una ocasión.

## **E. TENDENCIAS DEL MEDIO AMBIENTE EN QUE FUNCIONA LA OMAM.**

### **1. FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES.**

#### **a. FACTORES POLÍTICOS.**

Los esfuerzos dirigidos al sector MYPE por parte del gobierno están contempladas en el documento "Política Nacional para la Micro y Pequeña Empresa", el cual plantea, dentro de su estrategia número cinco, el mejoramiento del acceso de los empresarios de las MYPE's a una gama de servicios no financieros

(Formación, Capacitación, Consultoría y Asistencia Técnica) uno de los objetivos que persigue la ejecución de esta estrategia es promover el desarrollo de una red de instituciones de servicios empresariales incluyendo la Formación, Capacitación y provisión de Asesorías Técnicas y Empresariales, Servicios de Desarrollo Productivo e Información Comercial y de Mercado, acordes a las necesidades de las MYPE's y de sus trabajadores en el ámbito nacional y local<sup>72</sup>.

**b. FACTORES LEGALES.**

El artículo 2 del Código Municipal<sup>73</sup> confiere autonomía al Municipio designándolo como unidad política administrativa la cual será dirigida por el Gobierno Municipal. Así mismo en el artículo 4 del mencionado código se establecen sus competencias entre las que se contempla promocionar el desarrollo industrial, comercial, agrícola, artesanal y de servicios (numeral 9 Art. 4) es decir las actividades económicas del municipio. Para que se cumpla con dichas atribuciones puede hacerse a través de entidades descentralizadas (Art. 17 Código Municipal). Retomando lo anterior, la

---

<sup>72</sup> Op. Cit. 40, Pág. 30-34

<sup>73</sup> Op. Cit. 36

OMAM cuenta con elementos legales para su creación, ya que se considera como una entidad que busca promover el desarrollo de la actividad económica del Municipio, la cual es ejercida generalmente por el sector empresarial donde se incluye el sector MYPE. La OMAM busca específicamente promover el desarrollo del sector a través de la prestación de Servicios de Información y Asistencia Técnica y la realización de actividades como encuentros y ferias empresariales.

## **2. FACTORES SOCIALES.**

La delincuencia es un factor que afecta a todo el país y Mejicanos no es la excepción, siendo un problema tanto para las familias como para los empresarios, generando inseguridad para que puedan ejercer sus actividades con la debida confianza<sup>74</sup>.

## **3. FACTORES CULTURALES.**

Hasta hace 30 años, los habitantes de Mejicanos se dedicaban a labores eminentemente agrícolas, sin embargo, a medida que pasaron los años, algunos fueron dejando las actividades agrícolas y ejercen otras actividades, provocando que, la base productiva del Municipio este

---

<sup>74</sup> Op. Cit 55. Pág. 18 y 19

ahora relacionada con actividades comerciales y de prestación de servicio<sup>75</sup>.

#### **4. FACTORES ECONÓMICOS.**

Con los Tratados de Libre Comercio entre El Salvador y diversos países, se estaría dando entrada a empresas y productos las cuales entrarían en competencia con las empresas y productos elaborados en el país, lo que afectará el funcionamiento de las empresas involucradas, ya que los empresarios se verán obligados a mejorar la forma en que manejan sus empresas a fin de volverlas competitivas, de no ser así peligran con desaparecer.

Dichas mejoras involucrarían hacer usos de Servicios de Desarrollo Empresarial.

Mientras que la construcción de carreteras como el anillo periférico permiten el fácil desplazamiento de proveedores de productos y materias primas, así como proveedores de servicios a los micro y pequeños empresarios de las zona donde se construye dicha carretera. En conclusión las tendencias del medio ambiente que rodean a la OMAM favorecen el funcionamiento de la misma, pues ellas no le presentan situaciones que impliquen un obstáculo a su trabajo.

---

<sup>75</sup> Op. Cit. 55. Pág. 19 y 20

**F. ANÁLISIS FODA DE LA OMAM.**

El trabajo de la OMAM se ve afectado por las tendencias existentes en su entorno tanto interno como externo, y estas se reflejan en fortalezas y debilidades en el primer caso, mientras que en el segundo caso se expresan como oportunidades y amenazas. En el cuadro N° 4 se presenta el análisis FODA de la OMAM.

Cuadro N° 4 "Análisis FODA de la OMAM"

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe confianza por parte de las Autoridades Municipales hacia la OMAM, ya que se da el apoyo para llevar a cabo sus actividades.</li> <li>2. La OMAM cuentan con un Plan de Trabajo Anual.</li> <li>3. Cuenta con el apoyo Técnico por parte de FADEMYPE, OIT y BCIE, para el desarrollo de su trabajo</li> <li>4. Es la única oficina municipal en el Departamento de San Salvador que apoya al sector MYPE</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No posee un Plan Estratégico sobre la parte mercadológica que de a conocer a la OMAM en el sector al que se dirige.</li> <li>2. No existe un posicionamiento de los servicios que presta la unidad en el mercado objetivo.</li> <li>3. Los medios publicitarios con los que cuenta la OMAM para darse a conocer (tríptico y boletín informativo) no poseen información completa sobre la misma.</li> <li>4. La OMAM no sistematiza la información obtenida de los empresarios que reciben sus servicios o participan en las actividades que desarrolla.</li> <li>5. Existen deficiencias en los recurso que la OMAM posee (humano, material, económico y administrativo) para la prestación de sus servicios.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe disposición del sector MYPE para conocer a la OMAM y los servicios brindados.</li> <li>2. Integrar redes de instituciones prestadoras de servicios de apoyo empresariales, que el gobierno impulsa a través de CONAMYPE.</li> <li>3. El crecimiento en el número de nuevas empresas en el sector MYPE.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mecanismos deficientes para la recaudación de tasas e impuestos municipales, afectará el funcionamiento de las unidades que conforma la Alcaldía.</li> </ol>

## **G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1. CONCLUSIONES.**

- ◆ La Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (OMAM) no posee un Plan a largo plazo que le permitan desarrollar acciones encaminadas al fortalecimiento y promoción de los servicios brindados por la Oficina y posicionarlos entre el mercado objetivo (sector MYPE)
  
- ◆ Las deficiencias existentes en los recursos internos de la OMAM (humano, material, económico y administrativo) no permiten que desarrolle por completo todas las funciones que le competen de manera eficaz y efectiva.
  
- ◆ Los servicios brindados por la OMAM no están debidamente estructurados por lo que impide una buena prestación de los servicios de Asesoría Empresarial.
  
- ◆ Los medios publicitarios que utiliza la OMAM para dar a conocer su trabajo y los servicios que brinda al mercado objetivo, no son suficientes.

- ◆ No se cuenta con un espacio físico adecuado que le permita atender al Micro y Pequeño empresario con la comodidad que se merece.
  
- ◆ La OMAM no determina los costos en que se incurren por la prestación de los servicios a los Micro y Pequeños Empresarios por lo que no es posible determinar el número de empresarios que pueden atender con el presupuesto asignado.
  
- ◆ La información obtenida de los empresarios por parte de la OMAM no es debidamente procesada en la base de datos por lo que está siendo subutilizada.
  
- ◆ No existe un proceso de seguimiento para aquellos empresarios que han recibido servicios o han participado en las actividades de la OMAM, por lo que se desconocen los resultados obtenidos por los mismos.



## **2. RECOMENDACIONES.**

- ◆ Diseñar un Plan Estratégico de Mercadotecnia que contemple aquellos elementos que permitan desarrollar acciones encaminadas al fortalecimiento en los servicios brindados por esta Oficina y posicionamiento de los mismos en sector MYPE.
- ◆ Determinar cuales recursos necesita la OMAM y en que cantidad los necesita para que desarrolle por completo todas las funciones que le competen de manera eficaz y efectiva.
- ◆ Estructurar los servicios brindados por la OMAM con respecto a las áreas de la empresa, así como la descripción del tipo de servicio que se dará.
- ◆ Elaborar un programa promocional que permita a la OMAM dar a conocer sus servicios y actividades al mercado objetivo.
- ◆ Adecuar las instalaciones de la OMAM de manera que le permita atender al Micro y Pequeño Empresario con comodidad.
- ◆ Establecer una forma para determinar los costos en que se incurren por la prestación de servicios a los Empresarios.
- ◆ Procesar la información de los empresarios en la base de datos por parte de la OMAM, que optimice su uso.
- ◆ Desarrollar un adecuado proceso de seguimiento a empresarios que han recibido servicios o han participado en las actividades de la OMAM.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA LOS SERVICIOS DE ASESORÍA EMPRESARIAL OFRECIDOS POR LA OFICINA MUNICIPAL DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.**

### **A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.**

#### **1. OBJETIVO GENERAL.**

Elaborar un Plan Estratégico de Mercadotecnia que contribuya a orientar, mejorar y fortalecer los Servicios de Información y Asistencia Técnica ofrecidos por la OMAM a los Micro y Pequeños Empresarios del municipio de Mejicanos.

#### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Orientar los Servicios de Información y Asistencia Técnica a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los empresarios del sector MYPE.
- Diseñar estrategias mercadológicas para los servicios de Información y Asistencia Técnica que contribuyan al fortalecimiento de dichos servicios, así como de las demás funciones desempeñadas por la OMAM.
- Determinar los recursos necesarios para la ejecución de las estrategias mercadológicas diseñadas.

## **B. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.**

Dentro de la Plataforma Municipal de Mejicanos 2003-2006<sup>76</sup> se contempla fomentar espacios de participación empresarial y de atención a los empresarios así como fortalecer a la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (OMAM), para que lo estipulado dentro de la Plataforma Municipal se cumpla, se plantea la siguiente propuesta, la cual pretende contribuir al fortalecimiento de la OMAM y sus servicios de Asesoría Empresarial.

## **C. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA PARA LA OFICINA MUNICIPAL DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (OMAM)**

### **1. ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA OMAM.**

Una organización que se base en la Planeación Estratégica debe contar con los elementos básicos que le permitan definir a qué clientes atenderá, las necesidades a satisfacer, de qué manera lo realizará y hasta dónde desea llegar. Por tal razón, la OMAM tendrá una Misión y una Visión que le indicará cuál es su razón de ser y cuál debe ser su aspiración en el futuro.

---

<sup>76</sup> Plataforma Municipal de Mejicanos, 2003-2006. Pág. 5

A continuación se presentan la Misión y la Visión de la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.

#### **MISIÓN**

**"SOMOS UNA UNIDAD DE LA ALCALDÍA DE MEJICANOS QUE APOYA EL DESARROLLO DEL SECTOR DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DEL MUNICIPIO, A TRAVÉS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ASESORÍA EMPRESARIAL"**

#### **VISIÓN**

**"SER UNA OFICINA MUNICIPAL PRESTADORA DE SERVICIOS DE ASESORÍA EMPRESARIAL QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO DE MEJICANOS"**

#### **2. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA OMAM.**

- Lograr que el micro y pequeño empresario identifique a la OMAM como una unidad prestadora de Servicios de Asesoría Empresarial.
- Promover los servicios ofrecidos por la OMAM entre el mercado objetivo.
- Brindar Servicios de Asesoría Empresarial que ayuden al empresario a mejorar el desempeño del negocio, de tal manera que se contribuya al desarrollo y crecimiento económico de Mejicanos.

### **3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA OMAM.**

Para que la OMAM pueda brindar de forma adecuada los servicios a prestar, es necesario que cuente con unidades especializadas en brindar cada uno de ellos, por lo cual se propone la creación e incorporación de dos unidades a la Oficina, una se encargará de brindar el servicio de Información y la segunda estará a cargo del servicio de Asistencia Técnica.

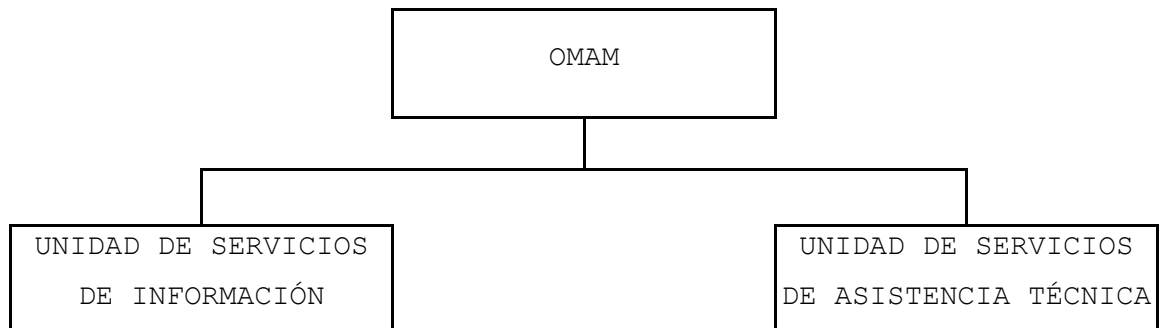
La Unidad de Servicios de Información facilitará el acceso a información sobre oferentes de Servicios Financieros y no Financieros, y sobre los servicios y actividades que la OMAM tiene; dicha información orientará a los empresarios sobre los servicios que brindan las diferentes instituciones al sector MYPE, disminuyendo el desconocimiento que ellos tiene sobre los Servicios Financieros y no Financieros.

Por otra parte, la Unidad de Servicios de Asistencia Técnica cubrirá aspectos relacionados con la formación empresarial a fin de que el empresario tenga acceso a conocimientos sobre manejo de procesos gerenciales, que busquen mejorar la planeación, programación, dirección y control en aquellas áreas donde no se realizan ó se hacen de forma deficiente. Su impacto se reflejará en la eficiencia de los procesos de producción, el manejo

financiero de la empresa, la cultura empresarial del propietario y su distribución del tiempo entre las diferentes tareas empresariales.

Para visualizar cómo se encontrará organizada la OMAM, a continuación se presenta el organigrama propuesto.

#### ORGANIGRAMA DE LA OMAM<sup>77</sup>



Fecha: 01-2004  
Elaborado por: Equipo de Investigación.  
Autorizado:  
Ciudad de Mejicanos

Complementando el organigrama anterior, es necesario describir las funciones que debe desempeñar el personal que las conforme y el perfil que ellos deben poseer. Por lo que a continuación se presenta el Manual de descripción de Puesto de la OMAM:

---

<sup>77</sup> Ver anexo # 1 Pág. 1-2 Integración de estructura organizativa de la OMAM a Organigrama de la Alcaldía de Mejicanos.

<p style="text-align: center;">Alcaldía de Mejicanos. Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. Manual de Descripción de Puestos.</p>	<p>Página: 1 De: 2</p>
<p>Titulo del puesto: Director. Unidad: Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. Cargo del Jefe inmediato: Gerente General. Cargo de subalternos: Encargado de Unidad de Servicios de Asistencia Técnica y Encargado de Unidad de Servicios de Información.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo realizado por las unidades de Servicios de Información y Asistencia Técnica.</p> <p>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.</p> <p>Funciones Diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear las actividades a desarrollar en la OMAM.</li> <li>- Coordinar y supervisar las actividades realizadas por las distintas unidades de la Oficina.</li> <li>- Reuniones periódicas con las unidades dependientes, a fin de analizar las situaciones que se presenten</li> </ul> <p>Funciones Eventuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el Plan Anual de Trabajo.</li> <li>- Establecer los objetivos de la Oficina.</li> <li>- Presentar avances sobre el trabajo de la OMAM al Gerente y al Concejo Municipal cada cuatro meses.</li> <li>- Elaborar y presentar Memoria Anual de Labores al Gerente y al Concejo Municipal.</li> <li>- Planear y organizar Ferias y Encuentros Empresariales.</li> <li>- Contactar con oferentes de Servicios Financieros y no Financieros a fin de obtener información relacionada con los servicios prestados.</li> </ul>	

Alcaldía de Mejicanos. Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. Manual de Descripción de Puestos.		Página: 2 De: 2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contactar con instituciones que apoyen al sector MYPE a fin de concertar convenios de cooperación.</li> <li>- Actualizar la información contenida en el boletín informativo.</li> </ul>			
REQUISITOS DEL PUESTO:			
Educación:			
Ser graduado en Administración de Empresas o carreras afines.			
Experiencia:			
Poseer entre dos y cinco años de experiencia en la dirección y administración integral en el área de apoyo al sector MYPE.			
Otros:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con conocimientos sobre Administración y el sector MYPE.</li> <li>- Tener conocimientos básicos sobre paquetes computacionales actualizados.</li> <li>- Poseer amplio criterio, liderazgo, cautela, confiabilidad, facilidad para relacionarse en grupo y habilidades de negociación.</li> </ul>			
RELACIONES DE COORDINACIÓN:			
Internas: Encargados de Unidades.			
Externas: Gerente General, Alcalde, Concejo Municipal y otras unidades que se relacionen con la actividad empresarial de municipio (Mercado, Catastro, etc.)			
VIGENCIA:	REFORMAS:	REVISADO:	APROBACIÓN:



<p style="text-align: center;">Alcaldía de Mejicanos. Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. Manual de Descripción de Puestos.</p>	<p>Página: 1 De: 2</p>
<p>Título del puesto: Encargado de Unidad. Unidad: Servicios de Información. Cargo del Jefe inmediato: Director OMAM. Cargo de subalternos: Ninguno. Número de personas que ocupan el puesto: Una.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Brindar información relacionada a Servicios Financieros, Servicios de Desarrollo Empresarial, y los servicios y actividades que tiene la OMAM.</p> <p>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA. Funciones Diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar información a los empresarios demandantes según sus necesidades de información.</li> <li>- Llenar fichas a empresarios registrado con anterioridad y/o que se acerquen a la OMAM por primera vez.</li> <li>- Colaborar con el ingreso de la información contenida en las fichas a la base de datos computarizada.</li> </ul> <p>Funciones Eventuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar en la elaboración de estadísticas de las MYPE's sobre los servicios brindados (tipo de servicio, duración, beneficiados)</li> <li>- Colaborar con las actividades realizadas por la OMAM (encuentros y ferias empresariales)</li> <li>- Colaborar en la clasificación y evaluación de instituciones prestadoras de Servicios Financieros y no Financieros.</li> <li>- Elaborar y presentar informes mensuales sobre el trabajo realizado en ese periodo a la Dirección de la Oficina.</li> <li>- Colaborar con el ingreso de información al boletín informativo.</li> </ul>	

Alcaldía de Mejicanos. Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. Manual de Descripción de Puestos.			Página: 2  De: 2
<b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b>  <b>Educación:</b> Estudios superiores, egresado en carreras afines a las Ciencias Económicas.  <b>Experiencia:</b> 1 a 3 años en servicio al cliente.  <b>Habilidades y destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de software (Word, Excel y Power Point)</li> <li>- Contar con conocimientos del sector MYPE.</li> </ul> <b>Aptitudes:</b> Discreción, responsable, dinámico, con iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, organizado, buenas relaciones interpersonales y orientación de servicio al público.			
<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMAS:</b>	<b>REVISADO:</b>	<b>APROBACIÓN:</b>

<p style="text-align: center;">Alcaldía de Mejicanos. Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. Manual de Descripción de Puestos.</p>	<p>Página: 1 De: 2</p>
<p>Titulo del puesto: Técnico en Asistencia Técnica. Unidad: Servicios de Asistencia Técnica. Cargo del Jefe inmediato: Director OMAM. Cargo de subalternos: Ninguno. Número de personas que ocupan el puesto: Dos.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Brindar Servicios de Asistencia Técnica a los empresarios del sector MYPE en Mejicanos.</p> <p>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA. Funciones Diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar Servicios de Asistencia Técnica a los empresarios demandantes del Municipio de Mejicanos.</li> <li>- Llenar fichas a empresarios que visiten la OMAM.</li> <li>- Elaborar un expediente por cada empresario atendido que contenga información pertinente a su situación.</li> <li>- Colaborar con el ingreso de la información contenida en las fichas a la base de datos computarizada.</li> <li>- Dar seguimiento a empresarios que reciben Servicios de Asistencia Técnica por parte de la OMAM.</li> </ul> <p>Funciones Eventuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar en la elaboración de estadísticas de las MYPE's sobre los servicios brindados (tipo de servicio, duración, beneficiados)</li> <li>- Colaborar con las actividades realizadas por la OMAM (encuentros y ferias empresariales)</li> <li>- Colaborar en la clasificación y evaluación de instituciones prestadoras de Servicios Financieros y no Financieros.</li> </ul>	

Alcaldía de Mejicanos. Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. Manual de Descripción de Puestos.			Página: 2  De: 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar y presentar informes mensuales sobre el trabajo realizado en ese periodo a la Dirección de la Oficina.</li> <li>- Colaborar con el ingreso de información al boletín informativo.</li> </ul>			
<p>REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <p>Educación:</p> <p>Debido a que la unidad requiere de dos técnicos, uno deberá ser egresado o graduado en Licenciatura en Administración de Empresas y otro egresado o graduado en Licenciatura en Contaduría Pública.</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tres a cinco años en el trabajo con el sector MYPE.</li> <li>- Con conocimientos sólidos en la facilitación de Asistencia Técnica.</li> </ul> <p>Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de software (Word, Excel y Power Point)</li> <li>- Contar con conocimientos sobre sector MYPE.</li> </ul> <p>Aptitudes:</p> <p>Discreción, responsable, dinámico, con iniciativa, capacidad de análisis y de trabajo en equipo, organizado, buenas relaciones interpersonales y orientación de servicio al público.</p>			
VIGENCIA:	REFORMAS:	REVISADO:	APROBACIÓN:

#### **4. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.**

Para la elaboración de las estrategias de mercadotecnias se procederá a seleccionar el mercado objetivo; una vez seleccionado, se desarrollan las estrategias para cada uno de los elementos de la mezcla (servicio, precio, distribución y promoción).

##### **a. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.**

Para la selección del mercado objetivo, se ha utilizado el criterio demográfico basado en la región geográfica donde se ubican los Micro y Pequeños Empresarios, ya que el ejercicio de las funciones de la OMAM se limita al municipio de Mejicanos. Las empresas o negocios a atender serán aquellos que poseen ventas mensuales menores a \$22,800.00<sup>78</sup> o cuyo capital sea menor a \$15,000.00<sup>79</sup>.

##### **b. ESTRATEGIA DEL SERVICIO.**

Cubrir las necesidades de Servicios de Asesoría Empresarial de los micro y pequeños empresarios del Municipio de Mejicanos.

---

<sup>78</sup> Ver anexo # 7, Pág. 7-9, pregunta # 9

<sup>79</sup> Ver anexo # 7, Pág. 7-8, pregunta # 8

## **b.1 OFERTA DE SERVICIOS.**

La Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa es una unidad pública de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, prestadora de Servicios de Asesoría al sector MYPE, los cuales se describen a continuación:

### **b.1.1 SERVICIOS DE INFORMACIÓN.**

Dentro del servicio, se facilitará el acceso a una variedad de información y datos procesados y ordenados, los cuales lleguen a generar oportunidades a los empresarios.

El servicio se brindará sobre la base de las funciones de la micro y pequeña empresa.

Dichas funciones son las áreas de actuación del Empresario, la Empresa y sus recursos, ya que tales áreas también se vuelven zonas donde existen necesidades.

Por tal razón el tipo de información a proporcionar por la OMAM se presenta según las áreas funcionales de una empresa o negocio en el cuadro N° 5.

Cuadro N° 5 "Oferta de información por área funcional de una empresa/ negocio"

Áreas de la Empresa	Información a ofrecer	Descripción	Objetivo
ADMINISTRACIÓN	Formalización legal de la empresa/negocio	Pasos a seguir para la inscripción del negocio en la Alcaldía, Registro de Comercio, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Trabajo y Previsión Social, ISSS, AFP.	Orientar al empresario sobre los aspectos necesarios para que su empresa/negocio funcione dentro del marco legal.
	Orientación legal y tributaria	Ordenanzas municipales u otras leyes que se relacionen con el funcionamiento del negocio/empresa.	
	Ofertantes de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituciones que brinden SDE.</li> <li>- Oferta de servicios de cada una de ellas.</li> <li>- Sector a los que se dirigen.</li> <li>- Costo de los servicios.</li> </ul>	Dar a conocer al empresario cuales son las instituciones que ofrecen SDE y que tipo de servicios brindan.
RECURSOS HUMANOS	Cursos de Formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta de cursos de formación.</li> <li>- Institución que lo ejecuta.</li> <li>- Sector al que se dirigen</li> <li>- Cupos para participantes</li> <li>- Fecha de inicio.</li> <li>- Duración.</li> <li>- Horarios.</li> <li>- Costo del curso.</li> </ul>	Informar a los empresarios sobre cursos de formación para el personal del negocio/empresa según las funciones que desempeñen.
MERCADERO	Oportunidades de Mercado.	<p>Aprovechamiento de espacios para dar a conocer sus productos/servicios como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferias empresariales.</li> <li>- Mercado Móvil.</li> <li>- Otras ferias comerciales que se realicen dentro o fuera del municipio.</li> </ul>	Orientar al empresario sobre las oportunidades que tiene de dar a conocer sus productos/servicios.

Áreas de la Empresa	Información a ofrecer	Descripción	Objetivo
MERCADERO (continuación)	Mercado de Clientes.	Información sobre posibles clientes de los productos/servicios de micro y pequeños empresarios.	Orientar al empresario sobre clientes potenciales y oportunidades de negocios con proveedores.
	Proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información sobre proveedores de insumos, materia prima y/o productos terminados.</li> <li>- Tipo de productos que comercializa.</li> <li>- Formas y periodos de pago.</li> </ul>	
FINANZAS	Oferta financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de bancos, financieras u otras instituciones que ofrezcan préstamos al sector MYPE.</li> <li>- Segmentos a los que se dirigen.</li> <li>- Montos que se otorgan.</li> <li>- Tasas de interés</li> <li>- Garantías adicionales.</li> </ul>	Dar a conocer al empresario sobre qué instituciones tienen una oferta financiera para el sector MYPE, así como los requisitos que debe cumplir el empresario para tener acceso a dicha oferta.
	Requisitos para acceder a créditos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentación personal necesaria a presentar.</li> <li>- Constancias de fiador.</li> <li>- Informes sobre sus ingresos.</li> <li>- Destino del préstamo.</li> <li>- Solvencias financieras</li> </ul>	
PRODUCCIÓN	Maquinaria y equipo industrial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información sobre empresas que venden maquinaria y equipo industrial.</li> <li>- Descripción de las características de la maquinaria y/o equipo industrial.</li> <li>- Costo de la maquinaria y/o equipo industrial.</li> <li>- Mantenimiento.</li> <li>- Garantías.</li> </ul>	Informar al empresario sobre maquinaria y/o equipo industrial existente que le sea útil para aumentar su productividad, y que empresas la tienen en venta.



### **b.1.2 SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA.**

Este servicio implicará un proceso de autodiagnóstico, dentro del cual se guiará y apoyará al empresario en la identificación de problemas, oportunidades y recursos, ayudándole a definir opciones y seleccionar cursos de acción.

En el cuadro N° 6 se presenta la oferta de Servicios de Asistencia Técnica para cada área funcional de una empresa o negocio:

Cuadro N° 6 "Oferta de Servicios de Asistencia Técnica por área funcional de una empresa/  
negocio"

Áreas de la Empresa	Asistencia Técnica a ofrecer	Descripción	Objetivo
ADMINISTRACIÓN	Plan de negocios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar una idea de negocio.</li> <li>- Descripción de la empresa o negocio.</li> <li>- Factibilidad para ejecutar la idea de negocio<sup>80</sup>.               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización de la empresa.</li> <li>▪ Mercadotecnia.</li> <li>▪ Producción</li> <li>▪ Contabilidad y finanzas.</li> <li>▪ Aspectos legales para la constitución de empresas.</li> </ul> </li> </ul>	Dar a conocer al empresario la forma de llevar a cabo un plan de negocios.
MERCADEO.	Planes de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de objetivos de venta.</li> <li>- Establecimiento del mercado meta.</li> <li>- Establecimiento de objetivos y estrategias de mercado.</li> <li>- Posicionamiento del producto y/o servicio en el mercado.</li> <li>- Desarrollo del plan de producto.</li> <li>- Creación del nombre de marca.</li> <li>- Elaboración del plan de empaque.</li> <li>- Fijación de precios.</li> <li>- Plan de distribución.</li> <li>- Plan promocional.               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mezcla publicitaria</li> <li>▪ Merchandising.</li> <li>▪ Publicidad no pagada.</li> </ul> </li> <li>- Determinación del presupuesto de mercado.</li> </ul>	Asistir al empresario en la elaboración del plan de mercado que le permita mejorar la comercialización de sus productos/servicios.


<sup>80</sup> Ver Anexo # 10

Áreas de la Empresa	Asistencia Técnica a ofrecer	Descripción	Objetivo
MERCADERO (continuación)	Estudios de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación y definición del problema u oportunidad.</li> <li>- Definición del objetivo de investigación.</li> <li>- Planteamiento de hipótesis que den solución a la problemática planteada.</li> <li>- Crear el diseño de la investigación.</li> <li>- Recopilar, procesar y analizar los datos obtenidos.</li> <li>- Prueba de hipótesis.</li> <li>- Presentación de resultados.</li> </ul>	Ayudar al empresario a realizar estudios de mercado que le permitan identificar oportunidades de mercado para sus productos o servicios.
FINANZAS.	Contabilidad y tributación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación de inscripción en el Registro de Comercio.</li> <li>- Opciones para registrar las transacciones del negocio/empresa (contabilidad formal o libro de ingresos y gastos)</li> <li>- Elaboración del Balance General, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Caja del negocio/empresa.</li> <li>- Elaboración de formas. (Declaración de renta, registros del IVA, planillas, ISSS, AFP.</li> </ul>	Que el empresario aprenda a utilizar las herramientas contables y tributarias que le permitan manejar adecuadamente sus recursos financieros.
PRODUCCIÓN.	Organización de la producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de producción.</li> <li>- Distribución en planta.</li> <li>- Elaboración del Diagrama de recorrido.</li> <li>- Pronósticos de demanda.</li> <li>- Hoja de ruta.</li> <li>- Métodos para la evaluación de localización de las instalaciones.</li> <li>- Control de inventarios.</li> <li>- Controles de calidad</li> </ul>	Ayudar al empresario a utilizar las herramientas que le permitan organizar la producción.

**b.1.3 MARCA, LEMA Y LOGOTIPO DE LOS SERVICIOS.**

Para que el mercado objetivo identifique a la OMAM como una unidad prestadora de Servicios de Información y Asistencia Técnica, en el cuadro N° 7 se propone que cuenten con distintivos que la identifiquen como tal.

CUADRO N° 7 "Elementos distintivos de los servicios de la OMAM"

ÁREAS DE DECISIÓN PARA EL SERVICIO	ESTRATEGÍAS	EFECTO ESTIMADO
<b>MARCA</b>	La marca a utilizar para promover los servicios brindados por la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa será: Asesorías Empresariales-OMAM	Que el mercado objetivo asocie el nombre de la Oficina con los Servicios de Asesoría Empresarial
<b>LEMA</b>	El lema de la OMAM reflejará el apoyo al sector que se dirige el cual es: "LA ASESORÍA EMPRESARIAL QUE TU NEGOCIO NECESITA"	Que el mercado objetivo relacione el lema con la OMAM.
<b>LOGOTIPO</b>	<p>El logotipo reflejará el lema de la OMAM.</p>  <p>El logotipo representa el trabajo que la OMAM tiene, que es apoyar al empresario brindando servicios de Asesoría Empresarial que le ayuden a la construcción y mejoramiento de su empresa.</p>	El mercado objetivo asociará el logotipo con el trabajo de la OMAM.

**c. DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LOS SERVICIOS Y DEL PRECIO DE LAS ACTIVIDADES.**

**c.1 COSTO DE LOS SERVICIOS.**

Debido a que el costo por servicios no implica un cargo monetario para el empresario, no se realizará una determinación de precio, más bien se determinará el costo del recurso humano y material necesario para brindarlos. La determinación del costo se presenta a continuación:

Cuadro N° 8 "Determinación del costo anual del recurso humano"

RECURSO HUMANO	COSTO MENSUAL		COSTO ANUAL	
Salario Directora de la OMAM. (+) Aguinaldo <sup>81</sup>	\$700.00	12	\$8,400.00	\$8,750.00
			\$350.00	
Salario técnicos en asistencia técnica (2) (+) Aguinaldo <sup>82</sup>	\$900.00	12	\$10,800.00	\$11,100.00
			\$300.00	
Salario de encargado de Unidad de Servicios de Información. (+) Aguinaldo <sup>83</sup>	\$285.00	12	\$3,420.00	\$3,515.00
			\$95.00	
Costo Anual del Recurso Humano				\$23,365.00

Cuadro N° 9 "Determinación del costo anual del recurso material"

RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Trípticos	3,000	Unidades	\$0.09	\$270.00
Boletines informativos	4,000	Unidades	\$0.14	\$560.00
Manta publicitaria	8	Unidades	\$75.00	\$600.00
Espacios en radio comunitaria	60	Minutos	\$6.00	\$360.00
Fichas para la identificación de empresarios	4,000	Unidades	\$0.05	\$200.00
Papel bond, tamaño carta	40	Resmas	\$3.45	\$138.00
Papel bond, tamaño oficio	10	Resmas	\$5.32	\$53.20
Lápices	5	Caja de 12 u.	\$1.56	\$7.80
Lapiceros	10	Caja de 12 u.	\$1.44	\$14.40

<sup>81</sup> Aguinaldo calculado según Art. 198, literal a) del Código de Trabajo.

<sup>82</sup> Aguinaldo calculado según Art. 198, literal b) del Código de Trabajo.

<sup>83</sup> Op. Cit. 82

RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Correctores	5	Unidades	\$0.50	\$2.50
Toner	6	Unidades	\$20.00	\$120.00
CD's	25	Unidades	\$0.70	\$17.50
Disquetes	6	Cajas de 25 u.	\$6.90	\$41.40
Clips	5	Cajas 100 u.	\$0.45	\$2.25
Fastener	80	Cajas de 50 u.	\$1.05	\$84.00
Grapas	5	Caja 1,000 u.	\$1.40	\$7.00
Fólder tamaño carta	40	Paquete 100 u.	\$3.49	\$139.60
Fólder tamaño oficio	5	Paquete 100 u.	\$4.00	\$20.00
Depreciación mobiliario y equipo de oficina <sup>84</sup>				\$30.83
Escritorio Ejecutivo	1		\$ 7.29	
Escritorio Secretarial	2		\$10.41	
Silla Ejecutiva	1		\$5.79	
Silla Secretarial	2		\$2.49	
Equipo de computación	2		\$66.58	
Mueble para computadora	2		\$12.08	
Archivos Metálicos	2		\$12.91	
Impresor	2		\$5.83	
Costo Anual de materiales utilizados para la prestación de servicios y desarrollo de actividades				\$2,668.47

Cuadro N° 10 "Costo anual de recursos a utilizar"

Costo Anual del Recurso Humano	\$23,365.00
Costo Anual de materiales utilizados para la prestación de servicios y desarrollo de actividades	\$2,668.47
Costo Total anual	\$26,033.47

Según la OMAM, se atiende un promedio de 50 personas al mes, sin embargo con el aumento en los recursos, se proyecta que la Unidad de Servicios de Información atienda un promedio de 80 empresarios al mes, mientras que la Unidad de Asistencia Técnica atendería por lo menos a 12 empresarios, con ello el número de empresarios atendidos por la OMAM sería de 92 al mes, por lo tanto el costo del servicio por persona atendida es de:

<sup>84</sup> Cálculo basado en los valores de compra presentados en presupuesto (Pág. 114) utilizando el método de línea recta, a dos años.

Cuadro N° 11 "Determinación del costo de atención por usuario"

Promedio de N° de empresarios atendidos a mes			92
Costo por cliente atendido =	$\frac{\text{Costo anual}}{\text{N° de empresarios a atender anualmente}}$		
Costo por cliente atendido	Costo anual	Atención anual	
	\$26,002.65	1104	\$23.58

El costo del servicio por persona atendida de \$23.58, poseen un valor social para el sector de la comunidad al que se dirigen los esfuerzos de la OMAM.

**c.2 PRECIO DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA OMAM.**

Las actividades que la OMAM desarrolla (ferias y encuentros empresariales) serán una fuente de ingresos para la oficina, con los que se cubrirán los gastos incurridos en su realización, contemplando un margen de utilidad.

Por lo anterior, las cuotas pagadas por los empresarios participantes en dichas actividades tendrán un incremento. El criterio utilizado para el incremento se hace con base a la capacidad económica del empresario. Los ingresos obtenidos se utilizará para cubrir mejoras en instalaciones y equipo, gastos de capacitación del personal de la oficina, o bien, en el caso de cubrir gastos de la OMAM que no se contemplen en el presupuesto.

Para la feria empresarial se considera un aumento del 50% a la cuota pagada este año ( $\$5 \times \text{Mt}^2$ ) es decir,  $\$7.50 \times \text{mt}^2$ ; En cuanto a los encuentros empresariales, debido a que se llevan a cabo en salones de hotel, se propone asignar un margen de utilidad del 25% al importe pagado por participante.

Los ingresos proyectados por la realización de dichas actividades se muestra a continuación:

- Ferias Empresariales (dos eventos al año)

Al igual que el año anterior, esta se llevará a cabo en un tramo de la 1ª calle poniente, se utilizarán 75 Mts, por lo que el espacio total a utilizar será de  $150 \text{ Mts}^2$  (los espacios a utilizar se ubicarán a ambos lados de la referida calle), por tanto los ingresos esperados ascienden a:

$$150 \text{ Mts}^2 \times \$7.50 \text{ por empresario} = \$1,125.00$$

- Encuentro Empresarial

En cuanto a los encuentros empresariales, se espera la participación de 80 empresarios. Al realizarse en un salón de hotel se espera un aumento del pago por participante con respecto al año pasado que fue de  $\$8.00$  a  $\$10.00$ .

Margen de utilidad por participante:

$$\$10.00 \times 25\% = \$2.50$$



Cuota por participante:

$$\$10.00 + \$2.50 = \$12.50$$

Ingreso obtenido

$$\$12.50 \times 80 \text{ empresarios} = \$1,000.00$$

Los ingresos totales anuales serán de:

Ingresos por Ferias Empresariales (2)	\$2,250.00
Ingresos por Encuentros empresariales.	\$1,000.00
Ingresos Anuales Totales.	<hr/> \$3,250.00

**d. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS.**

Diseño de un sistema de distribución de servicios que permita a la OMAM brindarlos con mayor eficiencia.

El diseño constará de dos aspectos:

- Canales de distribución de los servicios.

Para la distribución de los servicios, la OMAM utilizará un canal directo, ya que para la prestación de los servicios se requiere un contacto personal entre la OMAM y los Micro y Pequeños Empresarios.

- Instalaciones para realizar la distribución de los servicios.

La distribución del Servicio de Información, así como la Asistencia Técnica, requerirá de un espacio físico propio para la OMAM, el cual otorgue cierto nivel de

privacia al empresario. Sin embargo, la condiciones actuales no permiten que la OMAM se traslade a un área suficientemente amplia dentro de la Alcaldía ni fuera de ella. Por lo anterior se propone una redistribución del espacio físico donde se ubica la Oficina a fin de optimizar dicho espacio de manera que se cuente con mejores condiciones para prestar con mayor comodidad los servicios a los empresarios.<sup>85</sup>

**e. PROGRAMA PROMOCIONAL.**

La OMAM dará a conocer sus servicios y actividades, a través del programa promocional (cuadro N° 12), en el cual se incluyen los elementos que componen el programa y la estrategia a seguir para cada uno de ellos.

De igual manera se establecen las actividades que deben realizarse para cada una de las estrategias, así como la frecuencia con que serán realizadas dichas actividades y el lugar donde se llevarán a cabo.

---

<sup>85</sup> Ver Anexo # 8, Pág. 8-2

Cuadro N° 12 "Mezcla Promocional para los Servicios de Asesoría Empresarial de la OMAM"

ELEMENTOS DEL PROGRAMA PROMOCIONAL	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	Lugar de realización
<b>Venta personal.</b>	La venta personal será utilizada para promover los servicios y actividades de la OMAM, será organizada y desarrollada por el equipo de trabajo de la OMAM.	- Reuniones informativas en cada una de las seis zonas en que se divide el Municipio de Mejicanos.	Dos veces al año en cada una de las seis zonas en la última semana de Enero y julio.	- Casa Comunal.
		- Visitas posteriores a las reuniones informativas a aquellos empresarios que se mostraron interesados en dichas reuniones.	Durante las dos semanas posteriores a cada reunión informativa.	- Empresa o negocio
<b>Publicidad.</b>	La OMAM utilizará la publicidad para divulgar de forma masiva, los Servicios de Asesoría Empresarial y sus actividades entre el mercado objetivo	- Instalar un quiosco informativo en las ferias empresariales a desarrollarse en los meses de Agosto y Diciembre.	Dos veces al año	- Feria Empresarial
		- Colocar mantas publicitarias, dichas mantas se ubicarán en un lugar visible y con mayor concentración de negocios. Las cuales contendrán el nombre de la OMAM, sus servicios y actividades que desarrolla. Medidas 7 Mts de largo por 1 Mt de alto <sup>86</sup>	Durante el mes de enero de cada año.	- En las seis zonas en que se divide el Municipio, a excepción de la zona central en la cual se colocarán tres,
		- Identificar a la OMAM con la colocación de un rótulo en la puerta de acceso a la Oficina, de tal forma que puedan estar a la vista de aquellas personas que visitan la Alcaldía. Medidas: 50 Cm de largo y 20 cm de alto. Color: fondo blanco y letras color negro. <sup>87</sup>	- Durante el mes de enero del año 2004	- Dentro de las instalaciones de la Alcaldía.

<sup>86</sup> Ver anexo N° 11

<sup>87</sup> Ver Anexo # 12 Pág. 12-1

ELEMENTOS DEL PROGRAMA PROMOCIONAL	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	Lugar de realización
<b>Publicidad (continuación)</b>		- Distribución de trípticos <sup>88</sup> .	- Durante el desarrollo de las ferias y encuentros. Mientras que en la Oficina se distribuirán permanentemente.	- En la oficina en ferias y encuentros empresariales.
		- Anunciar la realización de las Ferias empresariales.	- Dos semanas de anticipación a su inicio, tres veces al día de lunes a viernes.	- En radio comunitaria
		- Distribuir boletines informativos, para dar a conocer el trabajo realizado por la OMAM, entre los empresarios e instituciones que colaboren con la OMAM. (Oferentes de Servicios Financieros, no Financiero, y organizaciones que apoyen al sector MYPE)	- Los cuales serán publicados cada seis meses (junio y diciembre)	- En el local de la OMAM.
<b>Publicidad no pagada.</b>	La OMAM deberá aprovechar las celebración de las fiestas patronales del Municipio.	- Invitar a noticieros o programas de Tv. y radio en los que se divulguen eventos sociales o que posean unidades móviles, así como la prensa local para que cubran la realización de la feria empresarial que se lleva a cabo en dicha celebración a fin de dar a conocer los servicios que ofrecen y las actividades desarrolladas.	- Con un mes de anticipación a la celebración de la Fiesta Patronal.	-

<sup>88</sup> Ver Anexo # 2, Págs. 2-3 y 2-4

#### **f. PLANES DE ACCIÓN.**

Dentro de la Planeación Estratégica de la OMAM se contemplan los planes de acción, uno a largo plazo o estratégico que abarca tres años (2004-2006) y otro a corto plazo o táctico que se diseña para cada año que abarca el plan a largo plazo.

En el caso del plan estratégico se plantean estrategias, mientras que el táctico se establecen actividades a desarrollar, pero en ambos casos dichos elementos buscan alcanzar los objetivos trazados para ese periodo. Los planes incluyen quiénes serán los responsables de llevar acabo las actividades y la estrategias, así como los periodos de duración y las fechas en que tanto estrategias como actividades deben ser ejecutadas.

A continuación se presenta el Plan Estratégico que abarca tres años y el Plan Táctico para el año 2004.

**f.1 PLAN ESTRATÉGICO.**

Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.

Plan Estratégico 2004-2006.

Objetivos a Largo Plazo.	Estrategias.	Responsable	Tiempo	Calendarización		
				2004	2005	2006
A. Posicionar a la OMAM como una oficina prestadora de Servicios de Asesoría Empresarial entre el mercado objetivo.	1.Promocionar los Servicios de Asesoría Empresarial a través de la publicidad pagada y no pagada, así como la venta personal.	Equipo de trabajo y Directora de la OMAM	Se realizará de manera permanente	X	X	X
	2.Actualizar los métodos y herramientas utilizadas para la prestación de Servicios de Asesoría Empresarial.	Equipo de trabajo y la OMAM	Se realizará durante el primer trimestre de cada año.	X	X	X
	3.Dar seguimiento al desempeño de las MYPES.	Técnico en Asistencia Técnica	Se realizará de manera permanente	X	X	X
B. Incrementar el número de Servicios brindados, al incluir el Servicio de Capacitación.	1.Evaluar las necesidades de Capacitación que puedan presentar las MYPES.	Equipo de trabajo y Directora de la OMAM	Durante los primeros tres meses de cada año a partir del 2005	X	X	X
	2.Evaluar y retomar las prácticas realizadas por instituciones que brinden Servicios de Capacitación	Equipo de trabajo y Directora de la OMAM	Durante los primeros tres meses de cada año a partir del 2005	X	X	X
C. Ampliar las instalaciones de la OMAM dentro de la misma Alcaldía.	1.Concientizar al Concejo Municipal que existe la necesidad de que la OMAM cuente con un local más amplio para prestar los servicios.	Directora de la OMAM	Se realizará durante el último trimestre de cada año.	X	X	X
	2.Presentar informes a las autoridades municipales así como una Memoria Anual de Labores sobre el trabajo desarrollado por la OMAM a fin de dar a conocer los logros obtenidos por la oficina.	Directora de la OMAM	Los informes se presentarán cada cuatro y la Memoria Anual se presentará en la segunda semana de Enero del siguiente año.	X	X	X







**g. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.**

Para que la OMAM pueda ejecutar los planes de acción deberá contar con los siguientes recursos:

**g.1 RECURSO HUMANO.**

En lo que se refiere al personal de la Oficina, debe hacerse la contratación del Recurso Humano que esté a cargo de cada una de las unidades que componen la OMAM, es decir, una persona se encargará de la Unidad de Servicios de Información.

En el caso de la Unidad de Servicios de Asistencia Técnica se requerirán de dos técnicos.

**g.2 RECURSOS MATERIALES.**

- Un escritorio y silla ejecutiva.
- Tres escritorios y sillas secretariales.
- Dos equipos de computación con sus periféricos.
- Dos muebles para computadora.
- Material publicitario (boletín informativo, trípticos, mantas publicitarias)
- Tres archivos metálicos de cuatro gavetas c/u.
- Papelería y útiles de oficina.

**g.3 RECURSOS ADMINISTRATIVOS.**

- Plan Anual de Trabajo que incluya la promoción de los servicios brindados por la Oficina.
- Formato de ficha para la identificación de los empresarios atendido por la Oficina<sup>89</sup>.
- Estructura de base de datos en la cual se lleve un expediente por cada empresario, el cual contenga datos generales del empresario (nombre, edad, género, etc.), datos específicos del negocio/ empresa (tipo de negocio, número de empleados, ubicación, etc.) y datos específicos sobre el o los servicios recibidos por la OMAM.

**g.4 RECURSOS ECONÓMICOS.**

Para que la OMAM pueda contar con los recursos anteriores, es necesario que tenga los recursos económicos necesarios para solventar los gastos en que se incurrirá para la ejecución de los planes.

Las fuentes de financiamiento para solventar las necesidades de recursos serán:

- Asignación presupuestaria de la Alcaldía de Mejicanos.

---

<sup>89</sup> Anexo # 12, Pág. 12-1

- Ingresos obtenidos de la realización de actividades. (Ferias y Encuentros empresariales)

En el caso de que dichas fuentes fueran insuficientes se tomará en cuenta la ayuda que brindan organismos cooperantes que apoyan al sector de la Micro y Pequeña Empresa

#### **h. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO.**

La determinación del presupuesto se basa en los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta de planeación estratégica para la OMAM.

El siguiente presupuesto detalla la asignación de recursos económicos requeridos para ejecutar los planes de la OMAM.

## Presupuesto de Egresos de la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.

AÑO 2004

DESCRIPCIÓN DE EGRESOS	AÑO 2004													
	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.		
<b>Salarios y Aguinaldos</b>														
Salario Directora de la OMAM.	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00		
(+) aguinaldo												\$350.00		
Salario técnicos en asistencia técnica (2)	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00		
(+) aguinaldo												\$300.00		
Salario de encargado de Unidad de Servicios de Información.	\$285.00	\$285.00	\$285.00	\$285.00	\$285.00	\$285.00	\$285.00	\$285.00	\$285.00	\$285.00	\$285.00	\$285.00		
(+) aguinaldo												\$95.00		
<b>Compras de Mobiliario y Equipo</b>														
Escritorio Ejecutivo (1)	1	\$174.90	\$174.90											
Escritorio Secretarial (2)	2	\$124.90	\$249.80											
Silla Ejecutiva (1)	1	\$139.00	\$139.00											
Silla Secretarial (2)	2	\$29.90	\$59.80											
Equipo de computación (2)	2	\$799.00	\$1,598.00											
Impresor (2)	2	\$69.90	\$139.80											
Mueble para computadora (2)	2	\$144.90	\$289.80											
Archivos Metálicos (2)	2	\$154.90	\$309.80											
<b>Material Publicitario</b>														
Trípticos	3,00 0 UNIDADES	\$0.09	\$270.00											
Boletines informativos	4,00 0 UNIDADES	\$0.14	\$560.00			\$280.00						\$280.00		
Manta publicitaria	8 UNIDADES	\$75.00	\$600.00											
Espacios en radio comunitaria	60 MINUTOS	\$6.00	\$360.00					\$180.00				\$180.00		
<b>SUBTOTAL</b>			\$6,635.90	\$1,885.00	\$1,885.00	\$1,885.00	\$1,885.00	\$2,165.00	\$1,885.00	\$2,065.00	\$1,885.00	\$1,885.00	\$1,885.00	\$3,090.00



**i. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA OMAM.**

**i.1 IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES.**

Para implementar los planes estratégicos y tácticos, de los Servicios de Asesoría que brinda la OMAM, se deben realizar las siguientes actividades.

- Aprobación del Plan propuesto por el Concejo Municipal
- Estructurar la Oficina de acuerdo con la organización propuesta.
- Contratar al personal necesario y capacitarlos sobre las tareas a asignárseles y explicarles los procedimientos a seguir.
- Asignar las responsabilidades al personal de cada unidad.
- Detallar o explicar la forma en que se llevarán los registros y controles.

A continuación se presenta la calendarización de las actividades previas a la implementación del Plan Estratégico de Mercadotecnia así mismo presentar a los responsables de desarrollar dichas actividades, la implementación se realizará a partir de enero del 2004, por lo que a continuación se presenta un cronograma de actividades.

Cronograma de actividades para la implementación del Plan Estratégico de  
Mercadotecnia para la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AÑO 2004				
		ENERO			FEBRERO	
		SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2
Presentación del documento a la Directora de la OMAM.	Grupo de Trabajo.		X			
Reunión para explicar el contenido del Plan Estratégico de Mercadotecnia a Directora OMAM, Gerente, y Consejo Municipal.	Grupo de trabajo.			X		
Estudio del Plan Estratégico de Mercadotecnia propuesto.	Directora OMAM, Gerente y Concejo Municipal.			X	X	
Aprobación del Plan propuesto	Gerente y Concejo Municipal.				X	
Implementación del Plan Estratégico de Mercadotecnia de acuerdo a calendarización presentada en cada plan (estratégico y táctico) a partir de la segunda semana de febrero.	Directora OMAM y Técnicos involucrado.					X

## **i.2 EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA.**

La evaluación y control de cómo se estará desarrollando el Plan Estratégico de mercadotecnia le competará a la dirección de la OMAM en conjunto con el personal que laborará en la OMAM.

La evaluación consistirá en medir cada seis meses el grado en que se están alcanzando los objetivos de mercadotecnia establecidos, para ello se tomarán en cuenta reportes sobre el trabajo realizado por las unidades que conforman la OMAM.

Los parámetros a utilizar serán:

- Números de empresarios atendidos por cada unidad.
- Números de empresarios que han aplicado con éxito los conocimientos transferidos por la OMAM.
- Números de empresarios participantes por actividad(ferias y encuentros empresariales).
- Métodos y herramientas más utilizados y que presentan mayor efectividad al momento de su aplicación.
- Números de organismos o instituciones que colaboran en la prestación del servicio.
- Números de actividades que se realizan en las fechas estipuladas.



- Montos utilizados para el desarrollo de las actividades.

Así mismo, se tendrán reuniones periódicas (cada tres meses) con los micro y pequeños empresarios a fin de conocer sus opiniones sobre el trabajo desarrollado por la OMAM y retomar aquellas opiniones que ayuden a mejorar el servicio de la Oficina.

Los parámetros anteriores permitirán analizar los resultados obtenidos al final de cada periodo.

Todo lo anterior se confrontará con lo proyectado tanto en el Plan Estratégico de Mercadotecnia como en el Plan Anual de Trabajo de la OMAM lo que ayudará a evaluar si los resultados obtenidos concuerdan con lo proyectado; en el caso de no estar cumpliendo a cabalidad se tomarán medidas para corregir posibles desviaciones en las actividades.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros.

- Fischer de la Vega, Laura. (1998). **"Mercadotecnia"**. México: McGraw-Hill. 2ª Edición.
- Hugues, G. D. (1986). **"Mercadotecnia: Planeación Estratégica"**. USA.: ADDISON-WESLEY IBEROAMÉRICA, S.A. 1ª Edición.
- Koontz, H. Y Wehrich, H. (1998). **"Administración: Una Perspectiva Global"**. México: McGraw-Hill. 11ª Edición.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1991). **"Fundamentos de Mercadotecnia"**. México: Prentice Hall Hispanoamericana. 2ª Edición.
- Lamb, C., Hair, J. Y McDaniel, C. (1998). **"Marketing"**. México: Thomas Editores. 4ª Edición.
- Lambin, J. J. (1995). **"Marketing Estratégico"**. España: McGraw-Hill. 2ª Edición.
- Schoell, W. F. y Guiltinan, J. P. (1991) **"Mercadotecnia"**. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 3ª Edición
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (1999). **"Fundamentos de Marketing"**. México: McGraw-Hill. 11ª Edición.

### Otros documentos.

- Bresciani, Iván Mifflin. **"El Mercado de los Servicios de Desarrollo Empresarial para la Pequeña Empresa, ¿Subsidio o Rentabilidad?"**. IV ENCUENTRO LATINOAMERICANO. DOCUMENTO DE BASE. Antigua, Guatemala del 10 al 12 de diciembre del 2001.

- **"Política Nacional para la Micro y Pequeña Empresa"**. CONAMYPE. (2001)
- **"Entre integración y competitividad"**. CONAMYPE y GTZ. (2000)
- **"Proyecto Promoción Municipal de la Microempresa"**. Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE) (2000)
- **"Constitución de la República de El Salvador con sus Reformas"**. Lic. Ricardo Mendoza Orantes. (2001)
- **"Código Municipal Explicado"**. FUNDAUNGO, FUNDACIÓN FRIEDRICH EBERT. (1998)
- Plataforma Municipal de Mejicanos, 2003-2006.

#### Páginas Web

- Eizaguirre, Almudena. (2002). **"Diseño de un plan de marketing en el seno de una organización sin ánimo de lucro"**.  
<http://www.siiis.net/docs/market.doc>

## GLOSARIO

BCIE	: Banco Centroamericano de Integración Económica.
CONAMYPE	: Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa.
CORSAIN	: Corporación Salvadoreña de Inversiones.
FADEMYPE	: Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
FIGAPE	: Fondo de Inversión de Garantía para la Pequeña Empresa.
Fundación REDES	: Fundación para la Reconstrucción y el Desarrollo.
FUSADES	: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Social y Económico.
GTZ	: Cooperación Alemana.
OIT	: Organización Internacional del Trabajo.
PROGAPE	: Programa de Garantía para la Pequeña Empresa.

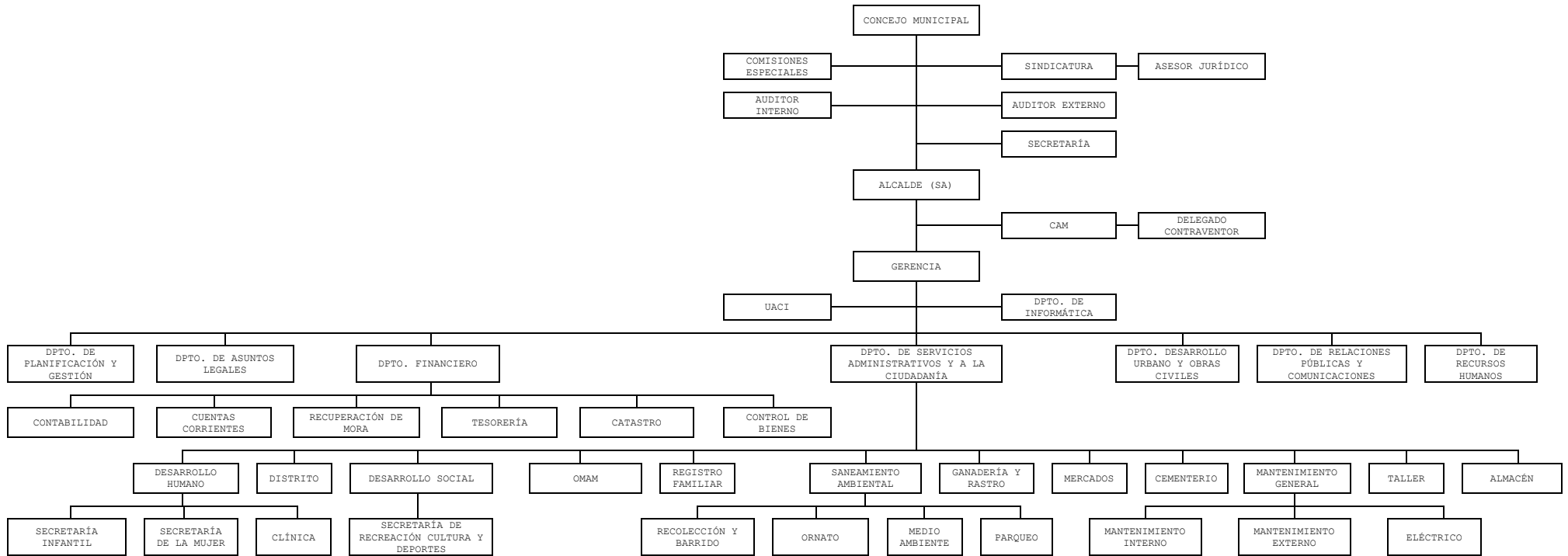
## ANEXOS

### ÍNDICE

- Anexo # 1 "Actual Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Mejicanos".
- Anexo # 1-a "Estructura Organizacional y propuesta para la Alcaldía Municipal de Mejicanos".
- Anexo # 2 "Esquema propuesto del Boletín Informativo de la OMAM".
- Anexo # 3 "Tríptico Informativo propuesto a la OMAM"
- Anexo # 4 "Cuestionario Suministrado a los Micro y Pequeños Empresarios del Municipio de Mejicanos".
- Anexo # 5 "Entrevista Realizada a Directora de la OMAM".
- Anexo # 6 "Entrevista Realizada al Gerente de la Alcaldía Municipal de Mejicanos".
- Anexo # 7 "Tabulación, Análisis e Interpretación de la Información Recolectada a través del cuestionario dirigido a los Micro y Pequeños Empresarios del Municipio de Mejicanos".
- Anexo # 8 "Distribución actual del espacio físico de la OMAM en las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Mejicanos"
- Anexo # 8-a "Distribución del espacio físico propuesto"
- Anexo # 9 "Detalle de las Funciones de la OMAM".
- Anexo # 10 "Esquema para el diseño de un Plan de Negocios"
- Anexo # 11 "Rótulo para la identificación de la OMAM en las instalaciones de la Alcaldía de Mejicanos"
- Anexo # 12 "Modelo y contenido propuesto para las mantas publicitarias de la OMAM"
- Anexo # 13 "Formato de ficha para identificación de empresarios"

ANEXO # 1

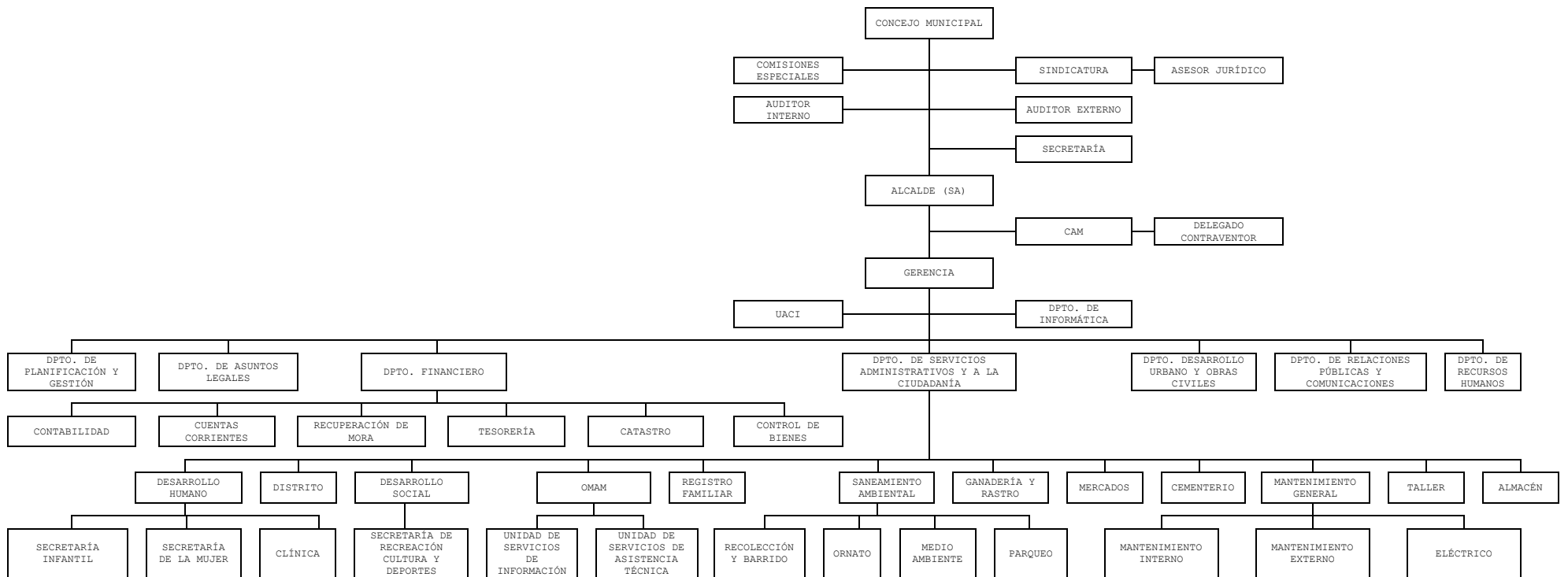
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ADMINISTRACIÓN "ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS"



Acta N° 10  
 Acuerdo N° 48  
 Mejicanos 19 de Febrero 2003

ANEXO # 1-a

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA ADMINISTRACIÓN "ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS"



Acta N° --

Acuerdo N° --

Mejicanos -- de --- 2004

# Alcaldía Municipal de Mejicanos

# OMAM



## Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa

Boletín Informativo

Número: #

Enero – Junio

Año: 200#

### CONTENIDO

	Pág.
-----	#
-----	#
-----	#
-----	#
-----	#
-----	#

RESUMEN INTRODUCTORIO SOBRE LAS LABORES  
REALIZADAS DURANTE EL PERIODO QUE SE CUBRE.

### MISIÓN

“Somos una unidad de la Alcaldía de Mejicanos que apoya el desarrollo del sector de la Micro y Pequeña Empresa del municipio, a través de la prestación de Servicios de Asesoría Empresarial”

### VISIÓN

“Ser una oficina municipal prestadora de Servicios de Asesoría Empresarial que contribuya al desarrollo y crecimiento económico de Mejicanos”

Fotografía sobre el evento más relevante  
sucedido en el periodo a cubrir.



**Objetivo de la Unidad**

Brindar información relacionada a Servicios Financieros, Servicios Desarrollo Empresarial, y los servicios y actividades que brinda y desarrolla la OMAM.

**UNIDAD DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN.**

**Logros obtenidos**

- Numero de empresarios atendidos por periodo.
- Niveles de efectividad y pertinencia de la información brindada (basados en los datos estadísticos).
- Información más demandada
- Numero de Instituciones que se han unido a los esfuerzos de la OMAM (Oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial, Sistema Financiero, Instituciones de apoyo al sector MYPE).

**Citas célebres relacionadas al emprendedurismo.**

Aportes de la Unidad en el marco de las actividades realizadas por la OMAM.

Opiniones de los empresarios atendidos.

Objetivo de la Unidad

Brindar Servicios de Asistencia Técnica a los empresarios del sector MYPE

Unidad de Servicios de Asistencia Técnica.

Logros obtenidos

- Número de empresarios atendidos durante el periodo.
- Niveles de efectividad del servicio prestado (basados en los datos estadísticos).
- Tipos de Asistencia Técnica que se brindaron.

Citas célebres relacionadas al emprendedurismo.

Aportes de la Unidad en el marco de las actividades realizadas por la OMAM.

Opiniones de los empresarios atendidos.

Descripción de las actividades o eventos realizadas:

- Nombre de la actividad o evento.
- Objetivo de la actividad o evento.
- Temática de la actividad o evento.
- Puntos a desarrollar dentro de la actividad.
- Número de participante.
- Instituciones participantes o patrocinadoras
- Personalidades invitadas a la actividad o evento.
- Lugar de realización.
- Fecha o periodo de realización.
- Otros datos importantes.

Actividades a desarrollar en los próximos seis meses

Preguntas, Comentarios

Llámanos al 282-1165 Ext. 224

Escríbenos a [mejicanos\\_omam@yahoo.com](mailto:mejicanos_omam@yahoo.com)

O visítanos a Primera Calle Poniente N° 12, Mejicanos.



### ANEXO No.3



La OMAM apoya a los Micros y pequeños Empresarios del Municipio de Mejicanos, brindándoles Servicios de Información y Asistencia Técnica y promoviendo actividades que incentiven la comercialización de sus productos y/o servicios.

#### MAYOR INFORMACIÓN

Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa

Alcaldía Municipal de Mejicanos

Primera Calle Poniente Nº 12

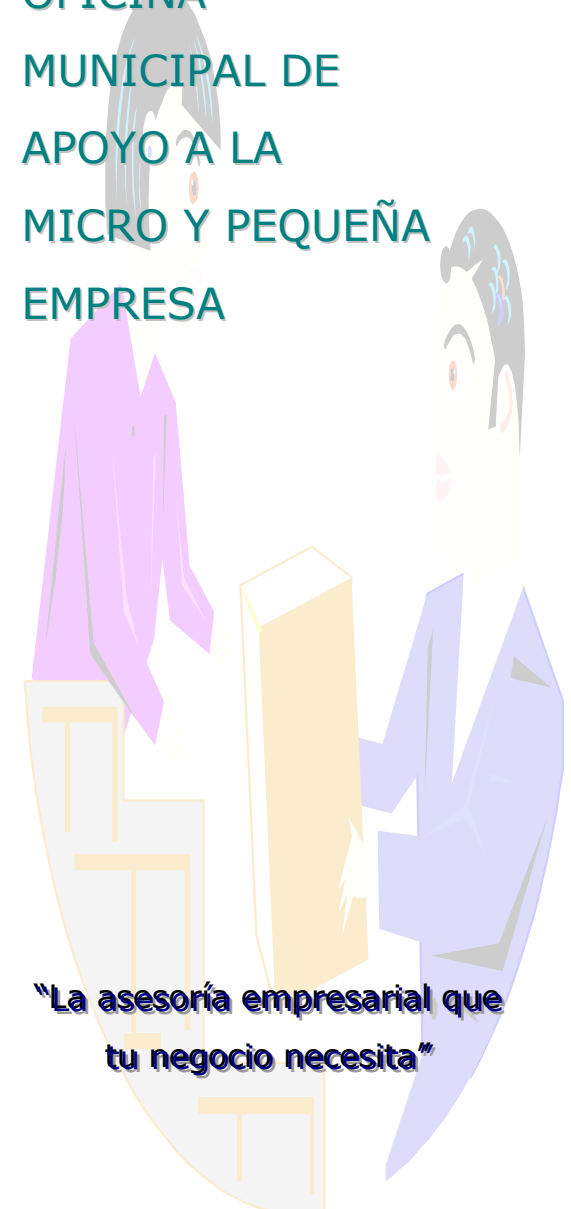
Teléfonos 282-1167, 282-1149 y

282-1165. Ext.224

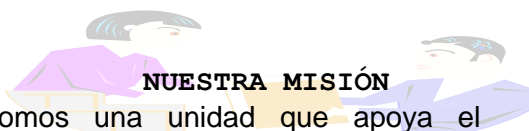
282-1165 Ext. 224

E-mail: [omam\\_mejicanos@yahoo.com](mailto:omam_mejicanos@yahoo.com)

## OFICINA MUNICIPAL DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA



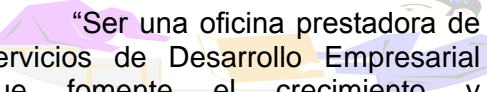
**"La asesoría empresarial que  
tu negocio necesita"**



### NUESTRA MISIÓN


Somos una unidad que apoya el desarrollo del sector de la Micro y Pequeña Empresa del Municipio de Mejicanos, a través de la prestación de Servicios de Información y Asistencia Técnica”

### NUESTRA VISIÓN



“Ser una oficina prestadora de servicios de Desarrollo Empresarial que fomente el crecimiento y desarrollo del sector MYPE en el Municipio de Mejicanos”

### NUESTROS OBJETIVOS

- 
- Promover nuestros Servicios de Asesoría Empresarial entre los micros y pequeños empresarios.
  - Brindar Servicios de Asesoría empresarial que ayuden al empresario a mejorar el desempeño de su negocio.

- Desarrollar actividades que promuevan e incentiven el intercambio comercial de bienes y servicios entre clientes y empresarios.




### NUESTROS SERVICIOS

Información referente a:

- Orientación legal y tributaria.
- Formalización legal de la empresa/ negocio.
- Oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial.
- Cursos de formación.
- Oportunidades de mercado.
- Mercado de clientes y proveedores.
- Oferta financiera.
- Requisitos para el acceso a préstamos.
- Oferta de maquinaria y equipo industrial

Asistencia Técnica;

- Plan de negocios.
- Planes de Mercado.
- Estudios de Mercado.
- Contabilidad y Tributación.
- Organización de la producción.



### NUESTRAS ACTIVIDADES

- Ferias Empresariales.
- Encuentros Empresariales.

Así mismo busca impulsar debates empresariales sobre aspectos sensibles al tema Micro y Pequeña Empresa en el Municipio.

ANEXO No.4

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



Cuestionario dirigido a los micro y pequeños empresarios del Municipio de Mejicanos.

Somos estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y solicitamos su valiosa colaboración para que conteste las siguientes preguntas, cuyo objetivo es conocer la situación actual en que se encuentra el sector de la micro y pequeña empresa en el Municipio de Mejicanos y de esta manera orientar adecuadamente y según las necesidades existentes los servicios que ofrece la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (OMAM)

INDICACIONES:

Elija la alternativa que más se adecue a su situación.

Datos generales.

**1. Género**

Femenino  Masculino

**2. Edad**

18 - 24 años  39 - 44 años   
25 - 31 años  45 años o más   
32 - 38 años

**3. Nivel educativo alcanzado**

Educación primaria (1° a 6° grado)   
Educación secundaria (7° a 9° grado)   
Educación media (bachillerato)   
Estudios universitarios   
Educación técnica   
Otros   
Especifique \_\_\_\_\_

**4. ¿Qué tipo de negocio posee?**

Panadería.   
Peluquería.   
Pupusería.   
Taller de mecánica automotriz.   
Taller de costura.   
Venta de Cereales.   
Venta de Ropa.   
Fábrica de ladrillos.

Joyería.   
Otros.

**Especifique** \_\_\_\_\_

**5. Tiempo de haber iniciado el negocio**

0 - 3 años  4 - 7 años  7 ó más

**6. Número de personas que laboran en su negocio**

1 - 4  10 - 14   
5 - 9  15 - 20

**7. ¿Cómo está formado su negocio?**

Por el núcleo familiar (padre, madre, hijos)   
Por asociación con amigos o familiares como  
primos, tíos, suegros   
De manera independiente   
Asociado con terceras personas

**8. ¿A cuánto asciende la inversión económica realizada hasta la fecha?**

Menos de \$500.00   
\$501.00 hasta \$1,000.00   
\$1,001.00 hasta \$5,000.00   
\$5,001.00 hasta \$10,000.00   
\$10,001.00 hasta \$15,000.00   
Más de \$15,000.00

**9. ¿A cuánto ascienden sus ventas mensuales?**

Menos de \$ 1,700   
\$ 1,700 hasta \$ 3,400   
\$ 3,401 hasta \$ 5,700   
\$ 5,701 hasta \$ 11,400   
\$ 11,401 hasta \$ 22,800   
Más de \$ 22,80.00

**10. ¿Qué le motivó para iniciar su negocio?**

- Tener independencia económica   
- Obtener ingresos extras   
- Para subsistir, mientras consigue un trabajo   
- Otros   
Especifique \_\_\_\_\_

**II. DATOS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Ha recibido servicios de asesoría que contribuyan a mejorar el funcionamiento de su negocio en los últimos tres años?

SÍ  NO

(favor pasar a pregunta N° 5, si su respuesta es Sí)

2. Si su respuesta es NO ¿Por qué motivos no los ha recibido?

No se ha dado cuenta de su existencia   
Alto costo del servicio   
Dificultad para dedicarle tiempo   
No le interesa ese tipo de servicio

3. ¿Le gustaría recibir servicios de asesoría empresarial?

SÍ

NO  ¡muchas gracias!

(favor entregar cuestionario si su respuesta es negativa)

4. ¿Por qué razón le gustaría recibirlos?

- Para administrar mejor el negocio

- Son una forma de aprender cosas nuevas

- Porque he detectado problemas que no puedo resolver sólo(a)

- Otros

Especifique \_\_\_\_\_

(Favor pasar a la pregunta # 8)

5. De los servicios que a continuación se le presentan, ¿En que Áreas de su negocio los ha recibido?

SERVICIOS	RECURSOS HUMANOS	PRODUCCIÓN	ÁREA			
			MERCADEO	FINANZAS	ADMINISTRACIÓN	
■ CAPACITACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ ASISTENCIA TÉCNICA, CONSULTORÍA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ SERVICIOS DE INFORMACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ SERVICIOS DE GESTIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿Por qué razón ha recibido este tipo de servicios?

■ Ud. lo solicitó

■ Se lo ofrecieron

■ Recomendación de terceras personas

■ Otros

Especifique \_\_\_\_\_

7. ¿Por parte de qué institución ha recibido estos servicios?

\_\_\_\_\_

8. Conoce Ud. de la existencia de una unidad en la Alcaldía Municipal de Mejicanos que brinda apoyo al desarrollo de las actividades de las micro y pequeñas empresas?

SÍ

NO  (Si responde NO, favor pase a la pregunta # 13)

9. ¿Cuál es el nombre de esa unidad?

10. ¿Conoce las actividades que esta oficina desarrolla?

SÍ

NO  (Si responde NO, favor pase a la pregunta # 14)



11. ¿Cuáles actividades conoce Ud. que desarrolla esta oficina?

---

---

12. ¿Conoce los servicios que esta oficina ofrece?

- SÍ  (Si responde SÍ, favor pase a la pregunta # 17)  
NO  (Si responde NO, favor pase a la pregunta # 14)

13. ¿Le gustaría conocer la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, sus servicios y las actividades que esta realiza?

- SÍ  (Si responde SÍ, favor pase a la pregunta # 17)  
NO  (Si responde NO, favor entregar el cuestionario)

14. ¿Le gustaría conocer las actividades que esta Oficina realiza?

- SÍ  (Si responde SÍ, favor pase a la pregunta # 17)  
NO  (Si responde NO, favor entregar el cuestionario)

15. ¿Le gustaría conocer los servicios que esta Oficina brinda?

- SÍ  (Si responde SÍ, favor pase a la pregunta # 17)  
NO  (Si responde NO, favor entregar el cuestionario)

16. ¿Por qué razón no ha accedido a estos servicios?

---

17. ¿En qué áreas de su negocio ha encontrado mayores dificultades?

- |                  |                          |            |                          |
|------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Mercadeo         | <input type="checkbox"/> | Finanzas   | <input type="checkbox"/> |
| Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> | Producción | <input type="checkbox"/> |

18. ¿Qué tipo de dificultades ha encontrado en esas áreas?

MERCADEO

- El local para la venta no se ubica en un lugar accesible.
  - Fijación del precio del (los) productos /servicios
  - La distribución del producto /servicio
  - La comercialización del producto /servicio
  - Conocimiento de las características del Producto /servicio por parte de los vendedores
  - Almacenamiento (bodegaje)
  - Dificultad para llevar el producto al cliente final
  - Dificultad para satisfacer pedidos de los clientes
  - Otros
- Especifique \_\_\_\_\_

PRODUCCIÓN

- Desperdicio de inventario
- Las condiciones de la maquinaria y equipo no permiten la elaboración de productos de calidad
- Pocos de proveedores de materia prima/productos terminados
- El proceso de producción no es eficiente
- Problemas para empacar el producto
- Inadecuado control en la calidad del producto
- Otros
- Especifique \_\_\_\_\_

FINANCIERA / CONTABILIDAD

- Dificultad para acceder a créditos bancarios
- Endeudamiento del negocio
- Dificultad para cobrar ventas al crédito
- Número considerable de cuentas morosas
- Inadecuada distribución de los fondos disponibles
- Control inadecuado de las entradas y salidas de dinero
- Otros
- Especifique \_\_\_\_\_

RECURSOS HUMANOS

- Relaciones laborales
- Desconocimiento de las funciones y responsabilidades asignadas
- Administración, organización del trabajo
- Falta de mano de obra calificada
- Otros
- Especifique \_\_\_\_\_

19. ¿Qué factores externos considera que afectan el funcionamiento de su negocio?

- Cambios en los gobiernos municipales
- Dificultad para acceder a servicios de asesoría empresarial
- Competencia local
- Variación constante en los precios de la materia prima y/o producto terminado.
- Aumento en los impuestos o tasas municipales
- Dificultad para encontrar servicios de mantenimiento de maquinaria y equipo.
- Dificultad para encontrar personal capacitado
- Otros
- Especifique \_\_\_\_\_

20. De acuerdo al tiempo que tiene de funcionar su negocio, considera que éste: (seleccione una)

- Ha crecido
- Se ha mantenido
- Ha disminuido

## **ANEXO No. 5**

### **ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECTORA DE LA OMAM.**

#### **1. ¿Hace cuanto tiempo iniciaron y cómo iniciaron sus labores?**

La Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (OMAM) fue inaugurada el 29 de enero de 2002, sin embargo su inauguración implicó un trabajo previo que duró de 6 meses a un año.

El diagnóstico que llevó a cabo FADEMYPE, dio la pauta sobre que se iba a hacer, que servicios se prestarían y a quienes serían orientados, que en este caso serían a las MYPES. A partir de él se llevaron a cabo las diferentes investigaciones donde se determinaron planes estratégicos, el manual de funciones de la OMAM, así como las áreas y actividades que la oficina va a desarrollar en función del sector. Sin embargo, los planes elaborados sirvieron sólo para la organización y planificación sobre los servicios a prestar y al sector al cual se dirige pero no establecía una estructura para la oficina o cuanto recurso humano se requería.

También se elaboró un plan de trabajo el cual se hizo en conjunto con el asesor de FADEMYPE que realizó el diagnóstico (Lic. Fabio Buiza) el cual se hizo con mes y medio de anticipación al montaje de la oficina. Cuando este se inició, lo primero que se hizo fue visitar a algunos empresarios, dar publicidad a la oficina, recibir a algunos microempresarios. Hacer planificaciones específicas para montar algunos eventos los cuales dieron lugar a resaltar un poco más lo que eran algunos propósitos de la oficina.

#### **2. ¿Porque razón surge la OMAM?**

Partiendo del diagnóstico, la experiencia práctica, a partir de una necesidad identificada, incluso en unas reuniones previas al montaje de que se necesitaba intervenir para dirigir apoyo hacia el sector de la MYPE. En este caso FADEMYPE contribuyó a destacar la importancia del sector y la relevancia que podrían tener dentro del municipio. Así como, en las plataformas políticas había enfoques sectoriales a los cuales se les quería dar seguimiento, pero además de esos existía la convicción de que no había esfuerzos tan orientados como este que se comenzó a gestar.

#### **3. ¿Qué actividades realizan en el marco de sus labores?**

Atención al micro y pequeño empresario que se acerca, visitas que se les hace, reuniones de trabajo, elaboración de boletines informativos, planificación de ferias empresariales y encuentros empresariales, levantamiento de datos sobre empresarios, digitación y manejo de base de

datos, coordinación institucional para el apoyo a proyectos de instituciones las cuales están enmarcadas para el sector MYPE.

**4. ¿Hacia quién van dirigidas sus actividades?**

Como la oficina lo dice para la micro y pequeña empresa. En realidad este periodo ha servido para enfocar mejor las acciones y dependiendo de cómo se visualiza la información que se quiera dar, así también se focalizan las acciones. Por ejemplo, para el montaje de grupos asociativos se destacaron algunos sectores dentro de la MYPE's. Entonces no está exactamente sectorizado, por decir algo, "le vamos a atacar a la microempresa de subsistencia o microempresa de acumulación ampliada o al pequeño empresario" son bastante ambiciosos, pero hacen falta recursos para llegar a todos los sectores.

**5. Sobre la base de datos que menciona ¿cada cuanto se actualiza?**

Ésta es permanente, esto no quiere decir que si tenemos una base de datos donde están todos los microempresarios del municipio, es mentira, ya que no ha habido un censo masivo.

Lo que sí ha habido son visitas puntuales a medida que ha existido la necesidad de impulsar algunas acciones.

**6. ¿Qué información se encuentra en la base de datos?**

Esa base de datos tiene capacidad para registrar datos de instituciones prestadoras de servicios de Desarrollo Empresarial, datos de los Productos y servicios de los empresarios. Para una base de datos completa, requiere tiempo, de apertura por parte del empresario ya que este a veces es reacio a dar información pues hay datos que son eminentemente números.

**7. De las actividades que han desarrollado ¿Han obtenido respuestas positivas por parte del sector que va dirigidas?.**

Yo pienso que si, en vista de que es bien difícil para mí darle seguimiento prolongado, pero en la medida de lo posible ellos han dado información más puntual. Sin embargo una respuesta masiva no ha habido. Por ejemplo, de unas 1,200 visitas que se hicieron, no todas vuelven al mes, 2 o 3 meses.

**8. ¿Qué tipo de respuestas ha recibido?**

Hace poco nos visitó una cooperante de Bélgica, se convocó a 15 empresarios para que expresaran sus expectativas empresariales pero más que todo iba dirigido a evaluar que tanto aporta y puede aportar la Oficina y de esta manera la OMAM tenga otra perspectiva de lo que el empresario necesita. Hubo muchas intervenciones que fueron alentadoras, se reconoce el esfuerzo, pero también se reconoce que hace falta mucho por hacer.

**9. ¿Cómo determinan las actividades deben desarrollarse?**

A partir de la experiencia de los que se ha venido haciendo se destacan algunas cuestiones que se pueden ir haciendo, lo que sucede es que hay tanto por hacer que no se le puede dar respuesta a todo por lo que se han puntualizado.

**10. ¿Qué tipos de necesidades ha detectado en este sector?**

A partir de lo económico existen necesidades de capacitar sobre administración, contabilidad, venta y atención al cliente, manejo económico del negocio. Conocer sobre los cambios en el mercado o sobre la problemática de así mismo no saber como obtener beneficios de otras instituciones, como incentivar a mi personal.

**11. ¿Cuales son los mecanismos que se utilizan para detectar esas necesidades?**

Visitas personales, personas que han recibido, reuniones con empresarios y valoraciones que hacen otras instituciones como FADEMYPE.

**12. ¿Qué tipo de servicio se ofrecen para solventar esas necesidades?**

Se dan servicios de asistencia técnica e información

**13. ¿Qué es y de qué forma se brinda la asistencia técnica?**

La asistencia técnica se refiere a aquellos servicios que buscan desarrollar o fortalecer a las microempresas, sean estos de capacitación, asesorías puntuales, búsquedas de contactos, intermediarios, en cuanto a instituciones. La forma en que se brinda, depende del nivel de experiencia del empresario o de la persona que tiene un micronegocio, se le pregunta a que se dedica, cuantos años tiene de funcionar la empresa y dependiendo del nivel de la empresa, si es una empresa de subsistencia o de acumulación ampliada, así también es el tratamiento que se le dará o buscarle un mecanismo de apoyo.

**14. ¿Qué entiende Ud. por servicios de información?**

Son los servicios sobre aspectos de desarrollo empresarial relacionados a la asistencia técnica, como por ejemplo, cómo se inscribe un negocio, qué registros son los necesarios, si ya se quiere formalizar totalmente se les proporciona una guía para como deben hacer estos trámites.

**15. ¿Los servicios son solicitados por el empresario o le son ofrecidos?**

Funciona en las dos vías, algunas ocasiones ellos se acercan a la oficina y en otra se le hacen visitas para darle a conocer.

**16. ¿Cómo dan a conocer los servicios ofrecidos por la OMAM?**

A través de envió de fax, broshures, brindar información a aquellos que se acercan a la oficina, visitas que se realizan para darse a conocer en

algunas radios y periódicos en el marco de las fiestas patronales del municipio.

**17. Según información obtenida, el municipio está dividido en 6 zonas ¿los servicios son ofrecidos a las MYPE's de todas estas zonas?**

Para dirigirlo a las seis zonas, se necesitan más recursos. Sin embargo no ha habido una focalización únicamente en una zona, se ha tratado de manera de tener información de otras zonas.

**18. ¿Se da seguimiento a las MYPE's que han recibido los servicios que ofrece la OMAM?**

Si, aunque este no se mantiene de forma prolongada.

**19. ¿De que manera lo hace?**

A través de visitas que se les hacen para constatar lo que se está haciendo.

**20. Si no obtiene ingresos por los servicios prestados ¿Cómo hace para financiar dicho servicio?**

Con un porcentaje del presupuesto que se le asigna a la unidad aunque este se da a medias, ya que existen otras prioridades dentro de esta alcaldía, esto en cuanto a los servicios.

En cuanto a las ferias que se realizan y capacitaciones el empresario si paga por participar.

**21. ¿Cuentan con una manera de estimar el costo por cada servicio prestado?**

No. Nunca se ha calculado en función de horas laborales, materiales.

**22. ¿De que manera la Alcaldía apoya a la OMAM?**

Además del apoyo económico a través del presupuesto se tiene el respaldo institucional lo cual es fundamental para todas las gestiones, esto es prácticamente el aporte que realiza.

**23. ¿Qué opinión considera que tiene la gerencia de la Alcaldía de con respecto al trabajo de esta oficina?**

Considero que la gerencia esta consciente de la importancia con una unidad como esta y de la importación de fortalecer. Por ejemplo la semana pasado tuvimos reunión donde el gerente decía "el otro año estamos viendo la posibilidad de reforzar a la OMAM, darle mas apoyo" si se concibe esa posibilidad quiere decir que la OMAM tendrá un mayor respaldo el próximo año.

**24. ¿Con qué equipo cuenta la OMAM para realizar sus actividades?**

Actualmente se cuenta con un equipo de computación, impresor, un archivo, un escritorio, un escritorio, un ventilador, una mesa de trabajo para tres personas, no tenemos un local propio.

**25.¿Considera que el equipo con que cuenta actualmente es suficiente?**

No.

**26.¿Qué considera que hace falta para desarrollar mejor sus labores?**

Un cubículo propio, una área para desarrollar reuniones, una librería entre otros.

**27.¿Es el ambiente propicio para desarrollar sus labores?**

Considero que no, pues debería tener otro entorno ya que el espacio donde se ubica la OMAM es compartido con otras unidades de la alcaldía la cual llega a interrumpir las actividades que se realizan en esta oficina.

**28.¿Qué dificultades ha encontrado en la ejecución de sus labores?**

Básicamente las dificultades que se han presentado se debe a la carencia de recursos así como la obtención de información por parte de los micro y pequeños empresarios aunque hay otro tipo de dificultad que no se puede ver.

**29.¿Se cumplen con todas las actividades que desarrolla esta oficina?**

No.

**30.¿Considera que hace falta personal para la ejecución de las labores que se desempeñan en esa oficina?**

Si, hace falta recurso humano para llegar a todos los sectores, no solo es contar con una secretaria si no más bien un recurso humano que no solo entienda la dinámica del sector si no que dimensione lo que es tratar con estos sectores.

**31.¿Considera que los cambios en las autoridades municipales pueden llegar a afectar el trabajo de esta oficina?**

Cada alcalde tiene su dinámica la cual está mediada por cuestiones políticas y administrativas, pienso que el alcalde y su concejo están en periodo de adaptación y proyección de cara a los próximos tres años, probablemente hayan cambios pero estos serán positivos ya que ellos están consientes de la importancia de tener esta unidad y apoyarla.

**32.¿Trabajan con otras organizaciones que brinda apoyo a la micro y pequeños empresas?**

Sí.

**33.¿De que forma lo hace?**

Esto depende con quienes estemos trabajando, por ejemplo si es un programa de capacitación ellos dan el recurso humano y nosotros el recurso material, en casos como entidades que ofrecen créditos nosotros les proporcionamos

información al empresario sobre los créditos según como dichas instituciones nos dieron información

**34. ¿Cuáles son las proyecciones que se tienen para los próximos tres años?**

Con el incremento del recurso humano y económico se busca expandir el trabajo de la OMAM con el montaje de capacitaciones, realizar debates y talleres empresariales y llegar a otras zona con las ferias empresariales.

**35. ¿Se han cumplido las proyecciones que se han propuesto a la fecha?**

No.

**36. ¿Por qué razón considera que no se han cumplido?**

Por la falta de recursos.

**37. ¿Cuál es la situación futura deseada para la OMAM?**

La OMAM la visualizo con una oficina propia donde se tenga un centro de documentación que sirva de apoyo al empresario, una sala de reuniones, más recurso humano, el cual tenga el conocimiento especializado que pueda rendir más a la administración y al empresario que es al final de cuenta el fin, el objeto de esta oficina es expandir el trabajo de la OMAM o sectores o zonas que aun no se han llegado y generar mayores vínculos institucionales y trabajo más en la vía de la gestión.



## ANEXO No. 6

### GUIA DE ENTREVISTA PARA LA GERENCIA DE LA ALCALDÍA DE MEJICANOS.

**1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar funcionando la OMAM?**

Aproximadamente dos años.

**2. Dentro de lo que usted conoce ¿Cuál debería ser la finalidad de la OMAM?**

Sería buscar la asociatividad de los empresarios de Mejicanos, para poder mejorar la calidad del producto, mejorar la comercialización de éste, mas solidez para ser sujetos de créditos, buscar programas de capacitación aquí mismo en el municipio, cualificar gente, también hasta crear su banco de trabajo propio, esto debería ser la finalidad.

**3. ¿Cuales son las actividades que se están desarrollando actualmente en esta oficina?**

Esta enmarcada en tres funciones:

Primero, generar el mayor interés a la asociatividad entre los micro empresarios. Segundo, ayudarles a los micro empresarios a obtener créditos. Y Tercero, capacitarlas, o sea programas de capacitación para mejorar su funcionamiento.

**4. En su opinión ¿Qué actividades hacen falta por realizar en esta oficina?**

Identificar una política de acción con el empresario bien definida, identificar y profundizar en el trabajo de fomentar el crecimiento del micro empresario.

**5. ¿De que forma apoya la municipalidad las actividades de la OMAM?**

Se le da el apoyo total y además se gestiona a nivel interinstitucional cualquier necesidad que pueda tener el empresario.

**6. ¿Considera usted que es suficiente el personal que labora en esta unidad?**

No es suficiente porque se debería tener promotores capacitados, que incentiven al micro empresario a la asociatividad, y también a estudiar aquellos negocios en que están fallando.

**7. Desde la perspectiva de la gerencia ¿Cómo considera la permanencia de esta oficina?**

Mientras la Alcaldía este gobernada por este mismo partido político, esta oficina siempre estará apoyando al microempresario es esta la garantía principal para que esta unidad siga funcionando.

**8. Para el desarrollo de las actividades de la OMAM ¿Existe una presupuestación asignada a esta oficina?**

Sí.

- 9. ¿Considera que este presupuesto asignado a la OMAM es suficiente?**  
Bueno considero que lo que se le asigno el año pasado no fue suficiente.
- 10. ¿Cómo considera el trabajo que se realiza en la OMAM?**  
Con el poco recurso humano, financiero, y con la poca comunicación que existe en la Oficina Municipal de Apoyo al micro empresario en Mejicanos, creo que es aceptable el trabajo.
- 11. ¿Qué instrumentos utiliza para evaluar el trabajo de la OMAM?**  
Se utiliza como base lo planteado en el plan de trabajo y los niveles de cumplimientos que ha tenido en su plan de trabajo. Si no se cumplen lo estipulado se identifican las variables que han afectado el cumplimiento del mismo.
- 12. ¿Considera usted que la OMAM realmente les brinda apoyo a las MYPES del municipio de Mejicanos?**  
Creo que se está realizando un apoyo a los microempresarios.
- 13. ¿De que forma apoya la gerencia en las actividades que la OMAM realiza?**  
Uno de los apoyos principales es la confianza que como jefatura se le brinda a la administración al departamento de la OMAM.
- 14. Según usted ¿Qué opinión tiene la OMAM, con respecto al apoyo que la gerencia le brinda?**  
Esta respuesta ella debería de dársela, pero considero que es aceptable el apoyo que se les brinda.
- 15. ¿El plan de trabajo de la OMAM es desarrollado por la persona de esa oficina o es desarrollado en forma conjunta con la Gerencia o el Concejo Municipal?**  
El proceso es de que cada jefe de departamento con su personal elabora su plan de trabajo, pero en este caso la OMAM sólo es una persona, ella elabora su plan de acción o plan de trabajo, se estudia, se le hacen las observaciones pertinentes y se presenta a la comisión del presupuesto del Concejo Municipal, ellos defienden su plan de trabajo y son discutidas las observaciones y luego por valida el plan de trabajo con el cual van operar.
- 16. ¿Le entrega la OMAM a la Gerencia una memoria de labores y cada cuanto tiempo lo hace?**  
Cuando la actual administración de gobierno municipal inicio sus operaciones en la Alcaldía pidió un plan de acción de los primeros 100 días de trabajo municipal, terminando estos 100 días se les pidió la presentación de los avances y de los cumplimientos de sus planes de trabajo, fueron presentados a medida que se considera necesario.

- 17. En caso de existir necesidad de incrementar los recursos a la OMAM ¿Tiene el Concejo Municipal la capacidad para asignarle un porcentaje mayor a la oficina para el desarrollo de sus labores?**

Al momento de elaborar el presupuesto es el momento adecuado de solicitar que se incremente o se disminuya. El Concejo Municipal esta facultado a modificar el presupuesto no a sobregirar, lo que se hace en esta ocasión es una reasignación de fondos.

- 18. ¿Esta conciente de las potencialidades que posee la OMAM en el hecho de que esta puede ayudar a proyectar una imagen de la Alcaldía para buscar un mejor desarrollo?**

La imagen de la Alcaldía es difícil que un departamento como la OMAM pueda cambiar el perfil o la imagen de la Alcaldía, por ejemplo si la OMAM deja de visitar en una semana a los micro empresarios del municipio no hay ningún efecto por no hacerlo.

El trabajo de la OMAM no tiene los meritos necesarios para cambiar la imagen de la Alcaldía como lo tiene algunos otros departamentos, tendría que ser un salto muy alto en su trabajo.

## ANEXO No.7

### TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACION RECOLECTADA A TRAVÉS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A L@S MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

#### I. DATOS GENERALES DEL CUESTIONARIO.

##### **Pregunta # 1**

Género al que pertenece el empresario(a)

**Objetivo:** Establecer el género de l@s micro y pequeños empresarios que predomina en el municipio de Mejicanos.

##### CUADRO # 1

Alternativas	F	%
Femenino	189	63.4%
Masculino	109	36.6%
Total	298	100%

**Análisis:** Del total de micro y pequeños empresarios encuestados el 63.4% de ellos corresponde al género femenino, y un 36.6% al género masculino.

**Interpretación:** Según el análisis anterior, la mayor parte de negocios en Mejicanos que están clasificados como micro o pequeña empresa, son administrados por mujeres.

##### **Pregunta # 2**

**Edad del empresario(a)**

**Objetivo:** Establecer la edad promedio de l@s micro y pequeños empresarios del municipio de Mejicanos.

##### CUADRO # 2

Alternativas	F	%
18 - 24	18	6%
25 - 31	39	13%
32 - 38	64	21%
39 - 44	59	20%
45 años o más	112	38%
ns/nr	6	2%
Total	298	100%

Análisis: El 38% de los encuestados respondieron que su edad es más de 45 años, el 21% en el rango de 32 a 38, el 20% entre el rango 39-44.

Interpretación: La edad promedio de los micro y pequeños empresarios del municipio de Mejicanos sobrepasa los 45 años de edad.

### **Pregunta # 3**

Objetivo: Determinar el nivel educativo que han alcanzado l@s micro y pequeños empresarios del municipio de Mejicanos.

CUADRO # 3

Alternativas	F	%
Educación Primaria (1°- 6° grado)	59	19.8%
Educación Secundaria (7°- 9° grado)	64	21.5%
Educación Media (Bachillerato)	125	41.9%
Estudios Universitarios	34	11.4%
Educación Técnica	5	1.7%
Otros	11	3.7%
Total	298	100%

Análisis: El 55% de los encuestados poseen una educación entre bachillerato, universitario y técnico, mientras un 41.3% tiene una educación menor al 9° grado.

Interpretación: La mayor parte de los empresarios en Mejicanos poseen estudios mayores a la educación básica (1°-9° grado)

### **Pregunta # 4**

¿Qué tipo de negocio posee?

Objetivo: Determinar el tipo de negocios que más presencia tiene en el municipio de Mejicanos.

CUADRO # 4

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>COMERCIO</b>		
Venta de cereales	55	18.46%
Venta de ropa	41	13.76%
Joyería	15	5.03%
Venta de plásticos, 10-15	15	5.03%
Bazar	11	3.7%
Venta de productos básicos, tienda	10	3.36%
Venta de lácteos	6	2.01%
Farmacia	6	2.01%
Ferretería	6	2.01%
Venta de Calzado	6	2.01%
Venta de carnes y embutidos	5	1.68%
Venta de electrodomésticos	3	1.01%
Venta de medicinas	3	1.01%
Otros	33	11.07%
<b>Sub-total</b>	<b>215</b>	<b>72.15%</b>
<b>SERVICIOS</b>		
Sala de Belleza, peluquería	21	7.05%
Taller de Mec. Auto.	11	3.7%
Pupusería, venta de comida preparada	8	2.68%
Reparación de calzado	6	2.01%
Renta video	3	1.01%
Tapicería	3	1.01%
Reparación de electrodomésticos	2	0.67%
Veterinaria	2	0.67%
Óptica	2	0.67%
Foto estudio	2	0.67%
<b>Sub-total</b>	<b>60</b>	<b>20.14%</b>
<b>INDUSTRIAL MANUFACTURA</b>		
Taller de costura	13	4.36%
Panadería	6	2.01%
Fábrica de ladrillos	2	0.67%
Peletería	2	0.67%
<b>Sub-total</b>	<b>23</b>	<b>7.71%</b>
<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>100.00%</b>

Análisis: El comercio es el sector que tiene más presencia en el municipio de Mejicanos con un 72.15% seguido del sector servicio con un 20.14% y un porcentaje del 7.71% del sector industria.

Interpretación: El tipo de negocio con mayor presencia en el municipio de Mejicanos es el de venta de cereales y el de venta de ropa los cuales se clasifican dentro del rubro comercio.

En lo que se refiere a servicios, los negocios que predominan son las salas de belleza, los talleres de mecánica automotriz y las ventas de comida preparada (pupuserías, cafeterías, ventas de antojitos)

Finalmente en el área industrial, los talleres de costura y sastrerías ocupan el primer lugar, seguidos de las panaderías.

#### **Pregunta # 5**

##### **Tiempo de haber iniciado su negocio**

Objetivo: Determinar el tiempo que tienen l@s micro y pequeños empresarios de estar funcionando.

CUADRO # 5

Alternativas	F	%
0 - 3 años	88	29.6%
4 - 7 años	90	30.1%
7 años o más	119	40.0%
No responde	1	0.3%
Total	298	100.0%

Análisis: El 40% de los encuestados manifestaron que sus negocios tienen más de 7 años de haber iniciado sus operaciones, mientras que un 30.1% respondieron estar entre el rango de 4-7 años y un 29.6% dijeron tener menos de 3 años.

Interpretación: De acuerdo a este análisis, existe una alto número de negocios que tiene más de 7 años de estar funcionando, sin embargo, los negocios de reciente creación se encuentran en porcentajes cercanos al primero.

#### **Pregunta # 6**

##### **Número de persona que laboran en su negocio**

Objetivo: Determinar el número de personas que laboran en los negocios de l@s micro y pequeños empresarios del municipio de Mejicanos.

CUADRO # 6

Alternativas	F	%
1 - 4 personas	138	46.3%
5 - 9 personas	153	51.3%
10 - 14 personas	0	0.0%
15 - 20 personas	2	0.7%
Más de 20 personas	0	0.0%
Ns/Nr	5	1.7%
Total	298	100%

Análisis: Del total de propietarios encuestados el 51.3% establece que el número de personas que trabajan en su negocio va desde 5 hasta 9 personas y un 46.3% respondieron tener menos de 4 personas trabajando en su negocio.

Interpretación: En promedio, los negocios del municipio de Mejicanos, tienen empleadas al menos a 5 personas.

**Pregunta # 7**

¿Cómo está formado su negocio?

**Objetivo:** Conocer como están constituidos los negocios de los micro y pequeños empresarios del municipio de Mejicanos.

CUADRO # 7

Alternativas	F	%
Por el Núcleo Familiar	99	33.33%
Por asociación con tíos, primos, amigos	26	8.74%
De manera independiente	166	55.74%
Asociado con terceras personas	5	1.64%
No responde	2	0.55%
Total	298	100%

Análisis: Los negocios de los micro y pequeños empresarios están formados en un 55.74% de manera independiente, así mismo un 33.33% respondieron que el negocio está constituido por el núcleo Familiar, mientras el porcentaje 10.8% contestaron estar asociados con tíos, primos o con terceras personas.



Interpretación: De acuerdo a las respuestas obtenidas gran parte de los propietarios han constituido su negocio de manera independiente, o bien, los han constituido por el núcleo Familiar.

**Pregunta # 8**

¿A cuánto asciende la inversión económica realizada a la fecha?

**Objetivo:** Establecer los niveles de inversión que realizan l@s micro y pequeños empresarios del municipio de Mejicanos.

CUADRO # 8

Alternativas	F	%
Menos de \$500.00	86	28.9%
\$501.00 hasta \$1,000.00	104	34.9%
\$1,001.00 hasta \$5,000.00	75	25.2%
\$5,001.00 hasta \$10,000.00	12	4.0%
\$10,001.00 hasta \$15,000.00	5	1.7%
Más de \$15,000.00	5	1.7%
ns/nr	11	3.7%
Total	298	100%

Análisis: El 34.9% de los propietarios encuestados responden tener una inversión entre \$501.00 hasta \$1,000.00, un 28.9% dijeron tener una inversión menor a los \$500.00, mientras que un 25.2% contestaron tener una inversión entre \$1001.00 hasta \$5,000.00 y un porcentaje menor (7.4%) tiene una inversión mayor a los \$5,000.00

Interpretación: Según los niveles de inversión efectuados por los empresarios se puede observar que la mayoría de los negocios en el municipio de Mejicanos se clasifican como microempresas.

**Pregunta # 9**

¿A cuánto ascienden sus ventas mensuales?

**Objetivo:** Determinar los niveles de venta que tienen l@s micro y pequeños empresarios del municipio de Mejicanos.

CUADRO # 9

Alternativas	F	%
Menos de \$1,700.00	223	74.9%
\$1,700.00 hasta \$3,400.00	42	14.2%
\$3,401.00 hasta \$5,700.00	10	3.3%
\$5,701.00 hasta \$11,400.00	5	1.6%

\$14,001.00 hasta \$22,800.00	5	1.6%
Más de \$22,800.00	0	0.0%
NS/NR	13	4.4%
Total	298	100%

Análisis: El 74% de los encuestados respondieron tener ingresos menores a los \$1700.00, un 14.2% contestaron tener ingresos entre el rango de \$1700.00 hasta \$3400.00, y un 3.3% dijeron tener ingresos entre \$3401.00 hasta \$5700.00 y solo un 3.2% respondieron tener ingresos entre \$5701.00 a \$22800.00

Interpretación: Los ingresos por ventas de los empresarios son inferiores a \$ 1,700.00, siendo esto una limitante que no les permite reinvertir en sus negocios o mejorarlos.

#### **Pregunta # 10**

**¿Qué le motivo para iniciar su negocio?**

Objetivo: Conocer las razones que les motivaron a l@s micro y pequeños empresarios del municipio de Mejicanos a iniciar sus negocios.

CUADRO # 10

Alternativas	F	%
Tener independencia económica	145	48.63%
Obtener ingresos extras	34	11.48%
Para subsistir, mientras consigue un trabajo	106	35.52%
No responde	5	1.64%
Otros	8	2.73%
Total	298	100.00%

Análisis: El 48.63% de los propietarios respondieron que el motivo para iniciar su negocio es el de tener independencia económica, un 35.52% contestaron que para subsistir o mientras conseguían otro empleo y un porcentaje de 11.48% dijeron para tener ingresos extras.

Interpretación: Los propietarios manifestaron que las razones se deben tanto al cierto nivel de emprendedurismo por parte del propietario así como la necesidad de subsistencia debido a la falta de empleos.

## II. DATOS DE INVESTIGACIÓN DEL CUESTIONARIO.

### Pregunta # 1

¿Ha recibido Ud. servicios de asesoría que contribuyan a mejorar el funcionamiento de su negocio en los últimos tres años?

**Objetivo:** Conocer si l@s micro y pequeños empresarios del municipio de Mejicanos han recibido algún tipo de servicios que ellos consideren les ha beneficiado.

CUADRO # 11

Alternativas	F	%
Sí	37	12.6%
No	261	87.4%
Total	298	100%

**Análisis:** El 87.4% de los propietarios respondieron no haber recibido servicios de Asesoría empresarial, ante un 12.6% que dijeron si haber recibido servicios de Asesoría empresarial que contribuyan a mejor el funcionamiento del negocio.

**Interpretación:** A pesar que los servicios de Asesoría empresarial es un Factor importante para el buen funcionamiento de los negocios estos (micro y pequeños empresarios) en un amplio porcentaje no los han recibido en los últimos tres años.

### Pregunta # 2

**Si su respuesta es NO ¿Por qué motivos no los ha recibido?**

**Objetivo:** Conocer las razones por las cuales l@s micro y pequeños empresarios no han recibido servicios de asesoría.

CUADRO # 12

Alternativas	F	%
No se ha dado cuenta de su existencia	121	46.2%
Alto costo del servicio	26	10.0%
Dificultad para dedicarle tiempo	78	29.9%
No le interesa ese tipo de servicio	34	13.1%
No responde	2	0.8%
Total	261	100%

Análisis: El 46.2 % de los encuestados contestaron que los motivos por los que no han recibido Servicios de Asesoría porque no se han dado cuenta de la existencia de ellos, el 29.9% manifestaron que poseen dificultades para dedicarle tiempo, un 10% expresa que el costo del servicio es alto.

Interpretación: La razón de no haber recibido servicios de asesoría es por el poco conocimiento de la existencia de estos.

### **Pregunta # 3**

**¿Le gustaría recibir servicios de asesoría empresarial?**

Objetivo: Determinar los niveles de aceptación que tendrían los servicios de asesoría entre l@s micro y pequeños empresarios.

CUADRO # 13

Alternativas	F	%
Sí	119	45.6%
No	142	54.4%
Total	261	100%

Análisis: El 45.6% de los encuestados respondieron que si les gustaría recibir servicio de Asesoría empresarial, y un 54.4% expresaron no interesarle.

Interpretación: Existe cierta disponibilidad de parte de los micro y pequeños empresarios de recibir este tipo de servicio para poder mejorar el funcionamiento de su negocio.

### **Pregunta # 4**

**¿Por qué razón le gustaría recibirlos?**

Objetivo: Conocer los motivos que llevarían a l@s micro y pequeños empresarios a recibir servicios de asesoría.

CUADRO # 14

Alternativas	F	%
Para administrar mejor el negocio	96	80.7%
Son una forma de aprender cosas nuevas	10	8.4%
He detectado problemas que no puedo resolver sol@	8	6.7%
Otros	5	4.2%
Total	119	100%

Análisis: La razón principal de recibir servicios de Asesoría es para administrar mejor el negocio y para aprender cosas nuevas con un porcentaje de 80.7% y 8.4% respectivamente, un 6.7% que expresa que espera solucionar problemas que ellos no pueden resolverlos.

Interpretación: De aquellos que están dispuestos a recibir servicios de Asesoría empresarial todos manifiestan una razón del porque recibir este tipo de servicio la cual es de administrar mejor el negocio, la cual es un aspecto positivo para ellos porque necesitan o quieren ver la forma de poder mejorar el funcionamiento del negocio.

#### Pregunta # 5

**¿Qué tipo de servicios ha recibido?**

Objetivo: Establecer cuales son los servicios y en qué áreas han recibido los micro y pequeños empresarios.

CUADRO # 15

Alternativas	ÁREA									
	RR.HH.		Producción		Mercado		Finanzas		Admón.	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SERVICIOS										
Capacitación	8	21.6%	2	5.4%	5	13.5%	5	13.5%	8	21.6%
Asistencia Técnica/ Consultoría	5	13.5%	2	5.4%	5	13.5%	2	5.4%	0	0%
Servicios de información	0	0%	0	0%	0	0%		0.0%	0	0%
Servicios de Gestión	0	0%	0	0%	0	0%	2	5.4%	0	0%

Base de Cálculo: 37

Análisis: De los micro y pequeños empresarios que respondieron haber recibido servicios de Asesoría en el pasado, el 75% de las ocasiones fueron servicios de capacitación, seguido de la Asistencia Técnica/consultoría (37.8%) De las áreas a las que van dirigidas sobresalen las de Recursos Humanos con un 35.1%, mientras que las áreas de mercado, finanzas y administración le siguen cercanamente con 27%, 24.3% y 21.2% respectivamente.

Interpretación: El hecho de que los servicios que se presentan con mayor frecuencia en las áreas de recursos Humano y mercadeo se debe a que la mayor parte de negocios se dedican a las actividades comerciales y de servicios mientras que los negocios industriales manufactureros son pocos a lo cuál se debe a la baja frecuencia en el área de producción

### Pregunta # 6

¿Por qué razón ha recibido este tipo de servicios?

**Objetivo:** Establecer la manera en que se dio el primer contacto para recibir los servicios de asesoría.

CUADRO # 16

Alternativas	Fa	%
Ud. lo solicitó	6	16%
Se lo ofrecieron	16	43%
Recomendación de terceras personas	8	22%
Otros	7	19%
Total	37	100%

**Análisis:** Según el cuadro anterior un 43% de los encuestados que han recibido Servicios de Asesoría Empresarial expresan que dichos servicios les fueron brindados por personas o instituciones que se acercaron a ellos para ofrecérselos, un 22% de los encuestados establecen que les fueron recomendados por terceras personas y sólo el 17% de los casos se debe a que el mismo empresario solicite algún tipo de servicio.

**Interpretación:** Los empresarios, en la mayor parte de los casos acceden a Servicios de Asesoría Empresarial debido a que estos son ofrecidos, ya sea por instituciones o personas dedicadas a esta actividad, o bien porque le recomendaron que solicitara uno (sin intervención de instituciones o personas dedicadas a la prestación de Servicios de Asesoría Empresarial)

### Pregunta # 7

¿Por parte de qué institución ha recibido estos servicios?

**Objetivo:** Establecer que instituciones trabajan en la prestación de servicios de asesoría en el municipio de Mejicanos.

CUADRO # 17

Alternativas	Fa	%
INSAFORP	9	24.4%
MOLSA	2	5.4%
CAMETRO	2	5.4%
ACACES	2	5.4%
FEPADE	2	5.4%
FUSADES	2	5.4%
CONAMYPE	2	5.4%
EJES	2	5.4%

Asociación de Veterinarios Salvadoreños	2	5.4%
Asesor independiente	6	16.2%
No recuerda	6	16.2%
TOTAL	37	100%

Análisis: La institución que tiene mayor presencia en el Municipio de Mejicanos en cuanto a la prestación de Servicios de Asesoría Empresarial es el INSAFORP (30%) seguido de los oferentes individuales con el 17%, mientras que un 17% no recuerda que institución le brindó el servicio.

Interpretación: Existe una variedad de instituciones que tienen presencia en este municipio, sin embargo esto no se refleja en la cantidad de empresas que han atendido a pesar de que Mejicanos tiene una alta actividad económica. Por lo que se dedica que el trabajo que estos llevan acabo en el Municipio no responde a las necesidades existentes.

#### **Pregunta # 8**

¿Conoce Ud. de la existencia de una unidad en la Alcaldía Municipal de Mejicanos que brinda apoyo al desarrollo de las actividades de las micro y pequeñas empresas?

**Objetivo:** Conocer si l@s micro y pequeños empresarios saben de la existencia de la OMAM.

CUADRO # 18

Alternativas	F	%
Sí	24	15%
No	132	85%
Total	156	100%

Análisis: Del total de empresarios encuestados que estarían dispuestos a recibir Servicios de Asesoría Empresarial o que en alguna ocasión los han recibido, sólo el 15% conoce de la existencia de la OMAM mientras que el restante 85% la desconoce.

Interpretación: La OMAM es poco conocida entre aquellos hacia quienes dirige sus esfuerzos, por lo que esta no es reconocida como una entidad que ofrezca Servicios de Asesoría Empresarial.

**Pregunta # 9**

**¿Cuál es el nombre de esa unidad?**

**Objetivo:** Identificar si los micro y pequeños empresarios conocen el nombre de la OMAM

CUADRO # 19

Alternativas	F	%
Responde bien	3	12%
NS/NR	21	88%
Total	24	100%

**Análisis:** De los encuestados que aseguran conocer de la existencia de la OMAM solo el 12% respondió correctamente al preguntarle el nombre de la unidad, en tanto que un 88% no contesta bien o no supo decir cual era el nombre de dicha unidad.

**Interpretación:** La OMAM, aun entre aquellos que conocen de su existencia, no es reconocida por su nombre esto implica que el trabajo realizado por esta es escaso ya que no esta posicionada en la mente del sector hacia el cuál se dirigen sus esfuerzos.

**Pregunta # 10**

**¿Conoce las actividades que esta oficina desarrolla?**

**Objetivo:** Determinar si los empresarios que saben de la existencia de la OMAM conocen las actividades que esta realiza.

CUADRO # 20

Alternativas	F	%
Sí	11	46%
No	13	54%
Total	24	100%

**Análisis:** Un 54% de los empresarios que saben de la existencia de la OMAM, desconocen las actividades que esa oficina realiza.

**Interpretación:** Las actividades que desarrolla la OMAM en el marco de la promoción y apoyo a la MYPES son escasamente divulgadas.

**Pregunta # 11**



¿Cuáles actividades conoce Ud. que desarrolla esta oficina?

**Objetivo:** Determinar si los empresarios que saben de la existencia de la OMAM pueden mencionar las actividades que esta realiza

**Interpretación:** A pesar que estas personas definen que actividades lleva a cabo la OMAM en la mayoría de los casos sólo mencionaban una (feria empresarial), por lo que esto viene a sustentar lo comentado en los resultados de la pregunta anterior.

### **Pregunta # 12**

¿Conoce los servicios que esta oficina ofrece?

**Objetivo:** Determinar si los empresarios que saben de la existencia de la OMAM conocen los servicios que esta brinda.

CUADRO # 21

Alternativas	F	%
SÍ	6	55%
NO	5	45%
Total	11	100%

**Análisis:** El 55% de los encuestados que conocen de la existencia de la OMAM y las actividades que esta desarrolla no saben que servicios esta oficina ofrece.

**Interpretación:** La OMAM no da a conocer de manera efectiva los servicios que esta brinda por lo cual es poco conocida como una entidad prestadora de Servicios de Asesoría Empresarial.

### **Pregunta # 13**

¿Le gustaría conocer la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa y las actividades que esta realiza?

**Objetivo:** Determinar si los empresarios que no saben de la existencia de la oficina les gustasen conocer a la OMAM y las actividades que esta realiza.

CUADRO # 22

Alternativas	F	%
Sí	117	89%
No	15	11%
Total	132	100%

Análisis: El 89% de los encuestados quienes afirman no conocer la OMAM exponen su deseo de conocerla y de saber que actividades y servicios de dar en dicha oficina, en tanto sólo el 11% afirma no tener intenciones de conocerla.

Interpretación: La mayor parte de empresarios que no conocen las actividades, los servicios y a la misma OMAM tienen el deseo de conocerla lo que implicaría que esperan que esta les ayude a seguir adelante mejorando sus negocios.

### **Pregunta # 23**

¿Le gustaría conocer las actividades que esta Oficina realiza?

**Objetivo:** Determinar si los empresarios que no saben de las actividades que la oficina realiza les gustasen conocerlas.

CUADRO # 14

Alternativas	F	%
Sí	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%

Análisis: De aquellos empresarios que conocen de la existencia de la OMAM pero desconocen que actividades lleva a cabo, el 100% desean conocer esas actividades que desarrolla dicha oficina.

Interpretación: El conocer sobre las actividades que la OMAM lleva a cabo es considerado por las MYPES encuestadas, por lo que la oficina cuenta con la ventaja que existe receptividad por parte de estas.

### **Pregunta # 15**

¿Le gustaría conocer los servicios que esta Oficina brinda?

**Objetivo:** Determinar si los empresarios que no saben de los servicios que la oficina brinda, les agradasen conocerlos.

CUADRO # 24

Alternativas	F	%
Sí	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Análisis: De los micro y pequeños empresarios encuestados que no conocen los servicios que ofrece la OMAM, el 100% afirma que les gustaría conocer los servicios.

Interpretación: La mayoría de empresarios que no conocen los servicios que ofrece la OMAM si les gustaría conocer los servicios que esta oficina oferta, lo que podemos decir que los empresarios tienen un interés por conocerlas y en un momento dado pueden llegar a demandarlas de acuerdo a sus necesidades.

**Pregunta # 16 ¿Por qué razón no ha accedido a estos servicios?**

Objetivo: Determinar porque razones los empresarios que conocen los servicios o las actividades que la oficina realiza no han accedido a dichos servicios o actividades.

Interpretación:

Los empresarios que no han acudido a recibir servicios de la OMAM, tienen las siguientes razones para no hacerlo.

- El servicio que presta la OMAM es informal, ya que los empresarios no le tienen mucha confianza.
- La OMAM no ofrecen y/o presta los servicios de asesoría a los empresarios en su negocio.

**Pregunta # 17**

¿En qué áreas de su negocio ha encontrado mayores dificultades?

Objetivo: Determinar en que áreas de su negocio, los empresarios consideran que se les presentan dificultades.

CUADRO # 25

Alternativas	F	%
Mercadeo	54	34.0%
RR.HH.	10	6.3%
Finanzas	75	47.2%
Producción	3	1.9%
Otros	10	6.3%
No responde	7	4.4%

Análisis: Aquellos empresarios que les agradaría conocer, ya sea las actividades que realiza la OMAM o los servicios que esta ofrece, expresaron tener problemas en las siguientes áreas de su negocio; un 47.2% dicen tener problemas en el área de finanzas, el 34% en mercadeo, el 6.3% en recursos humanos y el resto en las demás áreas.

Interpretación: Con lo anterior se establece que las áreas en las que más problemas tienen los empresarios son la de finanzas en primer lugar y en

segundo lugar el área de mercado en tanto que el tercer lugar lo ocupa el área de recurso humano.

**Pregunta # 18**

**¿Qué tipo de dificultades ha encontrado en esas áreas?**

**Objetivo:** Determinar que dificultades se presentan en las cada una de las áreas de los negocios de los empresarios.

CUADRO # 26

MERCADEO	F	%
El local para la venta no se ubica en un lugar accesible	18	34%
Fijación del precio del (los) productos /servicios	2	4%
La distribución del producto /servicio	3	6%
La comercialización del producto /servicio	6	11%
Conocimiento de las características del producto /servicio por parte de los vendedores	2	10%
Almacenamiento (bodegaje)	5	4%
Dificultad para llevar el producto al cliente final	0	0%
Dificultad para satisfacer pedidos de los clientes	5	10%
Otros	11	21%

CUADRO # 27

PRODUCCIÓN	F	%
Desperdicio de inventario	0	0%
Las condiciones de la maquinaria y equipo no permiten la elaboración de productos de calidad	0	0%
Pocos de proveedores de materia prima / productos terminados	1	33%
El proceso de producción no es eficiente	2	67%
Problemas para empacar el producto	0	0%
Inadecuado control en la calidad del producto	0	0%
Otros	0	0%

CUADRO # 28

FINANCIERA / CONTABILIDAD	F	%
Dificultad para acceder a créditos bancarios	33	43%
Endeudamiento del negocio	13	17%
Dificultad para cobrar ventas al crédito	8	10%
Número considerable de cuentas morosas	2	3%
Inadecuada distribución de los fondos disponibles	2	3%
Control inadecuado de las entradas y salidas de dinero	13	17%
Otros	6	7%

CUADRO # 29

RECURSOS HUMANOS	F	%
Relaciones laborales	0	0%
Desconocimiento de las funciones y responsabilidades asignadas	0	0%
Administración, organización del trabajo	3	30%
Falta de mano de obra calificada	5	50%
Otros	2	20%

Análisis: Entre los problemas que más se dan en el área de mercado, el 35% menciona que se debe a que el local para la venta no se ubica en un lugar accesible, Un 12% es por la dificultad para comercializar el producto y/o servicio, el 10% es por la dificultad para satisfacer pedidos de los clientes dificultad para la distribuir el producto y/o servicio, y con igual porcentaje se encuentra el desconocimiento por parte de los vendedores de las características del producto /servicio.

En el área de producción el 67% de los problemas que se presentan se debe a un proceso de producción poco eficiente.

En el área financiera, la mayor dificultad es acceder a créditos bancarios (43%) seguido por el endeudamiento del negocio y el inadecuado control de las entradas y salidas de dinero (17% c/u) así como la dificultad de cobrar ventas hechas al crédito (10%)

Otros problemas que se agregan a los anteriores son la Flta de mano de obra calificada y la inadecuada organización del trabajo en el negocio (30% y 50%)

Interpretación: Las dificultades que enfrentan los empresarios en su negocio se deben mayormente al acceso a créditos bancarios, ubicación inadecuada del local del negocio, inadecuado control de entradas y salidas de dinero y el endeudamiento que presentan los negocios.

**Pregunta # 19**

**¿Qué factores externos considera que afectan el funcionamiento de su negocio?**

**Objetivo:** Determinar que factores afectan el funcionamiento de los empresarios los cuales están fuera de su alcance sobrellevarlos.

CUADRO # 30

Alternativas	F	%
Cambios en los gobiernos municipales	16	10%
Dificultad para acceder a servicios de asesoría empresarial	2	1%
Competencia local	80	52%
Variación constante en los precios de la materia prima y/o producto terminado.	18	12%
Aumento en los impuestos o tasas municipales	13	8%
Dificultad para encontrar servicios de mantenimiento de maquinaria y equipo.	3	2%
Dificultad para encontrar personal capacitado	10	6%
Otros (delincuencia)	7	5%
NS/NR	6	4%

Análisis: El factor que influye en el funcionamiento de los negocios en Mejicanos en un 52% es el aumento en la competencia local. Mientras que la variación de precios sea este en productos terminados o materia prima se presenta con un 12%, seguido de los cambios en gobiernos municipales (10%) y los aumentos en las tasas o impuestos municipales (8%)

Interpretación: El principal factor que influye en el funcionamiento de los negocios en Mejicanos es el aumento en la competencia local, sea que esta se presente legal o ilegalmente.

**Pregunta # 20**

De acuerdo al tiempo que tiene de funcionar su negocio, considera que este:

Objetivo: Conocer la percepción del empresario con respecto al crecimiento de su negocio desde su inicio.

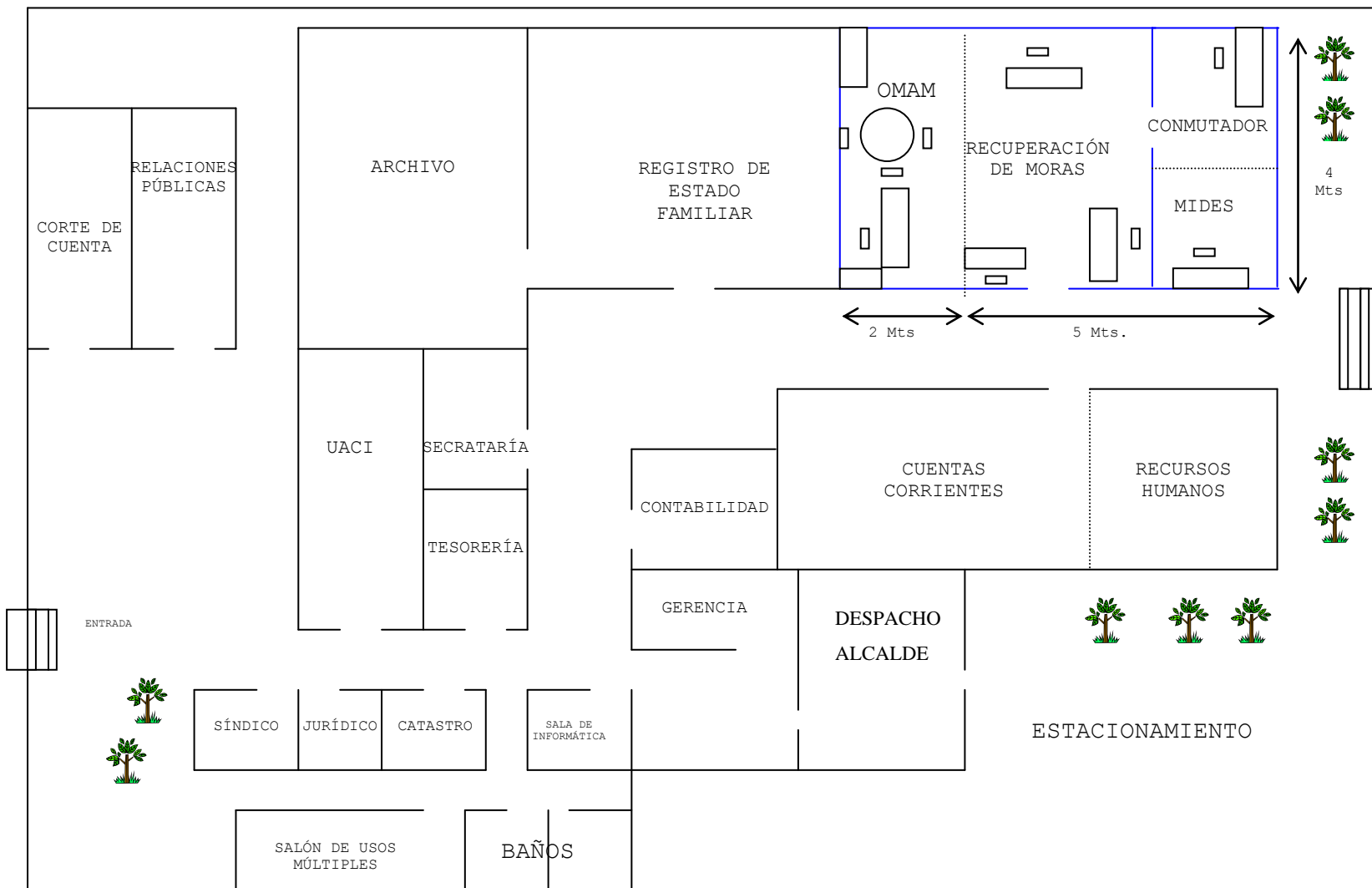
CUADRO # 31

Alternativas	F	%
Ha crecido	18	13%
Se ha mantenido	95	67%
Ha disminuido	27	19%
No responde	1	1%
Total	141	100%

Análisis: Del total de propietarios encuestados, el 67% contestó que su negocio se ha mantenido, un 19% dijeron haber disminuido y solamente un 13% ha experimentado un crecimiento.

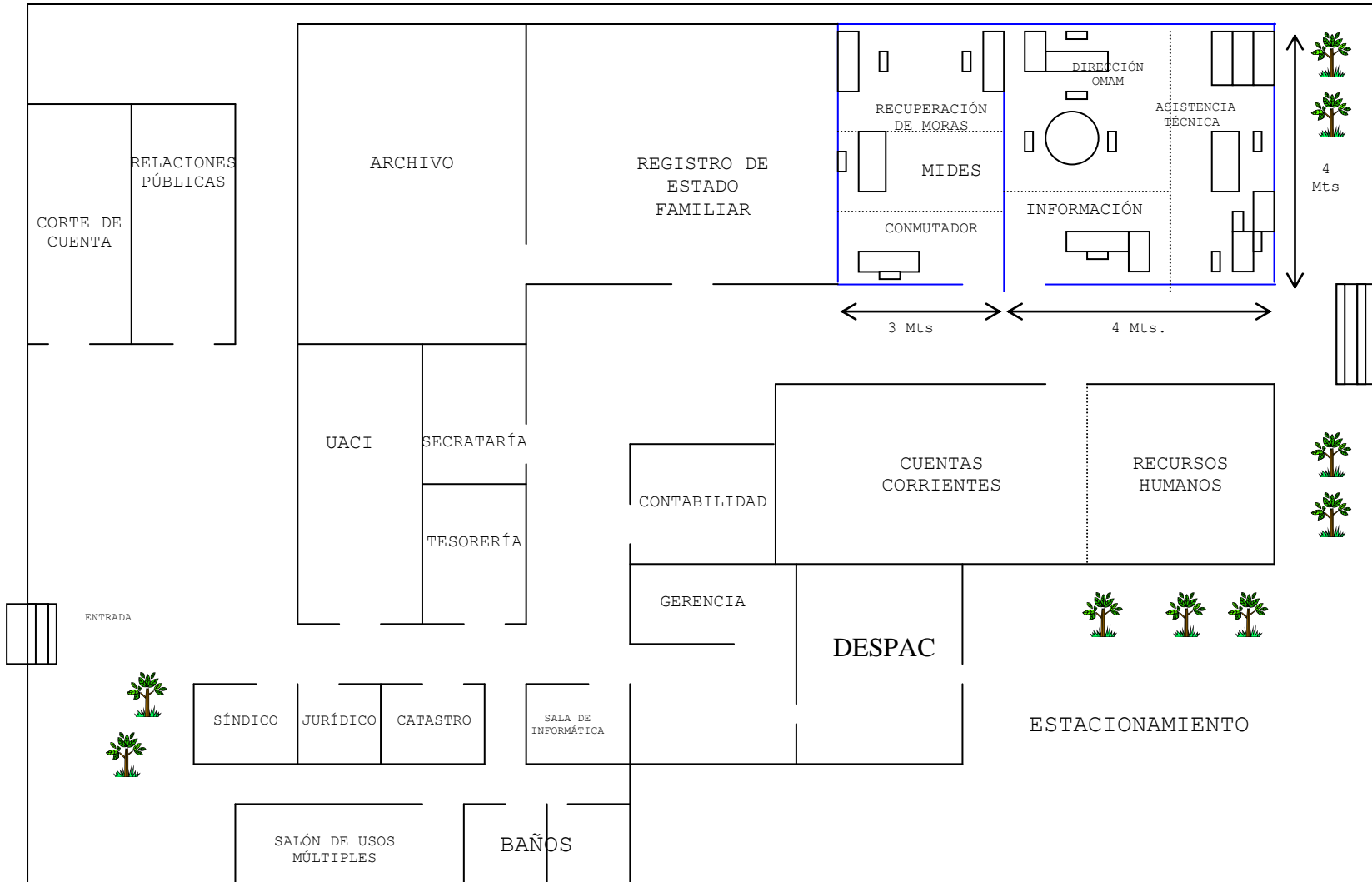
Interpretación: A pesar de las dificultades que enfrentan las MYPE's en Mejicanos, la mayor parte de ellas se ha logrado mantener y algunas han crecido, pero en menor proporción.

ANEXO No. 8  
DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE LA OMAM EN LAS INSTALACIONES DE LA ALCALDIA



# ANEXO No. 8-a

## DISTRIBUCIÓN PROPUESTA DE LA OMAM EN LAS INSTALACIONES DE LA ALCALDIA





## ANEXO No. 10

### GUÍA BÁSICA PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIOS.

#### A. Producto y su mercado

El empresario deberá conocer el mercado en el que operará, cómo participará en él y qué lo distingue de sus competidores.

Tendrá que haber suficiente información dentro del plan de negocios para que se pueda responder a lo que son sus preguntas claves en esta área:

##### En cuanto a su mercado:

- ¿De qué tamaño será su mercado y cuáles son sus prospectos para expansiones futuras?
- ¿Cuál será su participación en el mercado y qué tan expuesto está al ingreso de competidores importantes en el mercado?
- ¿Qué otros factores afectan al mercado y cómo funcionará éste bajo ciertas circunstancias? (por ejemplo, cambios en el clima económico, barreras comerciales, políticas gubernamentales, apertura comercial, etc.)

##### En cuanto a sus clientes:

- ¿Cuál será la base de sus clientes y qué tan dependiente será de ellos?
- ¿Qué tan leales serán sus clientes y cuáles son los factores que afectarían su lealtad? (Incluyendo posibles cambios de propietarios)
- ¿Qué tan volátiles serán sus clientes en cuanto a la programación de sus pedidos? (Por ejemplo, ¿será el negocio constante o estará sujeto a fluctuaciones?)
- ¿Debe buscar nuevos clientes y cómo convertirá esa búsqueda en nuevos negocios?

##### En cuanto a su competencia:

- ¿Quiénes serán sus competidores más importantes, cuál será su participación en el mercado y cuáles son sus fuerzas y debilidades?
- ¿Cuáles son las estrategias de mercado de la competencia y cómo se comparan con las del empresario?
- ¿Cuáles son los probables desarrollos de la competencia? (Por ejemplo, nuevos competidores, tendencias, etc.)
- ¿Qué tan vulnerable será la empresa respecto a sus principales competidores?

##### En cuanto a su estrategia de mercado:

- ¿Cómo identificará a sus clientes potenciales y cómo se acercará a ellos?
- ¿Cuánto de su éxito dependerá de sus gastos de mercadotecnia / publicidad?
- ¿Cómo atraerá a los clientes de la competencia?
- ¿Qué tan volátil es su estrategia de mercado en función de los cambios en el clima económico?

##### En conclusión, la sección de la empresa y su mercado deberá:

- Describir su producto y diferenciarlo de sus competidores
- Detallar sus estrategias de mercado
- Demostrar una necesidad del mercado y un conocimiento del mismo, de los clientes y de la competencia.

#### B. Producción y operación

El empresario debe saber si será capaz de manufacturar la cantidad y la calidad del producto en el que se basan sus pronósticos financieros, y que además se haga de manera eficiente y efectiva.

Para una operación manufacturera es esencial una descripción del proceso de producción, junto con detalles tales como materia prima y, en particular, requisitos de mano de obra y ubicación. Detalles de la capacidad actual y del potencial a futuro permitirán determinar qué tan rápidamente podrá reaccionar a los cambios del mercado y cómo afectarán a sus pronósticos. Estos deberán incluir consideraciones de mano de obra, maquinaria e instalaciones.

Cualquier afirmación que se haga deberá justificarse.

Para una empresa que opera en la industria de servicios, la disponibilidad de personal capacitado será crucial. El empresario deberá estar convencido de que será capaz de atraer a tales empleados a su empresa y conservarlos.

Las preguntas claves que se deberá contestar en esta área del plan de negocios son las siguientes:

**En cuanto a su proceso de producción**

- ¿Cómo manufacturará el producto y cuáles son los problemas que anticipa en el proceso de manufactura?
- ¿Cuál es su capacidad actual y potencial de producción y que tan sensible es a las averías, a los incrementos no anticipados a corto plazo, a las prácticas laborales colectivas, etc.?
- ¿Cómo se controlará el proceso de producción para su adecuada planeación y para que la calidad sea mantenida?
- ¿Es segura la fuente de abastecimiento de materia prima esencial?
- ¿Existen fuentes alternativas de abastecimiento?

**En cuanto a los requisitos de personal**

- ¿Cuáles son las necesidades presentes y futuras de personal? ¿Está disponible la mano de obra calificada en la zona?
- ¿Cuál es su estrategia para atraer y retener al personal que tenga las habilidades apropiadas y la motivación suficiente para crecer con la compañía?

**En cuanto a su equipo e instalaciones**

- ¿Qué tan adecuadas serán sus construcciones actuales para sus necesidades presentes y futuras, en términos de ubicación, tamaño y tipo?
- ¿Será dueño de sus propias edificaciones o está expuesto a aumentos en rentas o terminaciones de contratos?
- ¿Cuál será el estado de la maquinaria? ¿Cuándo necesitará reponerse y cuál será el costo?
- ¿Qué tan sensible es su capacidad para incrementos no anticipados de la demanda?

**En conclusión, la sección de producción y operaciones deberá:**

- Describir cómo se manufacturará su producto con éxito
- Detallar qué tan rápidamente podrá reaccionar en el caso de un incremento en la demanda.
- Demostrar que el equipo, instalaciones y personal son suficientes para producir efectivamente lo pronosticado.

**C. Administración y organización**

Las personas son cruciales en la decisión de inversión ya que en sus manos estará el capital invertido.

El empresario deberá tener evidencia del éxito en el pasado y no necesariamente del éxito convencional directivo, aunque esto desde luego ayuda. Otros logros pueden estar en el campo del progreso en la carrera, habilidades financieras y logros fuera del ambiente inmediato de trabajo. Esto dará una mejor idea de las motivaciones y ambiciones de un individuo, además de sus habilidades personales.

Las fuerzas y debilidades de las personas que componen la empresa son importantes y deberán discutirse abiertamente para que el empresario sea capaz de formarse una opinión. Puede percibir que el equipo necesite fortalecerse, y esto sería, por ejemplo, mediante el nombramiento de un asesor.

Las preguntas a contestar para elaborar un buen plan de negocios son las siguientes:

**En cuanto a su directiva:**

- ¿Quiénes son ellos y qué han logrado a la fecha?
- ¿Cuáles son sus motivaciones y aspiraciones y cuáles son sus ambiciones para la compañía?
- ¿Por qué ellos? (o ¿cómo contribuyen sus habilidades al todo?)
- ¿En qué grado están comprometidos con el éxito de la compañía (incluyendo compromisos financieros) y qué planes se tienen para retenerlos? (Por ejemplo, planes de opciones, etc.)

**En cuanto a su estructura organizacional:**

- ¿Cómo están distribuidas las responsabilidades?
- ¿Existen limitaciones?
- ¿Cómo garantizará una sucesión efectiva mediante la estructura?
- ¿En qué grado dependerá el empresario de gente de fuera, por ejemplo, banqueros, abogados, contadores, asesores, etc.?

Mirando hacia el futuro ¿cómo afectará un crecimiento anticipado a la estructura y las habilidades que serán requeridas?

**En conclusión, la sección de administración y organización deberá:**

- Describir a los empleados clave y su trayectoria (currículo)
- Detallar los compromisos de la directiva (incluyendo los financieros)
- Demostrar que todas las habilidades necesarias están presentes
- Elaborar el organigrama.

## **D. Información financiera**

El empresario deberá utilizar proyecciones estimar su utilidad pronosticada y los supuestos (junto con su lógica) en los que se basan las proyecciones.

Las cifras deberán presentarse de una manera clara y lógica y la sección que confirme las cifras del resumen debe ser fácil de localizar.

**Algunas recomendaciones al respecto son:**

Incluir un resumen de la situación financiera en qué operará la empresa; éste debe incluirse en el cuerpo principal del texto.

1. Añadir los supuestos más importantes, los cuales deberán incluirse en el cuerpo del texto (por ejemplo, crecimiento proyectado de ventas, márgenes brutos, efectos inflacionarios, etc.); además, los supuestos detallados deberán contenerse en los puntos correspondientes. Todos los supuestos deben justificarse, donde sea posible, con referencia a resultados históricos (donde existan) y normas industriales.

2. Incluir un análisis limitado de sensibilidad, mostrando cómo los resultados serán afectados por cambios en las variables más importantes de riesgo (por ejemplo, demanda del producto, márgenes brutos, etc.) y cualquier factor limitante. Esto ayudará a valorar el riesgo implícito.
3. Incluir una explicación de cómo se pretende que la inversión se efectúe y en qué escala de tiempo.
4. Presentar los tres escenarios para las proyecciones financieras: La proyección original (optimista), el punto de equilibrio (pesimista) y la intermedia (entre el punto de equilibrio y la proyección original).

Las siguientes son las preguntas que harán los inversionistas:

**En cuanto a proyecciones financieras**

- ¿Se han preparado los estados financieros (flujo de efectivo, estado de resultados, balances y estado de variaciones en el capital) sobre una base lógica y consistente, con los supuestos y otras secciones del plan?
- ¿Se usan en forma realista los supuestos, a la luz de los resultados históricos y/o normas industriales?
- ¿Se justifican adecuadamente cualquiera de los cambios o mejoras en el período que incluyen las proyecciones?
- ¿Es el período de la proyección lo suficientemente largo para poder hacer una valoración?

**En cuanto a información financiera adicional**

- ¿Qué tan sensibles son las proyecciones a la luz de los cambios micro y macroeconómicos y que tan válido es el punto de equilibrio?
- ¿Cuál es la fórmula de desinversión que se intenta seguir? ¿Existen alternativas disponibles?

**En conclusión, la sección financiera deberá:**

- Describir el pasado y futuro proyectado de la empresa en términos financieros
- Detallar los supuestos reales que se usaron para preparar las proyecciones
- Demostrar que la propuesta representa una oportunidad de inversión que no se puede rechazar.

**E. Resumen ejecutivo**

Va al inicio del trabajo e incluye:

- Naturaleza del Proyecto
- El Mercado
- El Sistema de Producción
- Organización
- Información financiera relevante (inversión, pronóstico de ventas del primer año, margen de utilidad, precio y punto de equilibrio)
- Plan de Trabajo

Nota. El resumen ejecutivo Aparece al final de este documento sin embargo es lo primero que debe aparecer al concluir nuestro Plan de Negocios, ya que es aquí donde se hace un resumen de las ventajas de nuestra empresa.

**Dirección para la Formación de Líderes Emprendedores**  
**Formato de Plan para la Creación de Empresas**

**Resumen Ejecutivo:**

Va al inicio del trabajo e incluye:

- Naturaleza del Proyecto
- El Mercado
- El Sistema de Producción
- Organización
- Información financiera relevante (inversión, pronóstico de ventas del primer año, margen de utilidad, precio y punto de equilibrio)
- Plan de Trabajo

**Propuesta**

**0. Descubrir la Necesidad**

- 0.1 Describir la(s) necesidad(es) o problema del medio ambiente
- 0.2 Describir las soluciones del problema que satisfacen esta necesidad
- 0.3 Visualizar haciendo referencia a los resultados o efectos con esta nueva alternativa
- 0.4 Definir variables a evaluar y criterios de evaluación
- 0.5 Análisis de las variables y criterios
- 0.6 Presentación del producto o servicio (conclusión)
- 0.7 Ventajas competitivas

**1. Descripción de la empresa**

- 1.1 Nombre de la empresa
- 1.2 Introducción de la empresa:
  - Misión: ¿Qué esperan que sea su empresa?, cómo es? y para qué? ¿Qué quieren que sea la empresa para ustedes?
  - Apoyos: ¿Quiénes los pueden asesorar?
- 1.3 Productos y/o Servicios de la empresa: ¿Qué es?, ¿Qué tiene?, ¿Qué hace?, ¿En qué es diferente?
- 1.4 Naturaleza de la empresa
  - 1.4.1 Industria: ¿A qué industria pertenece?, ¿Qué aspectos externos son importantes para su empresa, económicos, tecnológicos, sociales y políticos?
  - 1.4.2 Empresa: ¿A que giro pertenece?

**2. Organización**

Definir objetivo general de la empresa

2.2 Definir objetivos a corto, mediano y largo plazo: (Mínimo 5 a corto, 3 a mediano y 3 a largo plazo)

2.3 Organigrama

2.4 Definición de puesto:

- Nombre del puesto
- Descripción del puesto: (Describir funciones y responsabilidades del puesto, requisitos académicos y laborales)

2.5 Ciclo de Personal: Reclutamiento, selección, contratación, aspectos laborales e inducción.

2.6 Tabla de sueldos

2.7 Políticas Operativas: (Horario de trabajo, prestaciones, reglas, etc.)

**3. Mercadotecnia**

3.1 Definir objetivos a corto, mediano y largo plazo: (Mínimo 5 a corto, 3 a mediano y 3 a largo plazo)

3.2 Definición e identificación de la competencia

- 3.2.1 Directa:
  - ¿Quiénes son? (Nombre específico de las empresas)
  - Identificación del mercado que satisface y participación del mercado
- 3.2.2 Indirecta:
  - ¿Quiénes son? (Nombre específico de las empresas)
  - Identificación del mercado que satisface y participación del mercado
- 3.3 Definición del producto ó servicio de la empresa
  - 3.3.1 Definición de los satisfactores o beneficios del producto
  - 3.3.2 Presentación producto: empaque, color, tamaño y nombre: ¿Porqué de esa manera?, ¿Para qué?
  - 3.3.3 Logotipo y slogan
- 3.4 Análisis del mercado. Identificar:
  - a) ¿Quiénes son sus clientes potenciales?
  - b) ¿Dónde se encuentran?
  - c) ¿Cuántos son?
  - d) ¿Quiénes son su mercado meta? (Definición en cuanto a: sexo, edad, distribución geográfica, características específicas y ¿cuántos son?)
- 3.5 Investigación de mercado
  - 3.5.1 Fuentes primarias
    - 3.5.1.1 Objetivo
    - 3.5.1.2 Método
    - 3.5.1.3 Resultados (Gráficas)
    - 3.5.1.4 Análisis
    - 3.5.1.5 Conclusiones
    - 3.5.1.6 Recomendaciones
    - 3.5.1.7 Anexar encuestas (En un sobre con los datos del equipo, sin encuadernar con el trabajo)
  - 3.5.2 Fuentes secundarias (Mínimo 3)
    - 3.5.2.1 Nombre, ubicación, teléfono de la fuente
    - 3.5.2.2 Análisis de la información obtenida
    - 3.5.2.3 Conclusiones
- 3.6 Riesgos del mercado
- 3.7 Oportunidades del mercado
- 3.8 Fijación de precio.
  - 3.8.1 Definición del precio del producto en cuanto a características del mismo
  - 3.8.2 Políticas de precios
  - 3.8.3 Margen de Utilidad
  - 3.8.4 Competencia
  - 3.8.5 ¿Cuánto esta dispuesto a pagar el cliente?
  - 3.8.6 Punto de equilibrio (costos fijos y costos variables)
- 3.9 Publicidad y Promoción
  - 3.9.1 Tipos de promoción:
    - Tabla comparativa de mínimo 5 de ellos con su costo, beneficio y alcance
  - 3.9.2 Campaña Publicitaria:
    - Justificación del medio, frecuencia y duración de la campaña
  - 3.9.3 Diseño de publicidad: Anuncio, tríptico, etc.
  - 3.9.4 Promoción de ventas: (descuentos, muestras gratis, etc.)
- 3.10 Comercialización.
  - 3.10.1 Canales de distribución y punto de venta
  - 3.10.2 En cuanto a servicio al cliente: (garantía, devoluciones, etc.)
  - 3.10.3 Estrategias de Mercadotecnia a utilizar
  - 3.10.4 Planeación de ventas: (cuanto esperas vender en el primer año)

#### **4. Producción/ Servicios**

- 4.1 Definir objetivos a corto, mediano y largo plazo: (Mínimo 5 a corto, 3 a mediano y 3 a largo plazo)
- 4.2 Materia prima y proveedores:
  - 4.2.1 ¿Quiénes son?, ¿Cuáles son sus precios? y ¿Dónde se encuentran?.
- 4.3 Localización geográfica
  - 4.3.1 De la empresa:
    - En función de: región, comunidad, terreno, competencia y empleados
- 4.4 Distribución de planta
  - 4.4.1 Instalaciones físicas:
    - Consideraciones (Tamaño necesario del local, compra y renta)
    - Diagrama de distribución de la planta
  - 4.4.2 Medidas de Seguridad:
    - De las personas, de las máquinas, de la materia prima, del producto o servicio.
- 4.5 Estrategias de producción
  - 4.5.1 Proceso de fabricación:
    - Descripción del proceso
    - Diagrama de flujo del proceso
  - 4.5.2 Control de calidad:
    - ¿Qué controlar? (El proceso, materia prima, máquinas, personas y al producto terminado).
    - ¿Cómo controlar? (Instrumentos de medición y parámetros de aceptación)
- 4.6 Maquinaria y/o herramientas de trabajo. Características de la Tecnología
  - 4.6.1 ¿Cuáles son? y ¿Cuánto cuestan?
  - 4.6.2 Mantenimiento necesario
  - 4.6.3 Capacidad de producción
- 4.7 Plan de producción

#### **5. Contabilidad y finanzas**

Definir objetivos a corto, mediano y largo plazo: (Mínimo 5 a corto, 3 a mediano y 3 a largo plazo)

- Inversión
- Objetivos del financiamiento
- Fuentes de financiamiento
- Estructura del financiamiento
- Estados financieros
  - 5.6.1 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras
  - 5.6.2 Flujo de Efectivo a 3 años mensualmente
  - 5.6.3 Estado de Resultados a 3 años mensualmente
  - 5.6.4 Balance General a 3 años mensualmente
- 5.7 Indicadores Financieros
  - 5.7.1 Índice de Liquidez
  - 5.7.2 Prueba de ácido
  - 5.7.3 Razones de endeudamiento
  - 5.7.4 Punto de equilibrio
  - 5.7.5 Rentabilidad, etc.

#### **2. Aspectos Legales**

- Forma legal (sociedad anónima, persona física con actividad empresarial, etc.).
- Obligaciones fiscales
- Diseño de la factura tomando en cuenta las consideraciones legales
- Trámites que deberán hacer (Explicación)
- Formas de la SHCP que se deben llenar

## **Bibliografía y Anexos**

### ***Ejemplo:***

#### **PROYECTO CHI-A**

- I. Naturaleza del proyecto.
    1. Nombre de la empresa.
    2. Introducción de la empresa
    3. Descripción de la empresa.
    4. Visión.
    5. Objetivos organizacionales.
  - II. Empresa
    1. Misión.
    2. Ventajas competitivas.
    3. Análisis de la industria.
    4. Producto.
    5. Calificaciones para entrar al área.
  - III. Mercadotecnia.
    1. Objetivos de Mercadotecnia.
    2. Investigación de Mercados.
    3. Mercado domestico.
    4. Precio.
  - IV. Producción
    1. Objetivos de Producción.
    2. Especificaciones de producción.
    3. Proceso de producción.
    4. Características de la tecnología.
    5. Equipo e instalaciones.
    6. Materia prima.
    7. Capacidad instalada.
  - V. Organización.
    1. Objetivos de la organización.
    2. Estructura Organizacional.
    3. Descripción de puestos.
    4. Desarrollo de personal.
    5. Administración de salarios.
  - VI. Estados Financieros.
    1. Estado de Resultados.
    2. Balance General.
    3. Flujo de Efectivo.
    4. Punto de Equilibrio.
- Anexos



ANEXO # 11

Rótulo para la identificación de la OMAM en las instalaciones de la Alcaldía de Mejicanos.



ANEXO # 12

M A N T A P U B L I C I T A R I A

← 7 Mts. de largo →

Tú que necesitas asesoría empresarial para mejorar el funcionamiento de tu negocio acércate a la

**OFICINA MUNICIPAL DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

ubicada en la Alcaldía de Mejicanos, conoce y participa en:

**NUESTROS SERVICIOS:**

- Servicios de Asistencia Técnica en las áreas de Finanzas, Mercadeo y Producción.
- Servicios de Información relacionados con los Oferentes de Servicios Financieros y no Financieros.

**NUESTRAS ACTIVIDADES:**

- Ferias Empresariales.
- Encuentros Empresariales

↑  
1 Mt. de alto  
↓

## ANEXO No.13

OFICINA MUNICIPAL DE APOYO A AL MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA  
Ficha para la Identificación de Empresarios del Municipio de  
Mejicanos  
**(Anverso)**

1. N° de Expediente	00-0000-00
2. Nombre	
3. Apellidos	
4. Género	
5. Edad	
6. DUI	
7. NIT	
8. Tipo de negocio / empresa que posee	
9. Condición del Inmueble	
10. N° de personas que laboran en el negocio /empresa	
11. Tiempo de funcionamiento	
12. Dirección del negocio / empresa	
13. Teléfono, Fax, Correo electrónico	
14. Servicio proporcionado	
15. Observaciones	

**(Reverso)**

INDICACIONES DE LLENADO DE FICHA DE IDENTIFICACIÓN.

1. Número de Expediente.
  - Los primeros dos dígitos identifican el sector al que pertenece el negocio / empresa.
    - 01 = Comercio.
    - 02 = Servicio.
    - 03 = Industria.
  - Los siguientes cuatro dígitos indican el número asignado a cada empresario según orden de inscripción.
  - Los últimos dos dígitos indican el año de inscripción.
2. Nombre del Propietario del negocio / empresa.
3. Apellidos del Propietario del negocio / empresa.
4. Género del Propietario del negocio / empresa.
5. Edad del Propietario del negocio / empresa.
6. Número del documento único de identidad o Cédula de Identidad Personal.
7. Número de Identificación Tributaria del negocio o del propietario del negocio / empresa.
8. Tipo de negocio que posee.
9. Condición en que se encuentra el inmueble: propio o alquilado.
10. Número de personas que laboran en el negocio / empresa.
11. Tiempo de estar funcionando el negocio / empresa.
12. Dirección actual del negocio / empresa.
13. Número telefónico del negocio, Fax o Correo electrónico del negocio / empresa o en su diferido el número y cuenta particular del propietario.
14. Servicio proporcionado.
15. Observaciones.