

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE LA ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (ASPAC), AFILIADOS A LA FUNDACION PARA EL AUTODESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (FADEMYPE) " .

Informe Final Presentado Por:

ALBANES, MIRIAN ESTELA
MOLINA PEÑATE, JULIO CESAR
RODRIGUEZ BENITEZ, ANDY KATTY

Para Optar al Grado de:
Licenciado en Administración de Empresas

Marzo de 2003

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Autoridades Universitarias

Rectora: Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario General: Lda. Lidia Margarita Muñoz Vela

**Decano de la Facultad
de Ciencias Económicas:** Msc. Roberto Enrique Mena

**Secretario de la Facultad
de Ciencias Económicas:** Ing. José Ciriaco Gutiérrez

Docente Director: Lic. Flor Jacqueline de Hernández

Marzo 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

GRACIAS:

A **Dios** por iluminarme y guiarme siempre durante toda mi formación educativa.

A mi madre, **María Teresa Albanés**, por todo el apoyo, dedicación y cariño que me brindó todos estos años.

A mi esposo, **Salvador García López**, por su cariño, su incondicional apoyo y por darme ánimos y coraje para seguir adelante cada vez que quise darme por vencida.

A mi hermano, **Julio Armando Albanés**, quien desde el cielo debe estar felicitándome por este logro.

A mis amigos y compañeros de tesis, **Andy Katty Rodríguez y Julio César Molina**, por todo su cariño y por el esfuerzo realizado en la elaboración de este trabajo.

A mis hermanas, **Ana María y Tita**, a mis sobrinos, familiares, amigos, compañeros de trabajo, maestros y todas aquellas personas que me brindaron su incondicional apoyo para lograr este objetivo personal.

MIRIAN ESTELA ALBANES

A mi **Señor Jesucristo** por bendecirme y guiarme a lo largo de mi carrera y mi vida.

A mis padres, **Julio César Molina Cornejo y María Magdalena Peñate de Molina**, por el esfuerzo realizado para el desarrollo de mi educación.

A mi novia, **Ana Xinia Martínez Payés**, por el apoyo incondicional a lo largo de mi carrera.

A mis compañeras de tesis, **Mirian Estela Albanés y Andy Katty Rodríguez**, por su esfuerzo y dedicación para efectuar este trabajo.

JULIO CESAR MOLINA PEÑATE

A **Dios Todopoderoso** por haber guiado mis pasos y permitirme culminar mi carrera.

A mis padres, **Edgar Amílcar Rodríguez y Carmen Benítez de Rodríguez**, por todo el sacrificio y apoyo que siempre me han dado en toda mi educación.

A la **Familia Pastor Fernández**, por todo el apoyo y cariño que siempre recibí de ellos a lo largo de mis estudios superiores.

A mis amigos y compañeros de tesis, **Mirian Estela Albanés y Julio César Molina**, por todo el esfuerzo puesto en el desarrollo de este trabajo.

Y a mis hermanos, familiares y amigos que de una u otra forma me han ayudado a alcanzar mis objetivos.

ANDY KATTY RODRIGUEZ BENITEZ

I N D I C E

CAPITULO I. "GENERALIDADES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE LA ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (ASPAC) Y MARCO TEORICO SOBRE LA CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL".

CONTENIDO	Pág.
RESUMEN	i
INTRODUCCION	iv
A. ANTECEDENTES DE LAS MICRO Y PEQUEÑA EMPRESAS (MYPES)	1
B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACION DE SALVADOREÑOS DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (A.S.P.A.C)	3
C. SITUACION ACTUAL DE LA CAPACITACION EN LAS MYPES	7
D. GENERALIDADES DE LA GESTION EMPRESARIAL	10
E. GENERALIDADES DE LA CAPACITACION	13
1. CONCEPTO	13
2. IMPORTANCIA	14
3. RESPONSABLES DE LA CAPACITACION	14
a. RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL	15
b. RESPONSABILIDAD DIRECTIVA	16
4. PROPOSITO DE LA CAPACITACION	17
5. BENEFICIOS DE LA CAPACITACION	20
6. ENFOQUE SISTEMATICO DE LA CAPACITACION	20
7. DECALOGO DE LA CAPACITACION	21
F. PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA CAPACITACION	26
1. PLANIFICACION DE LA CAPACITACION	26

a.	DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	26
b.	ELABORACION DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES	32
c.	ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS DE CAPACITACION	44
d.	PRESUPUESTO	44
e.	PROGRAMAS DE CAPACITACION	45
f.	PROCESO LOGICO DE LA FUNCION DE CAPACITACION	50
g.	CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION	51
2.	ORGANIZACION DE LA CAPACITACION	62
3.	EJECUCION DE LA CAPACITACION	64
4.	CONTROL DE LA CAPACITACION	66

CAPITULO II. " DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACION EN LA ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (ASPAC) "

A.	DEFINICION DEL PROBLEMA	71
B.	OBJETIVOS	73
C.	HIPOTESIS	73
D.	METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION	73
1.	FUENTES PRIMARIAS	73
2.	FUENTES SECUNDARIAS	75
3.	DETERMINACION DEL UNIVERSO	75
4.	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION	76
5.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	77

6. TABULACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION	77
E. DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	79
1. ANALISIS DE LA FILOSOFIA EMPRESARIAL	79
2. ANALISIS DEL AREA FINANCIERA	80
3. ANALISIS DEL AREA CONTABLE	81
4. ANALISIS DEL AREA DE COSTOS	83
5. ANALISIS DEL AREA DE COMERCIALIZACION	84
6. ANALISIS DEL AREA DE PRODUCCION	86
7. ANALISIS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS	87
F. CONCLUSIONES	88
G. RECOMENDACIONES	90

CAPITULO III. "DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE ALTA COSTURA (ASPAC), AFILIADOS A LA FUNDACIÓN PARA EL AUTODESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (FADEMYPE)".

A. IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	92
B. OBJETIVO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	93
C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA	95
1. PLANEACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	96
a. METAS DEL PROGRAMA	96
b. FORMACION DE GRUPOS	98

c. NORMATIVAS	100
d. SELECCION DE ESTRATEGIAS DE CAPACITACION	100
e. DEFINICION DEL METODO DE CAPACITACION	101
f. DEFINICION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	103
2. ORGANIZACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	123
a. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD DE CAPACITACION	123
b. DESCRIPCION DEL PERFIL DE LOS PUESTOS CLAVES	124
c. PROCEDIMIENTOS	126
d. INTEGRACION DE RECURSOS MATERIALES	128
e. INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS	129
f. CEDULA DE RESPONSABILIDAD	130
3. EJECUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	131
a. CONTRATACION DE SERVICIOS	131
b. DESARROLLO DEL PROGRAMA	131
c. COORDINACION DE LOS EVENTOS	132
d. CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL	132
e. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA	133
4. CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	134
a. EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	135
b. EVALUACION DEL INSTRUCTOR	136
c. EVALUACION DE LOS PARTICIPANTES	137
5. PLAN DE IMPLEMENTACION	138
BIBLIOGRAFIA	139
ANEXOS	

RESUMEN

El presente trabajo es el diseño de un programa de capacitación en gestión empresarial para la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura (ASPAC) afiliados a la Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE). Su finalidad es la de contribuir a elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empresarios en las diversas áreas funcionales de las empresas, con el objetivo de incrementar la competitividad de las mismas en el entorno económico actual.

Inicialmente se presentan las características generales de la micro y pequeña empresa de ASPAC y un marco teórico sobre diferentes aspectos relacionados con la capacitación, abordando también los conceptos sobre Gestión Empresarial y su importancia en la conducción de las empresas.

Posteriormente se describe el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y se presentan los resultados que reflejan las deficiencias en las diferentes áreas funcionales de las empresas, como son: la falta de conocimientos administrativos, lo cual impide a los empresarios el desarrollo adecuado de sus actividades; existen serias debilidades en el área de la

contabilidad financiera y de costos; tienen dificultades en el área de comercialización para competir de manera planificada; los empresarios enfrentan problemas en el área de producción ya que no cuentan con una adecuada planificación y organización de las mismas; así como dificultades en el momento de seleccionar a su personal y la manera de orientarlos, motivarlos y evaluarlos, entre otras problemáticas que no permiten la adecuada gestión de las empresas.

Finalmente se expone la propuesta de un Programa de Capacitación en Gestión Empresarial, dicha información se expone aplicando las fases del proceso administrativo a la capacitación, lo cual permite desarrollar e implementar procesos de enseñanza-aprendizaje efectivos que respondan a las necesidades reales de capacitación de dichas empresas y su respectiva forma de implementación.

INTRODUCCION

La globalización, el impacto de la tecnología y la competitividad entre otros factores obligan a las micro y pequeñas empresas a mantener actualizados sus recursos humanos con nuevos conocimientos y habilidades que les permitan mejorar su rendimiento y volver a las empresas más eficientes.

Con el propósito de hacer frente a estos factores se elaboró un programa de capacitación en gestión empresarial para la Asociación Salvadoreña de Alta Costura (ASPAC). Se entiende por Alta Costura la confección de prendas de vestir a la medida y con excelente calidad.

En el Capítulo I se presentan las generalidades de la Micro y Pequeña Empresa de la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura que es un grupo de empresarios del sector de confecciones dedicados a la elaboración de prendas de vestir; se abordan las generalidades de la capacitación, la cual es un proceso planeado y sistemático que toma en cuenta las necesidades reales del individuo, transmitiéndole conocimientos para mejorar su desempeño en el trabajo y su actitud hacia el logro de los objetivos de la empresa. Asimismo, se describe el proceso administrativo aplicado a la capacitación, la

importancia y forma de aplicar cada fase de dicho proceso a lo largo del programa de capacitación.

El Capítulo II presenta el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en Gestión Empresarial de la Micro y Pequeña Empresa de ASPAC; detalla la metodología y técnicas de investigación que fueron utilizadas para recabar información sobre las 22 micro y pequeñas empresas que forman parte de la asociación y las fuentes de información primarias y secundarias que sirvieron de base para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual se formuló sobre la base de un análisis por cada área de gestión de las micro y pequeñas empresas mencionadas. Con este diagnóstico se establecieron las conclusiones y recomendaciones que son el resultado final del mismo y las cuales constituyen las problemáticas que sirvieron de base para el diseño del Programa de Capacitación en Gestión Empresarial.

Finalmente, en el Capítulo III y partiendo de los resultados obtenidos a través del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se elaboró la propuesta de un Programa de Capacitación en Gestión Empresarial para la micro y pequeña empresa de la ASPAC, que contiene la importancia y los objetivos del programa de capacitación que se resumen en

fomentar y desarrollar una cultura de la capacitación en gestión empresarial que coadyuve a incrementar en los empresarios conocimientos, habilidades y actitudes para facilitar el proceso de gestión efectiva con la finalidad de elevar los niveles de productividad organizacional y competitividad en el mercado. Dicha propuesta fue diseñada aplicando cada fase del proceso administrativo a la capacitación, dando origen a un programa de capacitación propuesto que ayudará resolver las problemáticas encontradas.

CAPITULO I. "GENERALIDADES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE LA ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (ASPAC) Y MARCO TEORICO SOBRE LA CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL".

A. ANTECEDENTES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPES)

La definición del sector se basa en una dimensión laboral (número máximo de trabajadores) y en una dimensión económica (valor de las ventas brutas mensuales de la unidad económica). Así, se considera como micro empresa a aquella que emplea hasta un máximo de 10 personas y genera ingresos hasta de ¢50,000 mensuales. Pequeña empresa es aquella que emplea hasta 50 personas, con ventas mensuales entre ¢50,001 y ¢500,000.

Históricamente la economía salvadoreña se ha caracterizado por la debilidad de sus vínculos intersectoriales y por la incapacidad del aparato productivo de dar empleo a toda la población económicamente activa. Dos han sido los mecanismos principales que ha utilizado la población para aumentar sus ingresos: emigrar hacia otros países; autoemplearse en ocupaciones de baja rentabilidad en sectores caracterizados

por su fácil acceso, que conforman el llamado sector informal de la economía.

Durante la década de los ochenta, particularmente a mediados de ella, la importancia del sector de la microempresa en general y del sector informal en particular, aumentó considerablemente debido a los siguientes factores: el cierre de empresas ocurrido en el sector formal como resultado del conflicto y la crisis económica; los desplazamientos poblacionales del campo a la ciudad; la aceleración del proceso de terciarización de la economía; la crisis del sector agropecuario; el proceso de urbanización. Bajo esas circunstancias, en los años ochenta, la microempresa se convirtió en uno de los sectores más importantes que evitaron que la economía colapsara, constituyéndose así en el principal generador de empleo de la economía. Durante la época de los noventa, el sector de la microempresa recibió nuevos estímulos provenientes tanto del proceso de recuperación económica que tuvo lugar, así como de los efectos provocados por la implementación del programa de reforma económica iniciado en 1990.

La evolución de las décadas anteriores demuestra que ante la insatisfacción de la demanda de empleo, el sector microempresarial seguirá siendo una fuente importante de

ocupación durante los próximos años. Ante la creciente importancia del fenómeno microempresarial en el país, el número de organizaciones dedicadas a los diferentes aspectos del quehacer microempresarial ha ido en aumento.

El gremio empresarial dedicado a la alta costura da lugar a una industria conformada por una gran cantidad de pequeñas y microempresas que orientan su producción principalmente al mercado interno. El 74% aproximadamente del ingreso por ventas del subsector lo generan estas empresas.

Este subsector concentra un mayor número de microempresas que las que concentran otros subsectores dedicados a otras actividades económicas, dado que su creación exige poca inversión en capital y en recursos humanos para iniciarse en la producción, facilita el acceso a la población económicamente activa de escasos recursos en el autoempleo productivo. A pesar de haberse incrementado la producción de este subsector, los niveles de productividad se mantienen bajos, debido a que éste no se ha preparado para un crecimiento tan acelerado, en donde los niveles de competitividad exigen una mano de obra más calificada, dotada de una serie de conocimientos, habilidades y actitudes que

les permita mejorar los procesos productivos; los niveles de productividad y por ende su competitividad en el mercado.

B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (A.S.P.A.C.)

Asociatividad Empresarial es la unión de dos o más personas empresarias que deciden voluntariamente organizarse para lograr objetivos de interés común.

Partiendo de esta filosofía nació, hace un año, la idea de asociar a un grupo de empresarios profesionales de la alta costura, con el propósito de lograr entre varios algo que sería difícil realizar de manera individual, ya que encuentran beneficios para mejorar la productividad y aumentar su posicionamiento en el mercado interno y externo estando asociados.

Mejoran la productividad de las empresas porque pueden:

- Aumentar la cantidad y calidad de los productos.
- Reducir costos en compras y/o ventas conjuntas y en la contratación de servicios técnicos y profesionales.
- Acceder y hacer un mejor uso de su capital; de personal más capacitado; de tecnología y de la administración de la empresa con esfuerzos compartidos.

- Incrementar sus habilidades empresariales y también contar con un entorno de calidad compartiendo aprendizajes con otras personas empresarias.

Aumenta su posicionamiento en el mercado interno y externo porque pueden:

- Acceder más fácilmente a la información, conociendo nuevas oportunidades que les permitirán incrementar sus ventas y capturar nuevos clientes.
- Innovar sus actividades productivas aprendiendo de sus clientes, proveedores, instituciones educativas y del estado.

Visión de A.S.P.A.C.

Ser una organización representativa del sector de la confección, que mediante la unión de esfuerzos y acciones, ejecutadas por el grupo, se encaminen a la búsqueda del crecimiento competitivo de la asociación, logrando el posicionamiento de los productos y marcas en los mercados nacionales e internacionales.

Misión de A.S.P.A.C.

Somos un grupo de empresarios y empresarias del sector de confección dedicados a la elaboración y comercialización de

prendas de vestir, que buscamos la superación profesional para ofrecer productos de alta calidad competitiva.

Objetivos de A.S.P.A.C

La Asociación Salvadoreña de Profesionales de Alta Costura tiene varios objetivos claramente definidos en las diferentes áreas funcionales. Entre sus principales objetivos podemos mencionar:

- ✓ Contar con una estructura organizativa y un funcionamiento eficiente y eficaz para el adecuado crecimiento y desarrollo tanto individual como grupal.
- ✓ Lograr que los productos sean altamente competitivos para poder posicionarse en el mercado local e internacional.
- ✓ Mejorar los procesos de producción, reducir costos y elevar la calidad de sus productos.
- ✓ Fortalecer financieramente al grupo empresarial.

Estructura Organizativa de A.S.P.A.C

En la mayoría de empresas, sujeto de estudio, se observa una estructura organizativa funcional. A pesar que las funciones están claramente definidas, a veces éstas son desempeñadas por una misma persona, algunas de ellas ya están legalizadas y

poseen un sistema formal de contabilidad y los servicios que éstas exigen son contratados fuera de la empresa.

Orgánicamente las micro y pequeñas empresas, afiliadas a la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura, se encuentran estructuradas de la siguiente manera:

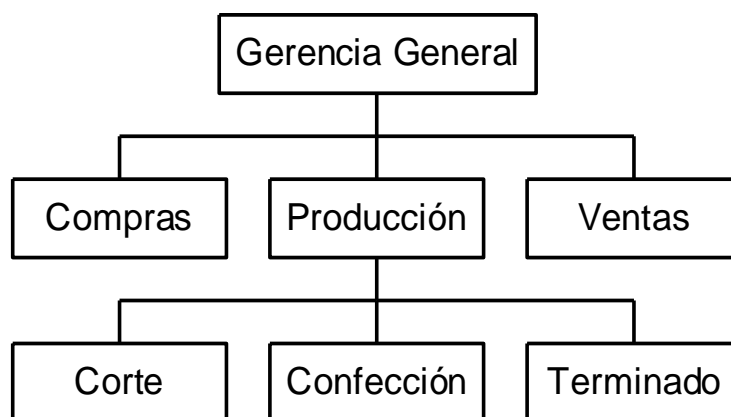
a. Un nivel Gerencial

Este nivel está desempeñado generalmente por su propietario y su papel fundamental es el planificar, organizar, dirigir y supervisar el desarrollo de las actividades de la empresa.

b. Un nivel Operativo

La amplitud de este nivel dependerá de varios factores, entre ellos están: disponibilidad de recursos financieros, humanos y de la amplitud de su mercado. Este nivel es el encargado de llevar a cabo las actividades relacionadas con las compras, ventas y producción.

A continuación se presenta una estructura organizativa



representativa que describe a las micro y pequeñas empresas de la Alta Costura:

C. SITUACION ACTUAL DE LA CAPACITACION EN LAS MYPES

En la actualidad se observa que las micro y pequeñas empresas, a pesar de ser una fuente significativa de empleo y un sector importante de la economía nacional, no son altamente competitivas ni logran niveles de crecimiento y desarrollo que les permitan expandir sus operaciones y trascender al mercado internacional o mejorar su posicionamiento en el mercado local. Sus niveles de productividad son bajos y la mano de obra no responde a los estándares internacionales de calidad por falta de capacitación y aplicación de técnicas modernas en sus procesos productivos.

La falta de capacitación está vinculada a problemas relacionados con la forma, metodología, costo y efectividad con que se provee actualmente capacitación. Dado que la capacitación es usualmente estandarizada y de escasa especificidad; utiliza estilos de enseñanza-aprendizaje tradicionales basados en la transferencia de información y no en el aprendizaje activo y práctico; las metodologías

empleadas son escasamente participativas y no logran promover el compromiso del participante.

Las instituciones que se dedican a capacitar cuentan con personal poco calificado, lo cual genera poca credibilidad y entusiasmo en los participantes.

La capacitación es una actividad basada en insumos educativos que involucran a facilitadores/capacitadores y grupos de participantes que están orientados al aprendizaje de competencias en diversos campos; pero usualmente este aprendizaje aunque desarrolla habilidades e incrementa conocimientos, no modifica las actitudes de los participantes ni les da la capacidad de aplicar sus nuevos conocimientos en la empresa. Esta falta de aplicación de conocimientos adquiridos o destrezas manuales aprendidas puede ser ocasionada porque el empresario o empleado considera muy compleja la transferencia a la práctica de los conocimientos o que encuentre resistencias dentro de la empresa frente a los nuevos métodos de trabajo.

Finalmente, puede ser que el participante aplique los conocimientos y habilidades aprendidas; pero que no logre los resultados que esperaba en su empresa, en términos de

rentabilidad, reducción de costos, mejora de la calidad, eliminación de desperdicios, etc., La ausencia de resultados positivos después de haber recibido un curso de capacitación se debe a que no fue basado en un diagnóstico de necesidades específicas de la empresa, lo cual genera que la capacitación no sea efectiva.

Los servicios de capacitación podrían lograr niveles importantes de sostenimiento y calidad, si llegaran a tener un alto nivel de especificidad, elaborándose a la medida de las necesidades del cliente, ya que este tipo de capacitación genera un alto grado de valoración por parte de los clientes porque está orientada a resolver problemas concretos y es aplicable a la propia empresa.

En conclusión, en la medida que se oferten servicios de capacitación que generen un aprendizaje efectivo, las empresas estarán en una mejor disposición de adquirirlos y lograr así altos niveles de productividad y competitividad.

D. GENERALIDADES DE LA GESTION EMPRESARIAL

Una definición aceptada de gestión desde el punto de vista de negocios, se refiere al proceso continuo de toma de decisiones tendientes a alcanzar los objetivos de una empresa

en particular. El proceso de toma de decisiones económicas tiene lugar en un escenario particular determinado por la dinámica del libre mercado y las regulaciones que el Estado impone a través de sus distintas instituciones.

Basados en la definición anterior, se entiende por gestión empresarial como el proceso que permite a los empresarios tomar decisiones aprovechando sus propias habilidades y apoyados en técnicas, procedimientos y herramientas gerenciales que viabilizan el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades del negocio y permiten al empresario afrontar las amenazas del entorno para alcanzar los objetivos propuestos.

La gestión empresarial es de vital importancia en la actualidad, debido a que las empresas se desenvuelven en un ambiente global y competitivo caracterizado por rápidos y complejos cambios, por lo que éstas se ven obligadas a descubrir habilidades y talentos que permitan hacer frente a los retos de la globalización económica, así como planificar su negocio en el corto, mediano y largo plazo, analizar sus fortalezas y debilidades para la conducción de la empresa, maximizar el valor de la empresa, etc. todo lo anterior a fin de lograr niveles adecuados de eficiencia y competitividad.

La visión hacia el siglo XXI en este contexto, es ser competitivos, es decir, ganar mercado, ser los mejores, tener éxito productivo y empresarial, por lo que las nuevas civilizaciones y generaciones deben estar muy involucradas con el conocimiento, manejo, y medición de los indicadores de efectividad, eficacia, expectativas y equidad.

- **Efectividad:** Entendida como *competitividad*, es decir, logros, éxitos, impactos, etc.
- **Eficacia:** Entendida como *calidad total* en la producción de productos.
- **Eficiencia:** Entendida como *productividad total*.
- **Expectativas:** Entendida como una excelente *calidad de vida* de las grandes mayorías.
- **Equidad:** Entendida como la *redistribución social del ingreso y la reproducción social del excedente*.

En la gestión empresarial importa conocer los elementos estructurales que conforman el sistema comercial o de negocios, el cual fija los límites, restricciones y posibilidades para quien decida participar en una actividad comercial en el país.

En un mercado libre y competitivo, donde un determinado sector presenta similares condiciones estructurales, en términos técnicos, económicos e informativos existe un elemento diferenciador que es la capacidad empresarial, considerada actualmente como un factor de producción más.

Partiendo del hecho que las organizaciones afirman frecuentemente que el recurso más valioso que poseen son las personas que trabajan en ellas y agregando a esto que el éxito de las organizaciones depende de conseguir que los clientes vean satisfechas sus expectativas con los productos o servicios que les suministran, se puede concluir que es de vital importancia que las empresas se capaciten y logren desarrollar una visión estratégica constantemente renovada que les permita sobrevivir y desarrollarse en el mundo globalizado y competitivo donde operan.

E. GENERALIDADES DE LA CAPACITACION

1. CONCEPTO

A continuación se presentan conceptos de capacitación proporcionados por distintos autores:

“Una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarles habilidades y

mejorar actitudes para el logro de los objetivos organizacionales del área de trabajo y el desarrollo integral del individuo".¹

"Una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".²

"Proporcionar al recurso humano las habilidades y técnicas necesarias para la realización de sus actividades laborales".³

Con respecto a los conceptos expuestos anteriormente, se puede definir la capacitación como: Un proceso planeado y sistemático que toma en cuenta las necesidades reales del individuo transmitiéndole conocimientos para mejorar el desempeño en su trabajo, y su actitud hacia el logro de los objetivos de la empresa.

2. IMPORTANCIA

El desarrollar programas de capacitación constituye un aspecto de mucha importancia para toda empresa, debido a la

¹ Córdova, Hugo Calderón. Folleto "Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal". Administración de Personal II, Universidad de El Salvador, Septiembre 1986.

² Siliceo, Alfonso. " Capacitación y Desarrollo de Personal" . Editorial Limusa, S.A. de C.V. Mexico, 2001. Pág. 25.

serie de cambios que se dan constantemente en el entorno económico, obligándolas a preparar al recurso humano en aquellos aspectos en donde se presentan deficiencias, obteniendo con ello una contribución considerable para el personal y al mismo tiempo para la entidad. De esa manera se logra que los empleados adquieran los conocimientos teóricos y prácticos, reforzando a la vez los que ya poseen, lo cual es aprovechado por la organización, puesto que la fuerza laboral desarrollará más eficientemente su trabajo, permitiendo así alcanzar los objetivos que la empresa se ha propuesto.

3. RESPONSABLES DE LA CAPACITACION

Promover el conocimiento es uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos. Estas responsabilidades son: la responsabilidad organizacional y la responsabilidad directiva.

a. Responsabilidad Organizacional

³ Stoner, James, y otros. "Administración". 6a. Edición. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A., Mexico 1996. Pág. 417.

La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa.

Para reforzar esta perspectiva, el proceso organizacional de capacitación debe enfocarse en crear valores positivos, y en establecer una cultura de espíritu productivo, a partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de la calidad y productividad en su vida personal y laboral.

La capacitación se debe planear, realizar y evaluar asegurándose de dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, para resolver así cuestiones corporativas y estratégicas y no solo problemas específicos y de corto plazo.

b. Responsabilidad Directiva

Una alta prioridad e interés constante de los altos directivos es sin duda la búsqueda permanente de medios para hacer más efectivas sus organizaciones, incrementando sus ventas, reduciendo costos de operación, optimizando los recursos financieros, mejorando su eficiencia y eficacia, prestando un mejor servicio, etc.

Este conjunto de necesidades y otros más habrán de encontrar satisfacción de fondo a través de la aplicación de procesos y estrategias educativas, que en el lenguaje organizacional se identifican dentro del concepto de capacitación.

Además de ser una prioridad directiva la capacitación está normada por el artículo No. 40 de la Constitución de la República de El Salvador "Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. La ley regulará los alcances, extensiones y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor. El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, que con el objeto de asegurar al

aprendizaje de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficio de previsión y seguridad social".⁴

Por tanto, los principales responsables de la capacitación dentro de la empresa son sus directivos.

4. PROPÓSITOS DE LA CAPACITACION

Los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación son los siguientes:

a) Crear, Difundir, Reforzar, Mantener y Actualizar la Cultura y Valores de la Organización.

El éxito en la realización de estas cinco tareas dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. Los procesos educativos son los medios que han mostrado los mejores resultados en esta situación.

b) Clarificar, Apoyar y Consolidar los Cambios Organizacionales.

Las técnicas educativas modernas aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado es indicador indiscutible de la

efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud logrados mediante procesos educativos son requisitos indispensables y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones.

c) Elevar la Calidad del Desempeño

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa.

d) Resolver Problemas

Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional en sus diferentes formas representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

⁴ Constitución de la República de El Salvador. 1983

e) Habilitar para una Promoción

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es una práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

f) Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa

En toda organización debe existir un programa sistemático que permita al nuevo empleado o trabajador conocer y entender cuestiones como Misión, Valores y Filosofía de la empresa, las expectativas de las empresas respecto del personal, las políticas, los procesos productivos, los productos y los sistemas de comercialización; un programa eficaz de inducción y orientación al personal genera una mejor actitud hacia el trabajo y produce altos dividendos.

g) Actualizar conocimientos y habilidades

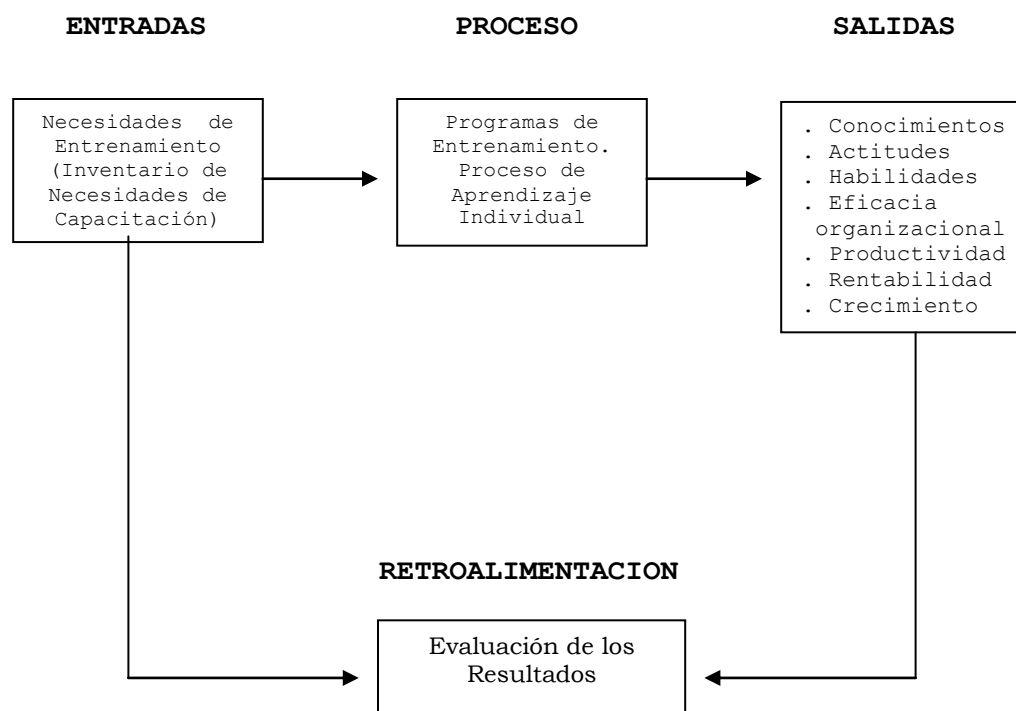
Los cambios tecnológicos realizados en las empresas producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva.

5. BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

- a. Conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- b. Crea mayor competitividad.
- c. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- d. Eleva la moral y la motivación de la fuerza de trabajo.
- e. Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- f. Crea mejor imagen.
- g. Mejora la relación jefes-subordinados.
- h. Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- i. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- j. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- k. Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- l. Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

6. ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA CAPACITACION

El enfoque sistemático de la capacitación, como todo sistema, está compuesto por las entradas (el personal que necesita ser capacitado), el proceso, las salidas y una retroalimentación que constituyen un ciclo en el que cada uno de los elementos están relacionados para lograr el propósito total del sistema, tal como se muestra en el siguiente diagrama.



7. DECALOGO DE LA CAPACITACION

El decálogo de la capacitación es "el conjunto de fundamentos que norman la orientación de la capacitación empresarial".⁵

Para diseñar, instalar y operar sistemas de capacitación y generar aprendizaje en las organizaciones será necesario que los responsables de esa actividad se apoyen en los siguientes fundamentos:

- **La capacitación no es sinónimo de educación.** La capacitación en las empresas, forma parte de la educación y formación integral de las personas. El entrenamiento de los empleados debe vincularse y completarse con otras opciones que contribuyan a su formación.
- **La capacitación es aprendizaje y aprendizaje es cambio de conducta.** Los cambios que se generen en los empleados debe ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en líneas de trabajo.
- **La capacitación sólo constituye un insumo de la productividad.** Los programas de entrenamiento que se

⁵ Roberto Pinto. "Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial". Editorial McGraw-Hill Interamericana 1° edición pág. 83

dirijan a incrementar la productividad, deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que enlacen o conecten los cambios en la conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología.

- ***El entrenamiento efectivo modifica en las personas su forma de pensar, hacer y proceder.*** La capacitación efectiva, por lo tanto, es la que desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso en particular.

- ***Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales de apoyo deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos.*** Una experiencia de aprendizaje dirigido debe ser un proceso que conduzca al logro de metas susceptibles de ser medidas. El capacitador que no conoce los objetivos a alcanzar, el sitio al que debe llegar no tendrá indicadores para evaluar.

- ***La capacitación efectiva NO es sinónimo de aprendizaje efectivo.*** Aprender es sinónimo de adquirir información

sin que haya modificaciones en la conducta. Es simplemente saber. El aprendizaje consiste en adquirir conocimientos y experiencias que modifican la conducta, independientemente de su orientación.

Capacitación efectiva es adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que también modifican la conducta, pero en forma dirigida, con objetivos, con orientación y que además repercute en la productividad de las organizaciones.

- ***La capacitación efectiva debe fundamentarse en el principio de Enseñanza Específica para Necesidades Específicas.*** Un evento de capacitación está dirigido a prevenir, reducir o seleccionar un problema o satisfacer una necesidad. Si un curso no se orienta a reducir ese problema o satisfacer esa necesidad, estrictamente no justifica su desarrollo.

- ***La capacitación que impacta la productividad debe orientarse a superar los problemas organizacionales.*** Sus efectos deben apreciarse en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio logrado en su aplicación.

- **La capacitación, al igual que las medicinas puede ser peligrosa.** Un curso de calidad que no haya sido bien diagnosticado y bien aplicado puede provocar malestar a la empresa al propiciar cambios de conducta no dirigidos. Por otra parte, capacitar en exceso puede despertar falsas expectativas en los empleados.
- **La capacitación, al igual que las medicinas, para recetarla con éxito, debe cumplir con los siguientes requisitos:**
- Conocer el malestar y detectar sus causas. A través del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
 - Elaborarse con el tipo y la cantidad de ingredientes necesarios para curar el mal detectado. Diseño didáctico, metodología, técnicas y materiales de apoyo.
 - Administrarse y dosificarse bajo tratamiento estricto. Conducción y dosificación del aprendizaje.
 - Verificar hasta qué punto el mal ha sido superado. Evaluación de cambios de conducta y evaluación de resultados.
 - Tomar medidas suplementarias para evitar que el malestar vuelva. Seguimiento, reentrenamiento y reforzamiento, así como modificaciones de factores

organizacionales que se adecuen a las nuevas conductas modificadas.

- Ser diagnosticada, recetada, administrada y controlada por un experto.

F. PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA CAPACITACION

Para que toda empresa pueda lograr su objetivo ya sea el de lucrarse o prestar servicio a la comunidad, es necesario que aplique las etapas del proceso administrativo en todas sus operaciones y especialmente en la capacitación que brinde a sus empleados. **(Ver cuadro No.1)**

CUADRO No. 1

PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA CAPACITACION

PLANEACION	ORGANIZACION	EJECUCION	CONTROL
-------------------	---------------------	------------------	----------------

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades de capacitación ▪ Diagnóstico de necesidades de capacitación ▪ Establecimiento de objetivos ▪ Método del diagnóstico de necesidades ▪ Elaboración de planes y programas ▪ Presupuestos ▪ Programas de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura de la unidad de capacitación ▪ Procedimiento ▪ Integración de personas ▪ Integración de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratación de servicios ▪ Desarrollo de programas ▪ Coordinación de eventos ▪ Control administrativo y presupuestal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Macroevaluación ▪ Microevaluación ▪ Seguimiento ▪ Ajuste al sistema
--	--	--	--

1. PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACION

↳ CONCEPTO

Se entiende por planificación "a la función y primera fase del proceso administrativo que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra entre otros aspectos la selección y fijación de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que la orientan, la secuencia de las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha".⁶

↳ IMPORTANCIA

⁶ Idem. Pág. 67

La planificación de la capacitación es la fase más importante dentro del proceso administrativo de la capacitación ya que se encarga de determinar las necesidades de capacitación para definir lo que deseamos saber, las técnicas que vamos a utilizar y los objetivos que esperamos lograr. La planeación de capacitación se vale de las siguientes actividades:

a. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Las necesidades de capacitación son generadas por las discrepancias que existen entre el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que posee el empleado y lo que el puesto requiere. La determinación de necesidades de capacitación se enmarca principalmente en la carencia y desactualización de conocimientos. La carencia se refiere a la ausencia total de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema necesario para el desempeño de sus funciones; en cambio la desactualización de conocimientos denota la realidad de un ser humano que si bien posee conocimientos, éstos son de un manejo atrasado o en discordancia con las exigencias de sus tareas, debido

al acelerado avance, cambios constantes y sustanciales en el desarrollo tecnológico.

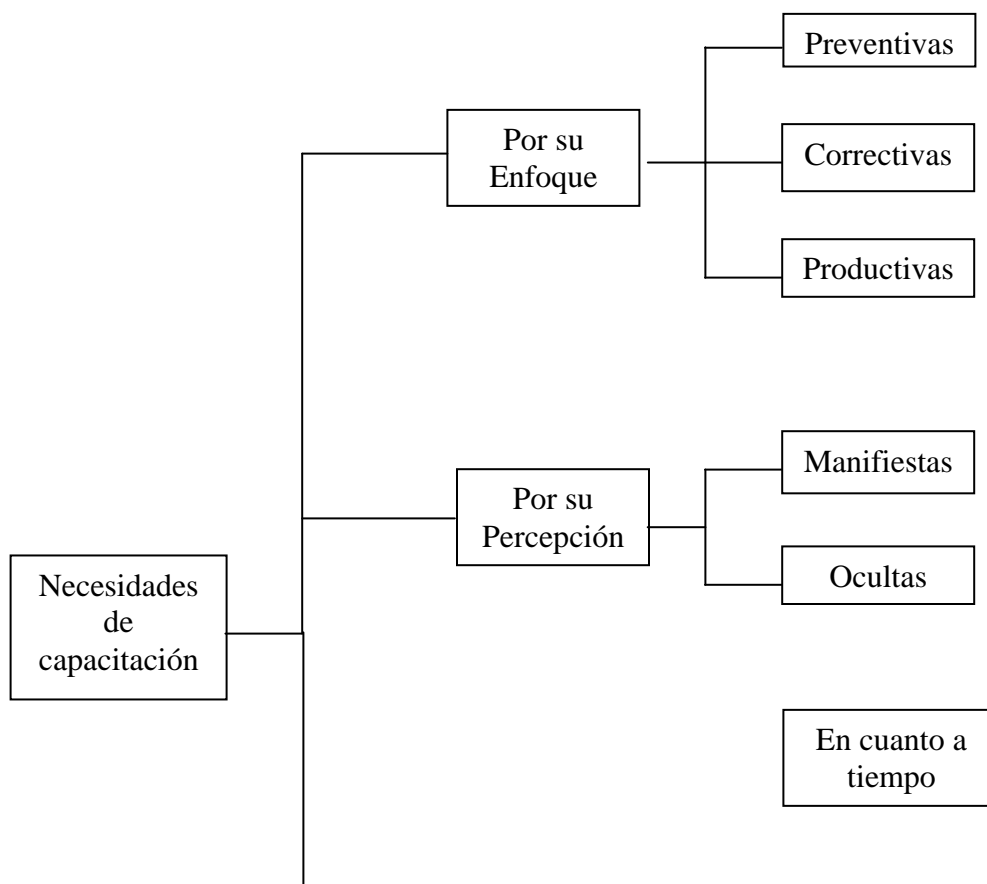
a.1 Clasificación de las Necesidades de Capacitación

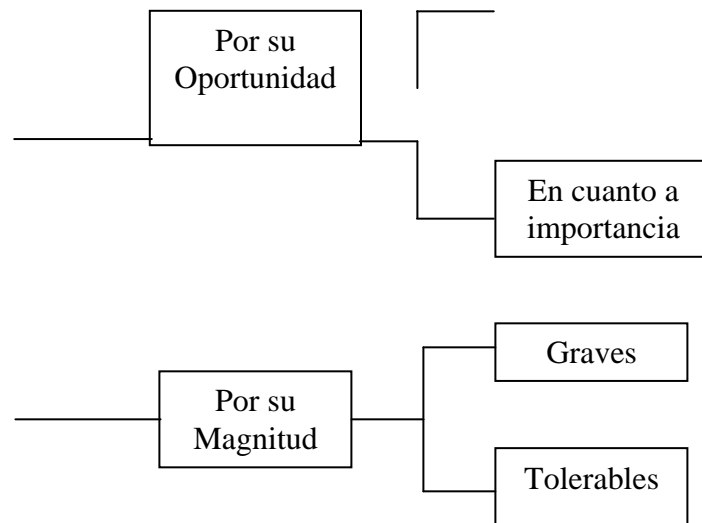
Las necesidades de capacitación pueden clasificarse de la siguiente manera.

(Ver Esquema No. 1)

ESQUEMA No. 1

CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION





➤ **Por su Enfoque:**

Preventivas: Es el entrenamiento aplicado para preparar al personal a fin de que enfrenten situaciones futuras de cambio tecnológico, operacional, administrativo o de actitudes, que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal.

Correctivas: Se aplica a la solución de problemas existentes o para corregir las desviaciones en los estándares de rendimiento.

Predictivas: se aplica para mantener los estándares de rendimiento sin que exista una desviación en cuanto a los rangos de eficiencia.

➤ **Por su Percepción:**

Manifiestas: Son las necesidades que se observan a simple vista, son evidentes y obvias, no requieren mayor análisis y sus efectos se establecen en forma inmediata.

Ocultas: Algunos problemas son parte de la organización y, generalmente, tienen su origen en la falta de capacitación, sobre todo en el personal que lleva mucho tiempo en un mismo trabajo.

➤ **Por su Oportunidad:**

En cuanto al tiempo: Pueden ser a corto, mediano y largo plazo, entendiéndose por corto tiempo, necesidad urgente y mediano plazo se refiere aun lapso de entre tres y seis meses, y el largo plazo será lo que se exceda este último lapso.

En cuanto a su importancia: Se busca distinguir lo urgente de lo importante, se toma como base la planeación estratégica de la empresa y se busca capacitar en los rubros que la empresa tiene como orientación principal.

➤ **Por su Magnitud:**

Graves: Es la determinación de causas actuales o potenciales, que representan un riesgo serio

para los integrantes de la empresa o de un área.

Tolerables: Dentro de las insuficiencias que se observan, pueden ser pérdidas, rechazos, retrabajos no graves, etc. que no afecten en forma considerable la productividad.

b. ELABORACIÓN DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

El diagnóstico de necesidades de capacitación es la primera tarea concreta de tipo operativo que tiene como propósito encontrar las áreas que requieren entrenamiento.

Se entiende por diagnóstico de necesidades de capacitación a "una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden

desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto".⁷

El diagnóstico de necesidades de capacitación busca obtener la información necesaria que sirve de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse una investigación al azar.

Entre los elementos que deben tenerse en cuenta al determinar las necesidades de capacitación se encuentran:

- a.** El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- b.** Clasificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- c.** Nuevas contrataciones, transferencias y rotación del personal.
- d.** Promociones y ascenso del personal.
- e.** Índice de desperdicios y altos costos de operación.
- f.** Niveles de seguridad e higiene industrial.
- g.** Quejas, etc.

Además, el diagnóstico de necesidades de capacitación nos permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionados con la capacitación del personal, pero que afectan los resultados, entre ellos se encuentran: las deficiencias en las estructuras organizacionales, las limitaciones en los canales de comunicación, las malas condiciones de trabajo, la duplicidad de funciones, etc.

Los objetivos que persigue el diagnóstico de necesidades de capacitación son los siguientes:

- a.** Examinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas y proceder a investigar causas que los originan.
- b.** Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la empresa debe trabajar.
- c.** Efectuar un inventario de recursos humanos en la empresa y determinar su potencialidad.
- d.** Determinar la situación en que las empresas y sus colaboradores realmente efectúan sus funciones.

⁷ Idem. Pág. 116

e. Realizar un análisis comparativo entre lo que debe hacerse y lo que en realidad se hace para determinar diferencias.

f. Clasificar exactamente quienes necesitan capacitación, en qué, cuántos y cuándo.

g. Precisar las evidencias encontradas que justifiquen las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo a realizarse.

Entre los beneficios que proporciona un diagnóstico de necesidades de capacitación están:

a. Análisis y localización de necesidades educativas.

b. Diagnóstico de clima organizacional, evaluación de la moral del personal.

c. Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.

d. Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.

e. Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación.

f. Apoyo al inventario de Recursos Humanos.

b.1 **Ámbito de Estudio**

Determinar el ámbito de la investigación ayuda a seleccionar el enfoque más adecuado, así como los métodos y técnicas más apropiadas para diagnosticar los puestos, áreas o niveles organizacionales que se investigan. Cuando se diagnostican problemas con los vendedores, secretarias o costureras, se dice que el ámbito de estudio es ocupacional, pero cuando los indicadores apuntan hacia las personas que ocupan determinado puesto, el ámbito de estudio es entonces individual; en cambio cuando los problemas ocurren entre áreas funcionales el ámbito es organizacional.

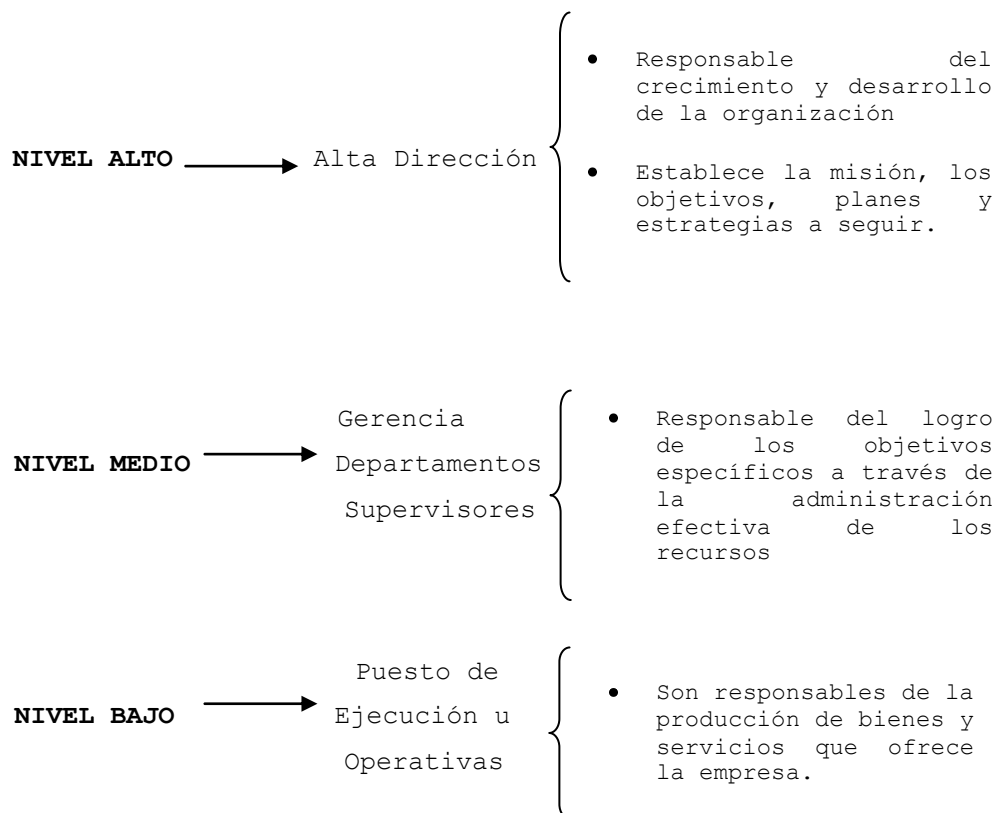
b.2 Nivel del Estudio

Una vez establecido el ámbito de la investigación se debe determinar el nivel organizacional o los niveles que comprenderá el estudio, para determinar si el diagnóstico de necesidades de capacitación se centrará en el nivel directivo, en el de supervisión, en el operativo ó los abarcará a todos, ya que el nivel determinará los métodos y técnicas más adecuadas para obtener la información necesaria.

Por la naturaleza de las funciones que se realizan los puestos se clasifican en niveles: alto, medio y bajo.

ESQUEMA No. 2

CLASIFICACION DE LOS PUESTOS



b.3 Fuentes para Determinar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Entre las fuentes para determinar las necesidades de capacitación pueden mencionarse las siguientes:

- El análisis, descripción y evaluación de los puestos.

- La evaluación del nivel del desempeño de los empleados.
- Nuevas contrataciones, transferencias y rotación del personal.
- Promociones y ascensos del personal.
- Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- Índices de desperdicios y alto costo de operación.
- Niveles de seguridad e higiene industrial
- Quejas
- Peticiones expresadas respecto de capacitaciones planteadas individual y grupalmente.
- Evaluación de cursos y seminarios
- Expansión, crecimiento de la organización.
- Inspecciones y auditorías.

b.4 Técnicas para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

➤ Entrevista

Consiste en recabar información a través del diálogo directo entre el entrevistador y entrevistado, el propósito de esta técnica es

conocer de manera formal sobre tema específico y a la vez reunir datos.

Según la amplitud de las respuestas implicadas en las preguntas, la entrevista puede ser: abierta, estructurada o semiestructurada.

Ventajas:

- ✓ Se tienen mayores posibilidades de obtener la información requerida.
- ✓ Permite crear un clima adecuado para infundir confianza y permite descubrir aspectos o problemas no previstos.
- ✓ Da la oportunidad de corregir la estructura de la entrevista.

Desventajas:

- ✓ Es tardada y puede resultar relativamente costosa si se permite entrevistar a un número considerable de personas.
- ✓ Exige del entrevistador habilidades importantes para la relación interpersonal.
- ✓ Se obtienen muchas veces respuestas subjetivas.

➤ **Encuesta**

Técnica que tiene la finalidad de brindar información sobre hechos concretos u opciones del personal. Esta información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo documento.

En el cuestionario pueden incluir diversos tipos de preguntas como:

- *Preguntas Abiertas:* permite una amplia expresión de las ideas, inquietudes y sentimientos de las personas.
- *Preguntas Semiabiertas:* permite la respuesta libre del entrevistado, pero dentro de ciertos límites.
- *Preguntas cerradas:* se contestan con un sí o un no, o con las especificaciones de las respuestas.

Ventajas:

- ✓ Es un procedimiento rápido y económico para obtener información.
- ✓ Su aplicación es relativamente sencilla.

- ✓ Inspira más confianza si se trata de captar información confidencial.

Desventajas:

- ✓ Se dificulta motivar a los encuestados e infundir interés, especialmente si no puede estar presente el encuestador.
- ✓ No se puede aplicar cuando las personas tienen dificultad para leer o escribir.

➤ ***Observación Directa***

Esta técnica consiste en el análisis directo de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conducta esperado y en ese caso encontrar las desviaciones que deben indicar la necesidad de capacitación.

Ventajas:

- ✓ Se registran conductas reales que permiten hacer informaciones objetivas sobre necesidades de capacitación.
- ✓ Permite detectar fallas de comportamiento que de otra manera, difícilmente podrían captarse.

- ✓ Permite dirigir el entrenamiento hacia puntos específicos bien identificados.

Desventajas:

- ✓ Pueden influir negativamente en la conducta del sujeto que puede sentirse observado.
- ✓ Puede conducir al sujeto a practicar conductas correctas que no acostumbra a observar en su trabajo.
- ✓ Requiere de mucho tiempo para hacer observaciones.

b.5 Métodos de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Para que un diagnóstico de necesidades de capacitación tenga mejores resultados, existen diferentes métodos los cuales son:

➤ **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con base en puesto-persona:**

Se aplica generalmente en puestos donde existe gran número de empleados, para optimizar la aplicación de herramientas. Es muy útil para iniciar la cultura del diagnóstico en forma

participativa de las áreas operativas, con un enfoque netamente cuantitativo y sin necesidad de invertir demasiados recursos y tiempo en el análisis.

➤ **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con base en problemas:**

Este método se utiliza con mayor frecuencia para determinar problemas en el personal de mandos medios; a ellos se les evalúa por resolver problemas y por cumplir objetivos.

En la empresa que carece de una cultura productiva, es común observar que ni los problemas ocultos ni los manifiestos se resuelven, pues las personas se acostumbran a vivir con ellos, entre ellos están: quejas, rechazos, desperdicios, costos y gastos innecesarios, etc.

➤ **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con base en el Desempeño.**

Este método está dirigido a los niveles medios de la organización y toma como base la evaluación del desempeño. Para ello necesita que en la empresa se aplique un método de

evaluación del desempeño confiable que realmente contribuya a que el personal se esfuerce en obtener resultados concretos.

La evaluación del desempeño debe tener como base que el personal se encuentre capacitado en los temas esenciales de sus situaciones y que no existan problemas notorios sin resolver.

➤ **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con base en Multihabilidades**

Multihabilidades: es el conjunto de tareas de diferentes puestos en los que debe estar facultado un operario a fin de que se desempeñe eficientemente dentro de los estándares de rendimiento esperado.

Este método se aplica en las empresas que rebasan la organización tradicional por funciones, el personal trabaja por proceso y se hace necesario que los operadores dominen tareas de otros puestos y se apliquen a ellos. Este método se aplica a unidades operativas en donde se trabaja con multihabilidades.

c. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE CAPACITACION

Los objetivos son "los propósitos de las empresas, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o existir."⁸

Los objetivos en la capacitación u objetivos didácticos deben fijarse en función de la estrategia de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas mediante el diagnóstico de necesidades.

d. PRESUPUESTO

Se entiende por presupuesto a "los planes operacionales relacionados con el dinero manejado en determinado período para una actividad específica."⁹

Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas máquina o cualquier otro término numérico medible.

⁸ Idalberto Chiavenato." Administración. Proceso Administrativo". 3ª edición. McGraw-Hill Interamericana. Pág. 149

e. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

♦ Concepto.

Los programas de capacitación comprenden un conjunto de planes elaborados por una empresa, los cuales van orientados a procurar que ésta cuente con el recurso humano mejor calificado para el desarrollo de las funciones del puesto de trabajo que ocupa, logrando con ello, incrementar en términos relevantes los índices de productividad y eficiencia empresarial.

♦ Importancia

El contenido de los programas tiene gran importancia tanto para la empresa como para el trabajador. Para la empresa un programa de capacitación le ayudará a fortalecer la estructura organizativa existente y a desarrollar al personal de la misma, haciéndolos más eficientes en su trabajo. Para el trabajador un programa de capacitación proporcionará las bases para volverlo más eficiente y eficaz en el desempeño de su trabajo.

⁹ Idem. Pág. 190

♦ **Características de los Programas de Capacitación**

Todo tipo de programa debe reunir ciertas características fundamentales, para que proporcione los resultados esperados. Entre ellas están:

Realistas: Debe contener un criterio racional, puesto que no tendrá ningún sentido que una empresa implemente un programa de capacitación sin tener una base real que identifique la existencia de un problema que se pretenda solucionar.

Sistemático y Formal: Los programas de capacitación además de tener una causa real, su diseño e implementación debe efectuarse tomando un ordenamiento lógico y técnico que posea por supuesto los objetivos a lograr.

Flexibles y Dinámicos: Todo programa debe ser concebido y ejecutado en concordancia a sus necesidades y objetivos y con la característica de flexibilidad y dinamismo; es decir que todo programa esta expuesto a cambios, modificaciones y mejoras, ya que las condiciones al momento de

elaborarlas no son las mismas al momento de implementarlas.

Motivante: Se considera que la motivación es una variable importante que influye en la eficiencia del aprendizaje, ya que al aumentar la motivación crece también el nivel de rendimiento del trabajador.

Continuidad: El programa de capacitación debe ser continuo o a largo plazo, en el entendido que la empresa tiene que pensar en crecimiento, lo cual incide en el crecimiento de la planta mayor y debe tomarse en consideración la importancia de la planeación de reemplazos que puedan realizarse a través de la capacitación.

♦ **Clasificación de Programas de Capacitación**

Como resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación se establecen los programas que habrán de ser desarrollados en un período determinado. Los programas de capacitación se clasifican en:

Programas Básicos: Se imparten cuando el personal no tiene la educación mínima que demanda la empresa. Estos se dan en la coordinación con

instituciones educativas o sistemas de enseñanza abierta.

Programas de Plataforma o de Inducción: Es la capacitación que debe impartirse al personal de nuevo ingreso para asegurarse que domine las tareas de su puesto, con esto se evita el ensayo y el error.

Programas Sustantivos: Son los programas de mayor importancia para el capacitador por que aquí se encuentran los indicadores de productividad y las alternativas para cuantificar el rendimiento de la inversión.

Programas Institucionales: Son los eventos que se imparten a todo el personal o a una parte considerable de los trabajadores. En ellos se insertan aspectos relacionados con la cultura de calidad, valores, seguridad, motivación y comunicación, entre otros temas de enlace.

Programas de Desarrollo: Es la capacitación que debe darse al personal para cubrir necesidades específicas a futuro, como: nueva tecnología, comercialización, cambio en la dinámica de los mercados, etc.

Programas Operativos: Desarrollar las habilidades y conductas concretas de carácter cognoscitivo, afectivo y psicomotor de cada actividad y persona correspondiente a las funciones específicas para el desempeño óptimo de sus tareas y puestos.

Programas de Mantenimiento de Actitudes: Estimular la conducta positiva de los empleados hacia la consecución de objetivos de los programas institucionales de desarrollo estratégico y operativo.

f. PROCESO LÓGICO DE CAPACITACION

g. CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

El contenido de un programa de capacitación se deberá fundamentar en el diagnóstico de necesidades de capacitación y los objetivos de aprendizaje que pretende la empresa, a fin de que se satisfagan las necesidades reales de la organización y de los participantes.

Un programa de capacitación debe contener los elementos siguientes:

➤ **DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CAPACITACION**

Una vez que se han detectado las necesidades de capacitación del personal de la organización, se procede a establecer los objetivos de aprendizaje (conocimientos, habilidades y actitudes). Los objetivos definirán claramente qué queremos lograr con el proceso de capacitación y éstos deben estar en

concordancia con los objetivos generales de la empresa.

Estos objetivos orientan la selección de:

- El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación)
- El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas, mediante clases, ejercicios de participación, etc.)
- Los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación.

➤ **ESTABLECIMIENTO DE METAS**

Aquí deberán establecerse las metas del programa de capacitación que llevará acabo la empresa para lograr los objetivos de capacitación; estas metas deben tener entre otras las siguientes características: cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización y a las necesidades de capacitación del personal a ser capacitado.

➤ **FORMACIÓN DE GRUPOS**

La formación de grupos permite definir el nivel organizacional al cual serán dirigidos los programas de capacitación y por ende el tipo de personal que

recibirá el curso de capacitación, previo análisis de sus necesidades con respecto a los problemas que éstos enfrentan al ejecutar sus puestos de trabajo.

Será necesario formar grupos homogéneos que posean características similares, tales como: mismo nivel de jerarquía, nivel de conocimientos, experiencias, etc.

Para que los objetivos de aprendizaje sean alcanzados por los grupos formados, éstos deberán estar sujetos a ciertas normas que regulen su comportamiento a lo largo del proceso de capacitación, tales como:

- Asistir puntualmente al curso.
- Conocer los objetivos de aprendizaje.
- No fumar en el lugar de capacitación.
- Participar activamente en el evento.
- Atender las evaluaciones que el curso conlleve.
- Si la asistencia es menor de cierto porcentaje fijado por la empresa, el participante no tendrá derecho al diploma.

➤ **DEFINICIÓN DEL METODO DE CAPACITACION**

El método de capacitación a utilizar dependerá de los objetivos de enseñanza aprendizaje que se persiguen, de las características de los participantes y del tipo de necesidades de capacitación detectadas.

Por tanto, si el objetivo de aprendizaje es la labor individual y la autoeducación, el método de capacitación a seleccionar será: lectura programada, autocrítica, observación, instrucción programada por computadora, etc.

Por otra parte, si el objetivo es la labor de equipo, participación de grupo y desarrollo de actitudes, entonces los métodos sugeridos podrían ser mesas redondas, panel, seminarios, trabajo de grupos, conferencia con participantes, método de casos, foros, congresos, etc.

Finalmente, si el objetivo de aprendizaje es la información y transmisión de conocimientos, entonces entre los métodos más utilizados estarán: aprender haciendo, conferencias, discursos, proyección de transparencias. Para que éstos métodos tengan los mejores resultados necesitan de ciertos medios auxiliares de capacitación.

➤ **SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACION**

Estrategia es un conjunto de acciones encaminadas al logro de resultados a futuro; que permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible,

organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos y recursos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles seguimiento.

En el proceso de capacitación la estrategia se refiere a las acciones a seguir y la forma cómo se llevará a cabo el evento de capacitación.

De acuerdo a la cantidad de asistentes, la estrategia a implementar podrá ser en primera instancia grupal o individual. De acuerdo al lugar donde se impartirá la capacitación podrá ser dentro o fuera de la empresa.

➤ **CRONOGRAMA O PROGRAMACION DE ACTIVIDADES**

En el cronograma se detallan las actividades a realizar, atendiendo las necesidades de capacitación detectadas, y la duración de dichas actividades, en función del grado de complejidad de los contenidos y de los tópicos a tratar en ellas.

➤ **ORGANIZACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**

Aquí es donde se define la estructura organizativa del programa de capacitación, señalando las funciones que desempeñarán los capacitadores, así como las

actividades y medios necesarios para llevar a cabo el proceso de capacitación.

Entre las posibles actividades están: selección de contenidos educativos de cada curso, asignación de recursos materiales para los participantes, formación de instructores, adquisición de medios auxiliares de capacitación tales como: pizarrón, rotafolios, franelógrafos, videocassettes, retroproyector, espacios físicos adecuados y condiciones ambientales.

La administración efectiva de la capacitación requiere personal técnicamente preparado que conozcan sus funciones y responsabilidades, así como una gerencia que apoye íntegramente el programa emitiendo órdenes que contribuyan a que todos colaboren de manera entusiasta y comprometida.

Los coordinadores son los encargados de ordenar sistemáticamente el trabajo y controlar todas las actividades. Es necesario que éstos sean buenos investigadores, conocedores de aspectos técnicos y humanos que conduzcan a ejecutar eficazmente la capacitación. También deben poseer habilidades para comunicarse y expresarse con el personal que participe en el proceso, etc. El coordinador deberá estar

pendiente de detalles técnicos y administrativos que posibiliten el proceso formativo.

Los instructores: son las personas encargadas de llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los instructores actuarán como líderes, maestros, expositores, mediadores, facilitadores, etc.

Algunas habilidades que debe poseer todo instructor son:

- Señalar un objetivo a ser logrado.
- Señalar el camino por el cual se va a lograr un objetivo.
- Estar actualizado en lo que respecta a su especialidad.
- Ser agente de cambio y un auténtico educador.
- Despertar atención, interés y deseo de aprender sobre los temas a desarrollar.
- Lograr que el grupo de involucre con los objetivos
- Ser accesible con el grupo.

RECURSOS

HUMANOS: Coordinadores, instructores, alumnos, programadores, consultores, etc.

MATERIALES: La infraestructura educativa conformada por aulas, locales en donde se llevará a cabo el evento, los cuales exigen una adecuada ventilación, iluminación, limpieza y funcionalidad, esto significa que un aula debe responder a diferentes necesidades como: ubicación, dimensiones, distribución, conexiones eléctricas suficientes, material y equipo necesario. Material y equipo son los diferentes instrumentos auxiliares que facilitarán la comunicación eficaz en el proceso de enseñanza-aprendizaje, entre ellos están: pizarrón, rotafolios, franelógrafos, gráficos, proyecciones de video, películas e imágenes, videocaseteras, proyector de cine, proyector de transparencias o acetatos, circuitos cerrados de televisión. También existen medios sonoros, tales como: grabadoras, reproductores de cassette y discos compactos.

➤ **PROCEDIMIENTOS**

Son los lineamientos generales para que la capacitación funcione. Para ello se establecen las políticas y las normas para la operación de los programas.

POLITICAS

Son enunciados o criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones. Entre ellas podemos mencionar: políticas directivas, generales y específicas, tales como:

- La empresa contará con un grupo de instructores internos como externos.
- Durante los eventos de capacitación se incluirá dinámicas de aprendizaje.
- La asistencia promedio para un evento de capacitación deberá ser del 70% de lo programado.
- La capacitación tendrá como orientación el principio de enseñanza específica para necesidades específicas.
- La capacitación de los trabajadores será responsabilidad de sus jefes inmediatos.

NORMAS

En un programa de capacitación las normas exponen acciones específicas que orientan la acción, no sujetos a discrecionalidad de cada persona. Estas deben obedecerse al pie de la letra. Ejemplo de Normas:

- Asistir puntualmente a los diferentes cursos impartidos dentro del programa de capacitación.
- Deberá estar prohibido fumar en el aula.
- Durante los eventos deberán de ser desconectado teléfonos celulares y todo tipo de aparato que produzca interrupción.
- El instructor deberá estar en el aula 15 minutos antes que inicie el seminario.

➤ **CONTRATACION DE SERVICIOS DE CAPACITACION**

Aunque la capacitación se realice en gran medida con recursos propios como lo pueden ser: instalaciones, mobiliario, equipo, instructores internos; también es conveniente mantener cierto porcentaje de eventos con servicios externos, debido a las limitaciones que una empresa puede tener como lo son: contratación de material fílmico, servicios de impresión, renta de locales más grandes, como también requerirá la ayuda de otras instituciones educativas como: centros de investigación, consultores externos en materias específicas, universidades, etc. para poder responder a sus necesidades.

➤ **PRESUPUESTO DEL PROGRAMA**

El presupuesto es una formulación de los resultados en términos numéricos. Aquí se asignará tiempo y recursos a la actividad de capacitación. Se contabilizarán todos los costos que demandará la implementación del programa con el propósito de optimizar los recursos financieros para la formación profesional.

Generalmente los presupuestos de los programas de capacitación se elaboran sólo con base en los costos directos, dado que los indirectos pueden considerarse como parte del gasto corriente de la empresa y se clasifican así:

COSTOS DIRECTOS

- Honorarios para instructores
- Producción de materiales didácticos
- Renta de salones
- Renta de equipos
- Servicios en el aula (comida y refrigerio)
- Viáticos del personal y de los instructores

COSTOS INDIRECTOS

- Inversiones en equipo audiovisual
- Mantenimiento de instalaciones
- Publicaciones especializadas
- Cuotas para asociaciones

- Depreciación del equipo

➤ **ESTIMACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**

Al aplicar el programa de capacitación se estiman los siguientes beneficios:

- Incremento en la productividad personal y grupal.
- Mejoras en la calidad del desempeño
- Disminución de accidentes de trabajo
- Reducción en la rotación del personal
- Disminución en los índices de desperdicios
- Generación de una mayor competitividad
- Incremento de motivación en los empleados.
- Mejoras en el conocimiento de puestos.

2. ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACION

Se entiende por organización "a la parte del proceso administrativo que se encarga de estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones".¹⁰

Importancia

¹⁰ Idem. Pág. 202

La organización es la fase en la cual se establece la estructura formal de responsabilidades y funciones que los trabajadores de una área determinada deben desempeñar para poder disponer de los elementos estructurales, tecnológicos, humanos y físicos para operar de manera eficiente el plan de capacitación.

La etapa de la organización en el programa de capacitación responde a cómo se van hacer las cosas y con qué medios. Esta etapa se compone de las siguientes tres fases:

➤ **Estructura de la Unidad de Capacitación**

Se dice con frecuencia que cualquier organización funciona si se cuenta con buen personal, lo cierto es que los individuos capaces que desean cooperar entre sí, trabajan con efectividad si todos conocen sus tareas a cumplir.

La estructura de la unidad de capacitación debe estar acorde con los objetivos y el desempeño de las principales funciones de los encargados del área.

➤ **Procedimientos**

Son los lineamientos generales y específicos para que la capacitación funcione. Por ello, se establecen las políticas sustantivas, generales y específicas, así como la normativa para la operación de los programas.

➤ **Integración de Personas**

Como todas las funciones de una empresa, administrar el entrenamiento requiere de personas técnicamente preparadas. De acuerdo con la magnitud de la empresa, así como la amplitud y el alcance del plan, se determina el número de personas que integrarán la unidad de capacitación.

➤ **Integración de Recursos Materiales**

La capacitación no requiere de grandes inversiones, pero sí que se dote de los recursos materiales necesarios para su puesta en marcha, tales como: muebles, proyectores, equipo de video, rotafolio, aulas e instalaciones, así como equipo adecuado con el propósito de apoyar y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

3. EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La función administrativa de ejecución en la empresa es la responsable de la conducción y orientación de la

acción empresarial mediante la dinamización de las actividades en todas las áreas y niveles de las empresas.

Importancia

La ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempo del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de los eventos, así como el diseño de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que aquello que se esté haciendo corresponda a lo planeado.

La ejecución requiere de 4 pasos que son:

➤ Contratación de Servicios

Aunque la capacitación se realice en gran medida con recursos propios, es conveniente mantener cierto porcentaje de eventos con servicios externos tanto de instituciones capacitadoras como de instructores y asesores, con el fin de adquirir conocimientos sobre temas o aspectos nuevos que pudieran surgir externamente.

➤ Desarrollo de Programas

Cuando ya se tiene práctica en la conducción y coordinación de eventos, el responsable de la unidad de capacitación no tiene porque asistir a todo el curso, sino que debe mantenerse informado sobre el desarrollo del mismo para solucionar cualquier incidente que se presente.

➤ **Coordinación de Eventos**

Significa tener todos los recursos materiales a la mano y lograr que las personas se concentren en los objetivos del aprendizaje.

➤ **Control Administrativo y Presupuestal**

Aunque el control se da en todo el proceso de capacitación, éste se manifiesta con mayor fuerza en la fase de la ejecución. El control exige definir indicadores, establecer métodos, diseñar formatos o involucrar a los usuarios en las actividades de medición para verificar la diferencia entre lo invertido y lo obtenido.

4. CONTROL DE LA CAPACITACION

Es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma las acciones correctivas cuando se necesitan.

Importancia

Todo proceso de control es importante, ya que tiene como propósito medir los resultados de un programa educativo, así como la labor de un instructor para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

El control es importante porque permite comparar lo alcanzado con lo planeado. A través del control se evalúa el sistema de capacitación, el proceso instruccional y el seguimiento.

Toda evaluación de cualquier curso de capacitación deberá informar sobre cuatro aspectos:

- Reacción del grupo y del alumno
- Conocimiento adquirido
- Conducta
- Resultados a nivel de puesto de trabajo

Cada uno de estos aspectos tendrá prioridad en la evaluación según sea el objetivo de aprendizaje y la estructura del curso. Si el objetivo es de información y

de impartición de conocimientos, el aspecto que más importa evaluar es conocimientos adquiridos.

Además de los cuatro aspectos anteriores, será necesario evaluar los medios auxiliares de la capacitación, claridad de lo impartido en el curso y el tiempo para abordar el tema.

El personal puede evaluarse en tres etapas: antes, durante y al final del curso de capacitación.

Evaluación antes del Curso: Describe el grado de conocimientos y habilidades con que llegan los alumnos al curso. Se realiza mediante exámenes de conocimientos y actitudes en relación con el tema que se impartirá.

Evaluación durante el Curso: Plantea la ventaja de conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios de los alumnos.

Evaluación posterior al Curso: Es la más utilizada en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se utilizan "formas", que al contestarlas permiten evaluar el contenido del curso, grado de motivación del alumno (interés, actividad, receptividad, colaboración), comentarios y sugerencias.

Para evaluar al instructor pueden diseñarse cuestionarios que tengan como propósito que el instructor haga una autoevaluación de su labor, con respecto al logro de los objetivos, manejo del grupo, claridad, uso adecuado del tiempo, el clima de confianza, el contenido del curso y el uso de medios auxiliares. (**Ver Anexos No. 1 y No. 2**)

Los cuestionarios pueden estar dirigidos a evaluar las instalaciones y los servicios del curso.

Exámenes. Estas pruebas están ligadas totalmente al proceso de enseñanza. Un examen permite formular un diagnóstico en relación con todo el fenómeno educativo. Se pueden formular cuestionarios que evalúen el evento y el instructor por parte del participante.

El coordinador deberá evaluar al conferencista, lo cual arrojará información pertinente que ayude a determinar necesidades de capacitación dirigida a los instructores. En conclusión, el proceso de evaluación se divide en cuatro etapas:

♦ **Macro evaluación**

La evaluación del sistema y de sus problemas remiten a la evaluación total de la función de capacitación,

tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistemático, como en lo concerniente a los procesos legales, administrativos o institucionales.

♦ **Micro evaluación**

Significa establecer y aplicar las herramientas para medir la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje y se considera como indicador del avance de la instrucción dado que permite analizar el desempeño del instructor y del participante.

♦ **Seguimiento**

Se hace verificar la transferencia de los conocimientos de trabajo o para corregir y ajustar los programas. El seguimiento debe practicarse en los programas principales, con el propósito de conocer los obstáculos que impiden lograr los cambios de conducta después de un curso.

♦ **Ajustes al Sistema**

Se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que siempre pueda adaptarse a la dinámica del sistema organizacional.

f. PROCESO LOGICO DE LA FUNCION DE CAPACITACION

PROCESO LOGICO DE LA FUNCION DE CAPACITACION	1. PERFIL DEL SISTEMA RECEPTOR Identificar el sistema receptor, el diagnóstico de capacitación deberá apoyarse en la información existente en la organización	a) Proceso de Selección b) Inventario de Recursos Humanos c) Análisis de Puesto d) Organización Formal e) Descripción de Funciones f) Necesidades de Desarrollo de la Empresa
	2. NECESIDADES DEL SISTEMA RECEPTOR Se establecen comparando el estándar de rendimiento ideal con el rendimiento real de los individuos que trabajan dentro de la organización.	Investigación detallada de cuáles son los requisitos que en materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido.
	3. ESTABLECER LA MISION DEL SISTEMA PRODUCTOR EN EL PROBLEMA A TRATAR Esta definirá claramente la razón de ser y de existir del programa de capacitación. La misión se establece definiendo qué se hace, cómo lo hace y para qué.	Establecer con claridad y objetividad su misión en relación con el problema a tratar. Objetivos generales, filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.
	4. ESTABLECIMIENTO DE METAS Estas se fijan en función de las necesidades detectadas y se describen en forma cuantitativa de manera que puedan ser medibles al final del programa de capacitación.	Estas deben ser cuantificables, realistas y adecuadas a los requerimientos de la organización.
	5. ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS Este implica la integración de objetivos, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas y la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso de instrucción.	Son los medios que van a ayudar al cumplimiento de las metas, son los programas de trabajo que es necesario ejecutar.

CAPITULO II. "DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE LA ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (ASPAC)"

A. DEFINICION DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas están cambiando con gran velocidad, como consecuencia de la globalización, la apertura de nuevos mercados, el impacto de la tecnología, la creación de nuevos puestos de trabajo, la influencia de tecnología de las comunicaciones, etc. Todo lo anterior está obligando a las empresas a mantener actualizado su recurso humano con nuevos conocimientos y habilidades que les permita mejorar sus técnicas y procedimientos de trabajo con el objeto de mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia para volverlos más productivos y por ende más competitivos en el mercado.

Las investigaciones documentales y prácticas realizadas en las micro y pequeñas empresas agremiadas a la Asociación de Profesionales de la Alta Costura evidencian esta situación, ya que presentan una serie de problemas que les impide ser competitivos en el mercado. Entre ellos se pueden mencionar: reducida mano de obra calificada para contratar y subcontratar; falta de conocimientos en gestión empresarial; algunas de ellas no están constituidas legalmente, ausencia

de sistemas de contabilidad formal para el registro, clasificación y presentación de estados financieros que les permitan conocer su situación económico-financiera en un momento determinado, dificultades para ser sujetos de crédito dentro del sistema financiero nacional. Además, existen problemas de motivación, mala calidad del producto, errores y desperdicios, poco interés en el trabajo, y una comunicación deficiente.

Por otra parte, las micro y pequeñas empresas de la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura afiliadas a FADEMYPE no implementan programas de capacitación que respondan a sus necesidades de manera permanente y periódica y que les procure elevar la calidad de los procesos productivos, administrativos, de venta, financieros, etc. y así volverse más productivos y por ende competitivos.

Dada la situación anterior se plantea la siguiente problemática:

¿En qué medida un programa de capacitación en gestión empresarial contribuirá a lograr la competitividad administrativa de la micro y pequeña empresa de la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura afiliadas a FADEMYPE?

B. OBJETIVO

Diseñar un programa de capacitación en gestión empresarial que contribuya a lograr la competitividad administrativa de las micro y pequeñas empresas de la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura afiliadas a FADEMYPE.

C. HIPOTESIS

Un programa de capacitación en gestión empresarial contribuirá a lograr la competitividad administrativa de las micro y pequeñas empresas de la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura afiliadas a FADEMYPE.

D. METODOLOGIA Y TECNICAS DE LA INVESTIGACION

La investigación se realizó en las 22 micro y pequeñas empresas que forman parte de la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura (ASPAC).

Para obtener la información relacionada con el tema se recurrió a las siguientes fuentes de información:

1. FUENTES PRIMARIAS**a. Encuesta**

Para aplicar esta técnica se formuló un cuestionario el cual estaba compuesto por 72 preguntas.

(Ver Anexo No. 4).

Este fue completado con información proporcionada por los propietarios o representantes legales de las empresas en estudio, dado que ellos son los que en última instancia manejaban la información pertinente para la realización de la investigación.

Dicho instrumento se organizó en diferentes fases para poder identificar los problemas existentes en las diferentes áreas de la organización:

<u>Aspectos a investigar</u>	<u>Cantidad de Preguntas</u>
Aspectos generales	7
Filosofía empresarial	8
Área de Finanzas	7
Área de Contabilidad	10
Área de Costos	4
Área de Comercialización	11
Área de Producción	12
Área de Recursos Humanos	8
Área de Capacitación	5
TOTAL	72

b. Entrevista

Esta técnica se utilizó en muchos casos en donde los entrevistados no disponían de mucho tiempo, por lo cual se consideró necesario que el entrevistador aplicará dicho cuestionario. Para ello fue necesario conocer a fondo el instrumento con el objetivo de no influir en las respuestas del entrevistado.

c. Observación

Esta técnica se aplicó en todo momento durante el proceso de investigación de campo. Durante las entrevistas se observaron los procesos de trabajo; las actitudes del entrevistado y; las actitudes y aptitudes del personal en sus puestos de trabajo.

2. FUENTES SECUNDARIAS

Para la obtención de datos secundarios se consultaron libros, tesis, folletos, internet, etc. así como información proporcionada por instituciones que proporcionan capacitación a las empresas en investigación, tales como: La Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE) y la Asociación Salvadoreña de la Industria de la Confección (ASIC) entre otras.

3. DETERMINACION DEL UNIVERSO

Para el desarrollo de la investigación se identificó un universo constituido por 22 micro y pequeñas empresas que conforman la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura afiliadas a la Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE); las cuales proporcionaron información necesaria para la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación en dicha asociación y que servirá de base para el diseño de un programa de capacitación en gestión empresarial.

Dado que la gestión empresarial es ejecutada principalmente por la alta gerencia, la unidad de análisis se limitó a veintidós propietarios o administradores que laboran en las 22 micro y pequeñas empresas pertenecientes a la ASPAC. Para este estudio no se determinó muestra, ya que por el número de empresas a encuestar fue factible la realización de un censo, es decir, se encuestó al 100% de propietarios o administradores de la ASPAC.

4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

Durante la investigación de campo se presentaron varios aspectos que limitaron de algún modo la investigación, tales como:

- El poco tiempo disponible de los entrevistados (propietarios ó administradores) debido a las multiples actividades que estos realizan.
- Lo extensivo que resultó ser el cuestionario, esto se consideró necesario ya que se quería cubrir todas las áreas funcionales de las empresas para poder realizar un Diagnóstico de Necesidades reales.

5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Detectar las necesidades de capacitación a través de la elaboración de un diagnóstico en el que se refleje el estado actual de las micro y pequeñas empresas pertenecientes a la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura (ASPAC), en cuanto a los posibles malestares, la detección de problemas y posibles soluciones con el propósito final de diseñar un programa de capacitación en gestión empresarial.

6. TABULACION Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

Esta sección contiene los resultados obtenidos en la investigación de campo, lo cual se logró mediante una encuesta realizada a los propietarios o administradores legales de ASPAC.

Primeramente se efectuó una prueba piloto para medir la efectividad de las preguntas contenidas en el cuestionario, de esta forma se pudieron detectar errores que fueron corregidos mediante una reformulación de preguntas y así poder obtener la versión final del cuestionario.

Luego se procedió a encuestar la unidad de análisis. Una vez recabada la información se procedió a la codificación de las respuestas, siguiendo los siguientes pasos:

- Se codificaron las respuestas de las preguntas cerradas.
- Para codificar las preguntas abiertas se analizaron todas las respuestas y posteriormente se determinaron categorías de respuestas similares, las cuales fueron finalmente codificadas.
- Se elaboró el libro de códigos (**Ver Anexo No. 5**)
- Las respuestas codificadas se transmitieron a una matriz y es ésta la que finalmente se analizó (**Ver Anexo No. 6**)
- Finalmente se preparó el plan de tabulación y su análisis.

Toda la información obtenida se procesó manualmente ordenándose en cuadros de frecuencias. Para las preguntas simples se determinó el porcentaje de cada modalidad de respuesta. En lo que respecta a las preguntas con respuestas múltiples, se calculó el porcentaje de igual

manera, lo único es que se consideró de manera individual cada categoría de respuesta.

Los resultados obtenidos en la investigación se presentan en el **Anexo No. 7**

E. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Con la información recabada a través de las técnicas utilizadas se procedió a efectuar un análisis de la filosofía empresarial y de cada una de las áreas funcionales de las empresas investigadas a fin de determinar, con base en los problemas identificados, las necesidades de capacitación en gestión empresarial que enfrentan las MYPES.

1. ANALISIS DE LA FILOSOFIA EMPRESARIAL

Es importante destacar que las micro y pequeñas empresas de la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura están siendo administradas en su mayoría por personas que han alcanzado estudios técnicos y universitarios.

Tal como se pudo constatar en la investigación de campo, los empresarios aducen conocer su misión y visión empresarial; sin embargo no las saben definir claramente. Además, los empresarios manifestaron conocer claramente sus

objetivos, tales como: ser competitivos en el mercado y garantizar productos de calidad, contar con recurso humano calificado, etc. Sin embargo, el 90% de los encuestados manifestaron que los objetivos sólo se lograban parcialmente como consecuencia de varios factores, entre ellos están: la falta de capacidad administrativa, la falta de recursos humanos, materiales y financieros.

A nivel de planificación de sus operaciones, el 77.3% elabora planes operacionales entre programas, proyectos y presupuestos, por el contrario el 22.7% manifestó no elaborarlos formalmente.

Las empresas estudiadas en su totalidad no han definido claramente su estructura organizativa, impidiendo así definir claramente las funciones y actividades, lo cual obstaculiza el proceso de dirección y control de sus recursos. La mayoría de empresas no posee manuales administrativos entre los cuales se pueden mencionar: el manual de funciones, manual de descripción de puestos y organigrama.

2. ANALISIS DEL AREA FINANCIERA

En esta área de vital importancia para el crecimiento y desarrollo de cualquier empresa, son muy pocas las

funciones y actividades que realizan los empresarios. En general limitan sus funciones a determinar y reinvertir las ganancias, actividad que realizan para el financiamiento de sus actividades. Una minoría afirmó elaborar presupuestos, llevar registros de IVA y calcular razones financieras.

Las fuentes de financiamiento que utilizan principalmente son internas. No recurren a fuentes de financiamiento externo, debido que no son sujetos de crédito, los plazos de financiamiento que otorga el sistema financiero son muy cortos y las tasas de interés son muy elevadas.

La mayoría de empresas estudiadas no elaboran presupuestos para la planificación y control de sus operaciones.

No se recurre al cálculo de razones financieras para analizar e interpretar los estados financieros, lo cual les impide evaluar en cualquier momento la eficiencia de su gestión financiera y administrativa.

Se enfrentan a problemas financieros generados por la falta de capital de trabajo, que a su vez es ocasionado porque no son sujetos de crédito en el sistema financiero.

3. ANALISIS DEL AREA CONTABLE

En el área contable, las empresas en estudio han limitado sus funciones al registro de entradas y salidas de efectivo. Algunas de ellas también controlan caja chica y una minoría lleva registros del IVA. No cuentan con un sistema de contabilidad formal, lo cual incide en la adecuada clasificación y registro de las actividades económicas y en la elaboración de estados financieros.

El manejo de efectivo es registrado y controlado de forma manual en un libro de entradas y salidas de efectivo, lo cual conlleva a una deficiente planificación de necesidades de fondos y una inadecuada asignación de recursos a las diferentes áreas funcionales.

Sólo una minoría de empresas efectúa ventas al crédito y el control de las cuentas por cobrar es efectuada manualmente por medio de un libro de control de clientes.

Los costos de los inventarios no llega a determinarse totalmente, ya que la mayoría calcula el costo de adquisición de sus inventarios utilizando el criterio de sumar el costo de compra más el costo de conversión y no consideran los gastos adicionales incurridos. Estos son valuados por el método del costo promedio, aunque una minoría afirmó hacerlo por el método del costo estándar.

Los principales problemas detectados son la falta de control de las principales cuentas de activo, el inadecuado registro de las transacciones y en menor proporción la falta de registros actualizados y la ausencia de control de inventarios.

Es importante resaltar que las empresas manifestaron que las causas de sus problemas en el área contable son: la falta de conocimientos contables y la falta de capacitación en esta área.

4. ANALISIS DEL AREA DE COSTOS

Las empresas investigadas consideran todos los elementos del costo de producción (materia prima, mano de obra, gastos generales de fabricación) en el cálculo del costo de fabricación de sus productos.

Se constató que el 55% de las empresas sobrestiman sus utilidades, debido a que no consideran los costos fijos y variables al determinarlas. No obstante, el 45% de ellas calcula efectivamente sus utilidades.

Los principales problemas detectados en el área de costos son: la ausencia de controles y registros apropiados de materia prima y costos totales; no se determina el punto de

equilibrio. Los problemas que enfrentan se originan del poco conocimiento que tienen de la función de costos, lo cual obstaculiza el cálculo adecuado de los márgenes de utilidad.

5. ANALISIS DEL AREA DE COMERCIALIZACION

Este subsector no cuenta con personal que posea conocimientos en el área y por ende no cuentan con un Departamento de Mercadeo en el que puedan apoyarse para efectuar la función de comercialización de sus productos, razón por la cual, su planificación de mercadeo es más de carácter empírico que técnico.

Las empresas manifestaron que las principales funciones y actividades que realizan en el área de comercialización consisten, en orden de frecuencia: conocer los gustos y preferencias de los clientes, brindar un buen servicio a los clientes, definir los precios de venta y promocionar los productos.

Su competencia está representada por las boutiques cercanas que se dedican a la comercialización de prendas de vestir. Cabe destacar que todas las empresas afirman conocer la variedad de productos que ofrecen sus competidores, lo cual es muy positivo, ya que como elemento

competitivo tratan de mantenerse actualizadas sobre los gustos y preferencias de sus clientes y consumidores potenciales. Lo anterior se vuelve una cualidad distintiva de los productos que elaboran versus los de sus competidores. Además, diferencian sus productos a través de la atención personalizada, la calidad y la entrega oportuna.

La fijación de los precios a sus productos la efectúa el propietario en base a sus costos, aunque una minoría afirmó hacerlo en base a los precios de la competencia y a las utilidades que persiguen.

La distribución de los productos se realiza directamente con el cliente. La publicidad de los productos se efectúa principalmente por medio de carteles y rótulos y en menor proporción a través de las páginas amarillas del directorio telefónico nacional y hojas volantes.

El principal problema encontrado en el área de comercialización es la falta de un plan de comercialización que les permita a las empresas competir de una manera planificada en el mercado, ya que muchas de ellas carecen de información necesaria para conocer la oferta y la demanda, de marcas, publicidad, promociones efectivas y un

establecimiento adecuado para la exhibición de los productos.

6. ANALISIS DEL AREA DE PRODUCCIÓN

Las funciones y actividades que las empresas realizan en el área de producción son, en orden de frecuencia: la planificación de la producción, el control de calidad, la supervisión de la mano de obra y el control de los niveles de desperdicio.

La mayoría de empresas tienen dificultades en la elaboración de presupuestos de producción, debido a que no poseen conocimientos y habilidades técnicas y administrativas en esta área.

La cantidad de materiales y suministros a utilizar es determinada generalmente en base a los pedidos y en menor frecuencia basados en la experiencia. Todos los materiales y suministros son adquiridos al contado y la selección de los proveedores se efectúa obedeciendo a criterios de calidad y responsabilidad.

La mayor parte de empresas planifica su producción diariamente y un porcentaje menor lo hace semanalmente, atendiendo las órdenes de producción y la demanda del

producto. El control de calidad se efectúa al final del proceso productivo. Los desperdicios se originan de los ineficientes procedimientos productivos y la mano de obra no calificada. Cabe mencionar que un 40.9% de las empresas afirmó no generar desperdicios.

7. ANALISIS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

La función de reclutamiento de personal es generalmente realizada por el propietario. Las fuentes de reclutamiento utilizadas son avisos en el periódico, anuncios y recomendaciones personales. El procedimiento utilizado para la selección de personal es la realización de un examen práctico.

Las empresas manifestaron que sus empleados conocen con claridad las funciones y actividades que deben realizar en su puesto de trabajo. Sin embargo, carecen de manuales administrativos que orienten el desarrollo de las actividades.

Ninguna empresa cuenta con un programa formal de evaluación del desempeño de sus empleados. No obstante, se realiza una evaluación informal en base a las tareas realizadas por los empleados y se califican criterios de calidad y oportunidad del trabajo efectuado.

Además, se identificó que no cuentan con un sistema de incentivos que les ayude a motivar a su personal y lograr que éstos tengan una mejor disposición para el trabajo.

F. CONCLUSIONES

1. Las deficiencias administrativas detectadas en los propietarios de las empresas pertenecientes a ASPAC revela la ausencia de conocimientos sobre los principios básicos de la ciencia administrativa; y siendo la administración la función principal que permite el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa, se puede concluir que éstas enfrentan serios obstáculos para su efectivo desenvolvimiento.
2. Las micro y pequeñas empresas de la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura (ASPAC) no cuentan con un sistema de contabilidad formal que les permita llevar registros adecuados y periódicos de sus operaciones financieras, contables y de costos. Estas deficiencias obstaculizan a la dirección controlar eficazmente las operaciones y resultados económicos de las empresas porque no les facilita información exacta y oportuna para tales propósitos. La función financiera que representa la base económica de toda empresa es particularmente afectada

negativamente por una situación sostenida de insuficiencia de capital de trabajo para su operatividad corriente, la cual impide su crecimiento, desarrollo y amenaza constantemente su permanencia en el mercado. Lo anterior se debe a que no recurren a fuentes de financiamiento externo debido a que no son sujetos de crédito en el sistema financiero.

3. En el área de comercialización, función ejecutada por los propietarios de las mismas, se detectó que carecen de conocimientos técnicos en dicha área. La falta de un plan de comercialización no les permite competir de manera planificada en el mercado, debido a que no poseen estrategias para la fijación de precios, mejoras del producto, promoción y publicidad. Además, otro factor que incide en forma directa en el tamaño de mercado que abarcan, lo constituye el tipo de canal de distribución que utilizan, el cual se limita al canal detallista (productor-consumidor).
4. En el área de producción la mayor problemática que presentan las empresas en estudio es la falta de elaboración de presupuestos de producción debido a que no poseen conocimientos y habilidades técnicas para la preparación de los mismos.

5. El área de recursos humanos presenta deficiencias en el sentido de que no poseen manuales administrativos que orienten el desempeño del personal, no poseen un sistema formal de evaluación del desempeño y además, carecen de un sistema de incentivos que ayude en la motivación del personal.

G. RECOMENDACIONES

1. Es conveniente desarrollar un módulo de capacitación en principios básicos de Administración, para que los propietarios de las empresas estudiadas redefinan su visión y misión, mejoren el establecimiento y medición de sus objetivos y que sean capaces de crear una estructura organizativa adecuada a sus necesidades y propósitos. En resumen, que obtengan todos los conocimientos necesarios para la adecuada aplicación del proceso administrativo en todas sus operaciones y actividades.
2. Es recomendable la creación de un módulo de capacitación en finanzas, contabilidad y costos que permita a los propietarios adquirir y aplicar los conocimientos básicos para superar las deficiencias detectadas en dichas áreas y poder dar solución a los problemas que enfrentan.

3. Con el objeto de que las micro y pequeñas empresas de la asociación se vuelvan competitivas en el mercado, se recomienda el diseño de un módulo de capacitación en comercialización que les permita establecer políticas y planes estratégicos para la expansión y desarrollo de las mismas.
4. A fin de dar solución a los problemas detectados en el área de producción, se debe crear un módulo de capacitación en producción con énfasis en la elaboración de presupuestos de producción, de modo que puedan planificar, organizar y dirigir de manera más eficiente esta área.
5. Finalmente se propone el diseño de un módulo de capacitación en Administración de Recursos Humanos, para orientar, motivar y evaluar de manera más efectiva al personal, y que de este modo las empresas mejoren su gestión en esta área.

CAPITULO III. "PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (ASPAC), AFILIADOS A LA FUNDACIÓN PARA EL AUTODESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (FADEMYPE)"

A. IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El disponer de un programa de capacitación en Gestión Empresarial constituye un aspecto de mucha importancia para la micro y pequeña empresa de la Asociación Salvadoreña de Profesionales de Alta Costura (ASPAC), ya que a través de la implementación del mismo se estarían mejorando los conocimientos, habilidades y actitudes de los empresarios en las diversas áreas funcionales de la organización. Esto les permitirá incrementar la productividad, rentabilidad, crecimiento y expansión de las mismas y de ese modo volverlas más competitivas en el entorno económico actual caracterizado, por un proceso de globalización y de tratados de libre comercio.

B. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Objetivo General

Fomentar y desarrollar la cultura de la capacitación en gestión empresarial en las micro y pequeñas empresas de la A.S.P.A.C., que coadyuve a incrementar conocimientos, habilidades y actitudes y que facilite la aplicación de los mismos durante el proceso de gestión, con la finalidad de elevar los niveles de productividad organizacional y competitividad en el mercado.

Objetivos Específicos

- Capacitar al empresario en la aplicación de las funciones básicas del proceso administrativo con el objeto de emprender acciones que permitan a las empresas realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de los objetivos.
- Capacitar al empresario para que conozca y aprenda a elaborar los principales registros contables. Además, que estudie y analice los conceptos básicos de contabilidad y contabilización de operaciones mercantiles a lo largo del ciclo contable.
- Capacitar al empresario para generar información relativa a los costos de producción por los bienes manufacturados por la entidad y en consecuencia determinar las utilidades o

pérdidas. Además, que el empresario se familiarice con los conceptos básicos de contabilidad de costos y su aplicación.

- Capacitar al empresario para planificar y organizar de manera efectiva sus necesidades de fondos y canalizarlos hacia aquellas actividades productivas de mayor importancia con el objeto de garantizar la liquidez de la empresa y poder hacer frente a las obligaciones tanto a corto como a largo plazo.
- Capacitar al empresario para que se familiarice con los conceptos básicos de comercialización y el análisis del mercado. Además, que conozca y aplique los pasos a seguir para elaborar un plan efectivo de comercialización.
- Capacitar al empresario para que pueda planificar, organizar y controlar el proceso productivo que se realiza al interior de su empresa concretizando todas esas acciones en un plan de producción.
- Capacitar al empresario en administración de recursos humanos para que conozca y aplique los diferentes métodos de orientación, motivación y evaluación del desempeño en sus empresas y de este modo contribuir a incrementar la productividad de las mismas.

C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Con el objeto de fortalecer los conocimientos, habilidades, estimular la creatividad e incentivar a los propietarios o gerentes de las micro y pequeñas empresas de la Asociación de Profesionales de la Alta Costura (ASPAC) afiliados a FADEMYPE, se ha diseñado un programa de Capacitación en Gestión Empresarial que cubra todas las necesidades manifestadas en el diagnóstico. Dicho programa está desarrollado de la siguiente manera:

En la fase de la planificación del programa de capacitación se establecen los objetivos, se realiza la fijación de metas, se seleccionan los métodos y estrategias, así como también se definen los diferentes cursos que conforman el programa y el tiempo que llevará implementarlos.

En la organización del programa se define la estructura organizativa de la unidad de capacitación, así como también los procedimientos y la coordinación de los recursos tanto materiales como financieros.

En la fase de ejecución del programa se da a conocer la manera cómo se coordinarán las actividades de los instructores y del grupo meta, así como los lineamientos para efectuar un control efectivo.

En la fase del control del programa se evalúa la efectividad de los cursos del programa, la participación de los instructores y del grupo meta.

1. PLANEACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

a. METAS DEL PROGRAMA

Proceso Administrativo

- Que el empresario defina y formule la visión, misión, objetivos y metas de las empresas.
- Que el empresario defina la estructura organizativa más adecuada para sus operaciones
- Que el empresario conozca y discuta la importancia de la comunicación, motivación y liderazgo y la aplique durante el proceso de dirección.
- Elaborar instrumentos de control presupuestario y no presupuestario.

Contabilidad

- Elaborar el catálogo de cuentas y el manual contable.
- Elaborar registros contables básicos (libro diario, mayor, auxiliares, etc.).
- Registrar y clasificar las transacciones diarias.
- Definir lo que es un cargo, un abono y el saldo para cada uno de los diferentes tipos de cuentas.
- Describir y aplicar los pasos del ciclo contable.

Finanzas

- Que los empresarios sean capaces de preparar el balance general, estado de resultados, el estado de flujo de efectivo, el estado de cambios en el patrimonio y las notas de revelación correspondientes de tal forma que les permita conocer la situación económica y financiera de la empresa.

Comercialización

- Que los empresarios conozcan y apliquen los conceptos básicos de la comercialización.
- Que aprendan a analizar, interpretar y utilizar la información relacionada a la oferta y la demanda.
- Que los empresarios aprendan a elaborar su propio plan de comercialización.

Producción

- Que los empresarios elaboren planes de producción.

Recursos Humanos

- Que los empresarios conozcan los diferentes instrumentos de orientación que existen para guiar el desempeño de las funciones de sus trabajadores, así como los diferentes métodos de evaluación y motivación que pueden ser aplicados en las empresas.

b. FORMACIÓN DE GRUPOS

El nivel organizacional al que estará dirigida la capacitación será el nivel de dirección. Dado que el número de personas a capacitar es reducido (22 empresarios) y relativamente homogéneo desde el punto de vista académico y de las funciones que desempeñan dentro de la organización habrá un solo grupo de personas a capacitar.

NUMERO DE PERSONAS QUE REQUIEREN CAPACITACION

¿EN QUE CAPACITAR?	¿A QUIÉN CAPACITAR?	¿CUÁNDO? PRIORIDAD	¿CUÁNTO? TIEMPO
Proceso Administrativo	22 administradores o propietarios	1	36 hrs.
Contabilidad	22 administradores o propietarios	2	42 hrs.
Costos	22 administradores o propietarios	3	25 hrs.
Finanzas	22 administradores o propietarios	4	25 hrs.
Comercialización	22 administradores o propietarios	5	25 hrs.
Producción	22 administradores o propietarios	6	26 hrs.
Recursos Humanos	22 administradores o propietarios	7	22 hrs.

CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS A CAPACITAR

N°	NOMBRES	EDAD	ANTIGUEDAD	ESCOLARIDAD
1	Marina Menjívar	47 a.	15 años	3er. Ciclo
2	Gloria Hernández	30 a.	6 años	3er. Ciclo
3	Gilma Narváez	28 a.	3 años	Bachiller
4	Linda de Garay	31 a.	3 años	Técnico
5	Lucila Pineda	40 a.	10 años	Técnico
6	Eleonora de Escalante	45 a.	20 años	Técnico
7	Enriqueta de Ayala	37 a.	8 años	Técnico
8	Claudina de Zamora	40 a.	10 años	Técnico
9	Miriam de Henríquez	30 a.	5 años	Técnico
10	Concepción Ascencio	29 a.	3 años	Técnico
11	Telma Alfaro	33 a.	8 años	Técnico
12	Gilma Romero	43 a.	8 años	Técnico
13	María C. Rodríguez	40 a.	13 años	Técnico
14	Robin Winder Padilla	25 a.	2 años	Técnico
15	Zoila E. García	46 a.	18 años	Técnico
16	María A. Centeno	32 a.	6 años	Universidad
17	Nohemy de Cabrera	37 a.	12 años	Universidad
18	Flor M. Maradiaga	35 a.	7 años	Universidad
19	Ester de Echeverría	38 a.	7 años	Universidad
20	Ana G. de Martínez	35 a.	5 años	Universidad
21	María B. Rivas	43 a.	11 años	Universidad
22	Gloria Molina	38 a.	10 años	Universidad

OTRAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- Personal con excelente capacidad intelectual.
- Personal con una excelente actitud y entusiasmo al cambio.
- Personal dispuesto a aprender.

c. NORMATIVAS DEL GRUPO

- ✓ El grupo deberá presentarse a cada uno de los cursos de capacitación a la hora y lugar convenidos.
- ✓ Conocer los objetivos que persigue cada uno de los cursos.
- ✓ Mostrar interés y participación durante las actividades de capacitación.
- ✓ Elaborar trabajos escritos aplicando los contenidos vistos en cada uno de los cursos tal como lo solicite el instructor.
- ✓ Realizar las evaluaciones exigidas por el instructor.
- ✓ Las personas que al finalizar cada uno de los cursos no cuente con un 25% de asistencia no recibirán diploma de participación.
- ✓ Al finalizar cada curso el capacitado deberá haber elaborado instrumentos administrativos (según el módulo) que le permitan ser más eficiente en el proceso de gestión empresarial.

d. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACION

La capacitación en Gestión Empresarial será impartida fuera de la Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE), ya que se busca que los participantes estén en las mejores condiciones

ambientales para que no exista ningún tipo de interrupción al momento de ser impartidos cada uno de los cursos, y de esta forma facilitar su aprendizaje.

e. DEFINICION DEL METODO DE CAPACITACION

La selección del método de capacitación constituye uno de los factores de mayor importancia en todo proceso de enseñanza-aprendizaje, así como también las características del grupo a ser capacitado.

En la actualidad se entiende que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos son la clave del éxito en la función educativa, sin menoscabar algún método cuyo éxito reside sólo en la labor del instructor.

Es necesario aclarar que no existe un método ideal que sea el mejor, todos serán buenos y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionados con los objetivos que se persiguen; por lo tanto se aconseja que en un programa de capacitación haya variedad en los métodos de enseñanza, es decir, alternando diversos métodos en un mismo programa de educación.

Al analizar el grado de educación de los participantes en cada uno de los cursos que compone el programa de capacitación en gestión empresarial y los objetivos que persigue se recomienda utilizar una combinación de los siguientes métodos: Métodos Audiovisuales, Métodos Informativos, Métodos de Participación de Grupo, Métodos de Enseñanza Participativa, Métodos Destinados a Cambios y Orientación de Actitudes.

Para nuestros fines, sin duda, son recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por técnicas audiovisuales.

□ ***De acuerdo con las actividades del capacitador pueden ser:***

- Experiencia
- Lectura planeada
- Autocrítica
- Observación

□ ***Labor de equipo, Participación de Grupos, Desarrollo de actitudes.***

- Grupo efectivo de trabajo
- Trabajo de grupo
- Método de casos

- Tormentas de ideas
- Dinámicas de grupo

□ **Información de Conocimientos.**

- Clase formal
- Proyección de transparencias
- Aprender haciendo

□ **Medios Auxiliares de Capacitación.**

Los instrumentos y herramientas de ayuda recomendados en el proceso de comunicación del presente programa de capacitación, son:

- Pizarrón
- Retroproyectores
- Carteles
- Documento escrito

f. DEFINICION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

El programa de capacitación en gestión empresarial se ha diseñado de tal manera que cubra todas las necesidades manifestadas en el diagnóstico. Este programa va dirigido a las 22 micro y pequeñas empresas de la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura (ASPAC) afiliados a FADEMYPE.

Dicho programa está desarrollado de la siguiente forma:

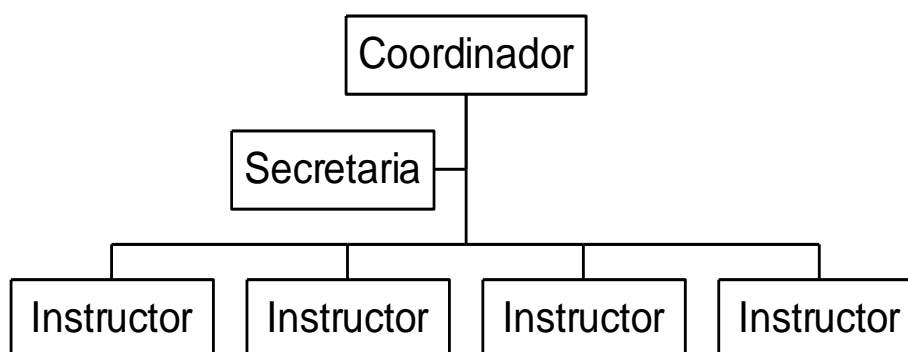
- ❖ Consolidaciones del Programa de Capacitación
- ❖ Presupuesto General del Programa de Capacitación
- ❖ Cédulas de Costos Directos
- ❖ Módulos Instruccionales

2. ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Para llevar a cabo el presente programa se necesita definir la estructura orgánica y funcional de aquellos individuos que formarán parte del equipo de capacitación, que les permita disponer de los elementos estructurales, tecnológicos, humanos y financieros para operar de manera eficiente el programa de capacitación en gestión empresarial. Aquí se definirá la manera cómo se harán las cosas y con qué medios.

La estructura organizativa de la unidad de capacitación sugerida para la coordinación y ejecución del programa de capacitación deberá estar organizada de la siguiente manera:

a. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD DE CAPACITACION



Considerando la magnitud del programa de capacitación en gestión empresarial se determina que la unidad de capacitación estará formada por seis personas.

Codificación de los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia:

1.0 Coordinador General

1.01 Instructor de Administración y Mercadeo

1.02 Instructor de Contabilidad, Costos y Finanzas

1.03 Instructor de Recursos Humanos

1.04 Instructor de Producción

1.05 Unidad de Apoyo (Secretaría)

b.DESCRIPCION DEL PERFIL DEL COORDINADOR Y LOS INSTRUCTORES

Se recomienda que las personas que conduzcan el programa de capacitación, posean un perfil cercano al siguiente:

- Ser profesionales con una formación académica en las áreas de las ciencias económicas y otras ciencias relacionadas a la temática a impartir.
- Contar con experiencia profesional en gestión empresarial en el sector de la pequeña y micro

empresa, de tal forma que conozcan de la problemática y viabilidad del sector.

- Tener conocimientos en pedagogía de adultos y metodologías de capacitación participativa.
- Estar familiarizados con los conceptos de desarrollo humano.
- Tener experiencia en el desarrollo de cursos, seminarios, talleres.
- Manejar algunas técnicas e instrumentos de transferencia de conocimientos y de dinámica de procesos grupales.

Las principales capacidades requeridas para estos puestos son:

- ✓ Crear una atmósfera de confianza y respeto mutuo.
- ✓ Mantener relaciones horizontales y equitativas.
- ✓ Mostrar respeto y empatía por los diferentes puntos de vista de los empresarios.
- ✓ Iniciativa y creatividad para asegurar la participación activa de todos los participantes.

- ✓ Incentivar el desarrollo personal y económico en el ámbito empresarial.
- ✓ Sensibilizar a los empresarios sobre los factores que fortalecen o restringen el desarrollo de la empresa y de su personal.
- ✓ Mantener una excelente y abierta comunicación entre todos los involucrados en el programa.

c. PROCEDIMIENTOS

A continuación se definen los lineamientos generales y específicos necesarios para que el programa de capacitación funcione y se establecen las políticas generales y específicas, así como la normativa para la ejecución del programa.

➤ **Política General**

El programa de capacitación estará orientado a proporcionar una enseñanza específica para los problemas específicos identificados en la determinación de necesidades de capacitación.

➤ **Políticas Específicas**

- El programa de capacitación será impartido por facilitadores externos.

- La duración mínima para los eventos externos de capacitación será de 16 horas.
- Los módulos de capacitación que conforman el plan de capacitación serán reevaluados al mes siguiente de su finalización.

➤ **Normativa para que funcione el Programa de Capacitación**

- El instructor deberá estar en el local donde se realizará la capacitación, 30 minutos antes de que inicie el evento.
- Los participantes deben asistir puntualmente a los diferentes cursos a impartirse dentro del programa.
- Estará prohibido fumar en el lugar del evento.
- Durante los eventos deberán ser desconectados tanto los teléfonos convencionales como los celulares.
- Al finalizar el evento, el instructor deberá llenar el formato de evaluación del participante.
- Al término de cada módulo, el participante deberá emitir su evaluación del curso y del instructor.

- El instructor deberá entregar el reporte de los resultados al final de cada evento.

d. INTEGRACION DE RECURSOS MATERIALES

Dadas las características del presente plan de capacitación no se requerirá de grandes inversiones; pero sí de todos aquellos recursos materiales necesarios para su puesta en marcha, con el objeto de garantizar la efectividad del programa dotándolo de condiciones materiales adecuadas.

Para desarrollar este programa de capacitación se requerirá de aulas adecuadas con una capacidad mínima de 25 personas, retroproyector, rotafolios, pizarrón, proyector de transparencias y acetatos.

Material Didáctico

- Fotocopias
- Folletos
- Libros
- Plumones para pizarrón
- Transparencias
- Papel Bond tamaños carta y oficio
- Lápices y bolígrafos
- Diplomas de Participación

Servicios de Logística

- Refrigerios
- Renta de local

e. INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS

Para llevar a cabo el programa de capacitación se requiere de recursos humanos que reúnan el perfil educativo, de acuerdo al siguiente detalle:

- 1 Coordinador:** Licenciado en Administración de Empresas
- 1 Instructor de Contabilidad, Costos y Finanzas:**
Licenciado en Contaduría Pública
- 1 Instructor de Administración y Mercadeo:** Licenciado en Administración de Empresas o Mercadeo
- 1 Instructor de Recursos Humanos:** Licenciado en Administración de Recursos Humanos
- 1 Instructor de Producción:** Ingeniero Industrial
- 1 Secretaria:** Bachiller

f. CEDULAS DE RESPONSABILIDAD

CEDULA DE RESPONSABILIDAD				
ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (ASPAC) AFILIADAS A LA FUNDACION DEL AUTODESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (FADEMYPE)				
CURSOS	INSTRUCTORES	GRUPO META	RESPONSABLE TECNICO	FECHA DE EJECUCION
Proceso Administrativo	Instructor 1.01	Propietarios o Administradores	Coordinador 1.0	Agosto - Sept. 2003
Contabilidad	Instructor 1.02	Propietarios o Administradores	Coordinador 1.0	Octubre - Nov. 2003
Costos	Instructor 1.02	Propietarios o Administradores	Coordinador 1.0	Diciembre 2003 - Enero 2004
Finanzas	Instructor 1.02	Propietarios o Administradores	Coordinador 1.0	Enero - Feb. 2004
Comercialización	Instructor 1.01	Propietarios o Administradores	Coordinador 1.0	Febrero - Marzo 2004
Producción	Instructor 1.04	Propietarios o Administradores	Coordinador 1.0	Marzo - Abril 2004
Recurso Humano	Instructor 1.03	Propietarios o Administradores	Coordinador 1.0	Abril - Mayo 2004

3. EJECUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

a. CONTRATACION DE LOS SERVICIOS

➤ **Instructores**

Estos de preferencia deberán ser externos con ciertos requisitos que deben cumplir de acuerdo con el perfil descrito anteriormente; con el fin de adquirir conocimientos sobre temas o aspectos de actualidad.

➤ **Recursos Materiales**

Entre los recursos materiales que se necesitan para poder implementar un programa de capacitación en gestión empresarial están:

La infraestructura donde se llevará acabo el evento, los cuales deben de cumplir cierto requisitos como: una ventilación e iluminación adecuadas, así como también la ubicación, dimensiones, distribuciones y conexiones eléctricas adecuadas para que el aprendizaje sea efectivo. También es necesario contar con instrumentos auxiliares que faciliten la comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje.

b. DESARROLLO DEL PROGRAMA

A lo largo del desarrollo de los cursos de capacitación el coordinador deberá estar bien informado de la manera cómo

se desarrollan los cursos, con la finalidad de darle solución a cualquier incidente que se presente que pueda significar un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos del programa.

c. COORDINACIÓN DE LOS EVENTOS

Esto consistirá en el monitoreo permanente de la labor de los participantes y del instructor. La función del coordinador incluye la solución de los problemas y la cobertura de las necesidades. Esto significa tener todos los recursos materiales a la mano y lograr que las personas se concentren en el logro de los objetivos de aprendizaje.

d. CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL

Aunque el proceso de control se presenta en cualquier momento, éste toma mayor importancia durante el proceso de ejecución para lo cual se requiere obtener indicadores, diseños formales e involucrar a los usuarios en las actividades de medición, verificar si los cursos se desarrollan tal y como se han planeado, verificar la participación y asistencia tanto de instructores como usuarios del servicio.

e. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A fin de darle solución a los problemas detectados en el diagnóstico de necesidades de capacitación fundamentado en problemas, es recomendable en el momento de capacitar y desarrollar los diferentes módulos, que los contenidos se vayan aplicando en la práctica en función de cada realidad empresarial. Por ejemplo, si se estudia en el área de la contabilidad "La Cuenta", su importancia y funcionamiento, el capacitado al final del módulo deberá ser capaz de poder elaborar el catálogo de cuentas que corresponda a sus necesidades. Si se habla de registros contables, el capacitado deberá ser capaz, al finalizar el módulo, de elaborar sus propios registros contables, etc. Con esto se pretende garantizar que el conocimiento adquirido sea lo suficientemente efectivo, transfiriéndose y reforzándose en el puesto de trabajo.

Se debe realizar un inventario de habilidades tres meses después de haber recibido la capacitación para verificar si ha habido un cambio de conducta y de conocimientos.

Darle continuidad a los cursos de capacitación, mediante la evaluación del impacto que éstos tengan dentro de la organización, en esa medida se podrá evaluar si la capacitación fue dirigida a solucionar un problema o a satisfacer una necesidad.

Los contenidos a tratarse en cada módulo deberán ser dosificada en función del nivel educativo del grupo a ser capacitado. Los contenidos a desarrollar en cada módulo deberán transformarse en conocimientos o instrumentos concretos que permitan a la empresa volverse más eficiente y por ende, más competitiva en el mercado.

El personal que se reclute para impartir los cursos de capacitación deberán ser aquellos que posean conocimientos técnicos, habilidad y experiencia en áreas específicas. Deberán poseer conocimientos pedagógicos y sobre todo facilidad para expresarse y comunicarse con grupos de trabajo.

4. CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

A continuación se describe la forma en que se evaluará y medirá el desempeño del programa de capacitación a fin que pueda controlarse oportunamente la efectividad de los cursos, la calidad de la enseñanza y la adquisición de conocimientos y habilidades por parte de los participantes, con el propósito de tomar acciones correctivas de manera oportuna si se detectan desviaciones.

a. EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El programa será evaluado al término de cada uno de los cursos que lo conforman, a través de un formulario cuyas respuestas permitirán evaluar el contenido del curso, el grado de motivación del participante en términos de interés, actividad y participación. De esta manera se podrán también recolectar comentarios y sugerencias que sean útiles para mejorar la calidad de futuros eventos. **(Ver Anexo N° 1).**

b. EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

El instructor desempeña un papel fundamental para el éxito y efectividad del programa de capacitación, ya que pueden existir las mejores condiciones para la inducción; pero si el instructor falla en el manejo del grupo, no es aceptado, no genera un clima de confianza, etc., el programa irá mal y no se lograrán a cabalidad los objetivos planteados.

Se sugiere que el instructor sea evaluado al finalizar cada curso por los participantes y por el coordinador del programa, a fin de medir el desempeño de su labor en aspectos tales como: exposición y manejo del grupo, generación de confianza, capacidad y dominio del tema, manejo de equipos auxiliares y otros. Para este

propósito se sugiere la utilización de evaluaciones para el instructor por parte de los participantes y evaluaciones por parte del coordinador, de acuerdo con los formatos proporcionados en anexos. **(Ver Anexos N° 2 y N°3)**

c. EVALUACION DE LOS PARTICIPANTES

La evaluación y el control de los participantes deberá realizarse durante el curso y al término de éste, dado que es de suma importancia medir y conocer periódicamente la reacción de los participantes ante el curso, el grado de aprendizaje alcanzado a lo largo del desarrollo de los cursos, los cambios de conducta o las actitudes que se generen como resultado de los cursos y los resultados tangibles de los programas que serán trasladados y aplicados al desempeño de sus funciones.

Para la evaluación de los participantes se utilizarán exámenes ligados al proceso de enseñanza que permitan controlar de manera objetiva el grado de satisfacción que se está dando a las necesidades y problemas detectados y hasta qué punto se están logrando los objetivos específicos de la temática desarrollada.

Lo más conveniente es que el instructor, de acuerdo con su criterio y dominio de la materia proceda a la creación de formas de evaluación apropiadas que le permitan determinar el grado de aprendizaje alcanzado por los participantes.

Se sugiere que el instructor haga una sistematización de evaluaciones (exámenes, ejercicios, soluciones de casos, etc.) que le proporcione un criterio válido, confiable, objetivo y estandarizado de los resultados logrados por cada participante y por el grupo en general.

**GENERALIDADES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DE PROFESIONALES DE ALTA COSTURA (ASPAC) AFILIADOS A FADEMYPE**

CURSOS	PARTICIPANTES POR CURSO	N° DE GRUPOS	DURACION POR CURSO (HORAS)	INSTUCTOR		PARTICIPANTES	
				INTERNO	EXTERNO	MUJER	HOMBRE
Proceso Administrativo	22	1	36		X	21	1
Contabilidad	22	1	42		X	21	1
Costos	22	1	25		X	21	1
Finanzas	22	1	25		X	21	1
Comercialización	22	1	25		X	21	1
Producción	22	1	26		X	21	1
Recursos Humanos	22	1	22		X	21	1

AIG,UNION Y DESARROLLO,S.A.
CONSOLIDADO DEL PLAN-2002

PROGRAMA	NUMERO DE PARTICIPANTES	COSTO TOTAL	COSTO POR PERSONA	HORAS DE CAPACITACION	HORAS HOMBRE	CAPACITACION	
						INTERNA	EXTERNA
INSTITUCIONAL	310	7.042,60	374,00	126	39.060	4	1
DESARROLLO	364	20.710,52	3.048,68	339	123.396	4	18
ESTRATEGICO	104	10.086,64	1.176,80	88	9.152	2	6
MANTENIMIENTO DE ACTITUDES	385	15.344,95	324,42	56	21.560	5	4
TECNICO	230	6.869,80	6.869,80	128	29.440	5	1
TOTAL	1393	60.054,51	11.793,70	737	222.608,00	20	30

AIG,UNION Y DESARROLLO,S.A.

PROGRAMA : 1- INSTITUCIONAL
AÑO-2002

ACCION DE CAPACITACION	GRUPO META	OBJETIVO	DURACION HRS	No. DE EVENTOS	CAPACITACION		No. DE PART X GRUPO	No. TOTAL DE PARTICIP.	COSTO DEL CURSO	COSTO TOTAL	COSTO POR PARTICIPANTE
					INT.	EXT.					
Plan de Inducción	Personal de Nuevo ingreso	Que el personal conozca la Cia. y se integre facilmente a ella.	40	5	X		25	100	500,00	2.500,00	20,00
Seguridad Fisica e Industrial	Todo el personal	Que el personal conozca de Primeros Auxilios Evacuaciones, etc. para una emergencia	4	4	X		25	100	100,00	400,00	4,00
Plan estrategico de la Cia.	Todo el Personal	Que el personal conozca la Mision, Vision, valores y Objetivos de AIG.	2	1	X		100	100	714,00	714,00	7,14
Formacion de Facilitadores Internos	Personal Seleccionado.	Desarrollar al personal clave en temas de seguros, para que sea facilitador interno.	80	2	X	X	5	10	342,86	3.428,60	342,86
TOTALES			126	12	4	1		310		7.042,60	374,00

ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE ALTA COSTURA (ASPAC) AFILIADOS A LA FUNDACION DEL AUTODESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (FADEMYPE)

PROGRAMA EN GESTION EMPRESARIAL
AÑO-2003

ACCION DE CAPACITACION	GRUPO META	OBJETIVO	DURACION HRS	No. DE EVENTOS	CAPACITACION INT.	EXT.	No. DE PARTICIPANTES	No. PARTICIP. TOTAL	COSTO DEL CURSO	COSTO TOTAL	COSTO POR PARTICIPANTE
Word/Excel/Power Point	Personal que utiliza PC	Aplicar los conocimientos en el trabajo diario	24	6	xxx		8	100	100,00	600,00	6,00
Ortografía y Redacción Avanzada	Contabilidad Cobros Asistentes Administrativos	Elaboración de reportes Correspondencia p/ clientes	8	2		xxxx	5	10	342,86	685,72	68,57
Conocimientos sobre aplicaciones de Leyes Tributarias y Fiscales	Contabilidad Auditoria	Reforzar los conocimientos sobre Leyes Tributarias y Fiscales	8	2		xxxx	5	12	228,57	457,14	38,10
Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)	Contabilidad Auditoria Interna	Aplicación correcta de las Normas de Conta-	8	1		xxxx	5	5	100,00	500,00	100,00
Procedimientos de Auditoria	Auditoria Interna	Contabilidad y Auditoria	8	1		xxxx	2	2	114,29	228,58	114,29
Elaboración de Presupuestos	Personal Administrativo	Fortalecer los conocimientos para una correcta elaboración de los presupuestos.	8	3		xxxx	4	12	171,43	2.057,16	171,43
Inglés	Personal Clave	Fortalecer los conocimientos para un mejor desempeño en la elaboración de reportes y el contacto con la casa matriz.	90	3		xxxx	8	16	102,86	1.645,76	102,86
Desarrollo de Planes de Carrera	Recursos Humanos	Adquirir herramientas para la elaboración de planes de carrera	8	1		xxxx	1	2	228,57	457,14	228,57
Toma de Decisiones	Nivel Gerencial y Mandos Medios	Que el personal Gerencial y Mandos Medios logren desarrollarse en la Toma de decisiones.	8	1		xxxx	15	15	514,00	514,00	34,27
Dirección Estratégica de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Fortalecer los conocimientos en Gestión Moderna de Recursos Humanos	16	2		xxxx	1	2	342,86	685,72	342,86
Programa de Desarrollo Habilidades Profesionales del Auditor	Auditoria Interna	Adquirir mayores habilidades en las funciones de Auditoria	8	1		xxx	1	1	114,29	114,29	114,29
Redacción de Informes Gerenciales	Personal Administrativo Jefaturas	Mejorar la imagen a través de la redacción de informes.	8	2		xxxx	4	8	114,29	914,32	114,29
Profesional Ejecutivo de éxito.	Personal de Ventas	Fortalecer los conocimientos en el Desarrollo del personal de ventas	8	2	xxx		12	24	342,86	342,86	14,29

ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE ALTA COSTURA (ASPAC) AFILIADOS A LA FUNDACION DEL AUTODESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (FADEMYPE)

PROGRAMA EN GESTION EMPRESARIAL
AÑO-2003

ACCION DE CAPACITACION	GRUPO META	OBJETIVO	DURACION HRS	No. DE EVENTOS	CAPACITACION INT.	EXT.	No. DE PARTICIPANTES	No. PARTICIP. TOTAL	COSTO DEL CURSO	COSTO TOTAL	COSTO POR PARTICIPANTE
Manejo de Inversiones en la Bolsa	Asistente al Director Gral.	Dar herramientas para la ejecución del trabajo diario.	90	8		xxxx	1	1	500,00	500,00	500,00
Gestión Administrativa Moderna	Personal Administrat.	Fortalecer los conocimientos sobre administración Gral.	8	1		xxxx	3	3	114,29	342,87	114,29
Desarrollo de Habilidades para la Fuerza de Ventas	Ventas	Aplicar los conocimientos adquiridos para cumplir con metas de producción de seguros.	8	3		xxx	25	25	200,00	600,00	24,00
Evaluación del Desempeño	Recursos Humanos	Aplicar la metodología adquirida al personal de la Cia.	8	1		xxx	1	1	342,00	342,00	342,00
Cultura Organizacional	Directores y Gerentes	Contar con herramientas para difundir en la organización la cultura deseada.	8	1		xx	14	14	350,00	4.900,00	350,00
Desarrollo del Poder de Negociación	Gerentes de Ventas y Supervisores de Ventas	Adquirir conocimientos sobre técnicas de negociación.	8	2		xxx	10	20	400,00	4.000,00	200,00
Manejo de Reuniones	Nivel Gerencial	Adquirir metodología para que las reuniones sean más productivas		1	xxx		14	14	34,29	480,06	34,29
Formación de Supervisores	Mandos Medios	Que las jefaturas adquieran herramientas para mejorar su desempeño	24	2	xxx	xxx	5	10	34,29	342,90	34,29
TOTALES			364	46	4	18		297	4.791,75	20.710,52	3.048,68

ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (ASPAC)

PROGRAMA EN GESTION EMPRESARIAL
AÑO-2003

ACCION DE CAPACITACION	GRUPO META	OBJETIVOS ESPECIFICOS	DURACION HRS	No. DE EVENTOS	CAPACITACION		No. DE PARTICIPANTES POR CURSO	COSTO DE INTRUCCION*	COSTO TOTAL**	COSTO POR PARTICIPANTE
					INT.	EXT.				
1. Proceso Administrativo	Administradores o Propietarios	Capacitar al empresario en la aplicación de las funciones básicas del proceso administrativo con el objeto de emprender acciones que permitan a los empresarios realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos.	36	1		xxx	22	\$639,04	\$1.075,04	\$48,87
2. Contabilidad	Administradores o Propietarios	Capacitar al empresario para que conozca y elabore los principales registros contables y que además estudie y analice los conceptos básicos de contabilidad y las operaciones mercantiles.	42	1		xxx	22	\$769,38	\$1.241,34	\$56,42
3. Costos	Administradores o Propietarios	Capacitar al empresario para que genere información relativa a los costos de producción de los bienes manufacturados por la entidad y en consecuencia determinar las utilidades o pérdidas, además se pretende que el empresario se familiarice con los conceptos básicos de costos.	25	1		xxx	22	\$450,50	\$737,98	\$33,54
4. Finanzas	Administradores o Propietarios	Capacitar al empresario para planificar y organizar de manera efectiva las necesidades de fondos y canalizarlos correctamente. Además, garantizar la liquidez de la empresa y hacerle frente a las obligaciones a corto y largo plazo.	25	1		xxxx	22	\$450,50	\$738,00	\$33,55
5. Comercialización	Administradores o Propietarios	Capacitar al empresario para que se familiarice con los conceptos básicos de comercialización y análisis de mercado, se pretende además que conozca y aplique en situaciones prácticas los pasos a seguir para elaborar un plan de comercialización.	25	1		xxx	22	\$450,50	\$737,99	\$33,55
6. Producción	Administradores o Propietarios	Que el empresario sea capaz de planificar, organizar y controlar el proceso productivo que se realiza al interior de la empresa caracterizando estas acciones en un plan de producción.	26	1		xxx	22	\$467,64	\$761,17	\$34,60
7. Recursos Humanos	Administradores o Propietarios	Que el empresario conozca los diferentes métodos de orientación, motivación y evaluación del desempeño que existen y la forma de aplicarlos para que ayude a aumentar la productividad en las empresas.	22	1		xxx	22	\$399,08	\$641,08	\$29,14
TOTALES			201					\$3.626,64	\$5.932,60	\$269,66

* Costo de Instrucción: Incluye Honorarios de los Instructores y Material Didáctico

** Costo Total: Incluye Costo de Instrucción, Renta de Local y Refrigerio

AIG,UNION Y DESARROLLO,S.A.

**PROGRAMA 4- MANTENIMIENTO DE ACTITUDES-
AÑO-2002**

ACCION DE CAPACITACION	GRUPO META	OBJETIVO	DURACION HRS	No. DE EVENTOS	CAPACITACION		No. DE PARTICIPANTES	No. TOTAL DE PARTICIP.	COSTO DEL CURSO	COSTO TOTAL	COSTO POR PARTICIPANTE
					INT.	EXT.					
Liderazgo	Gerentes/Mandos M. Y Supervisores	Mejorar la capacidad de dirección de Gerentes y Mandos Medios.	16	2	xxx	xxx	20	20	36,57	731,40	36,57
Manejo del Tiempo	Gerentes/Mandos M. Y Supervisores	Conocer una metodología para organizar las actividades diarias de trabajo.	8	2		xxx	10	20	45,71	914,20	45,71
Trabajo en Equipo	Todo el personal de la Cia.	Reforzar las actitudes de compañerismo y productividad.	8	4		xxx	25	100	46,85	4.685,00	46,85
Concientización de Reducción de Gastos de la Cia	Todo el personal de la Cia.	Este rubro es de vital importancia para la Cia., afecta directamente a la productividad.	4	2	xxx		50	100	20,00	2.000,00	20,00
Economía Familiar	Todo el personal	Crear en el personal una cultura de ahorro y economía.	4	1	xxx		25	100	50,00	5.000,00	50,00
Desarrollo de Habilidades Gerenciales	Gerentes y Mandos Medios	Que el personal gerencial y el personal clave dentro del plan de sucesión, adquiera herramientas para su desempeño.	8	2		xxx	10	20	75,00	1.500,00	75,00
Manejo de Conflictos	Reclamo-Daños Reclamos-Vida Recursos Humanos	Que el personal del área de reclamos y Recursos Humanos, adquiera técnicas para resolución de problemas y manejo de conflictos.	8	1	xxx		15	15	34,29	514,35	34,29
Relaciones Humanas	Toda la Cia	Mejorar las relaciones interpersonales.	8	4	xxxx		25	100	800,00	1.600,00	16,00
TOTALES			56	14	5	4		375	308,42	15.344,95	324,42

AIG,UNION Y DESARROLLO,S.A.

PROGRAMA 5- TECNICO
AÑO-2002

ACCION DE CAPACITACION	GRUPO META	OBJETIVO	DURACION HRS	No. DE EVENTOS	CAPACITACION		No. DE PARTICIPANTES	No. TOTAL DE PARTICIP.	COSTO DEL CURSO	COSTO TOTAL	COSTO POR PARTICIPANTE
					INT.	EXT.					
Conocimientos Básicos sobre seguros	Toda la Cia.	Que todo el personal conozca los conceptos básicos sobre seguros, y desarrolle con eficiencia sus labores.	16	4	xxx		25	100	10,00	1.000,00	10,00
Conocimientos básicos de Reaseguro	Contabilidad Cobros Profits Center	Que el personal involucrado en el tema del reaseguro conozca en detalle el funcionamiento del mismo.	24	3	xxx		15	45	22,00	990,00	22,00
Emisión de Fianzas	Gcia.No-Property	Dar a conocer el concepto de Fianza y el procedimiento para emitirla.	16	2	xxx		10	20	17,14	342,80	17,14
Curso básico del Ramo de Incendio	Gcia.Property	Conocer en detalle los procedimientos a seguir en el Ramo de Incendio.	16	4	xxx		12	48	17,14	822,72	17,14
Aspectos Técnicos del Seguro Marítimo de Transportes	Gerencia Property	Adquirir conocimientos en la rama de Seguro Marítimo	24	1		xxx	2	2	1.000,00	2.000,00	1.000,00
Suscripción	Personal clave Property No-Property Autos Viviendas Comercial	Conocer los procedimientos que se siguen para realizar una parte clave del área de seguros. La Suscripción	32	4	xxx		15	15	428,57	1.714,28	114,29
TOTALES			128	18	5	1		230		6.869,80	1.180,57

PRESUPUESTO GENERAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL

ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE ALTA COSTURA (ASPAC) AFILIADOS A LA FUNDACIÓN PARA EL AUTODESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA									
RUBROS	MODULO PROCESO ADMINISTRATIVO	MODULO DE CONTABILIDAD	MODULO DE COSTOS	MODULO DE FINANZAS	MODULO DE COMERCIALIZACION	MODULO DE PRODUCCION	MODULO DE RR.HH.	COSTO TOTAL	COSTO POR PARTICIPANTE
<u>Honorarios</u>									
Facilitadores	\$ 617.04	\$ 719.88	\$ 428.50	\$ 428.50	\$ 428.50	\$ 445.64	\$ 377.08	\$ 3445.14	\$ 156.60
<u>Logística</u>									
Renta de local	\$ 216.0	\$ 252.0	\$ 150.0	\$ 150.0	\$ 150.0	\$ 156.0	\$ 132.0	\$ 1206.0	\$ 54.82
Refrigerios	\$ 220.0	\$ 219.96	\$ 137.50	\$ 137.50	\$ 137.50	\$ 137.50	\$ 110.0	\$ 1099.96	\$ 49.99
<u>Material Didáctico</u>									
Papelería y útiles	\$ 22.0	\$ 49.50	\$ 22.0	\$ 22.0	\$ 22.0	\$ 22.0	\$ 22.0	\$ 181.50	\$ 8.25
Total	\$ 1,075.04	\$ 1,241.34	\$ 738.0	\$ 738.0	\$ 738.0	\$ 761.14	\$ 641.08	\$ 5932.60	\$ 269.66

CEDULA DE COSTOS DIRECTOS
MODULO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (ASPAC)

TEMAS DE CAPACITACION	Grupo Meta	Duración (hrs.)	Capacitación		No. De Partic. por Grupo	No. Total de Particip.	No. De Acciones	Honorarios y Mat. Didact.	Gastos Logística	Costo Total	Costo por Participante
			Int.	Ext.							
1. Principios básicos de la administración dentro de las empresas	Propietarios o Administradores	4		xxx	22	22	1	\$72,96	\$51,50	\$124,46	\$5,66
2. La Planificación	Propietarios o Administradores	10		xxx	22	22	1	\$175,80	\$115,00	\$290,80	\$13,22
3. La Organización	Propietarios o Administradores	6		xxx	22	22	1	\$107,24	\$63,50	\$170,74	\$7,76
4. La Dirección	Propietarios o Administradores	8		xxx	22	22	1	\$141,52	\$103,00	\$244,52	\$11,11
5. El Control	Propietarios o Administradores	8		xxx	22	22	1	\$141,52	\$103,00	\$244,52	\$11,11
TOTAL		36			22	22	1	\$639,04	\$436,00	\$1.075,04	\$48,87

CEDULA DE COSTOS DIRECTOS
MODULO DE CONTABILIDAD
ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (ASPAC)

TEMAS DE CAPACITACION	Grupo Meta	Duración (hrs.)	Capacitación		No. De Partic. por Grupo	No. Total de Particip.	No. De Acciones	Honorarios y Mat. Didact.	Gastos Logística	Costo Total	Costo por Participante
			Int.	Ext.							
1. La Contabilidad Financiera	Propietarios o Administradores	2		xxx	22	22	1	\$39,78	\$22,47	\$62,25	\$2,83
2. Marco Jurídico de la Contabilidad	Propietarios o Administradores	3		xxx	22	22	1	\$56,92	\$33,71	\$90,63	\$4,12
3. Principales Trámites Jurídico-Contables	Propietarios o Administradores	2		xxx	22	22	1	\$39,78	\$22,47	\$62,25	\$2,83
4. La Cuenta	Propietarios o Administradores	2		xxx	22	22	1	\$39,78	\$22,47	\$62,25	\$2,83
5. Elementos Básicos de la Contabilidad	Propietarios o Administradores	4		xxx	22	22	1	\$74,06	\$44,95	\$119,01	\$5,41
6. Naturaleza de los Elementos Básicos de la Contabilidad	Propietarios o Administradores	3		xxx	22	22	1	\$56,92	\$33,71	\$90,63	\$4,12
7. Registros Contables y su Importancia	Propietarios o Administradores	8		xxxx	22	22	1	\$142,62	\$89,90	\$232,52	\$10,57
8. Catálogo de Cuentas y Manual de Instrucción Contable	Propietarios o Administradores	8		xxx	22	22	1	\$142,62	\$89,90	\$232,52	\$10,57
9. Transacciones con Mercaderías	Propietarios o Administradores	10		xxx	22	22	1	176,90	112,38	\$289,28	\$13,15
TOTAL		42			22	22		\$769,38	\$471,96	\$1.241,34	\$56,42

CEDULA DE COSTOS DIRECTOS
MODULO DE COSTOS
ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (ASPAC)

TEMAS DE CAPACITACION	Grupo Meta	Duración (hrs.)	Capacitación		No. De Partic. por Grupo	No. Total de Particip.	No. De Acciones	Honorarios y Mat. Didact.	Gastos Logística	Costo Total	Costo por Participante
			Int.	Ext.							
1. La Contabilidad de Costos	Propietarios o Administradores	2		xxx	22	22	1	\$37,42	\$23,00	\$60,42	\$2,75
2. Elementos del Costo de Producción	Propietarios o Administradores	4		xxx	22	22	1	\$71,70	\$46,00	\$117,70	\$5,35
3. Los Gastos y Costos	Propietarios o Administradores	2		xxx	22	22	1	\$37,42	\$23,00	\$60,42	\$2,75
4. Clasificación de los Costos según su comportamiento y Clasificación de los Gastos	Propietarios o Administradores	4		xxx	22	22	1	\$71,70	\$46,00	\$117,70	\$5,35
5. Margen de Contribución y la Contabilidad	Propietarios o Administradores	5		xxx	22	22	1	\$88,84	\$57,50	\$146,34	\$6,65
6. Análisis del Punto de Equilibrio y la Fijación de Precios	Propietarios o Administradores	4		xxx	22	22	1	\$71,70	\$46,00	\$117,70	\$5,35
7. Criterios para la Fijación de Precios	Propietarios o Administradores	4		xxxx	22	22	1	\$71,70	\$46,00	\$117,70	\$5,35
TOTAL		25			22	22		\$450,48	\$287,50	\$737,98	\$33,54

**CEDULA DE COSTOS DIRECTOS
MODULO DE FINANZAS
ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (ASPAC)**

TEMAS DE CAPACITACION	Grupo Meta	Duración (hrs.)	Capacitación		No. De Partic. por Grupo	No. Total de Particip.	No. De Acciones	Honorarios y Mat. Didact.	Gastos Logística	Costo Total	Costo por Participante
			Int.	Ext.							
1. La Administración Financiera	Propietarios o Administradores	2		xxx	22	22	1	\$39,78	\$23,00	\$62,78	\$2,85
2. El Financiamiento	Propietarios o Administradores	5		xxx	22	22	1	\$91,20	\$57,50	\$148,70	\$6,76
3. El Presupuesto de Efectivo	Propietarios o Administradores	10		xxx	22	22	1	\$176,90	\$115,00	\$291,90	\$13,27
4. Análisis de los Estados Financieros	Propietarios o Administradores	8		xxx	22	22	1	\$142,62	\$92,00	\$234,62	\$10,66
TOTAL		25			22	22		\$450,50	\$287,50	\$738,00	\$33,55

CEDULA DE COSTOS DIRECTOS

MODULO DE COMERCIALIZACION ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (ASPAC)

TEMAS DE CAPACITACION	Grupo Meta	Duración (hrs.)	Capacitación		No. De Partic. por Grupo	No. Total de Particip.	No. De Acciones	Honorarios y Mat. Didact.	Gastos Logística	Costo Total	Costo por Participante
			Int.	Ext.							
1. La Comercialización	Propietarios o Administradores	3		xxx	22	22	1	\$58,75	\$34,50	\$93,25	\$4,24
2. Análisis del Mercado	Propietarios o Administradores	6		xxx	22	22	1	\$110,17	\$69,00	\$179,17	\$8,14
3. Plan de Comercialización	Propietarios o Administradores	16		xxx	22	22	1	\$281,57	\$184,00	\$465,57	\$21,16
TOTAL		25			22	22		\$450,49	\$287,50	\$737,99	\$33,55

CEDULA DE COSTOS DIRECTOS
MODULO DE PRODUCCION
ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (ASPAC)

TEMAS DE CAPACITACION	Grupo Meta	Duración (hrs.)	Capacitación		No. De Partic. por Grupo	No. Total de Particip.	No. De Acciones	Honorarios y Mat. Didact.	Gastos Logística	Costo Total	Costo por Participante
			Int.	Ext.							
1. La Producción	Propietarios o Administradores	1		xxx	22	22	1	\$20,81	\$11,29	\$32,10	\$1,46
2. Planificar la Producción	Propietarios o Administradores	3		xxx	22	22	1	\$55,09	\$33,87	\$88,96	\$4,04
3. Organizar la Producción	Propietarios o Administradores	4		xxx	22	22	1	\$72,22	\$45,16	\$117,38	\$5,34
4. Control de la Producción	Propietarios o Administradores	4		xxx	22	22	1	\$72,22	\$45,16	\$117,38	\$5,34
5. Mantenimiento	Propietarios o Administradores	4		xxx	22	22	1	\$72,22	\$45,16	\$117,38	\$5,34
6. Presupuestoo de Costos de Operación	Propietarios o Administradores	10		xxx	22	22	1	\$175,07	\$112,90	\$287,97	\$13,09
TOTAL		26			22	22		\$467,63	\$293,54	\$761,17	\$34,60

CEDULA DE COSTOS DIRECTOS
MODULO DE RECURSOS HUMANOS
ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (ASPAC)

TEMAS DE CAPACITACION	Grupo Meta	Duración (hrs.)	Capacitación		No. De Partic. por Grupo	No. Total de Particip.	No. De Acciones	Honorarios y Mat. Didact.	Gastos Logística	Costo Total	Costo por Participante
			Int.	Ext.							
1. Administración del Recurso Humano	Propietarios o Administradores	2		xxx	22	22	1	\$38,68	\$22,00	\$60,68	\$2,76
2. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	Propietarios o Administradores	4		xxx	22	22	1	\$72,96	\$44,00	\$116,96	\$5,32
3. Capacitación y Desarrollo	Propietarios o Administradores	8		xxx	22	22	1	\$141,52	\$88,00	\$229,52	\$10,43
4. Evaluación del Desempeño	Propietarios o Administradores	4		xxx	22	22	1	\$72,96	\$44,00	\$116,96	\$5,32
5. Motivación e Incentivos	Propietarios o Administradores	4		xxx	22	22	1	\$72,96	\$44,00	\$116,96	\$5,32
TOTAL		22			22	22		\$399,08	\$242,00	\$641,08	\$29,14

MODULO INSTRUCCIONAL				
TEMA: PROCESO ADMINISTRATIVO				TOTAL DE HORAS: 36
OBJETIVO: Capacitar al empresario en la aplicación de las funciones básicas del proceso administrativo con el objeto de emprender acción que permita a las empresas realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de los objetivos.				
N°	CONTENIDO	CONTENIDO TEMATICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	Hrs
1	Principios Básicos de la Administración dentro de las Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa y su clasificación • Principios de la administración • Generalidades del proceso administrativo 	Que el capacitado adquiera conocimientos generales sobre la administración de empresas	4
2	La Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Importancia • Descripción de la organización: <ul style="list-style-type: none"> - Razón social - Forma Jurídica - Visión - Misión - Formulación de objetivos • Tipos de planes • Etapas del proceso de planificación <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de mercado - Definición de metas y objetivos - Elaboración de planes - Elaboración de presupuestos 	Que el empresario comprenda y aplique los principios básicos de planificación.	10
3	La Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Importancia • Estructura organizativa • Herramientas organizativas <ul style="list-style-type: none"> - Organigrama - Manuales administrativos 	Definir la estructura organizativa de la empresa y elaborar las herramientas organizativas más importantes.	6
4	La Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Importancia • Motivación • Grupo de Trabajos • La Comunicación • Liderazgo • La Coordinación 	Conocer y discutir los elementos básicos de todo proceso de dirección eficaz.	8
5	El Control	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Importancia • Beneficios • Proceso del Control • Herramientas del Control <ul style="list-style-type: none"> - Control Presupuestario - Control Financiero - Control de Operaciones • Tipos de Control <ul style="list-style-type: none"> - Control Preventivo - Control Continuo - Control Retroactivo 	Capacitar al empresario para diseñar e implementar herramientas de control presupuestario y no presupuestario.	8

MODULO INSTRUCCIONAL				
TEMA: CONTABILIDAD				TOTAL DE HORAS: 42
OBJETIVO: Capacitar al empresario para que conozca y aprenda a elaborar los principales registros contables. Además, que estudie y analice los conceptos básicos de contabilidad y contabilización de operaciones mercantiles a lo largo del ciclo contable.				
N°	CONTENIDO	CONTENIDO TEMATICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	Hrs.
1	La Contabilidad Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Importancia • Usuarios Internos y Externos de la Contabilidad 	Que el empresario conozca y defina el concepto de contabilidad, su importancia y los usuarios tanto internos como externos.	2
2	Marco Jurídico de la Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría • Código de Comercio • Ley del IVA • Ley del Impuesto sobre la Renta 	Conocer el contexto legal de la contabilidad en nuestro país.	3
3	Principales Trámites Jurídicos Contables	<ul style="list-style-type: none"> • N° de Identificación Tributaria • Registro Fiscal • Etc. 	Que los empresarios conozcan los principales trámites jurídicos y contables requeridos por la ley.	2
4	La Cuenta	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Elementos de la cuenta <ul style="list-style-type: none"> - Debe - Haber - Cargo - Abono 	Conocer y analizar la cuenta y los elementos básicos que la componen.	2
5	Elementos Básicos de la Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos del Balance <ul style="list-style-type: none"> - Activos - Pasivos - Capital 	Conocer e interpretar los elementos básicos de la contabilidad, tanto de balance como de resultados.	4
6	Naturaleza de los Elementos Básicos de la Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de Naturaleza Deudora • Elementos de Naturaleza Acreedora 	Conocer la naturaleza de las cuentas de carácter deudor y acreedor.	3
7	Registros Contables y su Importancia	<ul style="list-style-type: none"> • Libro Diario • Libro Mayor • Libro de IVA 	Conocer los registros contables básicos y la forma de organizarlos.	8
8	Catálogo de Cuentas y Manual de Instrucción Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Importancia • Método de codificación 	Capacitar al empresario para que conozca y elabore un catálogo contable y el manual de instrucciones contables.	8
9	Transacciones con Mercadería	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo contable • Registro de Transacciones • Clasificación de las Transacciones • Elaboración de Estados Financieros • Escrituras de Cierre 	Registrar y clasificar las transacciones económicas con el objeto de elaborar los estados financieros pertinentes.	10

MODULO INSTRUCCIONAL				
TEMA: COSTOS			TOTAL DE HORAS: 25	
OBJETIVO: Capacitar al empresario para generar información relativa a los costos de producción por los bienes manufacturados por la entidad en consecuencia determinar las utilidades o pérdidas. Además que el empresario se familiarice con los conceptos básicos de contabilidad de costos y su aplicación.				
N°	CONTENIDO	CONTENIDO TEMATICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	Hrs.
1	La Contabilidad de Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos • Importancia • Objetivos • Naturaleza 	Que el empresario maneje el concepto de contabilidad de costos, su importancia y los objetivos que persigue.	2
2	Elementos del Costo de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales Directos • Mano de Obra Directa • Gastos Generales de Fabricación 	Que el empresario tenga conocimientos sobre el costo de producción.	4
3	Los Gastos y Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Definición de Costos • Definición de Gastos 	Determinar la diferencia entre gastos y costos	2
4	Clasificación de los Costos según su Comportamiento y Clasificación de Gastos	<ul style="list-style-type: none"> • Costos Fijos • Costos Variables • Costos Totales • Gastos de Operación • Gastos de Ventas • Gastos Financieros 	Que los empresarios aprendan a clasificar los diferentes costos en que incurren al elaborar sus productos.	4
5	Margen de Contribución y Utilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Importancia • Cálculo del Margen de Contribución y Utilidad 	Elaborar Estados Financieros que muestren el margen de contribución y utilidad.	5
6	Análisis del Punto de Equilibrio y Fijación de Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Importancia • Cálculo del Punto de Equilibrio 	Calcular y analizar el punto de equilibrio y análisis de resultados.	4
7	Criterios para la Fijación de Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de Producción • Punto de Equilibrio • Precio de los Competidores • Capacidad Adquisitiva por parte de los Clientes • Calidad del Producto 	Analizar los criterios más importantes para la fijación de precios.	4

MODULO INSTRUCCIONAL				
TEMA: FINANZAS			TOTAL DE HORAS: 25	
OBJETIVO: Capacitar al empresario para planificar y organizar de manera efectiva, sus necesidades de fondo y canalizarlos hacia aquellas actividades productivas de mayor importancia con el objeto de garantizar la liquidez de la empresa y poder hacer frente a las obligaciones tanto a corto como a largo plazo.				
N°	CONTENIDO	CONTENIDO TEMATICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	Hrs.
1	La Administración Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Importancia • Objetivos 	Que el empresario comprenda el concepto e importancia financiera, identificar las principales funciones y actividades de la administración financiera	2
2	El Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de Financiamiento • Objetivo del Financiamiento • Fuentes de Financiamiento <ul style="list-style-type: none"> - Internas - Externas - Combinadas 	Que el empresario conozca los pasos necesarios para solicitar crédito y la forma cómo autofinanciarse.	5
3	Presupuesto de Efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Importancia • Beneficios • Procedimientos para Elaborar Presupuesto de Efectivo • Análisis e Interpretación del Presupuesto de Efectivo. 	Conocer y aplicar los procedimientos básicos para la elaboración del presupuesto de efectivo.	10
4	Análisis de los Estados Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo de Razones Financieras • Análisis de Liquidez • Análisis de Actividad • Análisis de Endeudamiento • Análisis de Rentabilidad 	Comprender los elementos que forman el análisis de razones financieras y los tipos más comunes de comparaciones de razones. Evaluar la rentabilidad de una empresa con respecto a sus inversiones en activo e inversiones de capital.	8

MODULO INSTRUCCIONAL				
TEMA: COMERCIALIZACION				TOTAL DE HORAS: 25
OBJETIVO: Capacitar al empresario para que se familiarice con los conceptos básicos de comercialización y el análisis del mercado. Además que conozca y aplique los pasos a seguir para elaborar un plan efectivo de comercialización.				
N°	CONTENIDO	CONTENIDO TEMATICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	Hrs
1	La Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de Mercado • ¿Qué es la Comercialización? • ¿Qué es el Mercado? • ¿Cómo Funciona el Mercado? 	<p>Conocer los elementos básicos de la comercialización.</p> <p>Definir el concepto básico de mercado así como su funcionamiento.</p>	3
2	Análisis del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y Análisis del consumidor • Factores Determinantes de la demanda <ul style="list-style-type: none"> - Sociales - Culturales - Económicos • Capacidad de Compra de los Clientes • Lugar Ideal para Comprar los Productos o Servicios • Análisis de la Competencia • Comparación de Productos y Servicios de la Empresa con los de la Competencia <ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Precio - Atención al cliente - Variedad de Productos y Servicios 	<p>Conocer y analizar los elementos básicos para realizar el análisis de mercado.</p> <p>Reunir la información pertinente para que cada empresario elabore el análisis de mercado según sus propias necesidades.</p>	6
3	Plan de Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Elementos que contiene un Plan de Comercialización: <ul style="list-style-type: none"> - El Producto <ul style="list-style-type: none"> . Concepto . Características Físicas del Producto . Utilización del Producto . Características que vuelven Competitivo el Producto . Ciclo de Vida de un Producto - El Precio <ul style="list-style-type: none"> . Concepto . Fijación de Precios de Venta . Criterios para Determinar el Precio de Venta <ul style="list-style-type: none"> - Costos Totales - Competencia 	<p>Determinar los componentes fundamentales que conforma un plan de comercialización</p>	16

		<ul style="list-style-type: none"> - Combinación de Factores . Políticas de Precio <ul style="list-style-type: none"> - Descuentos - Crédito - Precios de Venta - Promoción <ul style="list-style-type: none"> . Concepto . Componentes de la Promoción <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad - Ventas Personales - Promoción de Venta - Propaganda - Relación Pública . Estrategias de Promoción - Distribución <ul style="list-style-type: none"> . Concepto . Importancia . Tipos de canales <ul style="list-style-type: none"> - Productor-consumidor - Productor-mayorista-consumidor - Producto-mayorista-detallista-consumidor . Ventajas y Desventajas desde el Punto de Vista Económico, al Seleccionar El Mejor Canal de Distribución. . Evaluación de la Elección de Distribución 		
--	--	--	--	--

MODULO INSTRUCCIONAL				
TEMA: PRODUCCION			TOTAL DE HORAS: 26	
OBJETIVO: Capacitar al empresario para que pueda planificar, organizar y controlar el proceso productivo que se realiza al interior de su empresa concretizando todas esas acciones en un plan de producción.				
N°	CONTENIDO	CONTENIDO TEMATICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	Hrs.
1	La Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Importancia 	Definir el concepto y la importancia de todo proceso de producción.	1
2	Planificar la Producción	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto Vamos a Producir? • ¿Cuánto Costará cada Producto? • ¿Cuánta Materia Prima Vamos a Necesitar? • ¿Qué Maquinaria y Equipo utilizaremos? • ¿Cuánta Mano de Obra se Requiere? 	Conocer y aplicar las etapas a seguir durante la planeación de la producción.	3
3	Organizar la Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Selección y Compra de Materia Prima • Elaboración del Producto • Control de Calidad • Mantenimiento de Maquinaria y Equipo • Empaque y Almacenamiento de Productos 	Que el empresario sea capaz de organizar el proceso de producción de manera sistemática.	4
4	Control de la Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarios de Materia Prima • Productos en Proceso y Productos Terminados • Ordenes de Producción • Reportes de Trabajo 	Conocer los beneficios que se derivan la aplicación eficiente del mantenimiento de la maquinaria antes, durante y después de la producción.	4
4	Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento Preventivo • Supervisión • Seguridad 	Que los capacitados adquieran conocimientos sobre el mantenimiento de maquinaria y equipo utilizados.	4
5	Presupuestos de Costos de Operación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Presupuestos de: <ul style="list-style-type: none"> - Ventas - Costos - Costos Fijos - Costos Variables - Producción - Compra de Materia Prima - Mano de Obra Directa - Gastos Generales de Fabricación 	Conocer los elementos básicos para elaborar presupuestos dentro del área de producción.	8

MODULO INSTRUCCIONAL				
TEMA: RECURSOS HUMANOS			TOTAL DE HORAS: 22	
OBJETIVO: Que el empresario al finalizar el módulo de recurso humano conozca los diferentes métodos de orientación, motivación y evaluación del desempeño y su aplicación ayude a aumentar la productividad de la gestión empresarial.				
N°	CONTENIDO	CONTENIDO TEMATICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	Hrs.
1	Administración del Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Objetivos • Importancia 	Conocer el propósito del recurso humano en la empresa.	2
2	Proceso del Reclutamiento y Selección del Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del Reclutamiento • Estrategias de Reclutamiento • Canales de Reclutamiento <ul style="list-style-type: none"> - Internos - Externos • Objetivos de la Selección • Técnicas de Selección 	Desarrollar un sistema de reclutamiento y selección, que permita incorporar a las empresas el recurso humano mejor calificado.	4
3	Capacitación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de las Necesidades de Capacitación • Objetivos de la Capacitación y Desarrollo • Contenido del Programa • Principios de Aprendizaje • Evaluación de Capacitación y Desarrollo. 	Conocer las herramientas básicas para lograr un buen plan de capacitación y desarrollo del personal.	8
4	Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades por la Evaluación del Desempeño • Objetivos de la Evaluación del Desempeño • Beneficios de la Evaluación • Métodos de la Evaluación. 	Diseñar un sistema de evaluación de personal, con el fin de evaluar el nivel de eficiencia del empleado ante las obligaciones y responsabilidades del puesto que desempeña.	4
5	Motivación e Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de Motivación • Importancia de la Motivación • Maneras de Influir en la Conducta Laboral • Tipos de Incentivos • Requisitos de Incentivos Eficaces 	Establecer programas de motivación e incentivos, basados en el desempeño de los empleados.	4

f. CEDULAS DE RESPONSABILIDAD

CEDULA DE RESPONSABILIDAD ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DE LA ALTA COSTURA (ASPAC) AFILIADAS A LA FUNDACION DEL AUTODESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (FADEMYPE)				
CURSOS	INSTRUCTORES	GRUPO META	RESPONSABLE TECNICO	FECHA DE EJECUCION
Proceso Administrativo	Instructor 1.01	Propietarios o Administradores	Coordinador 1.0	Mes 3 - Mes 4
Contabilidad	Instructor 1.02	Propietarios o Administradores	Coordinador 1.0	Mes 5 - Mes 6
Costos	Instructor 1.02	Propietarios o Administradores	Coordinador 1.0	Mes 7 - Mes 8
Finanzas	Instructor 1.02	Propietarios o Administradores	Coordinador 1.0	Mes 8 - Mes 9
Comercialización	Instructor 1.01	Propietarios o Administradores	Coordinador 1.0	Mes 9 - Mes 10
Producción	Instructor 1.04	Propietarios o Administradores	Coordinador 1.0	Mes 10 - Mes 11
Recurso Humano	Instructor 1.03	Propietarios o Administradores	Coordinador 1.0	Mes 11 - Mes 12

5. PLAN DE IMPLEMENTACION

Este tiene como finalidad servir de guía para la ejecución de las diversas acciones formativas que se ha planificado llevar a cabo durante los años 2003 y 2004 en las micro y pequeñas empresas de la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura (ASPAC).

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12				Mes 13			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
PLANIFICACION DEL PROGRAMA																																																				
1. Establecimiento de Objetivos	■																																																			
2. Fijación de Metas		■																																																		
3. Selección de métodos y estrategias			■	■																																																
ORGANIZACION DEL PROGRAMA																																																				
1. Definición de la estructura organizativa de la unidad de capacitación				■																																																
2. Definición de procedimientos para el programa de capacitación					■																																															
3. Selección y contratación de instructores						■																																														
4. Coordinación de recursos materiales, humanos y financieros							■																																													
EJECUCION DEL PROGRAMA																																																				
Módulo "Proceso Administrativo"									■	■	■	■																																								
Módulo "Contabilidad"													■	■	■	■																																				
Módulo " Costos"																	■	■	■	■																																
Módulo "Finanzas"																					■	■	■	■																												
Módulo "Comercialización"																									■	■	■	■																								
Módulo "Producción"																													■	■	■	■																				
Módulo "Recursos Humanos"																																	■	■	■	■																
CONTROL DEL PROGRAMA																																																				
1. Evaluación del programa																																												■								
2. Evaluación de instructores																																								■												
3. Evaluación de los participantes																																								■												

ANEXOS

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

Con el propósito de investigar los diferentes problemas y necesidades de capacitación que enfrenta la Micro y Pequeña empresa de la Asociación de Profesionales de la Alta Costura del área Metropolitana, le solicitamos amablemente su colaboración en proporcionar información relacionada con el funcionamiento de su empresa y le garantizamos que los resultados obtenidos serán utilizados en forma confidencial y con fines académicos para el desarrollo del trabajo de graduación titulado **"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE PROFESIONALES DE ALTA COSTURA AFILIADOS A FADEMYPE"**.

De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES

1. Nombre de la empresa: _____
2. Dirección: _____

3. Teléfono: _____
4. Número de empleados: _____
6. ¿Cuál es el puesto que desempeña? _____
7. ¿Cuál es su nivel de estudio?

De 1° a 6° grado	<input type="checkbox"/>	De 7 a 9° grado	<input type="checkbox"/>
Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>
Universitario	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

FILOSOFIA EMPRESARIA

8. Describa La visión de su empresa:

9. Describa la misión de su empresa:

10. ¿Cuáles son los objetivos que persigue su empresa?

Conocer la oferta y la demanda del mercado	<input type="checkbox"/>	
Ser altamente competitivo en el mercado	<input type="checkbox"/>	
Garantizar un producto de calidad en el mercado	<input type="checkbox"/>	
Contar con recurso humano altamente capacitado	<input type="checkbox"/>	
Ser sujeto de crédito en el mercado financiero	<input type="checkbox"/>	
Otros: _____		
11. La empresa cumple con los objetivos que persigue:

Totalmente	<input type="checkbox"/>	Fácilmente	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	------------	--------------------------	-------	--------------------------
12. En caso que los objetivos se cumplan fácilmente o nunca se cumplan. ¿Cuáles cree que sean las razones?

Falta de capacidad administrativa	<input type="checkbox"/>	Recurso humano no calificado	<input type="checkbox"/>
Falta de recursos materiales	<input type="checkbox"/>	Falta de financiamiento	<input type="checkbox"/>
Inadecuados procesos de producción	<input type="checkbox"/>	Falta de capital de trabajo	<input type="checkbox"/>
No se conoce el comportamiento del mercado	<input type="checkbox"/>		
Otros: _____			

13. ¿Qué tipo de planes operacionales cuenta la empresa?
 Programas Proyectos Presupuestos
 Otros: _____
14. ¿Posee la empresa una estructura organizativa bien definida?
 Si No
- Si su respuesta fue afirmativa. ¿Cuáles son las diferentes unidades que conforman su Empresa?
 Gerencia Departamento de ventas
 Departamento de producción Departamento de Recurso Humano
 Departamento de compras Departamento de contabilidad
 Otros: _____
15. ¿Cuáles cree que son las causas de no haber definido claramente su estructura organizativa?
 Falta de conocimiento técnico Falta de Recursos
 No es importante
 Otros: _____

FINANZAS

16. Mencione las principales funciones y actividades que realiza en el área de finanzas:

17. ¿Qué fuente de financiamiento interna utiliza la empresa?
 Reinvertir las ganancias Ventas de activo fijo que no se necesita
 Reservas para mantenimiento de maquinaria y equipo
 Otros: _____
18. ¿Recurre la empresa a fuentes de financiamiento externo?
 Si No
19. ¿Cuáles son los principales presupuestos que elabora la empresa?
 Presupuesto de venta Presupuesto de compra
 Presupuesto de efectivo Presupuesto de gastos fijos
 Presupuesto de capital Presupuesto de gasto de operación
 Presupuesto de gasto variable Presupuesto de producción
 No presupuesta
20. ¿Cuáles son las razones financieras que la empresa utiliza para analizar e interpretar sus estados financieros?
 Razón de liquidez Razón de endeudamiento
 Prueba del ácido Rotación de inventario
 Razón de crecimiento Rotación de cuentas por cobrar
 Ninguna
21. ¿Cuáles son los principales problemas que usted experimenta en el área financiera?
 Falta de planificación de las necesidades de fondo
 Falta de capital de trabajo
 No son sujetos de crédito por parte del sistema financiero
22. A su juicio. ¿Cuáles son las causas que originan los problemas en el área de finanzas?
 No se cuenta con información oportuna
 No se cuenta con capital de trabajo suficiente
 No se conocen las fuentes de financiamiento interno
 Falta de capacitación en el área de finanzas
 Otros (especificar) _____

CONTABILIDAD

23. Mencione las principales funciones y actividades que realiza su empresa en el área de contabilidad:

24. ¿La empresa cuenta con un sistema de contabilidad formal?

Si No

25. ¿Qué tipo de Registros Contables utiliza la empresa para registrar sus transacciones económicas?

Libro diario	<input type="checkbox"/>	Libro mayor	<input type="checkbox"/>
Libro de compras	<input type="checkbox"/>	Libro de ventas	<input type="checkbox"/>
Libros auxiliares	<input type="checkbox"/>	Libro de IVA	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>	Planilla de sueldos y salarios	<input type="checkbox"/>

26. ¿Cuáles son los Estados Financieros que prepara la empresa?

Balance General	<input type="checkbox"/>	Estado de Resultados	<input type="checkbox"/>
Flujo de Efectivo	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

Otro. Especifique: _____

27. ¿Cuáles son los instrumentos que utiliza la empresa para realizar el control del dinero?

Arqueo de caja	<input type="checkbox"/>	Arqueo de caja chica	<input type="checkbox"/>
Conciliaciones bancarias	<input type="checkbox"/>	Libro de entradas y salidas de efectivo	<input type="checkbox"/>

Otras: _____

28. ¿La empresa realiza ventas al crédito?

Si No

29. Cuáles son los registros con que cuenta la empresa para controlar las cuentas por cobrar?

Registro de la cartera de clientes	<input type="checkbox"/>	Registro de cuentas incobrables	<input type="checkbox"/>
------------------------------------	--------------------------	---------------------------------	--------------------------

Otros. Especifique: _____

30. ¿Cuál es el criterio que utiliza la empresa para determinar el costo de adquisición de sus inventarios?

Costo de compra	<input type="checkbox"/>	Costo de compra más Costo de conversión	<input type="checkbox"/>
Costo de compra más costo de inversión más gastos adicionales	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

31. ¿Cuál es el método que utiliza la empresa para determinar el valor de sus inventarios?

Costo estándar	<input type="checkbox"/>	Costo promedio	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>		

32. ¿Cuáles son los principales problemas que experimenta la empresa en el área contable?

Las transacciones que no se registran adecuadamente	<input type="checkbox"/>
No se llevan registros actualizados	<input type="checkbox"/>
No se controlan las principales cuentas de activo	<input type="checkbox"/>
No existe control eficiente de inventario	<input type="checkbox"/>

Otros: _____

33. ¿Cuáles son las causas que originan los problemas en el área contable?

Falta de capacitación en el área contable	<input type="checkbox"/>
Pocos conocimientos contables	<input type="checkbox"/>

COSTOS

34. ¿Cuáles son los costos en los que incurre la empresa al fabricar sus productos?

Mano de Obra	<input type="checkbox"/>	Materia Prima	<input type="checkbox"/>
Gastos generales de fabricación	<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>

35. ¿De qué manera calcula la empresa las utilidades?

Ingresos menos costos de producción	<input type="checkbox"/>
Ingresos menos costos de producción menos costos variables y fijos	<input type="checkbox"/>

36. ¿Cuáles son los principales problemas que la empresa experimenta en el área de costos?
- No existe control de los costos totales
 - Falta de controles y registros apropiados
 - No existe control de materia prima
 - No se determina el punto de equilibrio

37. ¿Cuáles son las causas que originan los problemas mencionados en la pregunta anterior?
- Pocos conocimientos en el área de costos
 - Falta de capacitación en el área de costos

COMERCIALIZACION

38. Mencione las principales funciones que realiza su empresa en el área de comercialización:

39. ¿Quiénes son sus principales competidores?

40. ¿Conoce la variedad de productos y servicios que ofrecen sus competidores?

Si No

¿Cuáles son? _____

41. Mencione las cualidades que distinguen sus productos de los productos de la competencia:

42. Posee la empresa un plan de comercialización que le permita competir de manera planificada

Si No

43. ¿Qué método utiliza la empresa para determinar el precio de venta?

Sobre la base de costos En base a la competencia

En base a las utilidades

Otros (especifique) _____

44. ¿Cuál es el canal de distribución que utiliza la empresa para distribuir su producto?

Producto-Consumidor

Producto-Distribuidor-Consumidor

Producto-Distribuidor-Mayorista-Consumidor

Producto- Distribuidor-Mayorista-Minorista-Consumidor

45. ¿Qué acciones emprende la empresa para promocionar sus productos?

Descuentos Rebajas

Regalos por compra Ofertas

Ninguno

Otros (especifique) _____

46. ¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para publicitar sus productos?

Televisión Radio Rótulo

Periódico Hojas volantes Páginas amarillas

Perifonear Carteles

Otros (especifique) _____

47. Señale los principales problemas que obstaculizan las actividades de comercialización:

Poco conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes

No se cuenta con un plan de comercialización

Poco conocimiento de la competencia

No existen métodos para determinar el precio de venta

No se realiza publicidad

No se efectúan promociones

Otros (especifique) _____

48. A su juicio. ¿Cuáles son las causas que originan los problemas de comercialización?
 Falta de conocimientos técnicos
 Falta de personal capacitado en esta área
 Otros (especifique) _____

PRODUCCION

49. Describa las principales funciones y actividades que realiza en el área de producción

50. De las funciones de producción. ¿Cuáles considera que son las más difíciles de realizar?

Planificar la organización Determinar los recursos para producir
 Organizar la producción
 Control de la producción
 Elaborar presupuestos de producción
 Mantenimiento de equipo y maquinaria

51. ¿Porqué razones le resulta difícil realizar sus funciones en el área de producción?

Falta de conocimientos técnicos
 Falta de conocimientos administrativos de la producción y conocimientos técnico
 Falta de habilidades en el área
 Falta de tiempo

52. ¿Cómo determina la cantidad de materia prima y suministros que necesita?

Experiencia Pronóstico de ventas
 Pedidos
 Otros (especifique) _____

53. ¿Cómo realiza la empresa la compra de materia prima?

Crédito Contado
 Otros (especifique) _____

54. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus proveedores?

Calidad Precio
 Facilidad de pago Responsabilidad
 No hay criterios

55. ¿Para que período programa la producción?

Diaria Quincenal
 Semanal Mensual
 Otros (especifique) _____

56. ¿Qué criterios utiliza para planificar la producción?

Demanda del producto Pronóstico de ventas
 Ordenes de Producción
 Otros (especifique) _____

57. ¿La empresa le da mantenimiento preventivo a su maquinaria y equipo?

Si No

58. ¿Cuáles son las causas más frecuentes que genera desperdicio?

Baja calidad de materia prima Maquinaria y equipo defectuoso
 Procedimiento Productivos Mano de obra no calificada
 Otros (especifique) _____

59. ¿En que momento se realiza el control de calidad de los productos?

Antes de producir Durante la producción
 Final de la producción Nunca

60. ¿Qué importancia le da la empresa a los siguientes criterios de calidad y cómo transmite dichos criterios a sus empleados?

	Poco Importante	Importante	Muy Importante
Hacer bien el trabajo desde la 1° vez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mostrar interés por el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hacer el trabajo con menos costos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizar materia prima de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser precisos haciendo ropa a la medida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser cumplidos con la fecha de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser educado y cortés con los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tratar a los clientes de manera justa y sin favoritismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RECURSO HUMANO

61. ¿Qué fuentes utiliza la empresa para el reclutamiento del personal?

- Amistad Recomendación del personal
 Parentesco Anuncios
 Otros (especifique) _____

62. ¿Cuál es el procedimiento que aplica?

- Entrevista personal Referencias personales
 Examen práctico
 Otras. Especifique: _____

63. ¿Cuenta la empresa con algún tipo de Manual Administrativo?

- Si No

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta N°. 68

64. ¿Señale qué tipo de manuales posee?

- Manual de Organización
 Manual de Análisis y Descripción de Puestos
 Manual de Evaluación del Desempeño
 Manual de Políticas
 Manual de Procedimientos
 Otros (especifique) _____

65. ¿Conocen los empleados las funciones que deben realizar?

- Si No

66. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus empleados?

- No los evalúa
 En base a sus tareas
 En base a la persona
 Otros (especifique) _____

67. ¿Qué tipo de incentivos otorga la empresa a sus empleados?

- Comisiones
 Bonos
 Certificados de regalos
 No existen incentivos
 Otros (especifique) _____

CAPACITACION

68. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el desarrollo de sus actividades?

- Si No

Si su respuesta es negativa, esta es la última pregunta.

69. ¿En qué área de la empresa ha recibido capacitación?
Producción Finanzas
Mercadeo Contabilidad
Personal
Otros (especifique) _____

70. ¿A través de qué institución ha recibido capacitación?
FADEMYPE FUSADES
INSAFORP CONAMYPE
FUNDAPYME AMPES
Otros (especifique) _____

71. ¿Cuál fue el costo del servicio?
Gratis Menos de ₡500
Entre ₡500 y ₡2000 Más de ₡2000

72. ¿Cómo considera el costo del servicio?
Alto Bajo Justo o Moderado

LIBRO DE CODIGOS

VARIABLES	CATEGORIAS	CODIGOS	PREGUNTA
Nivel de Estudio	- Ninguno - De 1° a 6° grado - De 7° a 9° grado - Bachillerato - Técnico - Universitario	0 1 2 3 4 5	7
Visión	- Conoce - No conoce	0 1	8
Misión	- Conoce - No conoce	0 1	9
Objetivos	- Conocer la oferta y demanda - Ser altamente competitivo - Garantizar productos de calidad - Contar con recurso humano calificado - Ser sujetos de crédito	1 2 3 4 5	10
Cumple con los objetivos	- Totalmente - Parcialmente - Nunca	3 2 1	11
Razones	- Falta de capacidad administrativa - Falta de recursos materiales - Inadecuados procesos de producción - Recurso humano no calificado - Falta de financiamiento - Falta de capital de trabajo - No se conoce el comportamiento del mercado	1 2 3 4 5 6	12
Planes Operacionales	- Programas - Proyectos - Presupuestos - Ninguno	3 2 1 0	13
Estructura Organizativa	- Sí - No	1 0	14
Causas de no haber definido estructura organizativa	- Falta de conocimiento técnico - Falta de recursos - Falta de tiempo - No es importante	1 2 3 4	15
Funciones en Finanzas	- Determinar y reinvertir ganancias - Elaborar presupuestos - Cálculo de razones financieras - Declaración de IVA	1 2 3 4	16

VARIABLES	CATEGORIAS	CODIGOS	PREGUNTA
Fuentes de financiamiento externo	- Sí - No	1 0	18
Presupuetos	- Presupuesto de venta - Presupuesto de compra - Presupuesto de efectivo - Presupuesto de gastos fijos - Presupuesto de gastos variables - Presupuesto de operación - Presupuesto de capital - Presupuesto de producción - No elaboran Presupuesto	8 7 6 5 4 3 2 1 0	19
Razones Financieras	- Razón de liquidez - Razón de endeudamiento - Razón de crecimiento - Rotación de inventario - Rotación de cuentas por cobrar - Prueba de ácido - Ninguna	6 5 4 3 2 1 0	20
Problemas en área financiera	- Falta de planificación de las necesidades de fondo - Falta de capital de trabajo - No son sujetos de crédito en el sistema financiero	1 2 3	21
Causas que originan problemas en el área financiera	- No se cuenta con información oportuna - No se cuenta con capital de trabajo - No se conocen las fuentes de financiamiento interna - Falta de capacitación en el área de finanzas	1 2 3 4	22
Funciones en contabilidad	- Manejo y control de caja chica - Realizar conciliaciones bancarias - Registrar las entradas y salidas de efectivo - Llevar registros del IVA	1 2 3 4	23
Sistema de contabilidad formal	- Sí - No	1 0	24
Registros Contables	- Libro diario - Libro mayor - Libro de compras - Libro de ventas - Libro de IVA - Planilla de sueldos y salarios - Libros auxiliares - Ninguna	7 6 5 4 3 2 1 0	25
Estados Financieros	- Balance General - Estados de Resultado - Flujo de Efectivo - Ninguno	3 2 1 0	26

VARIABLES	CATEGORIAS	CODIGOS	PREGUNTA
Instrumentos para controlar el efectivo	<ul style="list-style-type: none"> - Arqueo de caja - Arqueo de caja chica - Conciliaciones bancarias - Libro de entradas y salidas de efectivo - Ninguno 	<ul style="list-style-type: none"> 4 3 2 1 0 	27
Ventas al crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Sí - No 	<ul style="list-style-type: none"> 1 0 	28
Control de cuentas por cobrar	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de la cartera de clientes - Registro de cuentas incobrables 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 	29
Costo de adquisición de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de compra - Costo de compra + costo de conversión - Costo de compra + costo de conversión + gastos adicionales 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 	30
Método para determinar el valor de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> - Costo estándar - Costo promedio - Ninguna 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 	31
Problemas en área contable	<ul style="list-style-type: none"> - Las transacciones no se registran adecuadamente - No se llevan registros actualizados - No se controlan las principales cuentas de activo - No existe control eficiente de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 	32
Causas que originan problemas en área contable	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacitación en el área contable - Poco conocimiento contable 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 	33
Costos	<ul style="list-style-type: none"> - Materia prima - Mano de obra - Gastos general de fabricación - Todos los anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 	34
Cálculo de utilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso - Costos de producción - Ingreso - Costos de producción - costos variables y fijos 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 	35
Problemas en el área de costos	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de controles y registros apropiados - No existe control de la materia prima - El precio de los productos no se estima adecuado - Ausencia de control de costos totales - No se determina el punto de equilibrio - Ausencia de registros adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 5 6 	36
Causas que originan problemas en área de costos	<ul style="list-style-type: none"> - Pocos conocimientos en el área de costos y cálculo de márgenes de ganancia - Falta de capacitación en el área de costos 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 	37

VARIABLES	CATEGORIAS	CODIGOS	PREGUNTA
Funciones en comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Definir los precios de ventas - Conocer los gustos y preferencias de los clientes - Dar buen servicio a los clientes - Promocionar sus productos 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 	38
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> - No hay competencia - Grandes talleres - Ropa barata - Boutique - Mercados - Fábrica de uniformes 	<ul style="list-style-type: none"> 0 1 2 3 4 5 	39
Conoce la variedad de productos que ofrece la competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Si - No 	<ul style="list-style-type: none"> 1 0 	40
Cualidades	<ul style="list-style-type: none"> - Precios bajos - Calidad de los productos - Atención personalizada - Entrega oportuna - Calidad de mano de obra - Conocer gustos y preferencias de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 5 6 	41
Plan de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Si - No 	<ul style="list-style-type: none"> 1 0 	42
Precio de venta	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre la base de costos - En base a la competencia - En base a sus utilidades 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 	43
Canal de distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Productor-consumidor - Productor-distribuidor-consumidor - Productor-distribuidor-minorista-consumidor - Productor-distribuidor-mayorista-minorista-consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 	44
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Descuento - Rebaja - Oferta - Regalo por compra - Ninguna 	<ul style="list-style-type: none"> 4 3 2 1 0 	45
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> - Televisión - Radio - Periódico - Páginas amarillas - Hojas volantes - Perifoneo - Carteles - Rótulos 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 5 6 7 8 	46

VARIABLES	CATEGORIAS	CODIGOS	PREGUNTA
Problemas en el área comercial	- Poco conocimientos de los gustos y preferencias de los clientes	1	47
	- No se cuenta con un plan de comercialización	2	
	- Poco conocimiento de la competencia	3	
	- No existen métodos para determinar precio	4	
	- No se realiza publicidad	5	
	- No se efectúan promociones	6	
	- No tienen recursos financieros	7	
Causas que originan problemas en el área de comercialización	- Falta de conocimientos técnicos	1	48
	- Falta de personal capacitado en ésta área	2	
Funciones en producción	- Controlar la calidad del producto	1	49
	- Controlar los niveles de desperdicio	2	
	- Planificar la producción	3	
	- Supervisar la mano de obra	4	
Funciones más difíciles en el área de producción	- Planificar la producción	1	50
	- Organizar la producción	2	
	- Controlar la producción	3	
	- Determinar los recursos para producir	4	
	- Elaborar presupuestos de producción	5	
	- Mantenimiento de la maquinaria y equipo	6	
Razones por las que resulta realizar las funciones en el área de producción	- Falta de habilidades	1	51
	- Falta de tiempo	2	
	- Falta de conocimientos técnicos y administrativos en el área	3	
Necesidad de materia prima y suministros	- Experiencia	1	52
	- Pedidos	2	
	- Pronóstico de venta	3	
	- Presupuesto de compras	4	
Compra de materia prima	- Crédito	1	53
	- Contado	2	
Proveedores	- Calidad	4	54
	- Facilidad de pago	3	
	- Precio	2	
	- Responsabilidad	1	
	- No hay criterio	0	
Programa la producción	- Diaria	1	55
	- Semanal	2	
	- Quincenal	3	
	- Mensual	4	
Criterios para planificar	- Demanda del producto	1	56
	- Ordenes de producción	2	
	- Pronóstico de ventas	3	
Mantenimiento preventivo	- Sí	1	57
	- No	2	

VARIABLES	CATEGORIAS	CODIGOS	PREGUNTA
Desperdicios	- Baja calidad de materia prima - Maquinaria y equipo defectuoso - Procedimientos productivos - Mano de obra calificada - No generan desperdicios	1 2 3 4 5	58
Control de calidad	- Antes de producir - Durante la producción - Final de la producción - Nunca	3 2 1 0	59
Criterio de calidad	- Hacer bien el trabajo - Mostrar interés por el trabajo - Hacer el trabajo con menos costos - Utilizar materia prima de calidad - Ser cumplidos con la fecha de entrega - Ser educado con los clientes - Tratar a los clientes de manera justa	1 2 3 4 5 6 7	60
Reclutamiento de personal	- Amistad - Anuncios - Recomendaciones personales - Parentesco - Periódico	1 2 3 4 5	61
Selección de personal	- Entrevista personal - Examen práctico - Referencias personales	1 2 3	62
Manual administrativo	- Si - No	1 0	63
Conocen los empleados sus funciones	- Si - No	1 0	64
Evaluación del desempeño	- No los evalúan - En base a tareas - En base a persona	0 1 2	65
Incentivos	- No existen incentivos - Comisiones - Bonos - Certificados de regalos - Alimentación - Regalos	0 1 2 3 4 5	66
Ha recibido capacitación	- Si - No	1 0	67
Areas en las que ha recibido capacitación	- Producción - Mercadeo - Costos - Finanzas - Contabilidad - Personal - Atención al cliente	1 2 3 4 5 6 7	68

VARIABLES	CATEGORIAS	CODIGOS	PREGUNTA
Institución	- FADEMYPE - FUSADES - INSAFORP - FUNDAPYME - CONAMYPE - AMPES - ASIC - EXPORPYME	1 2 3 4 5 6 7 8	69
Costo del Servicio	- Gratis - Menos de 500 colones - Entre 500 y 2000 colones - Más de 2000 colones	0 1 2 3	70
Como considera el costo del servicio	- Alto - Bajo - Justo ó moderado	1 2 3	71

MATRIZ DE TABULACION DE DATOS

		PREGUNTAS / Categorías																																						
		7	8	9	10					11	12							13	14	15	16				17			18	19								20	1		
					1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4	1	2	3		1	2	3	4	5	6	7	8				
C A S O S	1	3	1	1	1	2	3	4	5	2	0	0	0	4	0	0	7	1	0	1	1	2	3	4	1	2	3	1	0	0	3	4	5	0	7	8	6	1		
	2	4	0	0	0	2	3	4	0	2	1	2	0	0	0	0	0	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	3	4	1	1	1	2	3	4	0	2	1	2	0	0	5	6	0	1	0	3	1	2	0	0	1	0	3	1	0	0	3	4	5	0	0	0	0	0	0	
	4	2	1	1	0	2	3	4	0	2	0	2	0	4	0	0	0	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	5	4	0	0	1	2	0	0	5	2	1	2	0	0	0	0	7	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	6	5	1	1	1	0	3	4	5	2	0	0	3	4	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	7	2	1	1	1	0	3	4	5	2	1	2	0	0	5	6	0	3	0	2	1	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	8	5	1	1	0	2	3	4	5	2	0	0	3	4	0	0	0	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	9	5	1	1	0	2	3	0	5	2	1	2	0	0	5	6	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	10	4	1	1	1	2	0	0	5	2	0	0	0	4	0	0	7	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	11	4	1	1	1	0	3	0	5	2	1	2	0	0	0	0	7	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	12	5	1	1	1	2	3	4	0	3	0	2	0	4	0	0	0	1	0	3	1	2	3	4	1	0	3	1	0	0	3	4	5	0	7	8	6	1		
	13	4	1	1	1	2	3	4	0	2	1	0	3	0	5	6	0	1	0	1	1	2	0	0	1	0	3	1	0	0	3	4	5	0	0	0	0	0	0	
	14	5	0	0	0	2	3	4	0	2	1	2	0	0	0	0	7	3	0	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	15	4	1	1	0	2	3	4	0	2	1	2	0	0	5	6	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	16	5	1	1	0	2	3	4	0	2	0	0	3	4	0	0	0	1	0	1	1	2	0	0	1	0	3	1	0	0	3	4	5	0	0	0	0	0	0	
	17	4	1	1	1	0	3	0	5	2	0	0	3	4	5	6	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	18	5	1	1	0	2	3	0	5	2	1	2	0	0	0	0	7	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	19	4	0	0	0	2	3	0	5	2	1	0	0	4	0	0	7	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	20	4	1	1	0	2	0	0	5	1	1	0	0	4	5	6	0	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	21	4	1	1	1	2	0	0	5	2	0	0	3	4	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	22	4	1	1	0	2	3	4	0	2	1	2	0	4	5	6	0	1	0	3	1	2	0	4	1	0	3	1	0	0	3	4	5	0	7	8	0	1		

MA

C
A
S
O
S

	21		22			23				24	25						26			27				28	29	30	31	32				33	34	35			
	2	3	1	2	3	4	1	2	3		4	7	6	5	4	3	2	1	3	2	1	4	3					2	1	1	2					3	4
1	0	0	0	2	0	0	1	2	3	4	0	0	0	5	4	3	0	0	3	2	0	0	3	2	1	1	1	3	2	0	0	3	0	1	4	2	0
2	2	0	1	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	1	2	0	0	2	4	1	1	
3	2	0	0	0	0	4	1	2	3	0	0	0	0	5	4	0	0	0	0	0	0	3	2	1	1	1	3	2	0	0	3	0	1	4	2	0	
4	2	3	1	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	2	0	0	2	4	1	1	
5	0	3	1	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	3	4	2	4	2	1	
6	2	3	0	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	2	0	0	2	4	1	1	
7	0	3	0	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	1	0	0	4	1	4	2	1	
8	2	3	1	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	2	3	0	1	4	1	1	
9	2	3	1	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	3	0	2	4	2	1	
10	0	3	0	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	1	0	0	4	1	4	1	1	
11	2	3	1	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	1	0	0	0	2	4	1	1	
12	0	0	0	2	0	0	1	2	3	4	0	0	0	5	4	3	0	0	3	0	0	0	3	2	1	1	1	3	2	0	2	3	0	1	4	2	0
13	2	0	0	0	0	4	1	2	3	0	0	0	0	5	4	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	0	0	3	2	0	2	3	0	2	4	2	1
14	0	3	1	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	2	4	1	1	
15	0	3	1	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	4	2	4	1	1	
16	2	0	0	0	0	4	1	2	3	0	0	0	0	5	4	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	1	1	3	2	0	0	3	0	1	4	2	0
17	0	3	1	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	1	2	0	0	2	4	1	1	
18	2	3	0	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	3	0	2	4	1	1	
19	0	3	1	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	3	0	2	4	1	1	
20	2	3	1	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	4	2	1	
21	0	3	1	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	3	0	2	4	1	1	
22	0	0	0	0	0	4	1	2	3	4	0	0	0	5	4	3	0	0	0	0	0	3	2	1	1	1	3	2	0	0	3	0	1	4	2	0	

MA

C
A
S
O
S

	36					37		38				39					40	41						42	43	44	45				46						
	2	3	4	5	6	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6				4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7
1	0	0	0	5	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	1	0	2	3	4	5	6	1	1	1	4	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	
2	0	0	4	0	6	1	2	1	2	3	0	1	0	3	0	1	0	0	3	4	0	0	0	2	1	0	3	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0
3	2	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	1	1	2	3	4	5	6	0	1	1	4	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	
4	0	0	4	0	6	1	0	1	2	3	0	0	0	3	4	0	1	0	2	3	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	5	0	0	
5	2	0	4	5	6	1	2	1	2	3	0	0	0	3	0	1	0	0	3	0	0	6	0	1	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
6	2	0	4	5	6	1	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	3	1	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	7
7	2	0	4	0	6	1	2	1	2	3	0	0	0	3	0	1	0	2	3	0	0	0	0	3	1	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0	0	4	0	6	1	0	0	2	3	4	0	0	3	0	1	0	0	3	0	0	6	0	1	1	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	7
9	0	0	4	5	6	1	0	0	2	0	0	0	0	3	4	0	1	0	2	0	0	6	0	2	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	4	5	6	1	0	1	2	3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	4	0	6	0	3	1	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	7
11	2	0	4	0	6	1	0	1	0	3	0	0	0	3	0	1	0	0	0	4	0	6	0	2	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	7
12	0	0	0	5	0	1	0	0	2	0	4	0	0	0	0	1	0	2	3	4	5	6	1	1	1	4	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
13	2	0	4	0	6	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	1	0	2	3	4	5	6	0	1	1	4	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0
14	0	0	4	0	6	1	2	1	0	3	0	0	0	3	0	1	0	2	0	0	0	6	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
15	0	0	4	5	6	1	0	0	2	3	0	1	0	3	4	0	1	0	0	4	0	6	0	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
16	0	0	4	5	0	1	0	0	0	3	0	0	0	3	0	1	0	2	3	4	5	6	0	1	1	4	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
17	0	0	4	0	6	1	0	0	2	3	0	0	2	3	0	1	0	0	3	0	0	6	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0
18	2	0	4	0	6	1	2	1	2	0	0	0	0	3	0	1	0	0	3	0	0	6	0	1	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	2	0	4	5	6	1	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	0	2	0	0	0	6	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	5	0	0	0
20	0	0	4	5	6	1	2	0	2	3	0	0	0	3	0	1	0	0	3	0	0	6	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	7
21	0	0	4	5	6	1	0	1	2	3	0	0	2	3	0	1	0	0	3	0	0	6	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	7
22	0	0	0	5	0	1	0	0	2	0	4	0	2	0	0	1	0	2	3	4	5	6	1	1	1	4	0	0	1	0	0	0	0	5	0	0	0

MA'

		47						48	49				50						51			52	53	54				55			
		8	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	1	2	3			1	2	3	4		
C A S O S	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	3	4	0	0	0	0	5	0	0	2	0	1	2	1	0	0	4	1	
	2	0	0	2	0	0	5	0	7	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	3	2	2	1	0	0	4	1
	3	0	0	0	0	0	5	0	0	2	1	0	3	4	0	0	0	0	5	0	0	0	0	3	2	2	1	0	0	4	1
	4	0	0	2	0	0	5	0	7	1	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	2	2	1	0	0	0	2
	5	0	0	2	0	0	0	0	7	2	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3	2	2	1	0	0	0	1
	6	0	0	2	0	0	0	0	7	2	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	2	2	1	0	0	4	1
	7	8	0	2	0	0	5	0	0	2	0	0	3	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2	1	0	0	0	1
	8	0	0	2	0	0	0	0	0	2	1	0	0	4	0	2	0	0	5	0	0	0	0	3	2	2	1	0	0	4	2
	9	8	0	2	0	0	5	0	7	2	1	0	0	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2	1	0	0	0	1
	10	0	0	2	0	0	0	0	7	2	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2	1	0	0	4	1
	11	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	4	0	0	0	0	5	0	0	0	0	3	2	2	1	0	0	4	1
	12	8	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	3	0	0	0	0	0	5	0	0	0	2	0	1	2	1	0	0	4	1
	13	0	0	2	0	0	5	0	0	2	1	0	3	4	0	2	0	0	5	0	0	0	2	0	2	2	1	0	0	0	1
	14	8	0	2	0	0	0	0	7	2	0	0	3	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	3	2	2	1	0	0	4	2
	15	8	0	2	0	0	5	0	0	2	1	0	0	4	0	0	0	0	5	0	0	0	0	3	2	2	1	0	0	0	2
	16	0	0	2	0	0	0	0	7	2	1	0	3	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	3	2	2	1	0	0	4	1
	17	0	0	2	0	0	5	0	7	2	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	2	1	0	0	4	1
	18	8	0	2	0	0	5	0	7	2	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	3	2	2	1	0	0	4	1
	19	0	0	2	0	0	0	0	7	2	0	0	3	0	0	0	0	0	5	0	1	0	0	2	2	1	0	0	0	1	
	20	0	0	2	0	0	5	0	0	2	0	0	3	0	1	0	0	0	5	0	0	0	0	3	2	2	1	0	0	4	1
	21	0	0	2	0	0	0	0	7	2	1	0	0	4	0	0	0	0	5	0	0	0	0	3	2	2	1	0	0	4	1
	22	0	0	0	0	0	0	0	7	1	1	0	3	4	0	0	0	0	5	0	0	0	2	0	1	2	1	0	0	4	1

MA

	56	57	58	59	60								61	62	63	64	65	66	67	68							69								70	71
					1	2	3	4	5	6	7	8							1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	1	1	3	3	1	2	3	4	5	6	7	8	2	2	0	1	1	1	1	2	3	4	5	0	7	1	2	3	0	5	6	7	8	2	3	
2	2	1	4	2	1	2	3	4	5	6	7	8	5	2	0	1	1	4	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6	7	0	1	3	
3	1	1	3	3	1	2	3	4	5	6	7	8	2	1	0	1	1	5	1	1	2	0	4	5	6	7	1	0	3	0	0	6	7	0	2	3
4	2	1	5	1	1	2	3	4	5	6	7	8	3	2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	
5	2	1	3	3	1	2	3	4	5	6	7	8	3	2	0	1	1	1	1	1	0	0	0	5	0	0	1	0	3	0	5	0	7	0	1	3
6	2	1	4	1	1	2	3	4	5	6	7	8	5	2	0	1	1	4	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	7	0	1	3	
7	2	1	5	1	1	2	3	4	5	6	7	8	5	1	0	1	1	5	1	1	0	0	0	5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3
8	2	1	3	1	1	2	3	4	5	6	7	8	2	2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	5	0	7	0	1	3	
9	2	1	5	1	1	2	3	4	5	6	7	8	5	2	0	1	1	5	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	2	
10	2	1	3	1	1	2	3	4	5	6	7	8	3	2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	
11	2	1	5	2	1	2	3	4	5	6	7	8	3	2	0	1	1	0	1	1	0	0	4	5	6	0	1	0	3	0	0	0	7	0	1	3
12	1	1	3	3	1	2	3	4	5	6	7	8	2	2	0	1	1	1	1	1	2	0	4	5	0	7	1	0	3	0	5	6	7	8	2	1
13	1	1	4	2	1	2	3	4	5	6	7	8	5	1	0	1	1	5	1	1	2	0	0	0	0	7	1	0	3	0	5	6	7	8	2	1
14	2	1	5	3	1	2	3	4	5	6	7	8	2	2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	
15	2	1	4	1	1	2	3	4	5	6	7	8	5	2	0	1	1	4	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	7	0	1	3	
16	2	1	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	2	2	0	1	1	0	1	1	2	0	0	5	0	7	1	0	3	0	5	6	7	0	1	3
17	2	1	5	1	1	2	3	4	5	6	7	8	3	2	0	1	1	4	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	
18	1	1	4	1	1	2	3	4	5	6	7	8	5	2	0	1	1	5	1	1	0	0	0	5	0	0	1	0	3	0	0	0	7	0	1	3
19	2	1	5	2	1	2	3	4	5	6	7	8	3	2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	5	0	0	1	0	0	0	5	0	7	0	1	3
20	2	1	5	1	1	2	3	4	5	6	7	8	2	2	0	1	1	4	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	1	2		
21	1	1	5	1	1	2	3	4	5	6	7	8	5	2	0	1	1	5	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	7	0	1	3	
22	1	1	3	3	1	2	3	4	5	6	7	8	5	2	0	1	1	5	1	1	2	0	4	5	6	7	1	0	3	0	5	6	7	8	2	3

MATRIZ DE TABULACION DE DATOS

		PREGUNTAS / Categorías																																		
		7	8	9	10					11	12							13	14	15	16				17			18	19							
					1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4	1	2	3		1	2	3	4	5	6	7	8
C	1	3	1	1	1	2	3	4	5	2	0	0	0	4	0	0	7	1	0	1	1	2	3	4	1	2	3	1	0	0	3	4	5	0	7	8
A	2	4	0	0	0	2	3	4	0	2	1	2	0	0	0	0	0	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	3	4	1	1	1	2	3	4	0	2	1	2	0	0	5	6	0	1	0	3	1	2	0	0	1	0	3	1	0	0	3	4	5	0	0	0
O	4	2	1	1	0	2	3	4	0	2	0	2	0	4	0	0	0	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	5	4	0	0	1	2	0	0	5	2	1	2	0	0	0	0	7	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	6	5	1	1	1	0	3	4	5	2	0	0	3	4	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	7	2	1	1	1	0	3	4	5	2	1	2	0	0	5	6	0	3	0	2	1	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	8	5	1	1	0	2	3	4	5	2	0	0	3	4	0	0	0	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	9	5	1	1	0	2	3	0	5	2	1	2	0	0	5	6	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	10	4	1	1	1	2	0	0	5	2	0	0	0	4	0	0	7	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	11	4	1	1	1	0	3	0	5	2	1	2	0	0	0	0	7	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	12	5	1	1	1	2	3	4	0	3	0	2	0	4	0	0	0	1	0	3	1	2	3	4	1	0	3	1	0	0	3	4	5	0	7	8
S	13	4	1	1	1	2	3	4	0	2	1	0	3	0	5	6	0	1	0	1	1	2	0	0	1	0	3	1	0	0	3	4	5	0	0	0
S	14	5	0	0	0	2	3	4	0	2	1	2	0	0	0	0	7	3	0	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	15	4	1	1	0	2	3	4	0	2	1	2	0	0	5	6	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	16	5	1	1	0	2	3	4	0	2	0	0	3	4	0	0	0	1	0	1	1	2	0	0	1	0	3	1	0	0	3	4	5	0	0	0
S	17	4	1	1	1	0	3	0	5	2	0	0	3	4	5	6	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	18	5	1	1	0	2	3	0	5	2	1	2	0	0	0	0	7	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	19	4	0	0	0	2	3	0	5	2	1	0	0	4	0	0	7	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	20	4	1	1	0	2	0	0	5	1	1	0	0	4	5	6	0	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	21	4	1	1	1	2	0	0	5	2	0	0	3	4	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	22	4	1	1	0	2	3	4	0	2	1	2	0	4	5	6	0	1	0	3	1	2	0	4	1	0	3	1	0	0	3	4	5	0	7	8

MATRIZ DE TABULACION DE DATOS

		PREGUNTAS / Categorías																																			
		20	21			22				23				24	25					26			27				28	29	30	31	32						
		1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4		7	6	5	4	3	2	1	3	2	1	4	3	2	1					1	2	3	4		
C	1	6	1	0	0	0	2	0	0	1	2	3	4	0	0	0	5	4	3	0	0	3	2	0	0	3	2	1	1	1	3	2	0	0	3	0	
A	2	0	0	2	0	1	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	2	0	0		
S	3	0	0	2	0	0	0	0	4	1	2	3	0	0	0	0	5	4	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	1	1	3	2	0	0	3	0	
O	4	0	0	2	3	1	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	2	0	0
S	5	0	0	0	3	1	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	3	4	
	6	0	0	2	3	0	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	2	0	0	
	7	0	0	0	3	0	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	1	0	0	4	
	8	0	0	2	3	1	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	2	3	0	
	9	0	0	2	3	1	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	3	0		
	10	0	0	0	3	0	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	1	0	0	4		
	11	0	0	2	3	1	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	1	0	0	0		
	12	6	1	0	0	0	2	0	0	1	2	3	4	0	0	0	5	4	3	0	0	3	0	0	0	3	2	1	1	1	3	2	0	2	3	0	
	13	0	0	2	0	0	0	0	4	1	2	3	0	0	0	0	5	4	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	0	0	3	2	0	2	3	0	
	14	0	0	0	3	1	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	
	15	0	0	0	3	1	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	4	
	16	0	0	2	0	0	0	0	4	1	2	3	0	0	0	0	5	4	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	1	1	3	2	0	0	3	0	
	17	0	0	0	3	1	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	1	2	0	0	
	18	0	0	2	3	0	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	3	0	
	19	0	0	0	3	1	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	3	0	
	20	0	0	2	3	1	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	
	21	0	0	0	3	1	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	3	0	
	22	0	1	0	0	0	0	0	4	1	2	3	4	0	0	0	5	4	3	0	0	0	0	0	3	2	1	1	1	3	2	0	0	3	0		

MATRIZ DE TABULACION DE DATOS

		PREGUNTAS / Categorías																																		
		33	34	35	36						37		38				39					40	41						42	43	44	45				
					1	2	3	4	5	6	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6				4	3	2	1	
C	A	1	1	4	2	0	0	0	0	5	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	1	0	2	3	4	5	6	1	1	1	1	4	0	0	1
S	2	2	4	1	1	0	0	4	0	6	1	2	1	2	3	0	1	0	3	0	0	1	0	0	3	4	0	0	0	2	1	0	3	0	0	
S	3	1	4	2	0	2	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	1	1	2	3	4	5	6	0	1	1	4	0	0	1	
	4	2	4	1	1	0	0	4	0	6	1	0	1	2	3	0	0	0	3	4	0	1	0	2	3	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	
	5	2	4	2	1	2	0	4	5	6	1	2	1	2	3	0	0	0	3	0	5	1	0	0	3	0	0	6	0	1	1	4	0	0	0	
	6	2	4	1	1	2	0	4	5	6	1	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	3	1	0	3	0	1		
	7	1	4	2	1	2	0	4	0	6	1	2	1	2	3	0	0	0	3	0	0	1	0	2	3	0	0	0	3	1	4	0	0	1		
	8	1	4	1	1	0	0	4	0	6	1	0	0	2	3	4	0	0	3	0	0	1	0	0	3	0	0	6	0	1	1	4	0	0	1	
	9	2	4	2	1	0	0	4	5	6	1	0	0	2	0	0	0	0	3	4	0	1	0	2	0	0	0	6	0	2	1	0	0	2	0	
	10	1	4	1	1	0	0	4	5	6	1	0	1	2	3	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	4	0	6	0	3	1	0	3	0	1	
	11	2	4	1	1	2	0	4	0	6	1	0	1	0	3	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	4	0	6	0	2	1	0	0	2	0	
	12	1	4	2	0	0	0	0	5	0	1	0	0	2	0	4	0	0	0	0	0	1	0	2	3	4	5	6	1	1	1	4	3	0	1	
	13	2	4	2	1	2	0	4	0	6	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	1	0	2	3	4	5	6	0	1	1	4	0	0	1	
	14	2	4	1	1	0	0	4	0	6	1	2	1	0	3	0	0	0	3	0	0	1	0	2	0	0	0	6	0	2	1	0	0	0	1	
	15	2	4	1	1	0	0	4	5	6	1	0	0	2	3	0	1	0	3	4	0	1	0	0	0	4	0	6	0	3	1	0	0	0	1	
	16	1	4	2	0	0	0	4	5	0	1	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	1	0	2	3	4	5	6	0	1	1	4	0	0	0	
	17	2	4	1	1	0	0	4	0	6	1	0	0	2	3	0	0	2	3	0	5	1	0	0	3	0	0	6	0	2	1	0	0	0	1	
	18	2	4	1	1	2	0	4	0	6	1	2	1	2	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	3	0	0	6	0	1	1	4	0	0	0	
	19	2	4	1	1	2	0	4	5	6	1	0	1	2	3	0	1	2	3	0	0	1	0	2	0	0	0	6	0	1	1	0	0	0	1	
	20	1	4	2	1	0	0	4	5	6	1	2	0	2	3	0	0	0	3	0	0	1	0	0	3	0	0	6	0	2	1	0	0	0	1	
	21	2	4	1	1	0	0	4	5	6	1	0	1	2	3	0	0	2	3	0	0	1	0	0	3	0	0	6	0	1	1	0	0	0	1	
	22	1	4	2	0	0	0	0	5	0	1	0	0	2	0	4	0	2	0	0	0	1	0	2	3	4	5	6	1	1	1	4	0	0	1	

MATRIZ DE TABULACION DE DATOS

		PREGUNTAS / Categorías																																								
		46							47							48	49				50						51			52	53	54				55						
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6		7	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	1	2			3	1	2	3		4					
C	A	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	3	4	0	0	0	0	5	0	0	2	0	0	0	1	0	3	2	1	0	0	4	1		
S	O	0	0	0	4	0	0	0	0	0	2	0	0	5	0	7	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	3	2	2	1	0	0	4	1				
1	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	2	1	0	3	4	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2	1	0	0	4	1
3	4	0	0	0	0	5	0	0	0	0	2	0	0	5	0	7	1	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	2	2	1	0	0	0	0	4	1			
5	6	0	0	0	0	0	0	7	0	0	2	0	0	0	0	7	2	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	1	0	3	2	2	1	0	0	0	0	1				
7	8	0	0	0	0	0	0	7	0	0	2	0	0	0	0	7	2	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	2	2	1	0	0	4	1					
9	10	0	0	0	0	0	0	0	8	0	2	0	0	5	0	0	2	0	0	3	4	1	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2	1	0	0	0	4	2				
11	12	0	0	0	0	0	0	7	0	0	2	0	0	0	0	7	2	1	0	0	4	1	0	0	0	5	0	0	0	3	2	2	1	0	0	4	1					
13	14	0	0	0	0	0	0	7	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	4	0	0	0	0	5	0	0	0	3	2	2	1	0	0	4	1					
15	16	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	2	1	2	3	0	0	0	0	0	0	5	0	0	2	0	1	2	1	0	0	4	1					
17	18	0	0	0	4	0	0	0	0	0	2	0	0	5	0	0	2	0	0	3	4	0	2	0	0	5	0	0	2	0	2	2	1	0	0	0	4	2				
19	20	0	0	0	0	0	0	0	8	0	2	0	0	5	0	0	2	1	0	0	4	0	0	0	0	5	0	0	0	3	2	2	1	0	0	0	4	1				
21	22	0	0	0	0	0	0	0	8	0	2	0	0	5	0	7	2	0	0	3	0	0	2	0	0	5	0	1	0	3	2	2	1	0	0	4	1					
		0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	2	1	0	4	0	0	0	0	5	0	0	0	3	2	2	1	0	0	4	1						
		0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1	1	0	3	4	0	0	0	5	0	0	2	0	1	2	1	0	0	4	1						

MATRIZ DE TABULACION DE DATOS

		PREGUNTAS / Categorías																																			
		56	57	58	59	60								61	62	63	64	65	66	67	68							69								70	71
						1	2	3	4	5	6	7	8							1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	C	1	1	3	3	1	2	3	4	5	6	7	8	2	2	0	1	1	1	1	2	3	4	5	0	7	1	2	3	0	5	6	7	8	2	3	
2	A	2	1	4	2	1	2	3	4	5	6	7	8	5	2	0	1	1	4	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6	7	0	1	3	
3	S	1	1	3	3	1	2	3	4	5	6	7	8	2	1	0	1	1	5	1	1	2	0	4	5	6	7	1	0	3	0	0	6	7	0	2	3
4		2	1	5	1	1	2	3	4	5	6	7	8	3	2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	
5		2	1	3	3	1	2	3	4	5	6	7	8	3	2	0	1	1	1	1	1	0	0	0	5	0	0	1	0	3	0	5	0	7	0	1	3
6		2	1	4	1	1	2	3	4	5	6	7	8	5	2	0	1	1	4	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	7	0	1	3	
7		2	1	5	1	1	2	3	4	5	6	7	8	5	1	0	1	1	5	1	1	0	0	0	5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3
8		2	1	3	1	1	2	3	4	5	6	7	8	2	2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	5	0	7	0	1	3	
9		2	1	5	1	1	2	3	4	5	6	7	8	5	2	0	1	1	5	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	2	
10		2	1	3	1	1	2	3	4	5	6	7	8	3	2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	
11		2	1	5	2	1	2	3	4	5	6	7	8	3	2	0	1	1	0	1	1	0	0	4	5	6	0	1	0	3	0	0	7	0	1	3	
12		1	1	3	3	1	2	3	4	5	6	7	8	2	2	0	1	1	1	1	1	2	0	4	5	0	7	1	0	3	0	5	6	7	8	2	1
13		1	1	4	2	1	2	3	4	5	6	7	8	5	1	0	1	1	5	1	1	2	0	0	0	0	7	1	0	3	0	5	6	7	8	2	1
14		2	1	5	3	1	2	3	4	5	6	7	8	2	2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	
15		2	1	4	1	1	2	3	4	5	6	7	8	5	2	0	1	1	4	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	7	0	1	3	
16		2	1	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	2	2	0	1	1	0	1	1	2	0	0	5	0	7	1	0	3	0	5	6	7	0	1	3
17		2	1	5	1	1	2	3	4	5	6	7	8	3	2	0	1	1	4	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2		
18		1	1	4	1	1	2	3	4	5	6	7	8	5	2	0	1	1	5	1	1	0	0	0	5	0	0	1	0	3	0	0	7	0	1	3	
19		2	1	5	2	1	2	3	4	5	6	7	8	3	2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	5	0	0	1	0	0	0	5	0	7	0	1	3
20		2	1	5	1	1	2	3	4	5	6	7	8	2	2	0	1	1	4	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	1	2		
21		1	1	5	1	1	2	3	4	5	6	7	8	5	2	0	1	1	5	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	7	0	1	3		
22		1	1	3	3	1	2	3	4	5	6	7	8	5	2	0	1	1	5	1	1	2	0	4	5	6	7	1	0	3	0	5	6	7	8	2	3

Pregunta No. 1 - 6: DE CLASIFICACION

Pregunta No. 7

¿Cuál es su nivel de estudio?

Objetivo: Conocer el nivel de estudios alcanzado por las personas que dirigen las empresas en estudio.

Nivel de Estudio	Frecuencia	Porcentaje
De 1o. A 6o. grado	-	-
De 7o. a 9o. grado	2	9.0
Bachillerato	1	4.5
Técnico	12	54.5
Universitario	7	32.0
Ninguno	-	-
TOTAL	22	100%

Comentario: Es notorio que el 54.5% de la población ha alcanzado estudios técnicos y un 32%, estudios universitarios. Llama la atención que, el 9% de la población ha logrado estudios a nivel de tercer ciclo y solamente un 4.5% el nivel de bachillerato. Lo anterior permite concluir que las micro y pequeñas empresas de la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura están siendo dirigidas en su mayoría por personas con estudios técnicos.

FILOSOFIA EMPRESARIAL

Pregunta No. 8

Describe la visión de su empresa.

Objetivo: Determinar si el empresario conoce la visión de su empresa.

Visión	Frecuencia	Porcentaje
Conoce	18	81.8
No conoce	4	18.2
TOTAL	22	100%

Comentario: El 81.8% del total de empresas encuestadas manifestó conocer su visión y el 18.2% no la conoce. A pesar que la mayoría de ellos afirmó conocerla, no la supieron describir con exactitud. De manera general las empresas tienen como visión ampliar su mercado y ser competitivos.

Pregunta No. 9

Describe la misión de su empresa.

Objetivo: Determinar si el empresario conoce la misión de su empresa.

Misión	Frecuencia	Porcentaje
Conoce	18	81.8
No conoce	4	18.2
TOTAL	22	100%

Comentario: Del total de empresas encuestadas, un 81.8% afirmó conocer su misión empresarial, sin embargo no pudo ser definida con claridad y solamente el 18.2% manifestó no conocerla.

En general las empresas tienen una misión orientada a elaborar productos de calidad y ofrecer un buen servicio a los clientes.

Pregunta No. 10

¿Cuáles son los objetivos que persigue su empresa?

Objetivo: Conocer los principales objetivos que persiguen las empresas en estudio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Conocer la oferta y la demanda del mercado	11	50.0
Ser altamente competitivos en el mercado	18	81.8
Garantizar productos de calidad en el mercado	18	81.8
Contar con recurso humano altamente calificado	13	59.0
Ser sujeto de crédito en el mercado financiero	13	59.0

Comentario: Se pudo constatar que la mayoría de las empresas encuestadas (81.8%) tienen como objetivos principales ser altamente competitivos en el mercado y garantizar productos de calidad. Por otro lado, para un 59% de las empresas sus objetivos son contar con recursos altamente calificados y ser sujetos de crédito en el sistema financiero. Además, sólo un 50% de las micro y pequeñas empresas tienen como objetivo conocer la oferta y la demanda del mercado.

Pregunta No. 11

¿La empresa cumple con los objetivos que persigue?

Objetivo: Identificar hasta qué grado se cumplen los objetivos que persigue la empresa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	1	5.0
Parcialmente	20	90.0
Nunca	1	5.0
TOTAL	22	100%

Comentario: El 90% de las empresas encuestadas manifestaron cumplir parcialmente sus objetivos, el 5% los cumple totalmente y el 5% restante nunca los cumple. De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que la mayoría de las empresas en estudio no cumplen totalmente sus objetivos.

Pregunta No. 12

En caso que los objetivos se cumplan parcialmente o nunca se cumplan. ¿Cuáles cree que sean las razones?

Objetivo: Conocer las razones por las cuales las micro y pequeñas empresas de la asociación no pueden cumplir totalmente sus objetivos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Falta de capacidad administrativa	13	59.0
Falta de recursos materiales	12	54.5
Inadecuados procesos de producción	5	22.7
Recurso Humano no calificado	12	54.5
Falta de financiamiento	8	36.3
Falta de capital de trabajo	8	36.3
No se conoce el comportamiento del mercado	7	31.8

Comentario: De acuerdo con las personas encuestadas, existen diversas razones por las cuales no se cumplen totalmente los objetivos, entre las más frecuentes están: la falta de capacidad administrativa, la falta de recursos materiales y de personal calificado. Por lo anterior, se pudo observar que las micro y pequeñas empresas de la asociación poseen problemas administrativos que no les permiten gestionar eficientemente sus negocios.

Pregunta No. 13

¿Con qué tipo de planes operacionales cuenta la empresa?

Objetivo: Conocer si las empresas cuentan con planes operacionales para el desarrollo de sus actividades.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Programas	10	45.5
Proyectos	1	4.5
Presupuestos	6	27.3
Ninguno	5	22.7
TOTAL	22	100%

Comentario: Dentro de los planes operacionales que utilizan las empresas para el desarrollo de sus actividades un 45.5% utilizan programas generalmente en el área de producción y un 27.3% elaboran presupuestos y solamente un 4.5% elaboran proyectos. Por otra parte, el 22.7% manifestó no elaborar planes operacionales para desarrollar sus actividades.

Pregunta No. 14

¿Posee la empresa una estructura organizativa bien definida?

Objetivo: Conocer si las empresas poseen una estructura organizativa definida y las unidades que la conforman.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	-	-
No	22	100.0
TOTAL	22	100%

Comentario: Como es notorio el 100% de los empresarios manifestaron no poseer una estructura organizativa claramente definida.

Pregunta No. 15

¿Cuáles cree que son las causas de no haber definido claramente su estructura organizativa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Falta de conocimiento técnico	13	59.1
Falta de recursos	5	22.7
Falta de tiempo	4	18.2
No es importante	-	0.0
Otros	-	0.0
TOTAL	22	100.0

Comentario: Las empresas encuestadas manifestaron no poseer una estructura organizativa claramente definida, como consecuencia de la falta de conocimientos técnicos. Por otra parte, el 22.7% no lo han hecho por falta de recursos y el 18.2% por falta de tiempo.

FINANZAS

Pregunta No. 16

Mencione las principales funciones y actividades que realiza en el área de finanzas.

Objetivo: Conocer las principales funciones que realizan los micro y pequeños empresarios de la asociación en el área de finanzas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Determinar y reinvertir las ganancias	20	91.0
Elaborar los presupuestos	6	27.0
Cálculo de razones financieras	2	9.0
Declaración de IVA	3	14.0

Comentario: En general se puede resumir que en el área financiera la mayoría de empresas realizan funciones o actividades relacionadas con la determinación y reinversión de las ganancias y en menor proporción elaboración de presupuestos, declaraciones de IVA y una minoría calcula razones financieras.

Pregunta No. 17

¿Qué fuentes de financiamiento interno utiliza la empresa?

Objetivo: Conocer cuáles son las principales fuentes de financiamiento interno que utilizan los micro y pequeños empresarios de la asociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
	a	e
Reinvertir las ganancias	20	90.1
Ventas de activo fijo que no se necesita	1	4.5
Reservas para mantenimiento de maquinaria y equipo	8	36.0

Comentario: La mayoría de las empresas encuestadas contestaron que sus principales fuentes de financiamiento interno es la reinversión de las ganancias y un porcentaje menor utiliza las reservas destinadas al mantenimiento de la maquinaria y equipo. De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que la principal fuente de financiamiento interno que utilizan es el de reinvertir sus utilidades.

Pregunta No. 18

¿Recurre la empresa a fuentes de financiamiento externo?

Objetivo: Conocer si las empresas hacen uso de financiamiento externo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	27.3
No	16	72.7
TOTAL	22	100.0

Comentario: Del total de la población encuestada un 72.7% respondió que no recurren a fuentes de financiamiento externo y un 27.3% manifestó que si lo hacen. Algunas de ellas obtienen financiamiento en los principales bancos del sistema financiero y otras a través de instituciones no gubernamentales. La mayoría de empresas investigadas no recurre al sistema financiero dado que no son sujetos de crédito, los plazos de financiamiento que ofrecen son muy cortos y las tasas de interés son muy elevadas.

Pregunta No. 19

¿Cuáles son los principales presupuestos que elabora la empresa?

Objetivo: Determinar qué tipo de presupuestos realizan las empresas para la planificación y control de sus operaciones.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Presupuesto de Ventas	3	13.6
Presupuesto de Compras	3	13.6
Presupuesto de Efectivo	-	-
Presupuesto de Gastos Fijos	6	27.0
Presupuesto de Gastos Variables	6	27.0
Presupuesto de Gastos de Operación	6	27.0
Presupuesto de Capital	-	-
Presupuesto de Producción	-	-
No elabora presupuestos	16	72.7

Comentario: El 72.7% de las empresas encuestadas manifestaron que no elaboraban presupuestos para planificar y controlar sus operaciones financieras. Sin embargo, el 27% dijo elaborar presupuestos de gastos de operación, gastos fijos y variables. El 13% restante afirmó elaborar presupuesto de compras y ventas. Por tanto, se puede inferir que la unidad de análisis no llevan acabo una eficiente planificación financiera de sus operaciones

Pregunta No. 20

¿Cuáles son las razones financieras que la empresa utiliza para analizar e interpretar sus estados financieros?

Objetivo: Determinar si las empresas hacen uso de las razones financieras para evaluar la eficiencia de su gestión administrativa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Razón de Liquidez	2	9.0
Razón de Endeudamiento	-	-
Razón de crecimiento	-	-
Rotación del inventario	-	-
Rotación de Cuentas por Cobrar	-	-
Prueba del ácido	-	-
Ninguna	20	91.0
TOTAL	22	100%

Comentario: De acuerdo con los datos obtenidos se pudo observar que el 91% de las empresas encuestadas no utilizan razones financieras y sólo un 9% calcula razón de liquidez. Esta última la determinan empíricamente comparando sus ingresos con sus gastos.

Pregunta No. 21

¿Cuáles son los principales problemas que usted experimenta en el área financiera?

Objetivo: Identificar cuáles son los principales problemas que enfrentan las micro y pequeñas empresas en el área de finanzas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Falta de planificación de las necesidades de fondos	3	13.6
Falta de capital de trabajo	11	50.0
No son sujetos de crédito en el sistema financiero	15	68.2

Comentario: De acuerdo con las respuestas obtenidas, el problema más frecuente es que no son sujetos de crédito en el sistema

financiero nacional, no cuentan con capital de trabajo suficiente para poder realizar sus actividades y en menor proporción existe falta de planificación de necesidades de fondos. Por lo anterior, puede concluirse que el principal problema financiero que enfrentan las MYPES afiliadas a ASPAC es que no cuentan con facilidades de financiamiento externo dada su deficiente gestión financiera.

Pregunta No. 22

A su juicio ¿Cuáles son las causas que originan los problemas en el área de finanzas?

Objetivo: Conocer las causas que originan los problemas experimentados en el área financiera.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No se cuenta con información oportuna	12	54.5
No se cuenta con capital de trabajo suficiente	10	45.5
No se conocen fuentes de financiamiento interno	-	-
Falta de capacitación	20	90.9

Comentario: El 90.9% de las personas encuestadas manifestaron que los problemas en el área financiera son causados por la falta de personal capacitado en ésta área, el 54.5% concluyó que se debe a que no cuentan con información financiera oportuna, en cambio el 45.5% adujeron no contar con capital de trabajo suficiente. Es evidente que no existe una administración financiera efectiva.

CONTABILIDAD

Pregunta No. 23

Mencione las principales funciones y actividades que realiza su empresa en el área de contabilidad.

Objetivo: Conocer las principales funciones y actividades que se realizan en el área contable.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Manejo y control de caja chica	6	27.3
Realizar conciliaciones bancarias	6	27.3
Registrar las entradas y salidas de efectivo	22	100
Llevar registros del IVA	3	13.6

Comentario: El 100% de la población encuestada manifestó que dentro de las principales funciones y actividades que realizan están el llevar registros de entradas y salidas efectivo. El 27.3% de los empresarios manifestó que entre sus funciones realiza el control y manejo de caja chica y solamente el 13.6% manifestó llevar registros de IVA.

Pregunta No. 24

¿La empresa cuenta con un sistema de contabilidad formal?

Objetivo: Conocer si las empresas llevan un sistema de contabilidad formal.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0.0
No	22	100.0
TOTAL	22	100%

Comentario: De todas las empresas encuestadas el 100% manifestó que no llevan un sistema de contabilidad formal, lo cual dificulta el registro y clasificación de las actividades económicas y la elaboración de los estados financieros. Las empresas no cuentan con registros contables efectivos y se limitan a registrar sus compras y ventas de manera informal.

Pregunta No. 25

¿Qué tipo de registros contables utiliza la empresa?

Objetivo: Conocer si las empresas llevan los registros contables exigidos por la ley.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Libro diario	-	-
Libro mayor	-	-
Libro de compras	6	27.3
Libro de Ventas	6	27.3
Libro de IVA	3	13.6
Planilla de Sueldos y Salarios	-	-
Libros Auxiliares	-	-
Ninguno	16	72.7

Comentario: De acuerdo con la información obtenida se pudo conocer que la mayoría de los micro y pequeños empresarios de ASPAC no llevan los registros contables (72.7%) y sólo una minoría lleva registros de IVA(13.6%), Compras y Ventas(27.3%). Cabe destacar que aunque el 100% de las empresas no tiene contabilidad formal, hay 3 de ellas que manifestaron declarar el IVA dado que les resulta conveniente para sus negocios.

Pregunta No. 26

¿Cuáles son los Estados Financieros que prepara la empresa?

Objetivo: Conocer los estados financieros que preparan las empresas encuestadas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Balance General	2	9
Estado de Resultado	2	9
Flujo de Efectivo	-	-
Ninguno	20	91

Comentario: La mayor parte de las empresas encuestadas manifestaron que no realizan ningún tipo de Estados Financieros y sólo una pequeña parte de ella realizan Balance General y Estado de Resultado a final del año.

Por lo que se pudo observar la deficiencia que los micro y pequeños empresarios tienen en el área contable.

Pregunta No. 27

¿Cuáles son los instrumentos que utiliza la empresa para realizar el control del dinero?

Objetivo: Determinar qué instrumentos utilizan las empresas para llevar el control de sus fondos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Arqueo de caja	-	-
Arqueo de caja chica	6	27
Conciliaciones bancarias	6	27
Libro de entradas y salidas de efectivo	22	100
Ninguno	-	-

Comentario: De acuerdo con los datos obtenidos el 100% de las empresas encuestadas controlan su efectivo a través del libro de entradas y salidas de efectivo y un 27% de éstas realizan arqueos de caja chica y conciliaciones bancarias.

Pregunta No. 28

¿La empresa realiza ventas al crédito?

Objetivo: Verificar si las empresas realizan ventas al crédito.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	23.0
No	17	77.0
TOTAL	22	100%

Comentario: Prácticamente tres cuartas partes de las empresas encuestadas no realizan ventas al crédito, por el contrario el 23% de la unidad de análisis manifestaron que si lo hacen.

Pregunta No. 29

Si su respuesta es positiva ¿Cuáles son los registros con que cuenta la empresa para controlar las cuentas por cobrar?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Registro de la cartera de clientes	5	23
Registro de cuentas incobrables	-	-

Comentario: El 23% de las empresas que conceden crédito manifestaron llevar registro de cartera de clientes, pero ninguna de ellas manifestaron llevar registro sobre las cuentas incobrables.

Pregunta No. 30

¿Cuál es el criterio que utiliza la empresa para determinar el costo de adquisición de sus inventarios?

Objetivo: Conocer qué criterios utilizan las empresas para determinar el costo de adquisición de sus inventarios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Costo de Compra	7	32.0
Costo de compra + costo de conversión	9	41.0
Costo de compra + costo de conversión + gastos adicionales	6	27.0
TOTAL	22	100.0

Comentario: El 41% de las empresas manifestaron que utilizan el criterio del costo de compra más el costo de conversión para determinar el costo de sus inventarios. Por otro lado, 32% de ellas utiliza el criterio del costo de compra y sólo un 27% utiliza el criterio de costo de compra + costo de conversión + gastos adicionales. Por lo anterior, se pudo determinar que sólo el 27% de las empresas llega a determinar exactamente el costo de sus inventarios.

Pregunta No. 31

¿Cuál es el método que utiliza la empresa para determinar el valor de sus inventarios?

Objetivo: Determinar los métodos utilizados por las empresas para evaluar los inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Costo Estándar	6	27.0
Costo Promedio	14	64.0
Ninguno	2	9.0
TOTAL	22	100%

Comentario: De acuerdo con los datos obtenidos, el 64% dijo utilizar el costo promedio, un 27% utiliza los costos estándar y un 9% no utiliza ningún método.

Pregunta No. 32

¿Cuáles son los principales problemas que experimenta la empresa en el área contable?

Objetivo: Conocer las principales problemáticas que enfrentan las empresas en el área contable.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Las transacciones no se registran adecuadamente	9	41
No se llevan registros actualizados	8	36
No se controlan las principales cuentas de activo	12	54.5
No existe control eficiente de los inventarios	4	18

Comentario: El 54.5% de las empresas encuestadas consideran que el principal problema en el área de contabilidad es la ausencia de controles en las principales cuentas de activo, el 41% afirma que las transacciones económicas no se registran adecuadamente y el 36% concluyó que sí bien existen registros, estos no se llevan actualizados.

Pregunta No. 33

¿Cuáles son las causas que originan los problemas en el área contable?

Objetivo: Conocer las principales causas que originan la problemática contable que tienen actualmente las empresas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Falta de capacitación en el área contable	9	41
Pocos conocimientos contables	13	59

Comentario: El 59% de los encuestados manifestaron que las causas que originan los problemas en el área contable se fundamentan en los pocos conocimientos contables que posee el personal y el 41% lo atribuye a la falta de capacitación del personal en esa área.

COSTOS

Pregunta No. 34

¿Cuáles son los costos en los incurre la empresa al fabricar sus productos?

Objetivo: Conocer los elementos del costo de producción que toman en cuenta las empresas para la fabricación de sus productos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Materia Prima	-	-
Mano de Obra	-	-
Gastos Generales de Fabricación	-	-
Todos los anteriores	22	100
TOTAL	22	100%

Comentario: Las empresas encuestadas manifestaron que los costos De producción en que incurren sus productos son la materia prima la mano de obra y los gastos de fabricación. Lo que indica que cada uno representa un porcentaje en el costo del producto terminado.

Pregunta No. 35

¿De qué manera calcula la empresa las utilidades?

Objetivo: Conocer la forma en que las empresas determinan sus utilidades.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ingresos - Costos de producción	12	55
Ingresos - Costos de producción - costos variables y fijos	10	45
TOTAL	22	100%

Comentario: La forma en que las empresas encuestadas determinan sus utilidades es a través de los Ingresos-Costos de Producción que es un 55% y el restante lo determina a través de los Ingresos-Costos de Producción-Costos Variables y Fijos. Lo que demuestra que no todas las empresas saben determinar correctamente las utilidades.

Pregunta No. 36

¿Cuáles son los principales problemas que las empresas experimentan en el área de costos?

Objetivo: Conocer los principales problemas que enfrentan las empresas en el área de costos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ausencia de costos totales	18	81.8
Ausencia de controles y registros apropiados	17	77
No existen controles de la materia prima	8	36
No se determina el punto de equilibrio	12	54.5

Comentario: Del total de los encuestados el 82% manifestaron que los principales problemas en el área de costos se centran en la ausencia de control de costos totales y registros apropiados, el 54.5% manifestaron no conocer el método para determinar el punto de equilibrio.

Pregunta No. 37

¿Cuáles son las causas que originan los problemas mencionados en la pregunta anterior?

Objetivo: Determinar las causas que originan los problemas en el área de costos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Pocos conocimientos en el área de costos y cálculos de márgenes de utilidad	21	95.4
Falta de capacitación en el área de costos	7	31.8

Comentario: El 95% de las empresas encuestadas manifestaron que las causas que propician los problemas en el área de costos se debe a los pocos conocimientos que posee el personal lo cual obstaculiza calcular adecuadamente los márgenes de utilidad, sin

embargo el 31.8% sostuvo que las causas se centran en la falta de capacitación del personal en el área de costos.

COMERCIALIZACION

Pregunta No. 38

Mencione las principales funciones y actividades que realiza su empresa en el área de comercialización:

Objetivo: Conocer las principales actividades que realizan las empresas en el área de comercialización.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Definir los precios de venta	10	45
Conocer los gustos y preferencias de los clientes	18	82
Dar buen servicio a los clientes	14	64
Promocionar sus productos	4	18

Comentario: De acuerdo con los datos obtenidos el 82% de los encuestados manifestaron que la actividad que realizan con mayor frecuencia en el área de comercialización es: conocer los gustos y preferencia de los clientes, el 64% se centra en la calidad del servicio, el 45% considera también el precio de venta y finalmente el 18% considera la importancia de promocionar sus productos.

Pregunta No. 39

¿Quiénes son sus principales competidores?

Objetivo: Comprobar si las empresas conocen sus principales competidores.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No hay competencia	2	1
Los grandes talleres	5	2
Ropa barata	6	3
Boutiques	15	68
Mercados	3	1.4
Fabrica de uniformes	2	1

Comentario: Las empresas encuestadas manifestaron que conocen sus principales competidores entre los cuales destacan: boutiques o talleres que se encuentran cerca de la zona donde ellas trabajan, talleres grandes, ropa barata, ropa que se vende en los mercados, las fabricas de uniformes. Mientras que otras consideran no tener competencia.

Pregunta No. 40

¿Conoce la variedad de productos y servicios que ofrecen sus competidores?

Objetivo: Conocer la variedad de productos que ofrecen los competidores en el mercado

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	100
No	-	-
TOTAL	22	100%

Comentario: El 100% de las micro y pequeñas empresas manifestaron conocer los productos que ofrecen sus competidores. Estos para volverse competitivos están en constante conocimiento de los gustos y preferencias de los consumidores en cuanto a calidad y precio de los productos.

Pregunta No. 41

Mencione las cualidades que distinguen sus productos con los de la competencia.

Objetivo: Conocer las cualidades que distinguen de los productos que vende la empresa con respecto a los de la competencia.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Precios bajos	2	1
Calidad de los productos	12	55
Atención personalizada	15	68
Entrega oportuna	10	45
Calidad de la mano de obra	6	27
Conocer los gustos y preferencias de los clientes	18	82

Comentario: El 82% de los encuestados manifestaron conocer los gustos y preferencias de los consumidores, el 68% consideró que la atención al cliente es personalizada y el 55% sostuvo que sus productos gozan de una reconocida calidad, el 27% manifestó que cuentan con mano de obra calificada. Llama la atención que solamente el 1% de los encuestados manifestaron poseer precios bajos lo cual nos induce a creer que existen problemas para determinar los precios para que éstos sean competitivos.

Pregunta No. 42

¿Posee la empresa un plan de comercialización que le permita competir de manera planificada en el mercado?

Objetivo: Conocer si las empresas poseen un plan de comercialización que les permita competir en el mercado.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27
No	19	73
TOTAL	22	100%

Comentario: De acuerdo con los datos obtenidos el 73% de las empresas manifestaron no tener un plan de comercialización y sólo el 27% manifestó lo contrario. Lo que indica que la mayoría de éstas empresas no planifica su comercialización.

Pregunta No.: 43

¿Qué método utiliza la empresa para determinar el precio de venta?

Objetivo: Conocer los métodos que utilizan las empresas para determinar el precio de sus productos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
En base a costos	12	55
En base a la competencia	6	27
En base a sus utilidades	4	18
Total	22	100%

Comentario:

De acuerdo con los datos obtenidos el 55% calcula el precio de venta en base a los costos de producción, el 27% lo determina de acuerdo a los precios que fija la competencia y el otro 18% de acuerdo a las utilidades que desea obtener. Esta situación exige que los micros y pequeños empresarios desarrollen conocimientos y habilidades en el área de costos, permitiéndole así determinar con exactitud sus utilidades reales.

Pregunta No. 44

¿Cuál es el canal de distribución que utiliza la empresa para distribuir sus productos?

Objetivo: Determinar cual es el canal de distribución que utilizan las empresas para vender sus productos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Productor consumidor	22	100
Productor-distribuidor-consumidor	-	-
Productor-distribuidor-minorista-consumidor	-	-
Productor-distribuidor-Mayorista-minorista-consumidor	-	-
Total	22	100%

Comentario:

El 100% de las empresas encuestadas utilizan un solo canal de distribución productor - consumidor, es decir que venden sus productos directamente con el cliente; no existe entre ellos ningún tipo de intermediario.

Pregunta No. 45

¿Qué acciones emprende la empresa para promocionar sus productos?

Objetivos: Conocer las acciones que implementa la empresa para vender sus productos en el mercado.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	10	45
Rebajas	4	18
Ofertas	2	11
Regalos por compra	16	73
Ninguna	-	-

Comentario: Las empresas encuestadas manifestaron que las promociones que realizan con mayor frecuencia son: los regalos por compra (73%), los descuentos que realizan al momento de la compra (45%), rebajas aplicada a ciertos productos (18%); así como también ciertas ofertas que se hacen en determinadas temporadas (11%).

Los regalos de compra son estratégicos de promoción que implementan estas empresas, cada vez que los clientes compran en grandes cantidades así como también al final de cada año comercial.

Pregunta No. 46

¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para publicitar sus productos?

Objetivo: Conocer los medios por los cuales las empresas hacen publicidad a los productos que ofrecen en el mercado.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	1	5
Radio	-	-
Periódico	2	9
Páginas amarillas	4	18
Hojas volantes	3	14
Perifoneo	-	-
Carteles	7	32
Rótulos	5	22

Comentario: De acuerdo con los datos obtenidos se pudo observar que un 9% hace publicidad a través del periódico, el 18% lo hace por medio de las páginas amarillas, un 32% lo hace a través de carteles, otro 22% por medio de rótulos y sólo un 5% por televisión.

Con la información antes mencionada se puede concluir que los micros y pequeños empresarios hacen publicidad a sus productos a través de los medios más económicos como lo son los carteles y los rótulos. Posiblemente esto reduce la competitividad de ellos en el mercado.

Pregunta No. 47

¿Señale los principales problemas que obstaculizan las actividades de comercialización?

Objetivo: Conocer los principales problemas que obstaculizan las actividades comercialización.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Poco conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes	-	-
No se cuenta con un plan de comercialización	18	82
Poco conocimiento de la competencia	-	-
No existen métodos para determinar el precio de venta	-	-
No se realiza publicidad	10	45
No se efectúan promociones	-	-
No tienen recursos financieros	13	59

Comentario: El 82% de los encuestados consideraron que el no poseer un plan de comercialización formal es la causa de muchos problemas en el área de comercialización, el 59% de las respuestas indican que no cuentan con suficientes recursos financieros lo cual impide implementar estrategias publicitarias más agresivas.

Pregunta No. 48

¿Cuáles son las causas que originan los problemas de comercialización?

Objetivo: Conocer las principales causas que generan los problemas en el área de comercialización.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Falta de conocimiento técnico	4	18
Falta de personal capacitado en ésta área	18	82

Comentario: De acuerdo con los datos obtenidos los principales problemas que afrontan estas empresas en el área de comercialización son: la falta de un plan de comercialización, falta de personal capacitado en ésta área; así como también la falta de conocimientos técnicos.

Para los micro y pequeños empresarios la mayor problemática que tienen para poder vender y distribuir sus productos de una manera más eficiente es la falta de un plan de comercialización.

PRODUCCION

Pregunta No. 49

Mencione las principales funciones y actividades que realiza en el área de producción.

Objetivo: Conocer las principales actividades y funciones que realizan en el área de producción.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Controlar la calidad del producto	13	59
Controlar los niveles de desperdicios	2	1
Planificar la producción	15	68
Supervisar la Mano de obra	10	45

Comentario: El 68% del total de las empresas encuestadas consideran que: la planificación de producción, el 59% controla la calidad de producción, el 45% supervisa la mano de obra y finalmente el 1% considera importante el desperdicio dado que esto se da con menor frecuencia.

Pregunta No. 50

De las funciones de producción. ¿Cuáles considera que son las más difíciles de realizar?

Objetivo: Identificar las funciones más difíciles a realizar en el área de producción.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Planificar la producción	5	23
Organizar la producción	7	32
Control de la producción	-	-
Determinar los recursos para producir	-	-
Elaborar presupuestos de producción	13	59
Mantenimiento de la maquinaria y equipo	-	-

Comentario: Del total de las empresas encuestadas el 59% consideran tener dificultades para elaborar presupuestos de producción, el 32% experimentan problemas para organizar la producción y finalmente el 23% de los encuestados encuentran mayores dificultades para planificar la producción. Es evidente que los micro y pequeños empresarios experimenten problemas en la gestión de la producción.

Pregunta No. 51

¿Por qué razones le resulta difícil realizar sus funciones en el área de producción?

Objetivo: Averiguar las razones que dificultan la ejecución de las funciones en el área de producción.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Falta de habilidades	7	32
Falta de tiempo	4	18
Falta de conocimientos administrativos y técnicos de producción	14	64

Comentario: Las empresas encuestadas manifestaron que existen diferentes causas por las cuales dificulta las funciones en ésta área, el 64% estos consideran que la eficiencia y la eficacia en el área de producción se ven limitada por la falta de conocimientos administrativos y técnicos, el 32% consideran tener pocas habilidades en el proceso de producción y finalmente el 18% consideran que son ocasionados por la falta de tiempo.

Pregunta No. 52

¿Cómo determina la cantidad de materia prima y suministros que necesita?

Objetivo: Conocer las técnicas empleadas para establecer los requisitos de materia prima y suministro.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia	3	13.6
Pedidos	19	86.4
Pronósticos de venta	-	-
Presupuesto de compras	-	-
Total	22	100%

Comentario:

Del total de empresas encuestadas el 86.4% manifestó determinar la cantidad de materia prima y suministros a través de pedidos, el 13.6% lo determina a través de la experiencia. Es evidente que no existe planificación formal de la producción dada que no se elaboran pronósticos de ventas y presupuestos de compras de materia prima y suministros.

Pregunta No. 53

¿Cómo realiza la empresa la compra de materia prima?

Objetivo: Conocer las condiciones comerciales de compra de las materias primas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Crédito	-	-
Contado	22	100
Total	22	100%

Comentario: El total de micros y pequeñas empresas encuestadas manifestaron que realizan las compras de materia prima al contado ya que no hay opciones de crédito por parte de sus proveedores.

Pregunta No. 54

¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus proveedores?

Objetivo: Definir los criterios utilizados por las empresas para elegir a sus proveedores.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	22	100
Facilidad de Pago	-	-
Precio	-	-
Responsabilidad	15	68
No hay criterios	-	-

Comentario: El total de la población encuestada manifestó que seleccionar a sus proveedores por la calidad de la materia prima que ofrecen y la mayoría de ellas también toman en cuenta la responsabilidad de sus suplidores.

Pregunta No. 55

¿Para qué período programa la producción?

Objetivo: Conocer la periodicidad con que se planifica la producción.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	18	82
Semanal	4	18
Quincenal	-	-
Mensual	-	-
Total	22	100%

Comentario: El 82% del total de las micros y pequeñas empresas encuestadas realizan una programación diaria para el desarrollo de su producción y el 18% restante planifica semanalmente.

Pregunta No. 56

¿Qué criterios utiliza para planificar la producción?

Objetivo: Definir los criterios que utilizan las empresas para programar la producción.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Demanda del producto	7	32
Ordenes de producción	15	68
Pronósticos de venta	-	-
Total	22	100%

Comentario: Para planificar la producción el criterio más utilizado por los empresarios es a través de las ordenes de producción (68%) y el 32% restante planifica su producción en base a la demanda del producto.

Por tanto la mayoría de las micro y pequeñas empresas de la alta costura planifican en base a pedidos.

Pregunta No. 57

¿La empresa le da mantenimiento preventivo a su maquinaria y equipo?

Objetivo: Conocer si las empresas le dan mantenimiento preventivo a las maquinarias y equipo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	100
No	-	-
Total	22	100%

Comentario: El 100% de las empresas encuestadas le dan mantenimiento preventivo a su maquinaria y equipo que utilizan. Ya que el buen estado de estos contribuye a la calidad de la producción.

Pregunta No. 58

¿Cuáles son las causas más frecuentes que le generan desperdicio?

Objetivo: Determinar las causas que generan los desperdicios en el proceso de producción.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Baja calidad de materia prima	-	-
Maquinaria y equipo defectuoso	-	-
Procedimientos productivos	8	36.4
Mano de obra no calificada	5	22.7
No generan desperdicios	9	40.9

Comentario: El 40.9% de la población encuestada manifiesta que no generan desperdicios, el 36.4% afirma que los desperdicios eran generados por los ineficientes procesos productivos y el 22.7% consideró que los desperdicios son generados por la falta de mano de obra calificada.

Pregunta No. 59

¿En qué momento se realiza el control de calidad de los productos?

Objetivo: Determinar en qué momento a lo largo del proceso de producción, se efectúa el control de calidad.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Antes de producir	6	22.7
Durante la producción	5	27.3
Final de la producción	11	50
Nunca	-	-
Total	22	100%

Comentario: La mitad de la población encuestada realiza el control de calidad de sus productos al final de la producción y el 27.3% se efectúa antes de producir y finalmente el 27.3% manifestó realizar el control de calidad durante la producción.

Pregunta No. 60

¿Qué importancia le da la empresa a los siguientes criterios de calidad y cómo transmite dichos criterios a sus empleados?

Objetivo: Conocer la importancia que da la empresa a los aspectos de calidad.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Hacer bien el trabajo desde la primera vez	22	100
Mostrar interés por el trabajo	22	100
Conocimiento del trabajo	22	100
Hacer el trabajo con menos costos	22	100
Utilizar materia prima de calidad	22	100
Ser cumplidos con la fecha de entrega	22	100
Ser educado con los clientes	22	100
Tratar a los clientes de manera justa	22	100

Comentario: El 100% de las micro y pequeñas empresas encuestadas manifestaron que los aspectos anteriormente mencionados son muy importantes para la realización de sus funciones y así brindar un mejor servicio a sus clientes.

RECURSO HUMANO

Pregunta No. 61

¿Qué fuentes utiliza la empresa para reclutar a su personal?

Objetivos: Determinar cuales fuentes de reclutamiento de personal utilizan las empresas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Amistad	-	-
Anuncios publicitarios	7	32
Recomendaciones personales	6	27.3
Parentesco	-	-
Periódico	9	40.7

Comentario: Del total de empresas encuestadas el 40.7% manifestaron que para reclutar a su personal utilizan los anuncios publicitarios de los periódicos, el 32% lo hace a través de rótulos que colocan las empresas y el 27.3% restante lo hace a través de recomendaciones.

Pregunta No. 62

¿Cuál es el procedimiento que aplica la empresa para seleccionar al personal?

Objetivos: Conocer el procedimiento que utilizan las empresas para seleccionar a su personal.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista personal	3	13.6
Examen práctico	19	86.4
Referencias personales	-	-
Total	22	100%

Comentario: El 86.4% de las empresas seleccionaron su personal operativo a través de exámenes prácticos con el objeto de evaluar las habilidades y capacidades que tienen para realizar la producción, el 13.6% realiza el proceso de selección a través de entrevistas personales.

Pregunta No. 63

¿Cuenta la empresa con algún tipo de manual administrativo?

Objetivo: Conocer si las empresas poseen manuales administrativos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	-	-
No	22	100
Total	22	100%

Comentario: El 100% de las micros y pequeñas empresas encuestadas no poseen manuales administrativos que orientan el desarrollo de las funciones y actividades en las diferentes áreas ya que ninguna de éstas posee manuales administrativos no se suministraron la Pregunta No. 64.

Pregunta No. 65

¿Conocen los empleados las funciones que deben realizar?

Objetivo: Constatar si los empleados conocen con claridad las funciones y actividades que compitan a su puesto de trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	100
No	-	-
Total	22	100%

Comentario: El total de la población encuestada manifestó que los empleados conocen con claridad las funciones y actividades a realizar en cada puesto de trabajo.

Pregunta No. 66

¿Cómo evalúa el desempeño de sus empleados?

Objetivo: Determinar si las empresas evalúan el desempeño de sus empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No los evalúa	-	-
En base a sus tareas	22	100
En base a la persona	-	-
Total	22	100%

Comentario: La mayoría de empresas no cuenta con un programa formal de evaluación del desempeño. La investigación refleja que el 100% de las empresas encuestadas evalúan el desempeño de sus empleados en base a las tareas que realizan tomando en cuenta la forma y calidad del trabajo y el tiempo en que se realizan, tratándose únicamente de una verificación informal sobre el trabajo efectuado.

Pregunta No. 67

¿Qué tipo de incentivos otorga la empresa a sus empleados?

Objetivo: Conocer los diferentes incentivos que las empresas otorgan a sus empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Comisiones	3	13.7
Bonos	-	-
Certificados de regalos	-	-
Regalos	5	22.7
Alimentación	7	31.8
No existe incentivos	7	31.8

Comentario: Las empresas encuestadas manifestaron que para motivar a sus empleados implementan una serie de estrategias para motivar a los empleados a mejorar la producción. El 31% incentiva a sus empleados a través de alimentos, el 22.7% lo hacen a través de regalos y el 13.7% a través de comisiones. Por el contrario siete del total de las empresas no proporcionan incentivos a sus empleados.

CAPACITACION

Pregunta No. 68

¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Conocer si el personal ha recibido algún tipo de capacitación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	100
No	-	-
Total	22	100%

Comentario: El 100% de las empresas encuestadas manifestaron que su personal ha recibido capacitación.

Pregunta No. 69

¿En qué área de la empresa ha recibido capacitación?

Objetivo: Conocer las áreas de la empresa en las que el personal ha recibido capacitación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Producción	22	100
Mercadeo	6	27
Finanzas	1	4.5
Contabilidad	5	23
Costos	10	45
Personal	3	14
Atención al cliente	6	27

Comentario: El personal de las empresas encuestadas manifestaron haber recibido capacitación en las siguientes áreas el 100% en el área de producción, el 46% en costos, el 27% atención al cliente. Como se puede observar la capacitación se ha orientado en menor escala en las áreas de mercadeo, finanzas y contabilidad.

Pregunta No. 70

¿A través de qué institución ha recibido capacitación?

Objetivos: Conocer cuáles son las principales instituciones que han proporcionado servicios de capacitación a la asociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
FADEMYPE	22	100
FUSADES	1	4.5
INSAFORP	15	68
FUNDAPYME	-	-
CONAMYPE	8	36
AMPES	7	22
ASIC	15	68
EXPORPYME	4	18

Comentario: Los resultados reflejan que el 100% de las empresas han recibido capacitación a través de FADEMYPE ya que ASPAC esta afiliada a dicha institución. El 15% manifestó haber recibido capacitación de ISAFORP y ASIC, el 36% de CONAMYPE, el 18% de EXPORPYME y el 4% de FUSADES

Pregunta No. 71

¿Cuál es el costo del servicio?

Objetivo: Conocer el costo de los servicios de capacitación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Gratis	-	-
Menos de ¢500	15	68.2
Entre ¢500 y ¢2000	7	31.8
Más de ¢2000	-	-
Total	22	100%

Comentario: El costo de los servicios de capacitación oscila en una cantidad inferior a ¢500 para el 68.2% de la población encuestada y para el 31.8% restante el costo del servicio se encuentra entre ¢500 y ¢2000, esto se debe a que los servicios de capacitación ofrecidos por FADEMYPE, ASIC e INSAFORP son financiados en un 75% por parte de FADEMYPE y los otros cursos de capacitación que son de mayor costo no existe ese tipo de financiamiento.

Pregunta No. 72

¿Cómo considera el costo del servicio?

Objetivo: Conocer la opinión que tienen las empresas respecto al costo que representan los servicios de capacitación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Alto	2	9
Bajo	5	22.8
Justo o Moderado	15	68.2
Total	22	100%

Comentario: Del total de la población encuestada el 68.2% consideraron que el costo por el servicio de capacitación es justo o moderado, el 22.8% lo considera bajo y el 9% manifestó que eran altos. La mayoría consideran los costos moderados y bajos dado que existe financiamiento por parte de FADEMYPE para la Asociación de Profesionales de Alta Costura (ASPAC).