

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



DISEÑO DE UNA GUIA DE ACCION PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A LAS
INICIATIVAS EMPRESARIALES RURALES ATENDIDAS POR LA ASOCIACION
PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR,
CORDES

INFORME FINAL PRESENTADO POR:

SOFIA BEATRIZ ALVARENGA ALVARENGA
HENRY EDWIN LOPEZ PEÑA
JUAN CONRRADO RUIZ ALVARADO

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MARZO 2003
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA: DRA. MARIA ISABEL RODRIGUEZ

SECRETARIO GENERAL: LICDA. LIDIA MARGARITA MUÑOZ VELA

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

SECRETARIO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS: ING. JOSE CIRIACO GUTIERREZ

DOCENTE DIRECTOR: LIC. JOSE LAURO VASQUEZ

MARZO DE 2003-03-05

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR, CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

*“Ama al Señor con ternura , y Él cumplirá
tus deseos más profundos” Salmos 37:4
“Encomienda al Señor tus obras, y tus proyectos
se realizarán” Proverbios 16:3*



Agradezco infinitamente, y de lo más profundo de mi corazón:

A Dios, nuestro creador, ya que sin él, nada es posible, y no cae la hoja de un árbol si no es su voluntad.

A mis padres, Ricardo Alvarenga y Sofía Alvarenga, por ser las personas que han estado conmigo en todos los momentos de mi vida, y por dedicar su vida entera a mí y a mis hermanos, Yohalmo y Vladi, sin esperar nada a cambio.

A mis amigos y amigas, con quienes he compartido alegrías y tristezas, y me han brindado su apoyo y cariño sin condición alguna, especialmente a Estela, Claudia, Yaneth, Muriel, Tere, Omar Amilcar y Felipe. Gracias por ser mis amig@s.

A mis compañeros de tesis, Henry y Juan, por su paciencia y comprensión, y por haber hecho que el trabajo se tornara divertido, lleno de ilusiones y de esperanzas.

A nuestro asesor, Lic. José Lauro Vásquez, por haber sido nuestro guía y por habernos transmitido sus conocimientos, los cuales nos serán muy útiles en nuestra vida profesional.

Sofía Beatriz Alvarenga Alvarenga

A Dios todopoderoso por haberme creado, iluminado y brindado la sabiduría y el conocimiento necesario para triunfar en el ámbito académico.

A mis padres, especialmente a mi madre, Blanca Elida López, a mis abuelitos, tíos, primos y demás familiares que me han brindado su apoyo económico y moral de forma incondicional para lograr coronar con éxito la carrera académica que he culminado.

Henry Edwin López Peña

A Dios Todopoderoso, quien me ha acompañado siempre y me ha brindado la sabiduría y el conocimiento necesario para seguir adelante aún en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis padres, Ildefonso Vicente Ruiz y María Rosaura Alvarado, quienes con esfuerzo y sacrificio me apoyaron siempre en todos los aspectos, dándole a mi vida la enseñanza más noble del mundo que contribuyó a forjar mi un espíritu de superación que me llevó a la coronación de mi carrera.

A mis hermanos Aelín Oseas Ponce, Esaú Bladimir Ruiz y Satiel Balmore Ruiz, quienes me apoyaron económica y moralmente en todo momento, dándome ánimo y consejos en situaciones difíciles; hombres a quienes guardo merecidas consideraciones, cariño y respeto por haber contribuido en gran medida al logro de mi carrera.

Juan Conrado Ruiz Alvarado

INDICE

| | Pág. |
|---|-----------|
| RESUMEN | i |
| INTRODUCCION | iv |
| CAPITULO I | |
| MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL | |
| A. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR, CORDES | |
| 1. ANTECEDENTES | 1 |
| 2. ORGANIZACIÓN | 3 |
| 3. PROGRAMAS DE TRABAJO | 3 |
| 4. COBERTURA GEOGRAFICA Y POBLACIONAL | 6 |
| 5. PRINCIPALES LOGROS | 6 |
| B. LA MICROEMPRESA EN EL SALVADOR | |
| 1. MICROEMPRESA | 10 |
| a) Antecedentes | 10 |
| b) Definición | 12 |
| c) Importancia | 13 |
| d) Finalidad | 15 |
| e) Clasificación | 15 |

| | | |
|----|---|----|
| f) | Características..... | 19 |
| g) | Principales problemas..... | 20 |
| 2. | MICROEMPRESA RURAL..... | 22 |
| a) | Antecedentes..... | 22 |
| b) | Definición..... | 25 |
| c) | Importancia..... | 27 |
| d) | Clasificación..... | 29 |
| e) | Características..... | 32 |
| 3. | DIFERENCIAS ENTRE LA MICROEMPRESA RURAL Y URBANA | 33 |
| 4. | CONDICIONES MINIMAS PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS RURALES..... | 35 |
| 5. | OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS DE LAS MICROEMPRESAS RURALES | 37 |
| 6. | DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LAS MICROEMPRESAS RURALES..... | 39 |
| 7. | IDENTIFICACION DE DEMANDAS DE ACOMPAÑAMIENTO... | 41 |
| C. | ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL | |
| 1. | DEFINICION..... | 41 |
| 2. | IMPORTANCIA..... | 42 |
| 3. | MODALIDADES | 43 |
| 4. | INSTITUCIONES QUE BRINDAN ACOMPAÑAMIENTO..... | 45 |

Pág.

EMPRESARIAL

CAPITULO II

SITUACION ACTUAL DEL ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL QUE BRINDA LA ASOCIACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR, CORDES

| | | |
|----|---|----|
| A. | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION | |
| 1. | OBJETIVO GENERAL..... | 50 |
| 2. | OBJETIVOS ESPECIFICOS..... | 50 |
| B. | IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION..... | 51 |
| C. | METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION..... | 52 |
| 1. | METODO DE INVESTIGACION..... | 52 |
| 2. | FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION..... | 52 |
| a) | Fuente secundaria..... | 52 |
| b) | Fuente primaria..... | 53 |
| 3. | DETERMINACION DEL AREA GEOGRAFICA..... | 53 |
| 4. | DETERMINACION DEL UNIVERSO..... | 54 |
| 5. | TABULACION E INTERPRETACION DE DATOS..... | 54 |
| D. | ANALISIS DEL ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL QUE BRINDA LA ASOCIACION CORDES | |
| 1. | ASOCIATIVIDAD | 70 |
| 2. | LEGALIZACION | 71 |
| 3. | MERCADEO | 71 |

Pág.

| | | |
|----|------------------------|----|
| 4. | PRODUCCION | 73 |
| 5. | RECURSOS HUMANOS | 74 |
| 6. | CONTABILIDAD | 75 |
| 7. | PRESUPUESTOS | 75 |
| E. | CONCLUSIONES | 76 |
| F. | RECOMENDACIONES | 78 |

CAPITULO III

GUIA DE ACCION PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A LAS INICIATIVAS EMPRESARIALES RURALES ATENDIDAS POR LA ASOCIACION CORDES

A. GUIA DE ACCION PARA EL ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL

| | | |
|----|-------------------------------|----|
| 1. | INTRODUCCION..... | 81 |
| 2. | FINALIDAD..... | 81 |
| 3. | OBJETIVOS..... | 82 |
| 4. | DESTINATARIOS DE LA GUIA..... | 82 |

B. CONTENIDO DE LA GUIA

| | | |
|----|-----------------------------------|----|
| 1. | ASOCIATIVIDAD..... | 82 |
| a) | Concepto..... | 83 |
| b) | Ventajas de la asociatividad..... | 84 |
| 2. | ORGANIZACIÓN..... | 86 |

Pág.

| | | |
|----|--|----|
| a) | Modalidades de Asociatividad..... | 86 |
| b) | Legalización de la microempresa rural..... | 91 |

| | | |
|----|---|-----|
| c) | Legalización de la marca..... | 101 |
| d) | Principales elementos del Sistema contable | 104 |
| 3. | MERCADEO..... | 110 |
| a) | Investigación de mercado..... | 110 |
| b) | Características del producto..... | 116 |
| c) | Métodos para establecer precios de venta..... | 120 |
| d) | Elementos de la promoción..... | 122 |
| e) | Proceso de exportación..... | 127 |
| 4. | RECURSOS HUMANOS..... | 137 |
| a) | Manual de análisis y descripción de puestos... | 137 |
| b) | Evaluación del desempeño..... | 140 |
| 5. | ASPECTOS FINANCIEROS..... | 142 |
| a) | Presupuestos | 142 |
| | BIBLIOGRAFIA..... | 150 |
| | ANEXOS..... | 155 |

RESUMEN

La Asociación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador CORDES, es una institución no gubernamental (ONG) que tiene como campo de trabajo la zona rural de EL Salvador, ya que es aquí donde la pobreza es más evidente, debido al bajo desarrollo económico y social de la misma; por lo cual, dicha Asociación, a través de su programa Desarrollo Empresarial, fomenta la organización de las personas para formar microempresas rurales que se dediquen a cualquier actividad económica. Esta tarea, está a cargo de los técnicos que CORDES asigna para brindar acompañamiento empresarial a los pobladores rurales. Actualmente, el Programa mencionado no está alcanzando los objetivos planteados, por lo que, surge la necesidad de investigar las causas de esta situación, realizándose la presente investigación denominada "Guía de Acción para el acompañamiento a las iniciativas empresariales rurales atendidas por la Asociación CORDES".

Los objetivos que persigue la investigación son:

Diseñar una Guía de Acción para el acompañamiento a las iniciativas empresariales rurales que permita el logro de los objetivos del Programa Desarrollo Empresarial de la

Asociación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador, CORDES; y determinar los contenidos de dicha Guía en las áreas funcionales de mercadeo, personal, finanzas y producción.

La metodología utilizada para realizar la investigación consistió en la utilización del método estadístico. Para la obtención de información de la fuente secundaria, se utilizó el método de investigación documental y se empleó la técnica de la sintetización bibliográfica de los instrumentos, para la fuente primaria, se empleó el método de investigación de campo, en el que se utilizó la técnica del censo, haciendo uso del cuestionario como instrumento dirigido a los técnicos.

Según los resultados obtenidos de la investigación, se determinó que el acompañamiento empresarial brindado por la Asociación CORDES a las microempresas rurales, se encuentra de la siguiente manera:

En lo referente a la asociatividad, CORDES se enfrenta al temor de asumir riesgos y responsabilidades por parte de los pobladores rurales, así como el desconocimiento de las ventajas de la asociatividad y del proceso a seguir para asociarse.

En el aspecto legal, la mayoría de microempresas no están establecidas legalmente.

En el área de mercadeo, los productos que comercializan las microempresas rurales carecen de las características principales para darlos a conocer y no cuentan con un plan promocional.

La mayoría de microempresas rurales no poseen contabilidad formal, ya que solamente elaboran registros contables, y no preparan estados financieros y carecen de manual y catálogo de cuentas.

En lo referente a presupuesto se determinó que esta herramienta no ha sido desarrollada para planear y controlar las actividades de las microempresas.

Por último, como resultado de la investigación, se presenta una propuesta fundamentada en las bases teóricas y en el diagnóstico de la situación actual del acompañamiento empresarial, para que sirva de herramienta al programa Desarrollo Empresarial de la Asociación CORDES, y sea fundamental para el logro de los objetivos.

INTRODUCCIÓN

La zona rural de El Salvador, es la menos favorecida por las políticas económicas y sociales implementadas por el Estado, actualmente presenta tres grandes problemas, los cuales son: alto índice de pobreza, bajo crecimiento del sector agropecuario y el creciente deterioro de los recursos naturales y del medio ambiente.

Por lo anterior, es necesario involucrar a los pobladores de esta zona en la búsqueda de alternativas de solución a dicha problemática; una de éstas, es buscar la forma de organizarlos para que se dediquen a una actividad económica de manera asociativa, y así mejorar su calidad de vida, lo cual es posible mediante el apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, en este sentido, se presenta la investigación denominada "Guía de acción para el acompañamiento a las iniciativas empresariales rurales atendidas por la Asociación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador, CORDES".

En el capítulo I, se describen los elementos teóricos que fundamentan el estudio, entre estos están: Generalidades de

la Asociación CORDES, la microempresa en El Salvador, acompañamiento empresarial, entre otros.

En el capítulo II, se presenta el diagnóstico sobre el acompañamiento empresarial que brinda la Asociación CORDES, en el cual se describen los objetivos, importancia, metodología de la investigación y el análisis del acompañamiento empresarial en las áreas de asociatividad, legalización, mercadeo, producción, recursos humanos, contabilidad, presupuesto, y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III contiene la propuesta, la cual servirá de guía a los técnicos de la Asociación CORDES, para que el acompañamiento empresarial brindado sea efectivo. En esta guía se desarrollan las áreas de asociatividad, organización, mercadeo, recursos humanos y aspectos financieros.

Finalmente, se presenta la bibliografía y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

A. GENERALIDADES DE LA ASOCIACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR, CORDES

1. ANTECEDENTES

Tomando como referencia las Memorias de Labores de los años 2000 y 2001 de la institución se establece lo siguiente:

La Asociación CORDES es una institución no gubernamental sin fines de lucro, gestora y controladora de ayuda para las comunidades de las regiones donde tiene presencia, con mística de trabajo comunitario que promueve el desarrollo sostenible, la equidad de género y conservación del medio ambiente en comunidades donde la pobreza se vió profundizada por la guerra civil y que no han sido superadas por las políticas de atención del Estado.

CORDES nace un 20 de junio de 1988, por decisión de las comunidades repobladas organizadas en CRIPDES-CCR y con el apoyo de organismos humanitarios, religiosos y la solidaridad internacional para promover el desarrollo

económico-social autogestionario. Se constituyó jurídicamente en 1991 y obtuvo su personería jurídica el 13 de mayo de 1994 con la publicación en esa fecha de los estatutos en el Diario Oficial.

La visión que persigue CORDES es: "Ser una institución con reconocimiento e importancia en el desarrollo socio-económico rural sostenible, en cuyo centro se encuentre el ser humano, priorizando en comunidades rurales y sub-urbanas excluidas y que mediante la integración de procesos económicos y sociales de carácter local y nacional inciden en las transformaciones estructurales del país".

Además, tiene como misión la siguiente: "CORDES fue creada y es dirigida estratégicamente por las comunidades rurales, como una asociación sin fines de lucro, para promover y fortalecer el desarrollo económico sostenible, equitativo y concentrado en zonas rurales y sub-urbanas excluidas social, económica y políticamente".

El objetivo general de la Asociación CORDES es consolidar el acompañamiento a las comunidades rurales y sub-urbanas para elevar la calidad de vida y trabajar en forma conjunta

por el desarrollo económico social sostenible en los ámbitos comunal, municipal y departamental e incidir en la construcción de una estrategia de desarrollo alternativo para el país.

2. ORGANIZACIÓN

Como toda institución, CORDES cuenta con una estructura organizativa que establece la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad y los canales formales de la comunicación, lo cual se puede observar en el organigrama de la institución (Anexo 1).

3. PROGRAMAS DE TRABAJO

Para lograr el objetivo de la institución, CORDES ha agrupado sus actividades en cinco programas de trabajo, que le permiten una planificación eficaz, un mayor control, y una ejecución eficiente de las actividades, éstos son:

a) Programa Agropecuario:

El cual tiene como objetivo acompañar técnicamente a los productores en las actividades productivas agropecuarias a

través de la ejecución de proyectos, privilegiando el uso de tecnologías que contribuyan a la conservación y mejoramiento del medio ambiente, garantizando una participación equitativa, para lograr la seguridad alimentaria y la generación de excedentes para la comercialización. Este a su vez se divide en dos sub-programas: Producción agrícola y producción agropecuaria.

b) Programa de Acompañamiento Financiero:

Este programa persigue acompañar integralmente el desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, y a toda aquella población que no califica a los servicios financieros en las comunidades en que la asociación trabaja, a fin de desarrollar una cultura de ahorro y crédito que contribuya a mejorar sus condiciones de vida. Cuenta con los sub-programas siguientes: Acompañamiento cooperativo y acompañamiento a población no calificable a servicios financieros.

c) Programa Desarrollo Empresarial:

El cual tiene como objetivo acompañar a los/as productores/as en el desarrollo y fortalecimiento de sus iniciativas empresariales, tanto asociativas como

familiares a fin de que logren la sostenibilidad de su empresa y mejoren su calidad de vida. Tiene dos sub-programas: Fortalecimiento empresarial y comercialización comunitaria.

d) Programa de Fortalecimiento Institucional:

Su objetivo es desarrollar la capacidad de gestión institucional de CORDES a nivel interno y externo, que permita lograr la sostenibilidad con una adecuada optimización en el uso de los recursos y eficacia en el funcionamiento, e incidir en cambios que contribuyan hacia la consecución de una estrategia de desarrollo sostenible para las comunidades. Se divide en dos sub-programas: Sistemas gerenciales y gestión social.

e) Programa de Emergencia:

Tiene como objetivo desarrollar acciones oportunas de prevención y atención adecuada a las emergencias, en la superación de las condiciones de riesgo de la población atendida y la mitigación en el estado de emergencia.

Para lograr este objetivo, cuenta con dos sub-programas: Prevención y atención a la emergencia.

4. COBERTURA GEOGRÁFICA Y POBLACIONAL

La Asociación CORDES tiene presencia en cinco zonas de El Salvador, las cuales son: Zona I Chalatenango, Zona II Cabañas-Cuscatlan, Zona III San Vicente-La Paz, Zona IV Norte de San Salvador y Zona V Sur de La Libertad. En el anexo 2 se pueden observar dichas zonas, así como el número de departamentos, municipios, comunidades y familias atendidas en cada una de las zonas o regiones.

5. PRINCIPALES LOGROS

Durante todos los años de funcionamiento de la Asociación CORDES, se han impulsado procesos y actividades que han contribuido grandemente al desarrollo de las regiones donde tiene presencia. A continuación se presentan los principales logros obtenidos durante el año más reciente (2001), dentro de cada programa de trabajo:

- **Programa Agropecuario:**

En cuanto al modelo de producción, se continuó con la implementación de sistemas de finca, que promueve la diversificación agropecuaria, la agricultura orgánica, la experimentación e innovación de tecnologías alternativas, es

así, como en el 2001 se impulsaron unos mil planes integrales de fincas nuevas, adicionales a las casi tres mil que se venían acompañando.

Con respecto a la protección y recuperación de recursos naturales, se promocionó la conservación de suelos, agua, y el rescate de semillas criollas, se mitigaron los procesos de deterioro, como erosión de suelos, quemas, deforestación, pérdida de diversidad genética.

Dentro de la experimentación campesina se destaca la realización del Encuentro Nacional de Experimentación Campesina, en el que participaron cien agricultores, entre ellos 27 mujeres, donde se intercambiaron experiencias sobre las siguientes temáticas: ganadería, agua y suelo, cultivos y comercialización y agroindustria.

- **Programa de Acompañamiento Financiero:**

Se impulsaron procesos como la Planificación Estratégica, que consistió en la formulación de un plan estratégico para las cooperativas de ahorro y crédito en coordinación con éstas, y se definieron las siguientes líneas de trabajo: gestión de recursos, construcción y fortalecimiento de un sistema articulado, formación cooperativa integral,

asistencia técnica, implementación de políticas compartidas (población excluida, medio ambiente y género). Además, en el proceso de capacitación, se desarrolló el Plan de Capacitación en el que participaron todas las estructuras de dirección de las cooperativas. Se realizaron talleres con presidentes y gerentes de las cooperativas, para definir políticas de articulación, y se formuló un proyecto conjunto entre cooperativas, todo esto dentro del proceso de integración cooperativa.

- **Programa Desarrollo Empresarial:**

Dentro del proceso de planificación estratégica y operativa, se apoyó a las empresas que la institución acompaña, entre las cuales se encuentran El Grupo Añilero, Apicultores de Chalatenango, Industrias SAMO, El Renacer Chalateco, entre otras.

En lo referente al proceso de desarrollo y transferencia de capacidades, se desarrollaron jornadas de capacitación a empresas asociativas y en formación, en temas relacionados con agronegocios, administración, contabilidad, mercadeo y ventas. En el proceso de organización para la comercialización se acompañó en la organización de Comités

de Comercialización logrando el aprovisionamiento colectivo y la obtención de productos a menor costo.

Además se apoyó en la formulación e implementación de los sistemas gerenciales a diferentes empresas, buscando mejorar los procesos productivos, todo esto, dentro del acompañamiento de sistemas gerenciales.

• **Fortalecimiento Institucional:**

En el proceso de conducción estratégica, se consolidó la conducción estratégica de Junta Directiva y de las estructuras de conducción regional (consejos regionales, mesas técnicas). Dentro de la gestión de cooperación, se logró un importante incremento en la captación con respecto al 2000, alcanzando un monto de \$31,409,255.73, que implica un 81% de incremento respecto a los \$16,706,000 del 2000, contrastando la reducción experimentada en los últimos años, pero, la razón de este incremento fue la emergencia ocasionada por los dos terremotos a principio de año (51% del total de la captación se destinó a proyectos de emergencia).

Es importante mencionar que se han establecido relaciones con nuevas agencias de cooperación a partir del apoyo en la

emergencia. En el proceso de sostenibilidad institucional se continuó con el esfuerzo de generar recursos propios a través de iniciativas empresariales, propiedad de CORDES.

- **Programa de Emergencia:**

Los principales procesos impulsados dentro de este programa son: atención de emergencia a población damnificada, gestión de recursos para la emergencia y rehabilitación de capacidades productivas, construcción de infraestructura y fortalecimiento de capacidades de incidencia a la organización comunal.

B. LA MICROEMPRESA EN EL SALVADOR

1. MICROEMPRESA

a) Antecedentes

Los antecedentes del sector microempresarial salvadoreño se encuentran señalados en El Libro Blanco de la Microempresa, pág. 24, en donde se menciona, que la economía salvadoreña se ha caracterizado a lo largo de la historia, por la incapacidad del aparato productivo de dar empleo a toda la población que se encuentra en edad para trabajar. Debido a

esto, la población ha tenido que buscar nuevas formas de obtener ingresos, y los dos mecanismos principales para este fin han sido emigrar a los países de la región y a Estados Unidos, y autoemplearse en ocupaciones de baja rentabilidad, lo cual ha constituido el llamado sector informal de la economía.

En la primera mitad de la década de los ochenta, la importancia del sector de la microempresa aumentó considerablemente debido al cierre de empresas ocurrido en el sector formal como resultado del conflicto y de la crisis económica; a los desplazamientos de la población del campo a la ciudad, a la crisis del sector agropecuario y al incremento en el proceso de urbanización.

Durante la década de los noventa el sector de la microempresa recibió nuevos estímulos provenientes de la implementación del programa de la reforma económica iniciado en 1990. El crecimiento de la economía en esta década ocasionó un aumento del empleo a nivel nacional, pero con salarios más bajos, provocando un aumento de la demanda de bienes y servicios proporcionados por el sector

microempresarial. Hoy en día las microempresas siguen siendo un sector importante en nuestra economía.

b) Definición

No existe una definición universal sobre la microempresa. Muchas instituciones que les dan apoyo la definen de diferente manera:

- La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), define a la microempresa como "aquellas entidades productivas de administración independiente, dirigidas y operadas por el propio dueño y en la cual el capital del negocio es suministrado por el propietario".
- El Programa de Fomento a la Microempresa (FOMMI), define a la microempresa como "aquellos negocios formales e informales que emplean hasta 10 personas, incluyendo el dueño y sus familiares".
- El Libro Blanco de la Microempresa, considera microempresa a aquella que se ubica en todas las unidades económicas que tengan hasta 10 trabajadores y

ventas anuales hasta ¢600,000, incluyendo a las sujetas a regulación y las que no lo están.

- El Banco de Fomento Agropecuario (BFA), considera microempresa a "aquellos grupos solidarios que poseen confianza entre sí, cuyo interés es común a todos y que voluntariamente se organizan para realizar conjuntamente una actividad o tener financiamiento u otros servicios, y que cada integrante no tenga un activo mayor de ¢25,000".

Para efectos del presente estudio, Microempresa es aquella unidad productiva que desarrolla cualquier actividad económica, constituida por una familia o grupos solidarios con intereses comunes, dirigidas y operadas por ellos, funcionando con un número de uno a diez trabajadores, y que sus ventas anuales no sobrepasen los ¢600,000, ubicadas tanto en el área urbana como en la rural.

c) Importancia

Para destacar la importancia de la microempresa en el desarrollo económico y social del país, se hace necesario analizar las variables en las que éste sector tiene gran

influencia, como son el empleo, el Producto Interno Bruto (PIB) y los ingresos.

En lo referente al empleo, las estadísticas de 1999 indican que del total de la población económicamente activa (2,445,000, individuos) el 29.06% se encontraba laborando en una microempresa, y en cuanto a la generación de empleo, el índice fue de 31.23%. (Ver anexo 3).

El sector de la microempresa contribuye significativamente a la economía nacional, ya que según indicadores económicos del Banco Central de Reserva de El Salvador, durante el período 1994-1999, ese sector aportó aproximadamente un 24% al PIB, lo cual indica que el sector es de vital importancia para potenciar la actividad económica nacional.

Las microempresas contribuyen en la generación de ingresos para los hogares de microempresarios. En nuestro país, estadísticas del año 1999 indican que los mismos ascendían a 53.2% del total de ingresos percibidos por esas familias y el 46.8% por otras fuentes. (Ver anexo 4). Por lo anterior podemos afirmar que la principal fuente de ingresos de los microempresarios proviene de las actividades microempresariales.

d) Finalidad

Según la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (1999), realizada por el Ministerio de Economía, la razón principal por la que los microempresarios surgen es complementar el ingreso familiar (48% del total de entrevistados). La siguiente razón en importancia es el deseo de ser independiente, mencionado por el 21% de los mismos, mientras que el 14% iniciaron la microempresa por que no encontraban empleo, un porcentaje de 3.5% señaló que lo que buscaban era un ingreso mayor que como asalariados, solamente un 7% contestó que iniciaron la microempresa por seguir la tradición familiar y el resto (6.5%) por otras razones.

e) Clasificación

Las microempresas pueden ser clasificadas de acuerdo a una diversidad de criterios, entre los cuales están los siguientes:

- **Con base en el tipo de productividad:**

El Libro Blanco de la Microempresa (1996), la clasifica así:

- **Microempresas de subsistencia:** Son aquellas que se caracterizan por las escasas o inexistentes utilidades del negocio, sirviendo sólo como fuente de ingresos para el

consumo inmediato del trabajador. Este segmento de baja productividad es el más grande de la tipología productiva empresarial. Las microempresas que se ubican en este segmento son aquellas cuyas ventas mensuales alcanzan hasta ¢15,000 o ¢180,000 al año.

- **Microempresas de acumulación simple:** En éstas, los recursos productivos generan ingresos que cubren los costos de su actividad, sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en crecimiento. Aquí se ubican aquéllas con ventas hasta ¢30,000 al mes o ¢360,000 al año.

- **Microempresas de acumulación ampliada o "micro-tope":** La productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa, sus ventas alcanzan hasta ¢50,000 al mes o ¢600,000 al año. El "micro-tope" es el segmento donde la adecuada combinación de factores productivos y posicionamiento comercializador, permite a la unidad empresarial crecer con márgenes amplios de excedentes.

• **De acuerdo a la actividad económica que realizan:**

Del estudio denominado Características del Sector Microempresarial Salvadoreño (2001), realizado por La

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, se deduce la siguiente clasificación:

- **Industria:** Comprende todas aquellas microempresas que se dedican a la producción de bienes mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de producción.

- **Comercio:** En el comercio se encuentran todas las microempresas dedicadas a la comercialización de bienes, es decir, son las encargadas de hacer llegar los productos al consumidor final.

- **Servicios:** En esta categoría se encuentran las microempresas que se dedican a la prestación de todo tipo de servicios, tales como: servicios de reparación, servicios sociales y comunales, servicios domésticos, entre otros.

- **Transporte:** Comprende a todas aquellas empresas que se dedican al transporte de materia prima, productos terminados, animales y personas.

- **Restaurantes:** Aquí se encuentran las microempresas cuya actividad principal es la venta de alimentos de consumo inmediato. Según la referida fuente, el tipo de microempresa que tiene mayor presencia en El Salvador, es

la que se dedica a la actividad comercial, ya que representa aproximadamente el 50% del total de éstas, y le sigue la industria con un 17%, los otros tipos de microempresas cubren el resto.

• **Según el área geográfica en la que se encuentran ubicadas:**

- **Microempresa urbana:** Son aquellas que se encuentran localizadas en las zonas donde hay una mayor concentración de personas y una mayor disponibilidad de los servicios básicos, y por lo tanto tienen mayor accesibilidad al mercado.

- **Microempresa rural:** Estas se encuentran ubicadas fuera del área urbana y en su mayoría se dedican específicamente a actividades agropecuarias. Estas se identifican por no disponer de tecnología en la producción y su personal de dirección tiene escasa preparación académica.

Para conocer como están distribuidas geográficamente las microempresas en El Salvador, se hace referencia a los datos obtenidos de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), la cual ha determinado que del total de las microempresas de subsistencia, el 72% se encuentran en el área urbana y el 28% en la rural. Las

microempresas de acumulación simple se encuentran ubicadas en un 86% en la zona urbana y un 14% en el área rural, y las microempresas de acumulación ampliada solamente varían en un punto porcentual superior a las anteriormente descritas.

f) Características

La microempresa salvadoreña, indistintamente del sector al que pertenece, presenta un perfil generalizado cuyas características se resumen de la siguiente manera:

- Las personas vinculadas en las microempresas tienen bajo nivel de educación formal.
- Generalmente, una sola persona es la responsable de las funciones de administración, finanzas y mercadeo.
- La mayoría no cuenta con local diferente, por lo cual el lugar es usado como vivienda y a la vez como planta de operaciones.
- Generalmente, no son sujetos de crédito, ya que no poseen las garantías necesarias para hacerlo.
- La materia prima la obtiene de fuentes locales, por lo cual se abastece en pequeñas cantidades.
- La mayoría se encuentran ubicadas en las zonas urbanas del país.

- Generalmente los miembros de las microempresas poseen algún tipo de parentesco familiar.
- La mayoría no tienen capacidad para el ahorro, por lo tanto la inversión que realizan es mínima.
- En su mayoría pertenecen al sector informal, ya que no están legalmente constituidas ni llevan registros contables formales.
- El nivel de tecnología es muy bajo por lo tanto son intensivas en el uso de mano de obra.
- El principal problema que enfrentan es la falta de demanda de sus productos o servicios.

g) Principales problemas

La microempresa salvadoreña, se enfrenta a una serie de obstáculos y dificultades que no le permiten su desarrollo, dentro de los cuales se mencionan los siguientes:

- Problemas relacionados con la producción

Por lo general cuentan con equipo de trabajo obsoleto, los cuales requieren reparaciones a menudo, aumentando los costos de producción, subutilizan la capacidad

instalada, ya que trabajan básicamente un turno. También, la mano de obra necesita capacitación y adiestramiento para lograr efectividad y, obtienen bajos estándares de calidad en los productos y servicios que prestan.

- Problemas relacionados con la administración.

Por lo general, el microempresario, posee un bajo nivel educativo, lo cual le impide actuar con eficiencia, en los aspectos de planificación y control. Tal circunstancia conlleva a la mala toma de decisiones y consecuentemente no permiten su desarrollo.

- Problemas relacionados con el mercadeo.

Los productos presentan precios altos y diseños de poca aceptación, lo cual no les permite competir en el mercado.

La venta de sus productos a través de intermediarios que muchas veces son más de uno, conlleva a obtener menores ingresos.

- Problemas del área financiera - contable.

Existe mala administración de fondos e incapacidad para establecer costos. Además, la inversión en capital es insuficiente y se carece de registros contables.

2. MICROEMPRESA RURAL

a) Antecedentes

De acuerdo a la investigación realizada por Ernesto Parra, denominada "El Impacto de la Microempresa Rural en la Economía Latinoamericana", Colombia (2000), se establece lo siguiente:

Los primeros esfuerzos por resolver el problema de la pobreza rural, datan de los años 50 del siglo 20 y se centran en "**el desarrollo de la comunidad**" como eje central para lograr el desarrollo rural, se pretendía lograr la participación activa y voluntaria de todos los miembros de la comunidad a través de líderes seleccionados. No se logró la movilización de la población y no hubo avances visibles en la reestructuración de la producción y de la sociedad rural.

En los años 60 del mismo siglo, se impulsó la "**reforma agraria**", en respuesta al fracaso de la estrategia anterior. Consistía en la recomposición de los activos productivos, especialmente la tierra.

Con el propósito de transformar los sistemas de producción, las relaciones de poder, los modos de vida rurales, la distribución del ingreso rural y la organización social. No se lograron los objetivos, principalmente por que no existió en casi todos los países la voluntad política de transformar las relaciones de poder en la sociedad.

Como alternativa a la reforma agraria, en los años 70 surgen los programas de "**desarrollo rural integrado**" como estrategia para mejorar las condiciones de vida de los pobres de las zonas rurales, en lo social y económico. Consistía en un conjunto articulado de componentes productivos sociales y de infraestructura física y social, que buscaba modernizar la producción, incorporar a los campesinos al mercado de alimentos para elevar la productividad y mejorar los ingresos. Se lograron resultados modestos.

Con la implementación de los modelos tradicionales descritos se obtuvieron escasos resultados, dando paso en los años 80 a un concepto moderno, amplio e integral de desarrollo rural. Se incorporan todos los elementos aportados por los avances anteriores, se construye la

"visión holística del desarrollo rural" que considera al sistema económico como un conjunto a la luz del cual adquieren significado completo las partes que lo componen.

Ello conlleva una interpretación de la sociedad rural y sus procesos de relación con el resto de la sociedad y el mercado mundial, una comprensión del mundo campesino en lo productivo, político, social y cultural.

El desarrollo rural se concibe aquí como un proceso integral que exige partir del análisis de la dinámica campesina y rural en relación con la sociedad global. Pretende niveles aceptables de producción, productividad y de bienestar de la economía campesina, así como la creación de nuevos núcleos de acumulación para construir y desarrollar un mercado interno sólido y diversificado.

Existen instituciones internacionales como el Instituto Interamericano para la Cooperación Agrícola (IICA), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), entre otros, que apoyan la ejecución de programas tendientes a lograr lo expuesto.

En esta nueva concepción del desarrollo rural, la agricultura adquiere un nuevo carácter como actividad

productiva y es de sistema agropecuario-agroindustrial, que implica no ver la agricultura como un sector primario que se limita a extraer productos de la naturaleza sin agregarles valor y apropiarse de una parte de ésta.

b) Definición

Existe un problema real de apreciación, cuantificación y clasificación del término microempresa rural (MER), ya que es un término genérico y cada una de las instituciones de apoyo al desarrollo del sector han establecido criterios propios para definir lo que entienden por este término.

A continuación se presentan algunas definiciones del término microempresa rural proporcionado por algunas instituciones que apoyan al desarrollo rural:

- En el Taller Internacional denominado "La Microempresa Rural, una Alternativa de Desarrollo en el Espacio Rural", Guatemala (2000), se define la microempresa rural como una forma individual o asociativa (por ejemplo: una cooperativa), pero ante todo es una unidad de producción manejada por un empresario que busca la rentabilidad de su operación, mediante una cierta organización, un mínimo de tecnología y capital, y que

vende su producción en mercados compitiendo con otras empresas.

- Pietro Simoni, considera microempresas rurales todas las actividades económicas que involucran actividades manufactureras, de producción y de transformación, o actividades de servicios realizadas de forma individual, familiar o asociativa, en los cuales sea prevaeciente la utilización de mano de obra respecto a los otros factores de la producción.
- Según Parra Escobar, Ernesto. Microempresa rural es una unidad permanente de producción de bienes o servicios en el sector rural, en la que el empresario y su familia son a la vez trabajadores de la empresa, existe una escasa división técnica del trabajo y se labora en pequeña escala para el mercado moderno, introduciendo sistemas y equipos modernos de producción.
- De acuerdo a Pérez, Alejandra y Jofre, Italo. Las microempresas rurales son herramientas que permiten desarrollo rural, en un territorio compuesto por personas que poseen una cultura característica y por un escenario físico que genera recursos naturales que

pueden ser empleados por las personas para la satisfacción de sus necesidades.

Después de analizar los conceptos antes descritos, se establece lo que se entenderá por microempresa rural en el desarrollo de la presente investigación, y dicha definición se presenta de la manera siguiente:

Microempresa rural es una unidad económica y social que desarrolla cualquier actividad productiva de forma permanente prevaleciendo lo agropecuario, la cual está ubicada geográficamente en la zona rural, puede ser de carácter individual o asociativa, en la que el empresario y su familia laboran en ella, utilizando un mínimo de tecnología por lo que prevalece el uso intensivo de mano de obra, persiguiendo la rentabilidad y así contribuir al desarrollo rural.

c) Importancia

El Salvador y el resto de países latinoamericanos enfrentan un problema común y es el alto nivel de pobreza rural. Es en este sentido donde la microempresa rural se convierte en el instrumento esencial para contrarrestarlo, proporcionando empleo, bienes de

consumo e ingresos a los pobladores de la zona rural, aspectos fundamentales para lograr el desarrollo económico y social.

El empleo generado por las microempresas rurales en El Salvador ha alcanzado cifras considerables, en 1999, del total de la Población Económicamente Activa Rural (911,100), el 21.27% labora en estas, también en el mismo año, el 22.87% del total de ocupados en la zona rural (847,300) trabaja en este sector (Ver anexo 3). Con lo anterior se destaca la importancia de las microempresas rurales.

En la producción de bienes, la importancia se demuestra a través de la contribución que la microempresa agroindustrial rural aporta al PIB del país. Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), la agroindustria aporta un 46% al total del PIB, además, el sector agropecuario que está relacionado con la microempresa rural genera valor agregado, ya que unido a la agroindustria contribuyen con un 62.1% del total del valor

agregado, por lo que sin duda es una variable que influye en el crecimiento económico del país.

Para destacar la importancia del ingreso generado por este tipo de microempresa, obsérvese que del promedio mensual de ingresos obtenidos por las familias propietarias de microempresas rurales, el 54.1% es generado por las actividades microempresariales. El 40.6% es obtenido por otras fuentes y el restante 5.3% es originado por remesas familiares (Ver anexo 4). Por consiguiente las actividades microempresariales rurales no solo generan empleo, o contribuyen al PIB, sino que son la principal fuente de ingreso para las familias involucradas.

d) Clasificación

Para clasificar a la microempresa rural existen varios criterios entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- **De acuerdo al tipo de trabajadores que la conforman:**

Pérez, Alejandra y Jofre, Italo. En el Documento de Investigación sobre La Microempresa Rural, Chile (2000) la clasifican así:

- **Microempresas unipersonales (Trabajador por cuenta propia):** Este tipo de microempresa se caracteriza porque es una sola persona (propietario) quien desarrolla todas las actividades productivas.

- **Microempresas multipersonales (familiar/socios):** Está compuesta por el microempresario y socios y/o familiares que pueden ser remunerados o no.

- **Microempresas multipersonales con personal contratado:** En este tipo de empresa todo el personal que realiza las actividades es contratado y remunerado sin hacer distinción de rasgos familiares.

• **De acuerdo al tipo de actividad que realiza:**

Parra Escobar, Ernesto. En "El Impacto de la Microempresa Rural en la Economía Latinoamericana". Colombia (2000), hace la clasificación siguiente:

- **Microempresa de transformación agroindustrial:** Son unidades empresariales surgidas por lo general de la integración de productores agropecuarios, con el fin de efectuar procesos agroindustriales de transformación o procesamiento de la producción primaria, con el objeto de llevarla al mercado moderno con un nuevo valor agregado y reteniendo parte de éste.

- **Microempresa de producción agropecuaria tecnificada para el mercado moderno:** Son unidades agropecuarias en proceso de modernización, tecnificación y vinculación contractual al mercado. La distingue de la producción primaria tradicional la vinculación al mercado moderno y en función de ella la modernización tecnológica. Por ejemplo los proyectos tecnificados de producción de hortalizas, frutas y semejantes con destino a mercados modernos específicos.
- **Microempresa de comercialización de insumos y/o productos agropecuarios:** Son unidades empresariales surgidas de la integración de unidades agropecuarias con el fin de adquirir insumos o de comercializar sus productos llegando al mercado con la oportunidad, las cantidades y los requisitos de calidad y homogeneidad exigidos por éste, condiciones que les permiten agregar valor y retener parte del valor agregado a la producción primaria. Se ubican aquí los Agroservicios, Cooperativas que prestan servicios agropecuarios, entre otras.
- **Microempresa de producción de bienes y servicios no agropecuarios:** Son unidades empresariales conformadas por integrantes de la comunidad rural que no realizan actividades agropecuarias o no dedican a ellas todo el

tiempo disponible, las cuales se dedican a realizar en la localidad, actividades de producción de bienes y servicios diferentes de la actividad agropecuaria. Aquí se ubican microempresas similares, por su actividad y organización, a las microempresas urbanas que se dedican al comercio, la manufactura (madera, cuero, metal) y los servicios.

e) Características:

Según el Programa de Apoyo a la Microempresa Rural en América Latina y el Caribe (PROMER), el MAG y el IICA, las características más sobresalientes que distinguen a las microempresas rurales son:

- La mayoría de sus actividades están relacionadas al sector agropecuario.
- El mercado de las microempresas rurales se encuentra limitado debido a la poca concentración de población en el área en que opera.
- Enfrentan costos elevados para transportar sus productos hacia otros mercados.
- Los miembros de las microempresas rurales, en su gran mayoría son campesinos.

- La microempresa rural en su mayoría pertenecen al sector informal.
- Su producción es muchas veces estacional.

3. DIFERENCIAS ENTRE LA MICROEMPRESA RURAL Y LA URBANA

Parra Escobar, miembro del Consejo Nacional de Planeación de Colombia, establece las siguientes diferencias entre la microempresa rural y la urbana:

a) Mercado:

- Para las microempresas de producción agropecuaria, comercialización y agroindustria, el mercado de insumos es más concentrado que el que enfrenta la microempresa urbana, pues en el sector rural existen menos alternativas de proveedores.
- El mercado final de productos es más localizado que el que enfrenta la microempresa urbana, en el sentido de que hay espacios institucionales e incluso tiempos claramente definidos, como es el caso del mercado del pueblo y los almacenes de cadena, lo que permite informarse más fácilmente sobre las condiciones vigentes a la microempresa urbana.

- Existe un complejo sistema de intermediarios en la microempresa rural, los cuales desarrollan la actividad de transportar los productos del área rural a la urbana.
- Para las microempresas de producción de bienes y servicios no agropecuarios, el mercado de los productos es de carácter local con una clientela relativamente cautiva pero escasa, ya que no suele ser rentable producir bienes manufacturados en el campo para llevarlos al mercado urbano.

b) Organización de la producción:

- En este aspecto no existe ninguna diferencia entre las microempresas rurales no agropecuarias y las microempresas urbanas.
- La microempresa rural agroindustrial, de producción agropecuaria y comercialización, para su operación es necesaria la asociatividad de grupos de productores para cumplir con las exigencias de volumen y calidad del mercado moderno, lo cual no es necesario en la microempresa urbana.
- La presencia familiar y comunitaria en la microempresa rural es mayor que en la urbana, dado que en el ambiente rural existe la contigüidad geográfica y la red de vínculos familiares y de vecindad que cada vez desaparecen más en las áreas urbanas.

c) Tecnología:

En este aspecto tampoco hay diferencia entre las microempresas urbanas y las rurales dedicadas a actividades no agropecuarias. Si las hay en las dedicadas a actividades relacionadas con lo agropecuario, por el hecho de que en ellas la modernización tecnológica se basa más en la introducción de sistemas productivos basados en la aplicación de insumos agropecuarios (semillas, abonos y fungicidas) y de técnicas culturales (distancias, forma y frecuencia de procesos), que en la utilización de máquinas y equipos industriales. Ello implica procesos menos costosos y más intensivos en mano de obra, y hace necesaria la organización de los productores.

4. CONDICIONES MÍNIMAS PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS RURALES

Según Pietro Simoni, la viabilidad del desarrollo de microempresas rurales debe contar de antemano con las siguientes condiciones mínimas:

- Una presencia de microempresas, o mejor dicho de microempresarios o artesanías suficientes para

asegurar una masa crítica con la cual iniciar un programa de apoyo.

- La disponibilidad de infraestructura, de energía, de comunicación y de caminos que no obstaculicen la instalación de equipos y que permita costos de transportes razonables.
- Una estructura social con ciertos niveles de alfabetización y de habilidades y conocimientos tradicionales.
- Accesibilidad a materia prima y a materiales de consumo a precios comparables con la competencia localizada en otras áreas.
- Un mercado local o cercano suficientemente amplio para absorber por lo menos una parte de la producción y mercados potenciales identificados.
- Acceso a servicios de reparación, mantenimiento y otros servicios en general a costos razonables.

Para lograr lo anterior es necesario un esfuerzo conjunto entre el gobierno, empresa privada y ONGxs que

canalicen la ayuda necesaria, para crear programas y proyectos que contribuyan a lograr una cultura de asociatividad entre las personas de la zona rural, para que de esa manera logren mayor productividad en todas sus operaciones como unidad económica y social.

5. OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS DE LAS MICROEMPRESAS RURALES

Con base a lo expuesto por Parra Escobar, Ernesto en "El Impacto de la Microempresa Rural en la Economía Latinoamericana", sobre las oportunidades y fortalezas de ésta, se exponen a continuación algunos elementos que se consideran importantes para establecer planes y estrategias de apoyo al sector.

La fortaleza común a todas es la **flexibilidad**, para cambiar de producto y de un sistema productivo a otro, pues se trabaja en pequeña escala, con tecnologías intermedias que no requieren de grandes inversiones ni instalaciones complejas que dificulten la readecuación en caso de cambios necesarios.

En cuanto a las oportunidades existen varias que pueden ser aprovechadas, y éstas son:

- Existe un amplio espacio para desarrollarse, pues hay muchos segmentos/nichos de mercado que le son accesibles, en cuanto más modernos sean los mercados que se logre atender con éxito, mayor será la rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento.
- Pueden competir en el mercado con bienes y servicios en cuya producción no sean relevantes las economías de escala a base de equipos sofisticados de alto costo y manejo delicado.
- En la mayoría de los casos es ventajoso llegar al consumidor final para evitar intermediarios, pero hay que aprender a manejarlos.
- Existen muchos productos que se pueden elaborar en pequeñas cantidades pero con alta calidad, y obtener una rentabilidad aceptable.
- Al manejar volúmenes reducidos de producción, la experiencia ha demostrado que es posible desarrollar tecnologías sencillas en cuanto a procesos productivos y en la maquinaria y equipos empleados, que no obstante su simplicidad presentan características modernas de eficiencia y calidad.

Estas oportunidades se presentan para una gran variedad de bienes y servicios que son objeto de la microempresa rural.

6. DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LAS MICROEMPRESAS RURALES

Según Parra Escobar, estas se derivan de cuatro áreas críticas que son: la formación empresarial y laboral; las áreas financiera, técnica y de mercado; el apoyo por parte de los organismos de desarrollo; y el grado de organización gremial y sectorial.

- **Formación empresarial:** El empresario rural presenta fallas de gestión empresarial en los dos conjuntos de componentes que la conforman: la falta de destrezas y actitudes empresariales y deficiencias de gestión administrativa; hay debilidad en los procesos de planeación y control de las áreas funcionales de las microempresas, débil actividad proactiva y a asumir riesgos, entre otros. Todas estas fallas tienen su raíz en el ambiente familiar tradicional y en deficiencias de educación básica de la población rural.
- **Capacidad Técnica:** Según se ha definido la microempresa rural, se dedica también a actividades no agropecuarias, por lo que lo técnico desempeña en ella un papel vital. El

problema radica en que en el área rural no existe la capacidad de diseñar el aspecto técnico, por lo que se diseña desde afuera.

La clasificación de sectores y oficios que se hace para tal propósito no responde a las necesidades técnicas; pues persiste la concepción que lo que predomina en la zona rural es la producción agrícola primaria, dejando a un lado las actividades post-cosecha como clasificación, empaque, comercialización y las actividades agroindustriales.

- **Capacidad Financiera:** Los microempresarios rurales disponen de escasos recursos económicos por lo que es necesario el apoyo financiero de instituciones públicas, privadas y ONG's. La banca comercial demuestra poco interés para colocar créditos para este segmento empresarial, y otras instituciones financieras alternativas al sistema bancario no logran desarrollarse.
- **Capacidad de comercialización:** En este aspecto existen dificultades para obtener insumos y materias primas en condiciones favorables en cuanto a precio, calidad y entrega. Esto constituye una debilidad para establecer las

condiciones de venta de los productos, así como para identificar nuevos mercados.

- Capacidad de organización: No existe el deseo de asociarse con otros microempresarios del ramo, lo cual les permitiría hacer frente a problemas comunes de producción, comercialización, entre otros.

7. IDENTIFICACIÓN DE DEMANDAS DE ACOMPAÑAMIENTO

En el anexo 5 se observan las principales necesidades de acompañamiento empresarial que demandan las microempresas rurales, ya sea en el área de capacitación, de asistencia técnica o de información.

C. ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL

1. DEFINICIÓN

El término acompañamiento empresarial no ha sido definido por las instituciones que brindan este tipo de servicios, pero para fines del presente estudio se establece la siguiente definición:

Acompañamiento empresarial son todas aquellas actividades realizadas por instituciones públicas, privadas y ONG's

encaminadas a desarrollar y fortalecer las microempresas, a efecto de hacerlas competitivas en el mercado y tener éxito en las actividades a las que se dedican.

2. IMPORTANCIA

El acompañamiento empresarial es de gran importancia para todo tipo de microempresa y por ser las más vulnerables ante los cambios en el ambiente empresarial, les permite obtener los siguientes beneficios:

- Mejorar los procesos productivos a fin de lograr una mayor productividad y eficiente comercialización de sus productos.
- Capacidad para determinar los proveedores de materia prima e insumos más idóneos de acuerdo a las características de las empresas.
- Establecer mecanismos efectivos de planificación y control de las actividades.
- Legalizar la empresa y tener conocimiento de todas las regulaciones de ley, pertinentes al negocio.

Esto permite a los propietarios aumentar sus ingresos y mejorar la calidad de vida.

3. MODALIDADES

Después de analizar diferentes documentos sobre los servicios de Acompañamiento Empresarial, se puede decir que existen diferentes modalidades. Para conocerlas fue necesario tomar como fuente de información las que utilizan las instituciones públicas o privadas que prestan éste servicio, las cuales se analizan en el siguiente cuadro:

Definiciones de algunas formas de brindar acompañamiento según diferentes instituciones

| <i>Institución</i> | <i>Asistencia Técnica</i> | <i>Asesoría</i> | <i>Consultoría</i> | <i>Capacitación</i> |
|--|---|---|--|--|
| MIPLAN | — | Solución de problemas a través de personal especializado. | Forma parte de la asesoría. | — |
| Asociación de Corporación Técnica. | Conjunto de conocimientos utilizados para mejorar las actividades de las áreas funcionales de la empresa. | — | Servicios profesionales enfocados a resolver problemas de la organización. | Proceso a través del cual se adquieren conocimientos relacionados a las áreas funcionales de la empresa |
| Cámara de Comercio e Industria de El Salvador | Forma de capacitación enfocada a resolver problemas específicos de carácter técnico en la empresa. | Actividad orientadora, en la cual utiliza diferentes técnicas de contacto, ya sea personal o grupal con las empresas. | — | Proceso enseñanza/aprendizaje que permite obtener mejores conocimientos en áreas fundamentales para el desarrollo de las empresas. |
| FUSADES a través de PROPEMI. | Actividad orientada al apoyo de las áreas funcionales de la empresa, directa y específicamente. | Servicio de orientación para resolver problemas que afectan el funcionamiento de una empresa. | Solución de problemas con ayuda de personal técnico especializado. | — |
| Consultores Industriales de El Salvador. | Resolución de problemas específicos utilizando personal profesional. | — | Resolución de problemas generales utilizando personal profesional. | — |
| Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños AMPES | Es la solución de un problema específico | — | — | Es un proceso enseñanza/aprendizaje realizado para proporcionar herramientas generales sobre un tema |
| Comité Coordinador del Libro Blanco de la Microempresa | | Es aquella que integra una dimensión de entrenamiento del empresario bajo una modalidad participativa, y se implementa en forma de acompañamiento del empresario en su labor, | Es aquella que se centra en resolver problemas concretos de la empresa. | |

Algunas formas de brindar Acompañamiento Empresarial, son:

- a) **Asistencia Técnica:** Servicios profesionales encaminados a la solución de problemas de las diferentes áreas de una empresa a través de la aplicación de conocimientos técnicos y científicos que permitan el fomento y desarrollo integral de las empresas que la reciben.

- b) **Capacitación:** Es un proceso de enseñanza / aprendizaje a través del cual los empleados de una empresa adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades, destrezas y actitudes positivas para desempeñar con mayor eficiencia su trabajo.

- c) **Asesoría:** Servicios de orientación encaminados a formar en el dirigente empresarial, juicios que le permitan resolver los problemas que se le presenten en su organización.

- d) **Consultoría:** Participación activa de uno o más profesionales altamente calificados en la identificación, investigación y solución de problemas específicos de las diferentes áreas de la empresa.

4. INSTITUCIONES QUE BRINDAN ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL

En el país, existen muchas instituciones tanto públicas como privadas que brindan el servicio de acompañar empresarialmente al sector microempresarial, algunas de estas instituciones son las siguientes:

Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social

(FUSADES): Es la mayor organización privada de desarrollo del país, la cual fue financiada inicialmente con recursos de USAID, y que ha tenido como objetivo principal la promoción del "sistema democrático y de libre empresa" como vía para el desarrollo económico y social del país. FUSADES brinda servicios de acompañamiento empresarial a través del Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa (PROPEMI), el cual tiene como misión "promover el desarrollo de la pequeña y microempresa mediante servicios financieros asesoría y capacitación gerencial-administrativa"¹

¹ www.fusades.com.sv

Los beneficiarios de PROPEMI son todos aquellos propietarios de pequeñas y microempresas que tengan un negocio establecido, mayores de 18 años de edad, ya sea propietarios individuales o Sociedades Mercantiles, que se dediquen a la industria, agroindustria, servicios o comercio, y deben de tener la capacidad y disponibilidad de pagar por los servicios ofrecidos. Las modalidades y áreas en las que brinda acompañamiento son las siguientes:

- Asistencia técnica: Gestión Administrativa, Mercadeo y Ventas, Producción, Finanzas y Legislación.
- Capacitación: Gerenciales Administrativas, Gestión Empresarial, Administración, Finanzas, Mercadeo, Ventas, Relaciones Humana, Calidad Total, Presupuestos, Legal y Contabilidad, Creación de empresas.

Para determinar las necesidades de acompañamiento empresarial, PROPEMI determina las capacitaciones a impartir, con base a los diferentes estudios que realiza la institución periódicamente al sector, de los cuales obtiene las necesidades y problemas que enfrenta la micro y pequeña empresa de El Salvador; la asistencia técnica se determina mediante el correspondiente diagnóstico a la micro y

pequeña empresa. La institución no cuenta con personal interno para ejecutar el acompañamiento, sino que lo hace mediante la contratación de instituciones o personas individuales para llevarlo a cabo, y en ocasiones, establece acuerdos con otras instituciones similares con las que se negocia la planeación, organización, promoción, ejecución y financiamiento.

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE):

La CONAMYPE es una institución adscrita al Ministerio de Economía cuya misión es "ser una institución participativa y propositiva que promueve, facilita y coordina la ejecución de políticas, estrategias, programas y acciones para el desarrollo integral de las micro y pequeñas empresas. La CONAMYPE actualmente tiene en marcha trece Programas de Trabajo, de los cuales se desprenden proyectos importantes que ya están en marcha con la coordinación y apoyo de diversas instituciones que desarrollan trabajos a favor de las MYPES. Los beneficiarios de la CONAMYPE son las micro y pequeñas empresas que estén interesadas y que cumplan con los requisitos específicos de cada proyecto. La institución brinda acompañamiento empresarial mediante capacitación, asistencia técnica y asesoría en las áreas de

administración, producción, finanzas, recursos humanos y mercadeo.

Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños

(AMPES): Es una institución que tiene como misión "representar y defender los intereses de la micro, pequeña y mediana empresa, a través de la ejecución de proyectos y programas dirigidos al fortalecimiento y desarrollo del sector, así como la formación integral de los empresarios, a fin de que sus empresas estén diseñadas para la contribución positiva en los cambios económicos, sociales y del medio ambiente de nuestro país, orientados éstos hacia una cultura de calidad como valor fundamental. AMPES brinda acompañamiento empresarial en las siguientes modalidades y áreas:

Capacitación: Gestión empresarial básica y avanzada, temas de actualidad nacional (Globalización, modificación de IVA, etc.), herramientas administrativas.

Asesoría: Legal, Contable, Tributaria, empresarial, administración puntual.

Los beneficiarios del acompañamiento son todas las micro, pequeñas y medianas empresas que estén o no asociadas a AMPES. La institución no cuenta con una herramienta para determinar las necesidades de acompañamiento de las empresas, sino que brinda capacitación en las áreas en que se dan los problemas más comunes de las empresas, según el criterio de la institución y el de los asociados que demandan el servicio. La institución no cuenta con personal interno para prestar los servicios, sino que contrata a instituciones o personas individuales para llevarla a cabo.

CAPITULO II
SITUACION ACTUAL DEL ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL QUE BRINDA
LA ASOCIACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL
DE EL SALVADOR, CORDES

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1. OBJETIVO GENERAL

Conocer la situación actual del acompañamiento empresarial que brinda la Asociación CORDES a las microempresas rurales.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los problemas principales que la Asociación CORDES enfrenta para lograr que las microempresas rurales que acompañan sean de tipo asociativo.
- Conocer la situación legal de las microempresas rurales.
- Determinar el grado de eficiencia del acompañamiento empresarial brindado por los técnicos en las áreas funcionales de las microempresas rurales: mercadeo, producción, recursos humanos y contabilidad.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

La zona rural del país se ha caracterizado por su vulnerabilidad a diferentes problemas, los cuales se pueden resumir en tres fundamentales, que caracterizan la situación actual del sector en El Salvador:

- La pobreza relativa que alcanza un 60% de la población rural y la pobreza extrema que asciende al 30% de la misma.
- El bajo crecimiento del sector agropecuario como principal actividad económica de las áreas rurales.
- Alto ritmo de deterioro de los recursos naturales y el medio ambiente.²

Lo anterior obstaculiza el desarrollo socio-económico de la zona, por lo cual el Estado y organismos no gubernamentales deben impulsar programas y políticas que ayuden a superar tal situación.

Es en este sentido, que las microempresas rurales son una alternativa para el desarrollo rural. En esta línea, la Asociación CORDES impulsa el Programa Desarrollo Empresarial, dentro del cual se fomenta la creación y el desarrollo de microempresas.

C. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. METODO DE INVESTIGACION

Para la realización de la investigación, se utilizó el método estadístico. Según Rojas Soriano (1991), la investigación científica es un proceso que tiene como finalidad, lograr un conocimiento objetivo, es decir, verdadero sobre determinados aspectos de la realidad, a fin de utilizarlo para guiar la práctica transformadora de los hombres.

Se decidió utilizar este método, ya que nos ayuda a que el proceso investigativo sea objetivo, siendo éste el más adecuado y seguro para lograr resolver problemas en el estudio a través de conocimientos previos y utilizando los instrumentos adecuados al tipo de estudio.

2. FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION

a) Fuente secundaria

Para la obtención de la información de la fuente secundaria, se utilizó el método de investigación documental y se empleó la técnica de la sintetización bibliográfica de los instrumentos, los cuales fueron

² Comité para el Desarrollo Rural CDR. "Lineamientos para una Estrategia de Desarrollo Rural". El Salvador, noviembre de 1998.

libros de diferentes temáticas (mercadeo, producción, etc.), así como también otros estudios e investigaciones realizadas por instituciones gubernamentales y no gubernamentales, sobre la microempresa rural y el acompañamiento empresarial que se les brinda, y documentos sobre el trabajo realizado por la Asociación CORDES.

b) Fuente primaria

En la obtención de la información de la fuente primaria, se empleó el método de investigación de campo, en el que se utilizó la técnica del censo, haciendo uso del cuestionario como instrumento dirigido a los técnicos encargados de brindar el acompañamiento empresarial a las microempresas rurales (Anexo 6), así como también de la entrevista no estructurada dirigida a la responsable del Programa Desarrollo Empresarial de la Asociación CORDES; con lo cual se obtuvo información fundamental para el desarrollo del estudio.

3. DETERMINACION DEL AREA GEOGRAFICA

El área geográfica para efectos de la investigación, estuvo constituida por las regiones en las cuales CORDES tiene presencia, y son las siguientes: Región I, Chalatenango; Región II, Cabañas-Cuscatlán; Región III, San Vicente-La Paz; Región IV, Norte de San Salvador; Región V, Sur de La Libertad.

4. DETERMINACION DEL UNIVERSO

El universo estuvo conformado por dieciseis personas, las cuales son técnicos encargados del acompañamiento empresarial, éstos, funcionan como Gerentes en las microempresas rurales ubicadas en las distintas regiones atendidas por la Asociación CORDES.

Debido a que la población en estudio es relativamente pequeña se consideró factible realizar un censo, lo que permitió obtener información completa.

5. TABULACION E INTERPRETACION DE DATOS

Después de llevar a cabo la recolección de la información, los datos obtenidos de los cuestionarios fueron resumidos por medio de cuadros estadísticos.

La tabulación y análisis de los datos se realizaron por medio de una distribución de frecuencias simple para cada una de las regiones estudiadas, mostrando las frecuencias de las respuestas obtenidas de la investigación, junto con los porcentajes que muestran la relación existente entre el total de respuestas y la frecuencia de la misma.

A continuación de cada cuadro estadístico se presenta una interpretación de los datos que aparecen en la tabulación.

**TABULACION E INTERPRETACION DE DATOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A
LOS TECNICOS QUE FUNCIONAN COMO GERENTES DE LAS MICROEMPRESAS
RURALES ATENDIDAS POR LA ASOCIACION CORDES**

DATOS GENERALES

1. Género

Objetivo: Conocer el género del técnico encuestado.

| Género | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|--------|----------|------|-----------|------|------------|------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| M | 3 | 75% | 1 | 100% | 8 | 100% | 1 | 50% | | | 13 | 81.25% |
| F | 1 | 25% | | | | | 1 | 50% | 1 | 100% | 3 | 18.75% |
| TOTAL | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 2 | 100% | 1 | 100% | 16 | 100% |

Comentario: Un elevado porcentaje de los técnicos encargados de la Dirección de las microempresas rurales, pertenecen al género masculino, a pesar de los esfuerzos de la institución por promover la equidad de género.

2. Nombre del puesto

Objetivo: Identificar la claridad que tienen los técnicos del papel que desempeñan dentro de la microempresa.

| Nombre del puesto | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|-------------------|----------|------|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Coordinador | 1 | 25% | | | 2 | 25.00% | | | | | 3 | 18.75% |
| Gerente | 2 | 50% | | | 5 | 62.50% | 1 | 50% | 1 | 100% | 9 | 56.25% |
| Encargado | | | | | | | | | | | | |
| Responsable | 1 | 25% | | | | | | | | | 1 | 6.25% |
| Control calidad | | | | | 1 | 12.50% | | | | | 1 | 6.25% |
| Ejecutivo vtas. | | | | | | | 1 | 50% | | | 1 | 6.25% |
| No responde | | | 1 | 100% | | | | | | | 1 | 6.25% |
| TOTAL | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 2 | 100% | 1 | 100% | 16 | 100% |

| | | | | | | | | | | | | |
|----------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|----|--------|
| 1 a 3 | 2 | 50% | 1 | 100% | 7 | 88% | 2 | 100% | 1 | 100% | 13 | 81.25% |
| 4 a 6 | 1 | 25% | | | | | | | | | 1 | 6.25% |
| 7 a 9 | 1 | 25% | | | | | | | | | 1 | 6.25% |
| 10 a más | | | | | 1 | 13% | | | | | 1 | 6.25% |
| TOTAL | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 2 | 100% | 1 | 100% | 16 | 100% |

Comentario: La mayoría de técnicos tienen poco tiempo (entre uno y tres años) en la Dirección de las microempresas rurales, debido que la mayoría de éstas son relativamente recientes.

5. Grado académico que posee

Objetivo: Conocer la preparación académica de los técnicos que dirigen las microempresas rurales.

| Grado Académico | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|--------------------------|----------|------|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Bachiller comercial | | | | | | | | | 1 | 100% | 1 | 6.25% |
| Técnico agroindustrial | | | | | 1 | 12.50% | | | | | 1 | 6.25% |
| Estudiante universitario | 3 | 75% | | | | | | | | | 3 | 18.75% |
| Lic. Química y Farmacia | | | | | | | 1 | 50% | | | 1 | 6.25% |
| Lic. Mercadeo | | | | | 1 | 12.50% | | | | | 1 | 6.25% |
| Lic. Biología | | | | | 1 | 12.50% | | | | | 1 | 6.25% |
| Ing. Agrónomo | 1 | 25% | 1 | 100% | 3 | 37.50% | | | | | 5 | 31.25% |
| Arquitectura | | | | | 1 | 12.50% | | | | | 1 | 6.25% |
| MAE | | | | | 1 | 12.50% | 1 | 50% | | | 2 | 12.50% |
| TOTAL | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 2 | 100% | 1 | 100% | 16 | 100% |

Comentario: La institución no tiene establecido un grado académico definido, como requisito para seleccionar los técnicos para gerenciar las microempresas, sino que depende del giro principal de estas, sin embargo, los Ingenieros Agrónomos representan casi un tercio de las especialidades académicas.

6. ¿Tiene experiencia en el manejo de negocios, además de la adquirida en el puesto que desempeña actualmente?

Objetivo: Conocer la experiencia de los técnicos en el manejo de negocios.

| Experiencia | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|-------------|----------|------|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| SI | 2 | 50% | | | 6 | 75.00% | 1 | 50% | | | 9 | 56.25% |
| NO | 2 | 50% | 1 | 100% | 2 | 25.00% | 1 | 50% | 1 | 100% | 7 | 43.75% |
| TOTAL | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 2 | 100% | 1 | 100% | 16 | 100% |

Comentario: La mayor parte de los técnicos encargados de la Dirección, ya habían tenido una experiencia anterior en el manejo de negocios, pero una cantidad considerable necesita capacitarse en el manejo de negocios, ya que han adquirido su experiencia en el puesto que actualmente desempeñan.

7. ¿Tiene personal a su cargo?

Objetivo: Conocer si los técnicos tienen empleados bajo su Dirección, y cuántos.

| Personal a su cargo | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|---------------------|----------|------|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| SI | 3 | 75% | | | 7 | 87.50% | 1 | 50% | | | 11 | 68.75% |
| NO | 1 | 25% | 1 | 100% | 1 | 12.50% | 1 | 50% | 1 | 100% | 5 | 31.25% |
| TOTAL | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 2 | 100% | 1 | 100% | 16 | 100% |

| N° de empleados | Fa | Fr |
|-----------------|----|--------|
| 1-3 | 4 | 36.36% |
| 4-6 | 6 | 54.54% |
| 7-10 | | |
| Más de 10 | 1 | 9.10% |
| TOTAL | 11 | 100% |

Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de técnicos tiene personal a su cargo, y según lo observado, el número de estos oscila entre dos a seis empleados, excepto el Sistema Agroindustrial de Marañón Orgánico (SAMO) que tiene ochenta y cuatro empleados, y los técnicos que no tienen personal a su cargo, se debe a que la iniciativa empresarial se encuentra iniciando operaciones.

DATOS ESPECIFICOS

1. Explique en que consiste su trabajo dentro de la empresa

Objetivo: Identificar las funciones que desempeñan los técnicos en el acompañamiento que les brindan a las microempresas.

Comentario: Según las respuestas obtenidas, se puede decir que todos los técnicos encargados de gerenciar las microempresas cumplen funciones similares, las cuales se enmarcan dentro del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), en todas las áreas funcionales de las microempresas (mercadeo, producción, finanzas, recursos humanos, etc.), lo cual incluye todas las actividades necesarias para el buen funcionamiento de éstas.

2. ¿En que áreas administrativas brinda acompañamiento empresarial?

Objetivo: Identificar las áreas administrativas en que los técnicos prestan mayor acompañamiento a las microempresas rurales.

| Area | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|------------------------|----------|------|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| TOTAL DE MICROEMPRESAS | 4 | | 1 | | 8 | | 2 | | 1 | | 16 | |
| Asociatividad | 2 | 50% | 1 | 100% | 3 | 37.50% | 1 | 50% | 1 | 100% | 8 | 50.00% |
| Planeación Estratégica | 4 | 100% | | | 6 | 75.00% | 2 | 100% | 1 | 100% | 13 | 81.25% |
| Mercadeo | 3 | 75% | | | 7 | 87.50% | 2 | 100% | | | 12 | 75.00% |
| Producción | 1 | 25% | 1 | 100% | 5 | 62.50% | 2 | 100% | | | 9 | 56.25% |
| Recursos Humanos | 1 | 25% | | | 5 | 62.50% | 2 | 100% | | | 8 | 50.00% |
| Finanzas | 1 | 25% | | | 4 | 50.00% | 2 | 100% | 1 | 100% | 8 | 50.00% |
| Contabilidad | 2 | 50% | | | 1 | 12.50% | 2 | 100% | 1 | 100% | 6 | 37.50% |
| Dirección | 1 | 25% | | | 7 | 87.50% | 2 | 100% | 1 | 100% | 11 | 68.75% |

Comentario: Las áreas administrativas en las cuales los técnicos proporcionan mayor atención dentro de las microempresas son planeación estratégica, mercadeo, dirección y producción; aunque también se desarrollan actividades en áreas no menos importantes, como los recursos humanos, finanzas y contabilidad.

3. ¿La empresa que usted acompaña es familiar, individual o asociativa?

Objetivo: Conocer el tipo de microempresa rural que se acompañan, según las personas que la conforman.

| Tipo de microempresa rural | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|----------------------------|----------|------|-----------|------|------------|------|-----------|------|----------|------|-------|------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Familiar | | | | | | | | | | | | |
| Individual | | | | | | | | | | | | |
| Asociativa | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 2 | 100% | 1 | 100% | 16 | 100% |
| TOTAL | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 2 | 100% | 1 | 100% | 16 | 100% |

Comentario: Todas las microempresas que acompañan los técnicos de CORDES son de tipo asociativo, esto debido que la filosofía de la institución y el propósito del Programa Desarrollo Empresarial es lograr que los beneficios de las microempresas sean aprovechados por una mayor cantidad de personas, y así lograr el desarrollo equitativo de las zonas rurales.

4. ¿La empresa que usted acompaña o está gerenciando, está establecida legalmente?

Objetivo: Conocer la situación legal de las microempresas que se acompañan.

| Establecida Legalmente | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|------------------------|----------|------|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| SI | 2 | 50% | | | 3 | 37.50% | | | | | 5 | 31% |
| NO | 2 | 50% | 1 | 100% | 5 | 62.50% | 2 | 100% | 1 | 100% | 11 | 69% |
| TOTAL | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 2 | 100% | 1 | 100% | 16 | 100% |

Comentario: Más de los dos tercios de microempresas no están establecidas legalmente, aunque existen algunas que si lo están. Los técnicos de las microempresas que pertenecen al sector formal, manifiestan que estas tienen poco tiempo de haberse establecido legalmente, a pesar de tener un tiempo considerable de operar, esto debido que es un proceso burocrático y largo, y se les dificulta por el poco conocimiento del proceso a seguir para tal fin.

5. ¿Cuáles son las dificultades a las que se han enfrentado para lograr la asociatividad entre los microempresarios?

Objetivo: Conocer las dificultades más relevantes que se dan para lograr la asociatividad de los microempresarios.

| Dificultad | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|------------------------|----------|----|-----------|----|------------|----|-----------|----|----------|----|-------|----|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| TOTAL DE MICROEMPRESAS | 4 | | 1 | | 8 | | 2 | | 1 | | 16 | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|-----|---|------|---|--------|---|-----|---|------|---|--------|
| Apatia a asociarse | | | 1 | 100% | 2 | 25.00% | 1 | 50% | 1 | 100% | 5 | 31.25% |
| Desconocimiento de ventajas | 1 | 25% | | | 3 | 37.50% | 1 | 50% | 1 | 100% | 6 | 37.50% |
| Temor a asumir riesgos | 1 | 25% | 1 | 100% | 3 | 37.50% | 1 | 50% | 1 | 100% | 7 | 43.75% |
| Dificultad para la toma de decisiones | 1 | 25% | 1 | 100% | 2 | 25.00% | 1 | 50% | 1 | 100% | 6 | 37.50% |
| Desconocimiento del proceso | 1 | 25% | | | 3 | 37.50% | 1 | 50% | 1 | 100% | 6 | 37.50% |
| Desconfianza por malas experiencias | 1 | 25% | | | | | | | | | 1 | 6.25% |
| Bajo nivel de escolaridad | | | | | 1 | 12.50% | | | | | 1 | 6.25% |
| Intereses diferentes | | | | | | | 1 | 50% | | | 1 | 6.25% |

Comentario: Aunque todas las microempresas son de tipo asociativo, existen muchas dificultades para lograr dicha asociatividad entre los pobladores de las zonas rurales, la principal es el temor a asumir riesgos y responsabilidades, y en segundo lugar están el desconocimiento de las ventajas de la asociatividad y el desconocimiento del proceso para asociarse.

6. ¿La empresa que usted asiste, cuenta con los elementos de un Plan Estratégico?

Objetivo: Identificar si las microempresas cuentan con los elementos que constituyen la personalidad de la empresa.

| Elementos del Plan Estratégico | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|--------------------------------|----------|------|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| TOTAL DE MICROEMPRESAS | 4 | | 1 | | 8 | | 2 | | 1 | | 16 | |
| Visión | 4 | 100% | 1 | 100% | 4 | 50.00% | 2 | 100% | 1 | 100% | 12 | 75.00% |
| Misión | 4 | 100% | 1 | 100% | 4 | 50.00% | 2 | 100% | 1 | 100% | 12 | 75.00% |
| Objetivos | 4 | 100% | 1 | 100% | 4 | 50.00% | 2 | 100% | 1 | 100% | 12 | 75.00% |
| Políticas | 4 | 100% | | | 3 | 37.50% | 2 | 100% | 1 | 100% | 10 | 62.50% |

Comentario: Tres cuartas partes de las microempresas rurales cuentan con los elementos que constituyen el Plan Estratégico, debido que, como se observó en la pregunta número 2 de los datos específicos, el área en la que más se ha trabajado en las microempresas rurales es la Planeación Estratégica.

7. ¿El producto de la empresa cuenta con las siguientes características?

Objetivo: Conocer las características del producto que comercializan las microempresas.

| Características del producto | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|------------------------------|----------|------|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| TOTAL DE MICROEMPRESAS | 4 | | 1 | | 8 | | 2 | | 1 | | 16 | |
| Marca | 4 | 100% | | | 3 | 37.50% | 1 | 50% | | | 8 | 50.00% |
| Empaque | 2 | 50% | | | 2 | 25.00% | 1 | 50% | | | 5 | 31.25% |
| Viñeta | 1 | 25% | | | 2 | 25.00% | 2 | 100% | | | 5 | 31.25% |
| Lema | 2 | 50% | | | 2 | 25.00% | 1 | 50% | 1 | 100% | 6 | 37.50% |
| Logotipo | 3 | 75% | | | 5 | 62.50% | 2 | 100% | 1 | 100% | 11 | 68.75% |
| Envase | | | 1 | 100% | 2 | 25.00% | 2 | 100% | | | 5 | 31.25% |

Comentario: Las respuestas obtenidas indican que la mitad de las microempresas cuentan con una marca para sus bienes o servicios, y algunas de éstas han incorporado otras características como logotipo y lema, pero es de resaltar, que no todas las microempresas que cuentan con una marca, la tienen legalizada.

8. ¿Cuál método utiliza la empresa para establecer los precios de venta de los productos?

Objetivo: Conocer el método que la empresa utiliza para establecer los precios de venta de los productos.

| Método para establecer precios | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|---------------------------------|----------|------|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Con base al costo | 2 | 50% | 1 | 100% | 4 | 50.00% | 2 | 100% | 1 | 100% | 10 | 62.50% |
| Con base a la competencia | 1 | 25% | | | 3 | 37.50% | | | | | 4 | 25.00% |
| Con base a los clientes | | | | | | | | | | | | |
| Con base al # de intermediarios | | | | | | | | | | | | |
| Con base al costo y competencia | 1 | 25% | | | 1 | 12.50% | | | | | 2 | 12.50% |
| TOTAL | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 2 | 100% | 1 | 100% | 16 | 100% |

Comentario: El método más utilizado por las microempresas rurales para establecer los precios de venta de sus productos, es con base al costo más un porcentaje de utilidad, y una cantidad menor de microempresarios toman en cuenta la competencia, otros combinan ambos métodos.

9. ¿Qué tipo de promoción utiliza para sus productos?

Objetivo: Determinar si la empresa utiliza algún tipo de promoción.

| Tipo de promoción | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|------------------------|----------|-----|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| TOTAL DE MICROEMPRESAS | 4 | | 1 | | 8 | | 2 | | 1 | | 16 | |
| Catálogos | 1 | 25% | | | | | 1 | 50% | | | 2 | 12.50% |
| Revistas | | | | | 1 | 12.50% | | | | | 1 | 6.25% |
| Folletos | | | | | | | 2 | 100% | | | 2 | 12.50% |
| Carteles | | | | | 1 | 12.50% | | | 1 | 100% | 2 | 12.50% |
| Conferencias | | | | | 2 | 25.00% | 1 | 50% | 1 | 100% | 4 | 25.00% |
| Ferias | 2 | 50% | 1 | 100% | 1 | 12.50% | 2 | 100% | | | 6 | 37.50% |
| Exposiciones | 1 | 25% | | | | | | | | | 1 | 6.25% |
| Anuncios radio | 1 | 25% | | | 2 | 25.00% | 2 | 100% | | | 5 | 31.25% |
| Degustaciones | | | | | 1 | 12.50% | 1 | 50% | | | 1 | 6.25% |
| Internet | | | | | | | 1 | 50% | | | 1 | 6.25% |
| Anuncio periódico | | | | | | | | | | | 1 | 6.25% |

Comentario: Los resultados indican que las microempresas no tienen un Plan Promocional establecido y diversificado, haciendo uso solamente de ferias, anuncios en radio y conferencias, y no así de otros elementos de la promoción que serían de utilidad para incrementar las ventas.

10. ¿Cómo considera la efectividad de la promoción utilizada?

Objetivo: Conocer la efectividad de la promoción utilizada.

| Efectividad de la promoción | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|-----------------------------|----------|------|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Buena | 2 | 50% | 1 | 100% | 3 | 37.50% | 1 | 50% | | | 7 | 43.75% |
| Regular | 1 | 25% | | | 3 | 37.50% | 1 | 50% | | | 5 | 31.25% |
| Mala | | | | | | | | | | | | |
| No hace | 1 | 25% | | | 2 | 25.00% | | | 1 | 100% | 4 | 25.00% |
| TOTAL | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 2 | 100% | 1 | 100% | 16 | 100% |

Comentario: Menos de la mitad de las microempresas consideran que la promoción que utilizan es buena, y el resto no están satisfechos con los resultados de ésta, o no hacen promoción.

11. ¿Conoce cuál es el mercado a los que están dirigidos los productos de la empresa?

Objetivo: Conocer si las microempresas tienen identificado el mercado meta.

| Conoce su Mercado meta? | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|-------------------------|----------|------|-----------|------|------------|------|-----------|------|----------|------|-------|------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| SI | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 2 | 100% | 1 | 100% | 16 | 100% |
| NO | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 2 | 100% | 1 | 100% | 16 | 100% |

Comentario: Todas las microempresas tienen identificado el mercado hacia el cual están dirigidos sus productos.

12. Si su respuesta anterior fue "SI", explique cual es su mercado, y si su respuesta fue "NO", explique porqué no conoce el mercado al cual están dirigidos los productos de la empresa.

Objetivo: Conocer el mercado que cubren las microempresas.

Comentario: La mayoría de los técnicos han descrito en forma general el mercado al cual van dirigidos los productos de las microempresas y manifiestan no haber realizado ningún estudio para conocer a profundidad los gustos, preferencias y características de éste.

Se puede observar que la mayor parte de éstas tienen su mercado a nivel local y nacional, aunque existen microempresas que exportan sus productos, estas son el Sistema Agroindustrial de Maraón Orgánico (SAMO), y Artesanías El Renacer Chalateco.

13. ¿Que canales de distribución utiliza para hacer llegar el producto al consumidor final?

Objetivo: Identificar los canales de distribución que utilizan las microempresas para hacer llegar los productos al consumidor final.

| | Región I | Región II | Región III | Región IV | Región V | TOTAL |
|--|----------|-----------|------------|-----------|----------|-------|
| | | | | | | |

| Canal de distribución | Fa | Fr |
|---|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|--------|
| Productor-consumidor final | 3 | 75% | 1 | 100% | 4 | 50% | 1 | 50% | 1 | 100% | 10 | 62.50% |
| Productor-minorista- consumidor final | 1 | 25% | | | | | 1 | 50% | | | 2 | 12.50% |
| Productor-mayorista-minorista- consumidor final | | | | | 2 | 25% | | | | | 2 | 12.50% |
| Productor-agente-consumidor final | | | | | 2 | 25% | | | | | 2 | 12.50% |
| TOTAL | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 2 | 100% | 1 | 100% | 16 | 100% |

Comentario: El canal de distribución que utiliza la mayor parte de microempresas es Productor - Consumidor Final, con lo que se puede observar que no existe ningún intermediario, lo cual está de acuerdo con las intenciones de CORDES, de que los productores sean los que obtengan el beneficio total del producto, y a la vez beneficiar al consumidor al no propiciar el aumento de los precios.

14. ¿Qué aspectos mercadológicos de la competencia analizan para tomar decisiones que les permita ser competitivos?

Objetivo: Identificar si toman en cuenta a la competencia para tomar decisiones mercadológicas.

| Aspectos de la competencia | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|----------------------------|----------|-----|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| TOTAL DE MICROEMPRESAS | 4 | | 1 | | 8 | | 2 | | 1 | | 16 | |
| Precio | 2 | 50% | 1 | 100% | 4 | 50.00% | 2 | 100% | | | 9 | 56.25% |
| Calidad | 2 | 50% | 1 | 100% | 3 | 37.50% | 2 | 100% | | | 8 | 50.00% |
| Promoción | 1 | 25% | | | | | 1 | 50% | | | 2 | 12.50% |
| Caract. del producto | 2 | 50% | 1 | 100% | | | 2 | 100% | | | 5 | 31.25% |
| Costos de producción | 1 | 25% | 1 | 100% | 1 | 12.50% | 2 | 100% | | | 5 | 31.25% |
| Proveedores | | | | | | | 2 | 100% | 1 | 100% | 3 | 18.75% |
| Mercado que cubre | | | | | 2 | 25.00% | | | 1 | 100% | 3 | 18.75% |
| Servicio personalizado | 1 | 25% | | | 1 | 12.50% | | | | | 2 | 12.50% |
| No tiene competencia | | | | | 1 | 14.29% | 1 | 25% | 1 | 50% | 3 | 18.75% |

Comentario: Los aspectos de la competencia que los técnicos consideran de mayor relevancia para ser más competitivos en el mercado son: el precio, la calidad, el costo de producción las características del producto, y no consideran importantes la promoción y los proveedores de la competencia.

15. ¿Cuáles de los siguientes aspectos dificultan la efectividad del área de producción de la empresa?

Objetivo: Conocer los problemas del área de producción de las microempresas rurales.

| Problemas del Área de producción | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|----------------------------------|----------|-----|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|----|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| TOTAL DE MICROEMPRESAS | 4 | | 1 | | 8 | | 2 | | 1 | | 16 | |
| Proceso productivo | | | 1 | 100% | | | 1 | 50% | | | 2 | 12.50% |
| Capacidad de la planta | | | 1 | 100% | | | | | | | 1 | 6.25% |
| Escasez de M.P. | 2 | 50% | 1 | 100% | 1 | 12.50% | 2 | 100% | | | 6 | 37.50% |
| Tiempo de entrega de M.P | | | 1 | 100% | | | 2 | 100% | | | 3 | 18.75% |
| Precios altos de M.P. | 1 | 25% | | | | | 2 | 100% | | | 3 | 18.75% |
| Proveedores inapropiados | | | 1 | 100% | | | 2 | 100% | | | 3 | 18.75% |
| Distribución en planta | | | | | | | | | | | | |
| Manejo de inventarios | | | | | | | 1 | 50% | | | 1 | 6.25% |
| Exceso de desperdicio | | | | | 1 | 12.50% | | | | | 1 | 6.25% |
| Tecnología inadecuada | | | | | | | 2 | 50% | | | 2 | 12.50% |
| Alto costo servicios básicos | | | | | 1 | 12.50% | | | | | 1 | 6.25% |

Comentario: Del total de siete empresas que se dedican a la producción de algún bien, más de un tercio manifiesta que el principal problema en el área de producción es la escasez de materia prima, del cual se derivan los problemas siguientes: el tiempo de entrega de materia prima, los precios altos de ésta y la dificultad para encontrar proveedores.

16. ¿Para cuáles de las siguientes actividades utilizan presupuestos?

Objetivo: Conocer en cuáles actividades utilizan presupuestos los microempresarios rurales.

| Actividades que presupuestan | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|------------------------------|----------|------|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| TOTAL DE MICROEMPRESAS | 4 | | 1 | | 8 | | 2 | | 1 | | 16 | |
| Ventas | 2 | 50% | | | 3 | 37.50% | 2 | 100% | | | 7 | 43.75% |
| Cantidad a producir | | | | | 3 | 37.50% | 2 | 100% | | | 5 | 31.25% |
| M.P. a comprar | | | | | 3 | 37.50% | 2 | 100% | | | 5 | 31.25% |
| M.O. a utilizar | 1 | 25% | | | 1 | 12.50% | 2 | 100% | | | 4 | 25.00% |
| Gastos de admón. | 4 | 100% | | | 7 | 87.50% | 2 | 100% | | | 13 | 81.25% |
| Gastos de venta | 2 | 50% | | | 5 | 62.50% | 2 | 100% | | | 9 | 56.25% |
| Ninguna | | | 1 | 100% | | | | | 2 | 200% | 3 | 18.75% |

Comentario: En los resultados obtenidos, se puede observar que una mayor cantidad de técnicos presupuesta los gastos de administración y de ventas, ya que lo consideran indispensables para el funcionamiento de la microempresa, obviando la importancia que debe tener el presupuesto de ventas en el área comercial, ya que es de este del cual se derivan los demás presupuestos.

17. ¿Con qué elementos cuenta para una eficiente administración del recurso humano?

Objetivo: Identificar los factores que utilizan para una eficiente administración del recurso humano.

| Elementos | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|------------------------------|----------|-----|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| TOTAL DE MICROEMPRESAS | 4 | | 1 | | 8 | | 2 | | 1 | | 16 | |
| Manual de inducción | | | | | 1 | 12.50% | 2 | 100% | | | 3 | 18.75% |
| M. de descripción de puestos | 3 | 75% | | | 3 | 37.50% | 2 | 100% | 1 | 100% | 9 | 56.25% |
| M. de selección | | | | | 3 | 37.50% | 1 | 50% | | | 4 | 25.00% |
| Métodos evaluación desempeño | 1 | 25% | | | | | 2 | 100% | 1 | 100% | 4 | 25.00% |
| Programas de capacitación | 1 | 25% | | | | | 1 | 50% | | | 2 | 12.50% |
| Prestaciones de ley | 2 | 50% | | | 4 | 50.00% | 2 | 100% | 1 | 100% | 9 | 56.25% |
| Ninguna | 1 | 25% | 1 | 100% | | | | | | | 2 | 12.50% |

Comentario: Se puede notar que la mayoría de microempresas en el área de recursos humanos, cuentan con las prestaciones sociales de ley, (ISSS, AFP, etc.) y el manual de análisis y descripción de puestos. Sólo unas pocas cuentan con otros elementos importantes como: métodos para evaluación del desempeño, manual de inducción y programas de capacitación, en este último sólo los que imparte la Asociación CORDES.

18. ¿Cuáles de las siguientes actividades e instrumentos desarrollan dentro del área contable?

Objetivo: Conocer la situación en que se encuentra el área contable en las microempresas.

| Actividades e instrumentos | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|----------------------------|----------|-----|-----------|------|------------|---------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| TOTAL DE MICROEMPRESAS | 4 | | 1 | | 8 | | 2 | | 1 | | 16 | |
| Registros contables | 2 | 50% | | | 8 | 100.00% | 3 | 150% | 1 | 100% | 14 | 87.50% |
| Preparación de Estados F. | 1 | 25% | | | 3 | 37.50% | 2 | 100% | 1 | 100% | 7 | 43.75% |
| Análisis de Estados F. | 1 | 25% | | | 2 | 25.00% | 1 | 50% | 1 | 100% | 5 | 31.25% |
| Manual y catálogo contable | 1 | 25% | | | 4 | 50.00% | 2 | 100% | 1 | 100% | 8 | 50.00% |
| Ninguno | | | 1 | 100% | | | 1 | 50% | | | 2 | 12.50% |

Comentario: Un elevado porcentaje de las microempresas llevan registros contables, y pocas poseen manual y catálogo de cuentas, preparan estados financieros y los analizan de forma general. Es importante recalcar, que en algunos casos es la Asociación CORDES quien desarrolla estas actividades. Las que no realizan ninguna actividad contable son las que están iniciando operaciones.

19. ¿Tiene legalizado su sistema contable?

Objetivo: Identificar el estado legal del sistema contable.

| Sistema contable legalizado | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|-----------------------------|----------|------|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| SI | | | | | 5 | 62.50% | 1 | 50% | 1 | 100% | 7 | 44% |
| NO | 4 | 100% | 1 | 100% | 3 | 37.50% | 1 | 50% | | | 9 | 56% |
| TOTAL | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 2 | 100% | 1 | 100% | 16 | 100% |

Más de la mitad de las microempresas no tienen legalizado su sistema contable, debido que la Asociación CORDES realiza los registros pertinentes. Sólo unas pocas no llevan ningún tipo de registro contable porque están iniciando operaciones.

20. ¿En cuáles de los siguientes aspectos necesita apoyo para mejorar la Dirección de la empresa?

Objetivo: Identificar las necesidades de apoyo que tiene el técnico para mejorar la Dirección de la empresa.

| Aspectos | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|-------------------------|----------|-----|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| TOTAL DE MICROEMPRESAS | 4 | | 1 | | 8 | | 2 | | 1 | | 16 | |
| Toma de decisiones | 1 | 25% | 1 | 100% | 7 | 87.50% | 2 | 100% | 1 | 100% | 12 | 75.00% |
| Comunicación | 2 | 50% | 1 | 100% | 5 | 62.50% | 2 | 100% | 1 | 100% | 11 | 68.75% |
| Trabajo en equipo | 1 | 25% | 1 | 100% | 7 | 87.50% | 2 | 100% | 1 | 100% | 12 | 75.00% |
| Delegación de autoridad | | | 1 | 100% | 5 | 62.50% | 2 | 100% | 1 | 100% | 9 | 56.25% |
| Liderazgo | 1 | 25% | 1 | 100% | 5 | 62.50% | 2 | 100% | 1 | 100% | 10 | 62.50% |

Comentario: Los técnicos consideran que es necesario el apoyo en todos los aspectos mencionados para mejorar la dirección de la empresa, ya que creen indispensable mantenerse actualizados con los cambios constantes en dicha área.

21. ¿Considera que la existencia de una "Guía de Acción para el Acompañamiento Empresarial" que permita acompañar en todas las áreas sistemáticamente, a las iniciativas empresariales, le facilitaría el desarrollo de su trabajo?

Objetivo: Conocer la necesidad de un documento que les proporcione a los técnicos los lineamientos generales para brindar el acompañamiento a las iniciativas empresariales rurales.

| Es necesaria la Guía | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|----------------------|----------|------|-----------|------|------------|------|-----------|------|----------|------|-------|------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| SI | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 1 | 50% | 1 | 100% | 15 | 94% |
| NO | | | | | | | 1 | 50% | | | 1 | 6% |
| TOTAL | 4 | 100% | 1 | 100% | 8 | 100% | 2 | 100% | 1 | 100% | 16 | 100% |

Comentario: La gran mayoría de técnicos considera que es necesario contar con una guía de acción que les facilite el acompañamiento a las microempresas rurales, porque consideran que les ayudaría a ordenar las actividades, mejorar el control, alcanzar los objetivos y facilitar la toma de decisiones.

22. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que considera debería de contener la "Guía de Acción para el Acompañamiento Empresarial"?

Objetivo: Determinar los aspectos que los técnicos consideran que debería contener la "Guía de Acción para el Acompañamiento Empresarial".

Comentario: Los aspectos que los técnicos consideran que debería contener la guía son: que sea sencilla y comprensible, que contenga elementos básicos de administración en todas las áreas funcionales de una empresa.

23. ¿En qué áreas administrativas considera que los microempresarios rurales necesitan mayor acompañamiento empresarial?

Objetivo: Identificar las áreas administrativas en las que los microempresarios rurales presentan mayor necesidad de acompañamiento empresarial.

| Areas | Región I | | Región II | | Región III | | Región IV | | Región V | | TOTAL | |
|------------------------|----------|------|-----------|------|------------|--------|-----------|------|----------|------|-------|--------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| TOTAL DE MICROEMPRESAS | 4 | | 1 | | 8 | | 2 | | 1 | | 16 | |
| Asociatividad | 1 | 25% | 1 | 100% | 2 | 25.00% | 1 | 50% | 1 | 100% | 6 | 37.50% |
| Planeación estratégica | 1 | 25% | | | 3 | 37.50% | 2 | 100% | 1 | 100% | 7 | 43.75% |
| Mercadeo | 4 | 100% | 1 | 100% | 7 | 87.50% | 2 | 100% | 1 | 100% | 15 | 93.75% |
| Producción | | | 1 | 100% | 2 | 25.00% | 2 | 100% | | | 5 | 31.25% |
| Recursos Humanos | 1 | 25% | | | 1 | 12.50% | 2 | 100% | 1 | 100% | 5 | 31.25% |
| Finanzas | 3 | 75% | | | 4 | 50.00% | 2 | 100% | 1 | 100% | 10 | 62.50% |
| Contabilidad | 3 | 75% | | | 1 | 12.50% | 2 | 100% | 1 | 100% | 7 | 43.75% |
| Dirección | 1 | 50% | | | 4 | 42.86% | 3 | 75% | 1 | 100% | 9 | 56.25% |

Comentario: Las áreas en las que los técnicos consideran que las microempresas rurales necesitan mayor acompañamiento son: mercadeo, finanzas y dirección, debido a que las consideran más importantes para lograr una mayor productividad y rentabilidad.

D. ANALISIS DEL ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL QUE BRINDA LA ASOCIACION CORDES

De acuerdo a la información obtenida en la investigación, se detectó que el acompañamiento empresarial brindado por la Asociación CORDES a las

microempresas rurales, se encuentra de la siguiente manera:

1. Asociatividad

Debido que la filosofía de la Asociación CORDES y el propósito del Programa Desarrollo Empresarial, es lograr que los beneficios de las microempresas sean aprovechados por la mayor cantidad de personas posibles y así lograr el desarrollo equitativo de la zona rural, se estableció que todas las microempresas que acompaña la institución son de carácter asociativo informal.

Para lograr lo anterior, la institución se ha enfrentado a una serie de dificultades, siendo las más relevantes las siguientes: el temor a asumir riesgos y responsabilidades por parte de los pobladores rurales, así como también el desconocimiento de las ventajas de la asociatividad y del proceso a seguir para asociarse.

2. Legalización

El acompañamiento empresarial en el aspecto legal, no ha dado los resultados esperados, ya que la mayor parte de las microempresas no están establecidas legalmente, esto debido a que es un proceso

burocrático y largo, y se les dificulta por el poco conocimiento del proceso a seguir para tal fin.

Con respecto a la legalización del sistema contable, se ha determinado que la mayor parte de microempresas no lo tienen legalizado, algunas porque están iniciando operaciones, y otras debido que la Asociación CORDES efectúa los registros pertinentes.

Además, existen otros aspectos que las microempresas no tienen debidamente legalizados, como son la marca, logotipo y lema, entre otros.

3. Mercadeo

a) Producto

Se determinó que la mitad de las microempresas rurales cuentan con una marca para los productos que comercializan, y muy pocas de éstas han incorporado otras características a sus productos como empaque, lema, logotipo, viñeta y envase.

b) Precio

Se identificó que el método más utilizado por los microempresarios rurales para establecer el precio de sus productos es calcular los costos totales de una cantidad de productos, y dividiéndolos entre el número de unidades

producidas para obtener el costo unitario, a lo cual se le agrega un porcentaje de utilidad para establecer el precio de venta. Con respecto al porcentaje de utilidad, no se logró establecer los criterios que utilizan para determinarlo.

c) Promoción

Las microempresas rurales que acompaña la Asociación CORDES no cuentan con un plan promocional establecido y diversificado, sino que, solamente algunas hacen uso de ferias, anuncios en radio y conferencias, no considerando algunos aspectos de la promoción que serían de mucha utilidad para incrementar las ventas.

d) Plaza

Los técnicos encargados de las microempresas rurales tienen definido el mercado al cual dirigen sus productos, siendo éste en su mayoría a nivel local y nacional, aunque existen algunas que exportan a diferentes lugares del mundo; pero, esto no significa que se deben limitar a este mercado, ya que existen nuevos segmentos en los que pueden incursionar con sus productos.

En lo que se refiere a los canales de distribución que utilizan para que el producto llegue al consumidor final,

la mayoría no usa ningún intermediario, lo cual está de acuerdo con el propósito de la institución, de que los productores sean los que obtengan el beneficio total de la producción, contribuyendo de esa manera a beneficiar al consumidor al no propiciar el aumento de los precios de los productos.

4. Producción

El mayor problema que enfrentan las microempresas que se dedican a la producción de un bien, es la escasez de materia prima, ya que ésta proviene en su mayoría del sector agropecuario, entre las cuales podemos mencionar la industria SAMO procesadora de semilla de marañón, COSABILA productora de derivados de sábila, EL RENACER dedicada a la elaboración de artesanías de madera, LECHERIA EL PLAYON, entre otras. La mayoría de materia prima que estas microempresas utilizan es proveída por los asociados y por su naturaleza, la cantidad de ésta a producir no está establecida, debido que es riesgosa ya que es afectada por los fenómenos naturales y ambientales, y difícil de predecir con exactitud la producción a obtener.

Como consecuencia de lo anterior, se dan algunos inconvenientes como son: tiempo de entrega de la materia

prima, los precios altos de ésta y la dificultad para encontrar proveedores adecuados.

5. Recursos humanos

Los elementos que la mayoría de microempresas rurales utilizan para una buena administración de recursos humanos son el manual de análisis y descripción de puestos y las prestaciones de ley para los empleados.

Son muy pocas las que cuentan con otros aspectos importantes como métodos para evaluar el desempeño, manual de inducción y programas de capacitación.

Un aspecto importante en el área de Recursos Humanos es el perfil del Gerente de las microempresas, en este caso son los técnicos de la Asociación CORDES, y se puede observar que la institución no tiene un perfil definido para contratar, y por lo tanto no tiene un grado académico como requisito para contratarlos, sino que depende del giro principal de la microempresa, aunque un tercio de éstos son Ingenieros Agrónomos.

Además, la mayor parte de los técnicos han tenido alguna experiencia en el manejo de negocios, anterior al puesto que actualmente desempeñan, y tienen entre uno y tres años de desempeñar el presente cargo.

6. Contabilidad

En el área contable, se ha encontrado que la mayoría de las microempresas solamente llevan registros contables, y un número reducido de éstas poseen manual y catálogo de cuentas, preparan estados financieros y los analizan de forma general.

En algunos casos, la Asociación CORDES se encarga de las actividades contables, debido que las microempresas todavía funcionan con los fondos asignados al proyecto con el que iniciaron.

7. Presupuestos

Se ha determinado que el área de presupuestos ha sido menos atendida dentro de las microempresas rurales, ya que la mayoría solamente utilizan presupuestos de Gastos de Administración y Gastos de Venta, ya que los consideran indispensable para el buen funcionamiento de éstas, obviando la importancia del Presupuesto de Ventas, el cual debe ser el que dé la pauta para realizar los demás presupuestos.

E. CONCLUSIONES

1. La gran mayoría de técnicos considera necesario contar con una Guía de Acción, que les proporcione lineamientos generales que les facilite el acompañamiento empresarial a las microempresas rurales.

2. En las Regiones II: Cabañas-Cuscatlán, IV: Norte de San Salvador y V: Sur de La Libertad, se observan muy pocas microempresas rurales, debido que no se ha logrado la asociatividad entre los pobladores rurales, ya que éstos tienen temor a asumir riesgos y responsabilidades, y desconocen las ventajas de asociarse.
3. La mayoría de los técnicos que gerencian las microempresas rurales, no tienen formación académica en el área de administración de empresas.
4. La mayoría de los técnicos no ha logrado establecer legalmente la microempresa que acompañan.
5. La mayoría de los productos que comercializan las microempresas rurales no cuentan con todas las características para darlos a conocer y diferenciarlos de la competencia (marca, lema, logotipo, viñeta, entre otras).
6. El método más utilizado por las microempresas rurales para establecer precios es con base al costo más un porcentaje de utilidad.

7. Las microempresas rurales no hacen la promoción necesaria para informar, convencer y persuadir a los consumidores, para que adquirieran sus productos.
8. La mayoría de microempresas no exportan sus productos.
9. La mayoría de los técnicos de las microempresas rurales, no elaboran presupuestos para utilizarlos como herramienta de planificación y control de sus actividades.
10. La mayoría de los técnicos de las microempresas rurales, no han realizado ningún estudio de mercado para conocer a profundidad los gustos, preferencias y características de los consumidores.
11. El área contable de la mayoría de las microempresas rurales no está desarrollada, ya que solamente elaboran los registros contables, y además, no tienen contabilidad formal.

F. RECOMENDACIONES

1. La Asociación CORDES debe proporcionar a los técnicos una Guía de Acción, que les permita acompañar administrativamente a las

microempresas rurales a fin de disminuir los problemas actuales, y principalmente prevenirlos en las nuevas iniciativas empresariales rurales.

2. Incentivar el surgimiento de nuevas iniciativas empresariales rurales en las Regiones II: Cabañas-Cuscatlán, IV: Norte de San Salvador y V: Sur de La Libertad, ya que es aquí, donde la existencia de éstas es mínima, mediante el convencimiento de los pobladores de las zonas rurales sobre la importancia de asociarse para producir y comercializar algún bien.
3. Contratar técnicos para dirigir las microempresas rurales que tengan formación académica en el área de administración de empresas, además del conocimiento sobre el giro principal de éstas.
4. A medida las microempresas vayan desarrollándose, los técnicos deben buscar la forma de legalizar los aspectos que sean necesarios , a fin de constituirse como una microempresa del sector formal.
5. Incorporar a los productos de las microempresas, las características necesarias para darlos a conocer y diferenciarlos de la competencia (marca, lema, logotipo, viñeta, entre otras).

6. Los técnicos deben utilizar el método análisis de los precios de la competencia para fijar precios, además del que utilizan actualmente, el cual es con base al costo más un porcentaje de utilidad, y combinarlos de tal forma que el producto sea competitivo en el mercado.
7. Los técnicos deben identificar la promoción necesaria y conveniente que deben implementar, para dar a conocer los productos al mercado al cual se dirigen.
8. Los técnicos deben participar en los programas de capacitación que facilita el Gobierno, y buscar la asociatividad entre microempresas que se dedican a la misma actividad, para incentivar la exportación de los productos que tengan aceptación en el mercado internacional.
9. Los técnicos deben utilizar los presupuestos en aquellas actividades de las microempresas rurales, que se consideren factibles, para usarlos como herramienta de planificación y control.

10. Los técnicos deben realizar investigaciones de mercado, para encontrar nuevos segmentos e incursionar en ellos, y considerar los cambios que sean necesarios en los productos para ser competitivos.

11. Los técnicos, además de llevar registros contables, deben elaborar estados financieros y analizarlos, así como también disponer de los respectivos catálogos y manuales contables, de acuerdo al desarrollo de la microempresa rural y a la actividad que se dedican.

CAPITULO III

**GUIA DE ACCION PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A LAS INICIATIVAS
EMPRESARIALES RURALES ATENDIDAS POR LA ASOCIACION CORDES**

A. GUIA DE ACCION PARA EL ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL

1. INTRODUCCIÓN

Una Guía de Acción es un instrumento didáctico que tiene por finalidad apoyar técnica y metodológicamente las actividades y procedimientos que facilitan el logro de las metas propuestas en un proyecto o programa determinado.

En este caso, la Guía de Acción para el Acompañamiento a las iniciativas empresariales rurales, trata de establecer los lineamientos generales para que estas ideas de negocios logren desarrollarse como microempresas y convertirse en parte del sector formal de la economía salvadoreña, y ser así, una alternativa para aumentar los ingresos y mejorar el nivel de vida de los pobladores de las zonas rurales.

2. FINALIDAD

La Guía pretende establecer lineamientos generales y secuencializar el proceso a seguir para crear y desarrollar microempresas en el área rural de El Salvador, con el fin de fomentar el desarrollo económico y social del sector menos atendido por el Estado.

3. OBJETIVOS

- Establecer aspectos generales para desarrollar ideas de negocio surgidas en las zonas rurales.

- Identificar las actividades a desarrollar por los microempresarios, para formar parte del sistema formal mercantil de El Salvador.
- Proporcionar las técnicas y herramientas administrativas de las áreas funcionales para lograr mayor productividad.

4. DESTINATARIOS DE LA GUÍA

La Guía va dirigida a los técnicos de la Asociación CORDES, quienes funcionan como Gerentes de las microempresas rurales atendidas, y que tienen a su cargo la creación, formalización y desarrollo de las mismas.

B. CONTENIDO DE LA GUIA

1. ASOCIATIVIDAD

La Asociación CORDES, a través de su Programa Desarrollo Empresarial, fomenta la asociatividad entre los pobladores de las zonas rurales atendidas por ésta, a fin de crear microempresas dedicadas a distintas actividades económicas, uniendo esfuerzos, recursos y experiencias, para facilitar la sostenibilidad y desarrollo de éstas, y así mejorar su calidad de vida.

Lograr la Asociatividad entre los pobladores rurales, es una tarea que presenta dificultades, que constituyen un

reto a superar, las cuales se expusieron en el Capítulo II, por lo cual se abordarán algunos elementos que sirvan de base para que los técnicos puedan convencer a los pobladores rurales de la necesidad de asociarse.

a) Concepto

Se entenderá por asociatividad un mecanismo de cooperación entre personas, en donde cada una participe voluntariamente en un esfuerzo conjunto con los demás participantes para la búsqueda de un objetivo común. Lo anterior implica que para hacer factible el desarrollo de las asociaciones como microempresas, sus integrantes deben incorporarse de forma voluntaria, lo que se podrá lograr si están convencidos de la conveniencia de asociarse, ya que también implica que, deben estar dispuestos a cooperar poniendo a disposición los recursos necesarios (financieros, humanos y técnicos, entre otros); además, los asociados deben compartir el mismo objetivo, por lo que es conveniente que éstos se dediquen a la misma actividad productiva, y sean del mismo nivel socioeconómico, para realizar un esfuerzo conjunto de tal manera que se logre éxito en las actividades de la microempresa.

b) Ventajas de la Asociatividad entre los pobladores rurales para formar microempresas

- **Permite concretizar ideas de negocio:** La mayoría de los pobladores rurales no disponen de los recursos suficientes para poner en marcha una idea de negocio y no se sienten capaces de asumir riesgos de forma individual, esto se puede superar buscando asociarse con otras personas que compartan la idea y que estén dispuestos a perfeccionarla para llevarla a cabo.
- **Permite agregar valor a los productos agrícolas:** La mayoría de estas personas de forma individual, venden sus productos agrícolas sin transformación alguna, a un bajo precio, asociándose como microempresa, pueden agregar valor al producto, y venderlo a un precio más alto, por ejemplo, los productores de leche obtendrán un mayor beneficio si se asocian para disponer de mayores recursos y adquirir el equipo y la maquinaria adecuada para procesar la leche, y obtener productos derivados que tienen un mayor valor en el mercado, lo cual es más rentable que comercializar la leche sin proceso alguno.
- **Permite aprovechar los recursos disponibles:** Los recursos con que cuentan los pobladores de las zonas rurales, pueden generar mayores beneficios si se explotan en forma conjunta que al hacerlo de forma individual.
- **Permite incursionar en nuevos mercados:** Al asociarse, el nivel de producción aumenta, lo cual permite ingresar a

nuevos mercados, ya que se tiene la capacidad de satisfacer la demanda de éstos.

- **Genera empleo en las zonas rurales:** La creación de microempresas rurales, implica requerimiento de mano de obra en actividades agrícolas y no agrícolas, generando así empleo en las zonas rurales, lo que conduce a fomentar el desarrollo en esta zona.
- **Facilita gestionar cooperación de organismos nacionales e internacionales:** Los organismos, tanto nacionales como internacionales, canalizan su ayuda a grupos organizados, ya que pretenden beneficiar a la mayor cantidad posible de personas, por lo que difícilmente un poblador rural individual podrá obtener ayuda de un organismo de éstos. Para el caso, la Asociación CORDES puede gestionar ayuda internacional para crear y desarrollar microempresas rurales en la zona rural.

Los técnicos deben buscar la forma de dar a conocer estas ventajas a los pobladores rurales, para que éstos se convenzan de la necesidad de asociarse para crear microempresas y elevar la calidad de vida de sus familias y contribuir al desarrollo económico y social de la zona.

2. ORGANIZACIÓN

a) Modalidades de Asociatividad

Existen muchas modalidades de asociatividad entre personas para dedicarse a una actividad económica, pero, considerando las características que identifican a las microempresas rurales, se considera que las formas de organización más viables y apegadas a su realidad económica y social, son Asociaciones Cooperativas, Sociedades en Nombre Colectivo y Sociedades de Responsabilidad Limitada.

➤ Asociaciones Cooperativas

Las microempresas rurales pueden adoptar la modalidad de Asociaciones cooperativas como una alternativa para asociarse, la cual tiene como ventaja, que al momento de constituirse, todos los trámites son gratuitos, y son realizados por los asesores del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), el cual es una corporación de derecho público, con autonomía en los aspectos económico y administrativo, y fomenta la organización de asociaciones cooperativas de todo tipo a nivel nacional, tomando en cuenta las necesidades de los diferentes grupos humanos que conforman la sociedad salvadoreña; otra ventaja, es que para constituirse, no

existe como requisito una cantidad de capital específica, sino que, se puede constituir con cualquier cantidad de capital.

Requisitos para formar una Asociación Cooperativa:

- Estar constituida por lo menos por 15 personas
- Los miembros de la cooperativa deben ser mayores de 15 años, excepto las asociaciones cooperativas de transporte, para las cuales, la edad mínima de sus asociados es de 18 años.

Proceso de organización de una Asociación Cooperativa:

1. Entrega de solicitud a gestores (representantes de la Asociación Cooperativa).
2. Recepción de ella en el INSAFOCOOP.
3. Traslado al Departamento de Fomento y Asistencia Técnica donde se asigna al Asesor Técnico.
4. Visita preliminar (Comité Gestor y Asesor Técnico).
5. Reunión con todos los interesados en la organización (15 personas mínimo).
6. Entrega de boleta de datos generales a los interesados.

7. Elaboración de perfil del grupo en conjunto con el asesor.
8. Recepción del perfil al Departamento de Fomento y Asistencia Técnica
9. Entrega de estudio de viabilidad en el Departamento de Planificación.
10. Desarrollo del curso básico que comprende lo siguiente: área legal, área administrativa, área económica-financiera, historia, filosofía y doctrina cooperativa.
11. Estudio y elaboración del proyecto de estatutos.
12. Presentación del proyecto de estatutos al Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas del INSAFOCOOP, para su revisión y aprobación.
13. Solicitud para llevar a cabo la Asamblea de Constitución, para lo siguiente: elección del Consejo de Administración elección de la Junta de Vigilancia, aprobación de Estatutos.
14. Evaluación general del proceso de organización del grupo donde se investigan los siguientes aspectos: organizativo, social, económico, empresarial.

15. Paralelamente a lo anterior se nombra una Comisión para que, con la asistencia del Asesor, elaborar el Acta de Constitución y seguidamente los estatutos, los cuales serán presentados, en original y cuatro fotocopias al Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas para su inscripción.
16. Entrega de personería jurídica.
17. Extensión de Credenciales a directivos, previa solicitud.

➤ **Sociedades en Nombre Colectivo**

La Asociación CORDES tiene la opción de constituir las microempresas rurales bajo la modalidad de Sociedades en Nombre Colectivo, siempre que éstas tengan como finalidad dedicarse al ejercicio de la agricultura y ganadería, ya que, según el art. 20 del Código de Comercio, las sociedades que se constituyan como colectivas y que tengan la finalidad antes mencionada, quedan exentas de las obligaciones profesionales de los comerciantes contempladas en el Libro Segundo de dicho código, excepto los numerales I y IV del art. 411 del mismo, por lo tanto no están

obligadas a llevar contabilidad formal ni a renovar sus matrículas anualmente, entre otras ventajas.

El art. 73 Com., menciona que la Sociedad Colectiva se constituirá siempre bajo razón social, la cual se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras "y compañía", u otras equivalentes, por ejemplo "y hermanos", además, según el art. 74 Com., las cláusulas de la escritura social que eximan a los socios de la responsabilidad ilimitada y solidaria, no producirán efecto legal alguno con relación a terceros.

En lo que se refiere a la administración de la sociedad, el art. 78 Com. Estipula que estará a cargo de uno o varios administradores, quienes pueden ser socios o personas extrañas; en defecto de pacto que limite la administración a algunos de los socios, todos son administradores y toman sus acuerdos por mayoría.

➤ **Sociedades de Responsabilidad Limitada**

Otra opción de la que puede disponer la Asociación CORDES para crear microempresas rurales, es la asociatividad de personas bajo la modalidad de Sociedades de Responsabilidad Limitada. Dichas sociedades, pueden constituirse bajo razón social o bajo denominación, la razón social se forma con el nombre de uno o más socios, la denominación se formará libremente, pero debe ser distinta a la de cualquier sociedad existente. Una u otra debe ir inmediatamente seguida de la palabra "Limitada" o su abreviatura "Ltda." (art. 101 Com.). Están constituidas con un máximo de 25 personas (Art. 105 Com.), el capital social no puede ser inferior a ¢100,000 (art. 103 Com.), la administración de las sociedades de responsabilidad limitada, estará a cargo de uno o más gerentes, que podrán ser socios o personas extrañas a la sociedad (art. 114 Com.)

b) Legalización de la microempresa rural

(No aplica para las Asociaciones Cooperativas)

Para que las microempresas rurales operen bajo el sistema legal mercantil de El Salvador, es necesario que se legalicen, lo cual implica todo un proceso largo y burocrático, pero importante. Por lo anterior, se detallan los pasos que constituyen este proceso, los cuales deben

realizarse a medida que la microempresa rural se desarrolle.

Paso 1

Elaboración de la escritura pública de constitución de la sociedad

Cuando se constituye una sociedad, el primer paso es elaborar la escritura pública de constitución, la cual debe ser elaborada ante los oficios de un notario.

El art. 25 del Código de Comercio (Com.), textualmente dice: "la personalidad jurídica de las sociedades se perfecciona y se extingue por la inscripción en el Registro de Comercio de los documentos respectivos".

El art. 22 Com., establece los requisitos generales que debe contener la escritura de constitución.

Paso 2

Inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro de Comercio

Para que una microempresa rural adquiera su personalidad jurídica, es necesario que inscriba su escritura pública de constitución en el Registro de Comercio, donde deberá presentar:

- Fotocopia de Cédula de Identidad Personal (CIP) o Documento Único de Identidad (DUI) y Número de Identificación Tributario (NIT), de cada uno de los socios.

- Cheque certificado con valor del 25% del capital social como mínimo.
- Tres nombres posibles de la sociedad (Para tener opciones si por alguna razón existe otra empresa con un nombre igual o similar).

El art. 85 de la Ley del Registro de Comercio, determina que los documentos prescritos en el Código de Comercio y en esta ley, están sujetos obligatoriamente a inscripción.

Paso 3

Obtención del número de identificación tributaria (NIT)

El NIT es el número de identificación tributaria, sirve para todo trámite relacionado con la administración financiera y para toda clase de transacción relacionadas con el fisco.

Se obtiene en el Ministerio de Hacienda, donde debe presentar:

- Original y una fotocopia de la escritura de constitución de la sociedad.
- Si el representante legal efectúa los trámites, presentará su CIP o DUI.
- Si esta gestión la realiza por medio de un representante o apoderado, tiene que llenar formulario F-215, proporcionado por esta misma dependencia, y debe ir firmada por el notario que autentica la firma en el documento.

Los art. 1, 4, 5 y 6 de la Ley del Registro y Control Especial del Contribuyentes al Fisco (Ley del NIT), lo establece.

Paso 4

Registro del número de registro único de contribuyente (RUC)

Se procede a obtener el RUC, llenando el formulario F-210, proporcionado por el Ministerio de Hacienda.

Si lo hace personalmente el representante legal deberá presentar la escritura pública de constitución y su CIP o DUI.

Si esta gestión la realiza por medio de un apoderado, deberá presentar la escritura pública de constitución y un escrito firmado por el representante legal y autenticado por un abogado.

La obligación de obtener el RUC, la establece la Ley de Transferencias de Bienes y Prestación de Servicios, en los art. 20, 28, 89, 119, 120, 128 y 9 del reglamento de esta ley.

Paso 5

Registro en la alcaldía del domicilio de la sociedad

Se procede a abrir cuenta en la alcaldía de la población donde está ubicada la microempresa, y deberá presentar:

- CIP o DUI.

- Balance inicial de la microempresa rural, debidamente firmado por el representante legal, contador y auditor autorizado.
- Declaración jurada cuyo formato proporciona cada alcaldía.
- Pago de vialidad de socios y empleados de la microempresa (si existen).

El art. 18 del Código Municipal, los art. 1 y 7 de la Tarifa de Arbitrios de la Municipalidad, y el art. 90 inciso 1° de la Ley Tributaria Municipal, sustenta dicha inscripción.

Paso 6

Obtención de la solvencia municipal

Se procede a obtener la solvencia municipal en la alcaldía del domicilio de la microempresa rural, presentando:

- Las vialidades pagadas de los propietarios y los trabajadores (si existen).
- Declaración jurada.
- Recibo de pago de tasación de impuesto municipal.

Paso 7

Inscripción en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Es necesario que cada microempresa rural se inscriba en esta instancia gubernamental, y en cada cierre de ejercicio

inscribir el balance general, con el propósito de registrar las variaciones, ya que dicha institución lleva los datos estadísticos sobre la actividad económica a la que se dedica la microempresa rural.

Para su inscripción, se debe presentar en la DIGESTYC:

- Balance inicial.
- Escritura de constitución de la microempresa rural.
- Original y una copia del NIT de la empresa y del representante legal.

El art. 14 de la Ley Orgánica del servicio estadístico establece que todas las empresas están obligadas a suministrar a la DIGESTYC, con la regularidad que ella fije, los datos que requiera.

Paso 8

Obtención de la matricula de comercio y establecimiento

Según el art. 63 de la Ley del Registro de Comercio, las empresas deben cancelar su matricula de acuerdo al total de sus activos, según la siguiente tabla:

| Activos | Arancel |
|--------------------------------|----------------|
| De ¢100,000 hasta ¢500,000 | ¢ 800.00☐ |
| De ¢500,001 hasta ¢1,000,000 | ¢1,200.00☐ |
| De ¢1,000,001 hasta ¢2,000,000 | ¢2,000.00 |

Si el activo fuere superior a dos millones de colones, se pagará además cien colones por cada millón, pero en ningún caso, los derechos de registro excederán de cien mil colones.

Después de registrada la microempresa, se debe hacer una solicitud de renovación de matrícula cada año, se pagará anualmente en concepto de derechos de registro por renovación la misma cantidad que determina la tabla anterior.

Por cada establecimiento, sucursal o agencia, se pagará por el registro de matrícula y por la renovación de cada uno de ellos, la cantidad de ¢300.

Se procede a solicitar matrícula de comercio por primera vez mediante un escrito dirigido al Señor Registrador de Comercio, Sección de Matriculas de Comercio, anexando la siguiente documentación:

- Original y una copia de la escritura de constitución.
- Copia de CIP o DUI del representante legal de la microempresa.
- Copia de NIT.
- Copia de solvencia de la alcaldía municipal de la localidad.
- Solvencia de DIGESTYC.
- Recibo de pago de los derechos correspondientes.

El recibo de pago de los derechos de matriculas, puede ser proporcionado en el Centro Nacional de Registro o en los bancos. Los derechos de renovación de matrícula se cancelan durante los

primeros tres meses del año. El trámite de la matrícula se efectúa en el mes de constitución de la sociedad, obteniéndose la constancia de recepción de documentos para posteriormente recibir el número de matrícula. Luego se publica tres veces en el diario oficial y tres veces en un diario de mayor circulación en el país. Los art. del 412 al 417 Com. establecen la obligación de obtención de matrícula de comercio y establecimiento, sean estos comerciantes sociales o individuales.

Paso 9

Legalización del sistema contable de la empresa

La legalización del sistema contable, se deberá realizar en el Ministerio de Economía, en donde se presentan los siguientes documentos:

- Original y una copia de la escritura de constitución.
- Descripción del sistema contable.
- Sistema contable apegado a Normas Internacionales de Contabilidad.
- Catálogo de cuentas y Manual de Aplicación de cuentas.
- Balance inicial, debidamente firmado por el representante legal, contador autorizado y auditor.
- CIP o DUI del representante legal.
- NIT de la sociedad.
- Recibo de pago de los derechos de matrícula correspondiente.

- Constancia de recepción de matriculas extendida por el Centro Nacional de Registro (CNR).

El art. 435 Com. determina la obligación de legalizar el sistema contable en los casos que la ley así lo requiere.

Paso 10

Legalización de libros contables

Para que las microempresas rurales puedan llevar la contabilidad tal como lo estipula el Código de Comercio, deben legalizar los libros contables, lo cual es realizado por el Contador Público autorizado por el comerciante (Art. 438 Código de Comercio).

Los honorarios por la legalización de los libros, se pactarán con el Lic. en Contaduría Pública.

Paso 11

Inscripción de la empresa en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Las microempresas rurales deben inscribirse en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social para que dicha institución pueda regular las relaciones de trabajo entre patrono y trabajadores.

Para inscribirse, los microempresarios deben presentar la documentación siguiente:

- Formulario lleno, el cual es proporcionado gratuitamente en este Ministerio.
- Original y una copia de la escritura de constitución.

- Fotocopia de CIP o DUI del representante legal.

La base legal de esta obligación inicia en el art. 37 de la Constitución de la República de El Salvador, y en el art. 85 de la Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Previsión Social.

Paso 12

Publicación en el Diario Oficial de la resolución del CNR

En el momento en que la microempresa rural obtiene la resolución, debe pagar el costo de tres publicaciones en la Imprenta Nacional para que ésta se publique en el Diario Oficial, y tres publicaciones en el diario de mayor circulación en el país, el valor depende del tamaño de la publicación.

Paso 13

Inscripción de la microempresa rural en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)

Se tramita el número de registro patronal del ISSS en las oficinas administrativas de esta institución, se retira el formulario de inscripción de patrono o empresa, y se presenta la original y una copia de la escritura de constitución.

En el art. 7 del Reglamento para la Aplicación del Régimen del ISSS, se establece la obligación de esta inscripción.

Paso 14**Inscripción de la empresa en una Administradora de Fondos para Pensiones (AFP)**

Las microempresas rurales deben incorporarse al Sistema de Ahorro para Pensiones con el propósito de brindarle seguridad social a los trabajadores.

La inscripción se hace completando el formulario de inscripción en la AFP más conveniente para la microempresa rural y que la mayoría de empleados estén de acuerdo a inscribirse en ella.

Esta obligación se establece en los art. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 14 y 15 de la Ley del Sistema de Ahorros para Pensiones.

c) Legalización de la marca

Las microempresas rurales deben considerar la marca como un activo valioso, el cual merece y debe ser protegido y asegurado de usos deshonestos por terceros, que no han invertido nada y únicamente desean lucrarse del trabajo ajeno.

Por lo anterior, las microempresas rurales deben legalizar la marca de sus productos.

Para lo cual, deben seguir un proceso, el cual se detalla a continuación:

➤ **Definir el diseño de la marca**

Las microempresas rurales deben establecer el nombre de la marca y la forma gráfica de presentarla, considerando las cualidades que ésta debe tener, las cuales serán abordadas en el apartado Características del Producto.

➤ **Verificación de la no existencia de otra marca con características similares**

La microempresa rural que haya diseñado la marca para sus productos, debe presentarse en el CNR a la dependencia Registro de Comercio, para solicitar la búsqueda de marcas similares, con el propósito de comprobar que esta marca es única y original. Para lo cual, se debe retirar un recibo con valor de \$20 (Ver anexo 7), que deberá ser cancelado en cualquier banco del Sistema Financiero, presentándolo después en ventanilla única del Registro de Comercio, donde retirará la solicitud para Registro de Marcas (Ver anexo 8), la cual deberá llenar, anexando un modelo de la marca diseñada, las que deberá entregar para iniciar la búsqueda.

➤ **Resolución de la búsqueda de la marca**

Presentarse dos días después de entregada la solicitud, a la unidad de Registro de Marcas, para conocer la resolución de la búsqueda.

Si la resolución determina que el parecido con otras marcas es menor o igual al 50%, el proceso de legalización procede, si el porcentaje de parecido está entre 51% y 70%, queda a opción del solicitante si el proceso de legalización debe proceder, y, si es mayor del 70%, el proceso de legalización no aplica, y el solicitante debe diseñar otra marca y realizar de nuevo el mismo proceso.

➤ **Legalización de la marca**

Si la resolución de la búsqueda de la marca fue favorable, el solicitante deberá esperar de seis meses a un año para obtener el derecho de propiedad sobre la marca, después de lo cual, deberá cancelar la cantidad de \$100 por derechos de inscripción.

➤ **Publicación en el Diario Oficial de la resolución del registro de la marca**

En el momento en que la microempresa rural obtiene la resolución, debe pagar el costo de tres publicaciones en la Imprenta Nacional para que ésta se publique en el Diario Oficial, y tres publicaciones en el diario de mayor circulación en el país, el valor depende del tamaño de la publicación.

La marca deberá ser renovada cada diez años, y en la actualidad, el costo para renovarla es de \$100.

Para la legalización de lema, logotipo y nombre comercial de la microempresa, también se deberá seguir el proceso anterior para cada uno de éstos.

d) Principales elementos del Sistema Contable

Se entiende por sistema contable, el conjunto de reglas, principios, procedimientos, libros y registros contables, relacionados entre sí, de tal manera que permitan:

- Identificar y registrar todas las transacciones de la microempresa rural.
- Cuantificar las operaciones de modo que se registre el valor monetario adecuado en los estados financieros.
- Determinar el período en que las transacciones ocurren, permitiendo registrarlas en el período contable apropiado.

Con el propósito de que las microempresas rurales puedan diseñar su sistema contable de acuerdo a la actividad económica a la que se dedican, a continuación se presentan los lineamientos generales para elaborar los principales elementos que lo conforman:

- Catálogo de Cuentas
- Manual de Aplicación de Cuentas
- Estados Financieros

➤ **Catálogo de Cuentas**

En la actualidad, aún la empresa más pequeña necesita registrar sus operaciones, por lo tanto, debe tener su propio catálogo de cuentas, el cual es una lista que contiene el número y el nombre de cada una de las cuentas que son usadas en el Sistema Contable de una entidad económica.

Para obtener una inmediata identificación de las operaciones de la microempresa, es necesario codificar las cuentas para facilitar el registro de las operaciones, ordenándolas y agrupándolas con base al siguiente orden: activos, pasivos, capital y cuentas de resultado.

Codificación de cuentas

Entre los sistemas de codificación más conocidos están: los sistemas numéricos, los sistemas alfabéticos y los sistemas mixtos.

Se recomienda a las microempresas rurales, utilizar el sistema de codificación numérico decimal, ya que es más amplio y flexible, el cual consiste en dividir los grupos, cuentas y subcuentas mediante una numeración prevista y organizada.

Con base a lo antes expuesto, se considera que las microempresas rurales deben aplicar el sistema de codificación decimal para elaborar su catálogo de cuentas, tal y como se presenta a continuación:

Un dígito para los rubros de agrupación general:

1. Activo
2. Pasivo
3. Capital contable
4. Cuentas de resultado acreedor
5. Cuentas de resultado deudor

Dos dígitos representan los rubros de agrupación de cuentas:

11. Activo circulante
12. Activo fijo
13. Otros activos
21. Pasivo circulante
22. Pasivo fijo
23. Otros pasivos
31. Capital social

Cuatro dígitos representan las cuentas de mayor, ejemplo:

1101 Efectivo

Para las sub-cuentas, se les agregará el código de cada cuenta de mayor, los dígitos del 01 al 99, ejemplo:

110101 Caja general

110102 Caja chica

110103 Bancos

Para las sub-sub-cuentas, se les agregará a cada sub-cuenta los dígitos del 01 al 9.

En el **anexo 9**, se presenta la estructura de un catálogo de cuentas, el cual contiene las cuentas más utilizadas en un negocio, es necesario aclarar, que cada microempresa rural debe elaborar su propio Catálogo de Cuentas, de acuerdo a su actividad económica (industrial, comercial o de servicio), agregando nuevas cuentas o eliminando las que no utiliza, siempre y cuando se respete el orden de codificación.

➤ **Manual de Aplicación de Cuentas**

Las microempresas rurales, además de tener el Catálogo de Cuentas, deben contar con su respectivo Manual de Aplicación de Cuentas, ya que éste es otro de los elementos de mayor importancia del Sistema Contable del negocio. Este, además de los títulos de las cuentas, describe en forma detallada lo que se debe registrar en cada una de ellas junto con los documentos que dan soporte a la transacción, así como lo que representa su saldo. Su objetivo fundamental debe ser orientar el registro de las transacciones contables, ya que explica la forma correcta de usar las cuentas expresadas en el catálogo.

Para tener una idea más amplia acerca del contenido de dicho manual, en el anexo 10 se presenta el Manual de Aplicación de cuentas correspondiente al Catálogo de Cuentas presentado en el anexo 9.

Para que a las microempresas se les facilite la elaboración de estos documentos, se recomienda que soliciten los servicios de estudiantes de Lic. en Contaduría Pública, a través de la Unidad de Proyección Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

➤ **Estados Financieros**

El producto final del proceso contable, es la información financiera, elemento imprescindible para que las diversas microempresas rurales puedan tomar decisiones. Por esta razón, se requiere la preparación de Estados Financieros, en los cuales toda la información sea resumida, clasificada y concreta sobre los hechos que se han originado de un período determinado.

Los Estados Financieros que se abordarán es este apartado son: El Estado de Resultados y el Balance General.

Estado de Resultados

Es el primer Estado Financiero que las microempresas rurales deben elaborar, dicho estado reúne los resultados de las operaciones de la compañía durante un período, y trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a

los gastos contables, a la diferencia se le llama resultado, y puede ser positiva o negativa, si es positiva se le llama utilidad, y si es negativa se le denomina pérdida. Dicho estado, permite visualizar la composición de los ingresos y gastos, a fin de hacer los ajustes pertinentes que permitan obtener resultados positivos.

Para la elaboración de este estado, se utilizan las cuentas de ingresos y gastos descritas en el Manual y Catálogo de cuentas.

En el anexo 11, se ilustra un ejemplo de la estructura de un Estado de Resultados, para que les sirva a las microempresas rurales como referencia para elaborar sus propios estados.

Balance General

El Balance General, conocido también como Estado de Situación Financiera, muestra los montos del activo, del pasivo y del capital en una fecha específica. En otras palabras, dicho estado financiero, muestra los recursos que posee el negocio, sus adeudos y el capital aportado por los asociados.

Mediante este estado, las microempresas rurales pueden conocer sus derechos (activos) y obligaciones (pasivos), y de esta manera, determinar su situación financiera, esta información es de utilidad para tomar decisiones en el área de inversión y financiamiento.

En el anexo 12, se describe la estructura de un Balance General, el cual puede ser utilizado por las microempresas rurales.

3. MERCADEO

a) Investigación de mercado

La investigación de mercado, es un método para recopilar y analizar la información relacionada a un mercado determinado, con el objetivo de obtener datos importantes sobre éste y la competencia, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones.

El estudio de mercado, debe realizarse en las siguientes situaciones:

i) Antes de poner en marcha la microempresa rural

La Asociación CORDES, antes de poner en marcha las iniciativas empresariales rurales, debe realizar un estudio de mercado, para identificar la aceptación del producto o servicio, ya que esto les permitirá minimizar el riesgo de que la iniciativa no sea rentable, y la inversión no genere los beneficios esperados.

ii) Durante las operaciones de la microempresa rural

Las microempresas rurales, dependiendo de la capacidad económica con que cuenten, es conveniente que realicen una investigación de mercado, cuando lancen un producto nuevo y cuando disminuyan las ventas de alguno de sus productos, con el objetivo de identificar los factores que influyen en la aceptación del producto, y poder tomar decisiones con

respecto a los cambios que se deben hacer en las características del producto (calidad, empaque, entre otros), en el precio, en la promoción, entre otros.

Proceso de la investigación de mercado

A continuación se describe el proceso que debe seguir la Asociación CORDES o las microempresas rurales para realizar una investigación de mercado.

➤ Identificación del problema y/o oportunidad

El proceso de investigación debe iniciar determinando cual es el problema u oportunidad existente en el mercado. El problema más común por el cual se hace una investigación de mercado es la disminución en las ventas de un producto, el cual puede tener como causas que los productos de la competencia tengan mas aceptación, que los precios no sean los adecuados, bajo nivel de calidad, que la promoción utilizada no es efectiva, o que la presentación del producto no sea atractiva, entre otras, y para determinar cual o cuales de estas causas están ocasionando el problema, se realiza la investigación de mercado.

Las oportunidades de mercado se presentan cuando un grupo de personas tienen la iniciativa de producir y comercializar un producto y no conocen si tendrá aceptación en el mercado y si conviene o no ponerlo en marcha.

Otra oportunidad puede ser cuando una microempresa que ya está funcionando quiere lanzar un nuevo producto o incursionar en nuevos mercados.

➤ **Determinación de necesidades de información**

Después de haber determinado claramente el problema u oportunidad de mercado a investigar, se debe determinar cual es la información que se necesitará para conocer las causas del problema o la existencia de la oportunidad. Se debe elaborar una estructura de los puntos o temas sobre los cuales se le preguntará a los consumidores.

Por ejemplo, si se considera que las ventas están disminuyendo debido a que la calidad del producto no es adecuada, se debe hacer énfasis en preguntas sobre la calidad, para poder obtener toda la información necesaria que al final sirva para tomar la decisión sobre si es o no la calidad, la causa del problema, y así mejorarla. Si no se tuviera una idea clara sobre las posibles causas del problema, se recomienda obtener información sobre todos los aspectos de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción).

➤ **Selección de la técnica para la obtención de los datos**

La información se puede obtener a través de las siguientes técnicas:

La encuesta: En esta técnica, se diseña un cuestionario con preguntas, para determinar hechos, opiniones, o actitudes con el fin de inferir conclusiones sobre la población.

Es recomendable que las preguntas de la encuesta sean cerradas (preguntas con alternativas para escoger), este es el método que más se utiliza para realizar investigaciones de mercado.

Las preguntas iniciales deben ser sencillas e interesantes, y deben tocar desde lo general hasta lo específico, el cuestionario debe ser fácil de leer.

Esta técnica es más recomendable para las microempresas rurales, ya que es el que más se adapta a las condiciones reales de éstas.

La observación: Otra técnica para obtener la información, es a través de la observación. Con simplemente observar la conducta de los consumidores, podemos inferir conclusiones, un ejemplo sería observar como se comportan las personas al momento de escoger un producto en la sala de ventas.

➤ **Selección del Procedimiento de Muestreo**

Debido que en muchas ocasiones, las personas que se van a estudiar y de los cuales se obtendrá la información, son

demasiados, no se pueden abordar todos, es necesario determinar una muestra representativa.

Para determinar la muestra, se recomienda utilizar la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza o exactitud.

P = Probabilidad de éxito.

Q = Probabilidad de fracaso.

e = Error Máximo.

N = Tamaño de la población.

➤ **Recopilación de los datos**

Después de haber calculado el número de personas a encuestarse (muestra), debe emplearse el muestreo probabilístico, el cual asegura que todas las personas de la población objetivo tienen la misma oportunidad de ser elegidos para brindar la información, por ejemplo, si la población son todas las personas que lleguen a comprar a una microempresa de artesanías, y la muestra es de 30 personas, se puede encuestar a una persona por cada cinco que lleguen a la sala de ventas, hasta completar las 30, y así se asegura que la información que se recopile, sea representativa y por lo tanto confiable.

➤ **Análisis de los datos**

Después de obtener los datos, se deben analizar, con el objetivo de interpretarlos y sacar conclusiones que sirvan para tomar decisiones con respecto al problema u oportunidad que se investiga.

Para procesar los datos y obtener la información necesaria, se recomienda que las microempresas rurales los resuman por medio de cuadros estadísticos para tabular los datos, mediante distribución de frecuencias simple.

➤ **Preparación del reporte de investigación**

El responsable de realizar la investigación, al momento de elaborar el reporte, debe tomar en cuenta a quien va dirigido, para elaborarlo de tal forma que sea comprensible para el receptor.

De forma general, el informe debe contener:

- a) Una descripción clara y concisa de los objetivos de la investigación.
- b) Explicación breve de la metodología que se utilizó para la investigación.
- c) Resumen de los datos más importantes recolectados en la investigación.
- d) Conclusiones y recomendaciones.

➤ **Aplicación de las recomendaciones**

Lo más importante de la investigación de mercado es que dará elementos para tomar decisiones con respecto al problema u oportunidad de mercado, por lo que, después de haber invertido tiempo y dinero en la investigación, deben de ponerse en práctica las recomendaciones.

Debido que la realización de la investigación de mercado requiere de la inversión de tiempo y dinero, se recomienda que las microempresas rurales aprovechen los servicios que prestan los estudiantes de la carrera Lic. en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, a través de la Unidad de Proyección Social, para que realicen sus horas sociales o trabajos ex-aula de la asignatura Mercadotecnia II, realizando la investigación de mercado que éstas necesiten, con la coordinación de un representante de las microempresas.

b) Características del producto

Los productos que comercialicen las microempresas rurales, deben contener las características necesarias que los hagan vistosos y los diferencien de la competencia, estas características son:

Marca: Es un nombre, un símbolo, una señal, un término compuesto por palabras, letras o números, que pueden ser

pronunciadas, cuyo propósito es identificar los productos y diferenciarlos de la competencia.

Las marcas de los productos de las microempresas rurales, deben ser fácil de pronunciar, fácil de recordar, fácil de reconocer, cortas, únicas y se deben proteger legalmente.

La importancia de la marca de los productos de las microempresas, radica en que los consumidores podrán identificar fácilmente sus productos, además aumentaran las ventas ya que los clientes identificarán la calidad y otras características favorables de éste, y al existir una marca que haya tenido aceptación en el mercado, se pueden incluir nuevos productos dentro de la misma línea, con la misma marca, la cual ayudará que estos nuevos productos tengan aceptación por el prestigio que tiene dicha marca.

Por ejemplo, esto puede aplicarse fácilmente a la línea de productos de COSABILA, o a los productos de la Lechería El Playón.

Etiqueta: La etiqueta es la parte del producto que contiene información escrita sobre el producto y el productor.

Las microempresas rurales deben incluir la siguiente información en la etiqueta de sus productos: marca registrada, nombre y dirección del fabricante, nombre del producto, contenido neto, número de registro sanitario, composición del producto, cómo debe utilizarse, fecha de

fabricación y de caducidad, información nutricional, y de ser posible debe contener el código de barras y campaña actual de conciencia ecológica y protección al ambiente.

La etiqueta puede ser parte del embalaje, una hoja adherida al empaque o impresa en el mismo.

Empaque: El empaque es cualquier material que envuelve a un artículo con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor.

Dependiendo del tipo de producto que comercialicen, las microempresas rurales pueden utilizar empaques plásticos, de cartón, de vidrio, metálico o una combinación de éstos, siempre y cuando cumpla con las funciones de proteger al producto, hacerlo atractivo y facilitar su manejo.

Logotipo y lema: Logotipo es un símbolo, diseño, color o letrero distintivo que se reconoce a simple vista, se puede ver, pero no se puede expresar o pronunciar, y debe ser atractivo, vistoso y singular.

Lema es una frase u oración que destaca características relevantes del producto, y debe ser corto, fácil de pronunciar, fácil de recordar, positivo y agradable.

Estos elementos, deben ser parte de la marca, con la finalidad de lograr el posicionamiento de ésta en la mente de los consumidores y así éstos adquieran los productos que representa dicha marca.

Se sugiere que las microempresas rurales, al crear una marca, deben incorporarle a ésta, los elementos antes mencionados, para que al momento de legalizar la marca, puedan incluirlos, y evitar así legalizarlos en forma separada, ahorrándose tiempo y dinero.

Calidad: La calidad es el conjunto de cualidades que hacen que un producto o servicio pueda satisfacer las necesidades para las cuales fue creado.

Las microempresas rurales acompañadas por la Asociación CORDES que se dedican a la comercialización de productos alimenticios, deben cumplir con los requisitos de calidad siguiente: higiene, aspectos nutricionales, sabor, color, olor y las regulaciones sanitarias necesarias.

Por otra parte, las microempresas que comercializan productos de uso, deben hacer énfasis en los aspectos de calidad siguientes: durabilidad, funcionalidad, facilidad de reparación, entre otros.

Otro factor que está íntimamente relacionado con la calidad de los productos, es la atención en el servicio al cliente, lo cual constituye un elemento fundamental para todas las microempresas, aunque en mayor grado para aquellas que se dedican a la prestación de servicios.

Es necesario aclarar que hasta cierto punto, la calidad es subjetiva, ya que existe una diversidad de gustos y preferencias en las personas, por ejemplo, dos personas

pueden tener apreciaciones diferentes de un bien determinado.

c) Métodos para establecer precios de venta

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por la venta de un bien o servicio.

Los técnicos, deben establecer un método para fijar los precios de venta a los productos de la microempresa, que sea fácil de implementar y que les asegure cubrir los costos y obtener un margen de ganancia lo suficientemente alto para que la microempresa rural se desarrolle y permita generar utilidades que se puedan distribuir entre los asociados y poder mejorar su calidad de vida.

Para la fijación de precios de los productos de las microempresas rurales, se recomienda que los técnicos utilices la combinación de los métodos siguientes:

- a) Fijación de precios basada en el costo unitario más la utilidad unitaria.
- b) Precios establecidos en relación con el mercado.

El primer método consiste en determinar el costo total de producción, el cual es igual a los costos fijos más los costos variables ($CT = CF + CV$), dividirlo después entre el número de unidades producidas, para obtener el costo unitario total.

Cuando ya se tiene el costo unitario total, se procede a determinar el margen de utilidad unitario, el cual será un porcentaje sobre dicho costo.

Por ejemplo, una microempresa dedicada a la producción de un producto "X", calcula que los costos variables totales (mano de obra directa, materia prima) son de ¢500, y los costos fijos totales (alquiler de local, depreciación de equipo, sueldos administrativos, entre otros) son de ¢200, para producir 100 unidades del producto "X" y, la microempresa desea obtener un margen de utilidad del 30%, el cálculo del precio es el siguiente:

$$CT = CF + CV$$

$$CT = ¢500 + ¢200$$

$$CT = ¢700$$

$$\text{Costo total unitario (CTu)} = ¢700 / ¢100 = ¢7$$

$$\text{Precio} = \text{CTu} + 30\% \text{ sobre CTu}$$

$$\text{Precio} = ¢7 + 30\% (\text{¢7})$$

$$\text{Precio} = ¢7 + ¢2.1$$

$$\text{Precio} = ¢9.1$$

Este sería el precio de venta que cubriría el costo y la utilidad deseada en dicho ejemplo.

El segundo método, consiste en tomar en cuenta los precios de la competencia, este método sugiere que mantengan los precios al mismo nivel de la competencia.

Se recomienda a las microempresas rurales, que combinen estos dos métodos, primero, fijar el precio en base al costo total unitario más la utilidad unitaria deseada, y luego comparar este precio con el de la competencia, si el precio de la competencia es más bajo, la microempresa debe bajar el precio a nivel de la competencia, siempre y cuando sus costos se lo permitan; y si el precio de la competencia es más alto, la microempresa puede aumentar el precio siempre y cuando no este arriba de la competencia, así tendrá un factor con el cual podrá competir en el mercado. Muchas veces, las microempresas no pueden igualar los precios de la competencia, ya que sus costos son muy elevados, en este caso, se debe buscar la forma de bajar los costos, ya sea mejorando el proceso productivo, buscar nuevos materiales, aumentando la eficiencia en la producción, optimizando el uso del recurso humano, entre otros.

d) Elementos de la Promoción

Las microempresas rurales, como cualquier otro tipo de empresa, necesitan hacer promoción, la cual debe adaptarse

a sus condiciones económicas, al mercado que se dirige y a la naturaleza del producto.

Tomando en cuenta lo anterior, se sugiere la siguiente mezcla promocional; pero, es de mencionar que cada microempresa tomará los elementos que a su juicio considere más conveniente.

- **Venta personal**

Las microempresas rurales, para que puedan informar y persuadir a los consumidores para que compren determinados productos ya existentes o nuevos, pueden hacerlo en forma directa a los clientes, a través de los vendedores, ya sea en la sede de la microempresa o visitando a los clientes, y en ferias. Es recomendable que las microempresas rurales enfoquen la promoción en mayor medida a la venta personal, debido que este tipo de promoción es más efectiva, ya que se tiene una relación directa con el cliente, y se puede determinar inmediatamente cual es la necesidad del consumidor, ya que se puede interactuar con éste, y persigue concretizar una venta.

- **Publicidad**

La publicidad es una forma de comunicación pagada que no se realiza de persona a persona, sino que se utiliza cualquier medio masivo de comunicación, para las microempresas rurales acompañadas por la Asociación CORDES, se recomienda lo siguiente:

Anuncios en radio: Anunciarse en radios comunitarias si su mercado es local, y en radios nacionales o privadas si el mercado se ha expandido a nivel nacional y se tienen los recursos para hacerlo.

Anuncios en televisión: Las microempresas rurales tienen la oportunidad de promocionar sus productos haciendo uso del canal de televisión nacional (canal 10), ya que este medio les ofrece la oportunidad de dirigirse al público a través del programa "Hoy es un Buen Día", en el cual, un representante de la microempresa es entrevistado por el conductor del programa para informar y dar a conocer el tipo de producto y sus características.

Las ventajas de este medio es que prestan este servicio de forma gratuita.

Para las microempresas rurales, que decidan anunciarse por radio o televisión, se recomienda que lo hagan de forma conjunta con otras microempresas que se dediquen a la misma actividad, sean éstas atendidas por la Asociación CORDES o no, ya que se les facilitará la gestión de esta actividad y les resultará más económico.

Folletos: Las microempresas rurales pueden diseñar un documento corto (dos o tres páginas), en el que se describa la personalidad de la microempresa y los productos que ofrece, resaltando sus cualidades que los diferencian de los demás, y distribuirlos entre los clientes potenciales.

Hojas volantes: Las microempresas rurales pueden hacer publicidad mediante hojas volantes, las cuales son hojas impresas que dan a conocer la existencia de un producto en el mercado, cualidades, precios, condiciones de compra, ofertas y otros aspectos que se consideran convenientes. Resulta sencilla su elaboración, ya que solamente se reproduce y es apropiada para segmentos específicos de mercado.

Vallas publicitarias: Es un medio de publicidad utilizado para anunciar situaciones importantes como pueden ser: exposiciones, ferias, ofertas, lanzamiento de un nuevo producto, inauguración de salas de venta, entre otros. Deben ser colocadas en sitios estratégicos donde haya circulación masiva de personas.

- **Promoción de Ventas**

Es una actividad que estimula la demanda ofreciendo o agregando valores o incentivos adicionales a los productos, facilitando la venta personal, son incentivos a corto plazo y ofrecen razones para comprar los productos "ahora". Las formas más recomendables de promoción de ventas para las microempresas rurales son:

Muestras: Es una manera de lograr que un cliente pruebe un producto nuevo, a fin de que lo conozca o use, y después lo compre por voluntad propia. Existen productos con los cuales no es recomendable este tipo de promoción de ventas,

debido que tienen un valor monetario alto, no es posible fragmentarlos y tienen una larga vida útil, por ejemplo: artesanías, lentes, entre otros.

Exhibiciones y exposiciones: Es la actividad mediante la cual el comprador puede inspeccionar el producto directamente, y puede conocer todas sus características. Dicha actividad puede realizarse dentro de las instalaciones de la microempresa, mediante el uso de vitrinas, estantes, mostradores, entre otros, lo cual permite ordenar el producto de forma atractiva, agradable y vistosa.

También pueden participar en exposiciones fuera de la microempresa, las cuales pueden ser organizadas por la Asociación CORDES, por un grupo de microempresarios u otras instituciones de apoyo al sector, por ejemplo el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), entre otras.

Descuento: Es la reducción directa en el precio de los productos. Se recomienda usar este tipo de promoción de venta a las empresas comerciales, aplicándole una reducción de precios en aquellos productos que se venden con menos frecuencia, y a las empresas industriales se les recomienda establecer un descuento dependiendo de la cantidad del producto que se venda.

- **Relaciones públicas**

Esta es una forma de desarrollar buenas relaciones con los diferentes públicos de la empresa para crear una imagen empresarial positiva, en el caso de las microempresas rurales, es factible participar en actividades de beneficio comunitario para resolver problemas de la comunidad, por ejemplo: impulsar campañas de limpieza, apoyar a los habitantes en la gestión de servicios básicos y apoyar proyectos de las alcaldías locales que vayan en beneficio de la comunidad.

- e) **Proceso de exportación**

Las microempresas rurales, que acompaña la Asociación CORDES, aunque parezca difícil, tienen la oportunidad de expandir su mercado a través de la exportación de sus productos, ya que cuentan con ciertas características que les son favorables, entre las cuales están que varias de éstas producen productos orgánicos, cuentan con el apoyo de la Asociación CORDES para contactar clientes o para promocionar sus productos en ferias en el extranjero, compartir experiencias con otras microempresas que ya exportan sus productos.

A continuación se presentan de forma general, los principales pasos a seguir para exportar.

Paso 1

Preparación de la oferta

Las microempresas rurales deben preparar la oferta del producto que desean exportar, la cual se puede dar a conocer a través de los contactos de la Asociación CORDES con el exterior, los cuales son ferias y exposiciones comerciales, y posteriormente mediante la página web de la Asociación, además pueden hacer uso de la página web del Centro de Trámites de Exportación (CENTREX) del Banco Central de Reserva (BCR), para anunciarse como exportadores.

La oferta debe contener suficientes elementos que despierten el interés del importador, entre los cuales están el nombre del producto (nombre técnico y marca), descripción del mismo, cantidades disponibles a ofrecer, términos de comercio internacional (INCOTERMS) en que se desea vender, tipo de empaque, tiempo de entrega, transporte sugerido, antecedentes de la empresa, bancos con los cuales se trabaja, entre otros.

Paso 2

Contacto con el cliente

Una vez que la microempresa rural ha seleccionado el producto que exportará, se debe proceder a la acción de enlace entre el productor y el mercado, la cual inicia detectando a los importadores potenciales, en los mercados

que se han seleccionado para exportar, para esto es necesario consultar los directorios de importadores en cada uno de los países que sean de su interés, investigar en internet, así como consultar a las gremiales de empresas, como la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), la Corporación de Exportadores, La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y otras, ya que poseen información comercial especializada y tienen enlaces con contrapartes en otros países. Posteriormente, se hace el contacto directo con los clientes potenciales a través de cualquier medio, como el correo electrónico, fax, la vía telefónica, entre otros.

Al encontrar un importador interesado en comprar los productos de la microempresa rural y que se llegue a un acuerdo, se procede a establecer los términos de la negociación para hacer efectiva la exportación.

La persona que realice la negociación debe conocer que prioridad tienen cada uno de los elementos que forman parte de la venta, como el precio, el tiempo de entrega, el INCOTERM más apropiado (costos, punto de entrega, riesgos y documentos), la forma de pago, la oferta exportable, el tipo de transporte, la calidad del producto, entre otros, para tomar la decisión más adecuada y que la transacción sea de beneficio para la microempresa rural.

Paso 3

Preparación y oficialización de documentos de embarque

Después que las microempresas rurales hayan negociado la transacción, deben obtener los documentos necesarios para hacer efectiva la exportación, los cuales dependen del tipo de producto y el país de destino.

A continuación se presentan los documentos necesarios para efectuar las exportaciones, así como las instituciones que los autorizan.

➤ **Documentos administrativos**

Registro como exportador: Las microempresas rurales que vayan a realizar por primera vez una exportación, deben registrarse en el CENTREX del BCR, como exportador, para tal efecto, la microempresa rural deberá llenar la tarjeta de inscripción del exportador (Ver anexo 13) y cumplir con una serie de requisitos, los cuales son original y una fotocopia de: NIT de la microempresa, tarjeta de IVA (si aplica), escritura de constitución de la microempresa, punto de acta o poder donde se especifica la representación legal, CIP del ejecutivo que firmará en nombre de la microempresa, carné del Centro de Desarrollo Pesquero (CENDEPESCA) si exportará productos pesqueros.

Solicitud de exportación: Presentar solicitud de exportación debidamente llena al CENTREX cada vez que se

realiza una exportación, este documento le permite conocer al BCR las condiciones y los términos en los cuales se exporta. El objeto es tener un registro de las exportaciones para efectos de estadísticas, y conocer las fuentes de ingresos de las divisas que se generan de las ventas al exterior (Ver anexo 14).

Formulario aduanero único Centroamericano: Este documento se utiliza en las ventas a Centroamérica y Panamá, y hace las veces de Certificado de Origen; asimismo, complementa la factura comercial, por lo tanto, la mercadería originaria de El Salvador, que se destina a Centroamérica, debe ampararse en este documento para recibir el tratamiento de libre comercio (Ver anexo 15).

Declaración de mercancías: Para todas las exportaciones que se realicen fuera de Centroamérica y Panamá, es necesario llenar la declaración de mercancías y presentarla al CENTREX, independientemente del valor de la exportación (Ver anexo 16).

➤ Documentos comerciales

Factura comercial: Este documento indica los términos de entrega y el pago de la mercancía. En algunos casos constituye el contrato mismo, este documento se utiliza en todas las exportaciones, lo expide el vendedor y no tiene un formato definido, lo importante de éste es que contenga

los datos básicos de la transacción internacional (Ver anexo 17). Es de aclarar que a las exportaciones se les aplica tasa cero por el impuesto al valor agregado IVA.

Lista de empaque: Se utiliza para indicar con detalle el número de bultos y el contenido de cada uno. Además es útil para que el importador y las autoridades aduaneras identifiquen la mercadería con facilidad, sobre todo cuando la carga es heterogénea y numerosa (Ver anexo 18).

➤ **Documentos de transporte**

Dependiendo del medio de transporte que se utilice, las microempresas rurales deben obtener los documentos siguientes:

Orden de embarque: Este documento es una hoja de instrucciones cuando la exportación se realizará por vía marítima. Dicho documento es gratuito y su formato varía de acuerdo con la empresa naviera de que se trate. Cuando se trate del transporte terrestre o aéreo, esta orden adquiere la forma de hoja de instrucciones (Ver anexo 19).

Conocimiento de embarque: Con la orden de embarque, en donde se especifican las instrucciones pertinentes, la empresa naviera elabora el conocimiento de embarque. Este debe ser enviado al importador para que pueda retirar la mercadería en el puesto de destino (Ver anexo 20).

La guía aérea: La expiden las compañías de transporte aéreo, cuando se utiliza este medio para exportar, y

también es el comprobante del importador para retirar la mercadería (Ver anexo 21).

La carta de porte: Este documento ampara la mercadería que se exporta por tierra, y lo extiende el transportista. A diferencia de los anteriores, puede elaborarlo la empresa exportadora y firmarlo el transportista. Para hacer envíos a Centroamérica puede utilizarse la guía de conducción o la carta de porte terrestre, la cual se obtiene en la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (Ver anexo 22). Como complemento, se usa el manifiesto de carga, en el cual se detalla la mercadería que se exporta, su uso es similar a la lista de empaque.

➤ **Documentos sanitarios**

Cuando se trata de productos de origen animal, debe comprobarse que éstos cumplen con todas las normas higiénicas pertinentes, lo cual se hace por medio de la certificación de salud extendida por un Médico Veterinario, la cual se presenta a la Unidad Agropecuaria de la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el cual extiende el Certificado Zoosanitario.

Si el producto es de origen vegetal, a algunos de éstos, su Certificado Fitosanitario lo extiende la misma unidad.

Además, existen algunos productos que requieren autorización previa al trámite en el Centro de Trámites de Exportación (CENTREX), y se observan en la tabla siguiente:

Productos que requieren autorización previo al trámite en el CENTREX

| Producto | Institución |
|--|---|
| Diesel, gas propano y butano | Ministerio de Economía Dirección de Energía, Minas e Hidrocarburos |
| Azúcar de caña | Titulares |
| Maquila textil y prendas de vestir hacia Estados Unidos | Comisión para la distribución y administración de restricciones cuantitativas para productos textiles y de confección |
| Agroquímicos, biológicos, medicinas y alimentos para uso veterinario | Dirección de Registro y Fiscalización, MAG |
| Flora y fauna silvestre | Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (Autoridad Administrativa CITES), MAG |
| Granos básicos | Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (cuarentena agropecuaria) MAG |
| Productos lácteos | Laboratorios calificados para realizar análisis, MAG |
| Carne | Inspección de Productos de origen animal, MAG |
| Productos pesqueros | CENDEPESCA, MAG |
| Productos alimenticios manufacturados para consumo humano | Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Departamento de Saneamiento Ambiental |
| Café (incluso tostado o molido) | Consejo Salvadoreño del Café |
| Bienes del Patrimonio Cultural | Ministerio de Educación. Consejo Nacional para la Cultura y el Arte |

Paso 4

Cobranza

Existen varias formas de efectuar la cobranza de las exportaciones, entre estas están:

Cobranza directa: Esta forma de pago se realiza sin la intervención de los bancos. Aquí, el comprador paga en efectivo o mediante cheque el valor de la mercadería.

Transferencia bancaria: Esta modalidad consiste en que el importador acude a su banco, y solicita que se efectúe un pago a favor de su exportador, a través de un banco del país del exportador, por la cantidad pactada en la transacción. Debido a que esta forma de pago se realiza a través de los respectivos bancos, el exportador debe proveer a su cliente los datos de sus cuentas bancarias locales para efectos del depósito.

Cobranza documentaria: Esta consiste en que una vez que el exportador haya efectuado el embarque, éste envía a su banco todos los documentos que amparan la operación, para que dicha entidad cobre el monto total de la transacción al comprador a través del banco del importador.

Carta de crédito: Son documentos expedidos por un banco (emisor) a petición del comprador, a favor de un beneficiario (vendedor) con quien se ha comprometido a pagarle el valor de la exportación, o a aceptar las letras giradas por el beneficiario contra la presentación de los documentos requeridos, en el plazo previsto y de conformidad con las condiciones exigidas.

Con la carta de crédito, el vendedor asegura su pago, y el comprador, por su parte, asegura recibir la mercadería ordenada en cuanto a calidad y cantidad.

Paso 5

Tramitar el Incentivo Fiscal del 6% sobre el valor FOB

De acuerdo a la Ley de Reactivación de Exportaciones, decreto N° 460, quienes exportan fuera de Centroamérica menos del 100% de su producción, tienen derecho a una devolución de parte del gobierno, equivalente al 6% de lo exportado, basado en los valores FOB. Para esto, las microempresas rurales deberán llenar un formulario, el cual es entregado por el Ministerio de Economía. Es de aclarar, que esto solo se realiza en las exportaciones de productos no tradicionales. Para llenar esta solicitud, se necesita la descripción del producto, el número de factura comercial que se utilizó, y el valor FOB en US\$.

Paso 6

Solicitud de reintegro de Crédito Fiscal

Ya que en El Salvador se aplica la tasa cero de IVA a las exportaciones, las microempresas rurales, después de realizar sus exportaciones, tendrán un saldo a su favor, el

cual tendrá como acreedor al gobierno, por lo cual para reclamar los impuestos pagados y no recibidos en concepto de ventas, las microempresas rurales entregarán una solicitud debidamente llena a la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) del Ministerio de Hacienda para que se les reintegre los montos a favor de la empresa en concepto Impuesto al Valor Agregado.

4. RECURSOS HUMANOS

a) Manual de análisis y descripción de puestos

Las microempresas rurales, necesitan contar con herramientas administrativas que les permitan informar al personal las tareas y actividades bajo su responsabilidad, a fin de mejorar la eficiencia en el desempeño de las actividades, por lo cual, deben diseñar un Manual de análisis y descripción de puestos, el cual es un documento que describe las funciones que deben ejecutarse en cada puesto de trabajo de las microempresas, y establece los requisitos necesarios en cada puesto, que deben cumplir los ocupantes de éstos.

Su importancia radica en que sirve de parámetro para evaluar el desempeño del personal, además, permite realizar una selección y contratación del personal, así como orientar y adiestrar al nuevo empleado para el desempeño de sus actividades.

En forma general, el Manual de análisis y descripción de puestos, presenta la siguiente estructura:

- Índice
- Objetivos del manual: En este apartado se describen los propósitos que se persiguen con la aplicación del manual.
- Ambito del manual: Se especifica el campo de aplicación del manual, ya que puede comprender los puestos de toda la microempresa, de un departamento, de una sucursal o de una unidad organizativa, pero, es recomendable que el Manual comprenda los puestos de toda la microempresa.
- Instrucciones para su uso: Se mencionan los usos que se le deben dar al manual, y la manera de utilizarlo, para que sea eficiente, por ejemplo, se debe especificar cual es el momento oportuno para dárselo a conocer a los empleados, la manera de dárselos a conocer, entre otros.
- Normas para su mantenimiento: Deben explicarse las normas que han de seguirse para mantener actualizado el manual, a fin de incorporar nuevas actividades en cada puesto, o incorporar nuevos puestos para que no pierda su utilidad.
- Descriptores de cada puesto: En este apartado, se describen y analizan cada uno de los puestos que posee la microempresa. Se debe crear un formato para

describir y analizar cada uno de los puestos, y en forma general, contiene la siguiente información:

◆ Información general

- a) Nombre de la microempresa
- b) Nombre del manual
- c) Nombre del puesto
- d) Dependencia del puesto
- e) Puestos que supervisa

◆ Descripción del puesto

- a) Descripción general del puesto
- b) Descripción de las actividades, tanto continuas como periódicas y eventuales
- c) Relaciones internas y externas
- d) Responsabilidades sobre activos y valores
- e) Perfil del puesto:
 - Nivel educativo
 - Experiencia
 - Habilidades sicomotoras
 - Características personales y conocimientos técnicos
 - Condiciones personales: sexo, edad, estado civil

Para obtener la información necesaria para elaborar los descriptores mencionados, es necesario elaborar y pasar dos tipos de cuestionarios, uno para obtener información para describir los puestos, el cual es contestado por las personas que ocupan cada puesto, y otro cuestionario para

obtener información para establecer el perfil del puesto, el cual es contestado por el jefe inmediato superior de cada puesto.

Para que las microempresas rurales puedan elaborar y diseñar su propio manual de análisis y descripción de puestos, en el anexo 23 se presentan los dos tipos de cuestionarios mencionados anteriormente, y la forma de resumir esta información en un descriptor, se puede observar en el descriptor del puesto de Gerente de microempresa, presentado en el anexo 24.

b) Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño, es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en el puesto de trabajo, ya que permite medir el rendimiento, comparar la descripción y el análisis del cargo con el desempeño de las personas, y conocer las características de los empleados.

Las microempresas rurales, deben evaluar el desempeño de su personal, al menos una vez al año, ya que les será de mucha utilidad para:

- Fortalecer aspectos positivos y disminuir las debilidades de las personas en el puesto: Al conocer el desempeño de cada empleado, se pueden tomar medidas para que los aspectos positivos se mantengan, mediante incentivos económicos y no económicos, y también se

pueden identificar las debilidades de los empleados para tomar medidas correctivas para reducirlos.

- Identificar necesidades de capacitación: A través de la evaluación del desempeño, se pueden detectar las áreas en las que los empleados presentan mayores dificultades para desempeñarse eficientemente en el trabajo, y así impulsar programas de capacitación para contrarrestar lo anterior.
- Facilitar la promoción: La evaluación permite identificar a las personas con capacidades adicionales y características necesarias para ocupar un puesto superior.

El método que se recomienda a las microempresas rurales para que evalúen el desempeño de sus empleados, es el método Escala Gráfica, el cual consiste en evaluar el desempeño, analizando factores de desempeño en el cargo, y características personales, asignándole un grado de calificación, para luego analizar los resultados y obtener conclusiones sobre el desempeño del empleado. En el caso de las microempresas rurales, el Gerente debe ser el responsable de realizar la evaluación, de la siguiente manera: debe de preparar una boleta de evaluación para cada empleado, como la que se presenta en el anexo 25 proceder a evaluar a

cada uno de ellos de la forma más objetiva posible, evitando criterios subjetivos de los empleados y enfocando los criterios de evaluación al desempeño actual, de lo contrario la información obtenida no sería confiable y no se lograría el propósito de la evaluación.

5. ASPECTOS FINANCIEROS

a) Presupuestos

- **Concepto**

El presupuesto es un método sistemático y formalizado, para realizar las funciones directivas de planificación, coordinación y control de las actividades.

Es un método, ya que establece un camino a seguir para lograr un objetivo; es formalizado porque ha sido aprobado por los directivos de la empresa; realiza las funciones de planificación porque permite establecer objetivos, estrategias y procedimientos, entre otros; coordina porque mejora la comunicación y hay convergencia de esfuerzos; y controla porque compara cifras reales con las presupuestadas.

- **Importancia**

Las microempresas rurales, a medida se van desarrollando, necesitan una mayor organización de sus actividades, ya que dados los cambios económicos y sociales del ambiente empresarial, las actividades se vuelven más complejas y diversificadas, y necesitan herramientas de apoyo que les permitan planificarlas y controlarlas eficientemente. En este sentido, los presupuestos constituyen una herramienta para tal fin, ya que establecen metas, dispositivos de control y regulan la coordinación de las actividades.

- **Presupuesto de ventas**

El presupuesto de ventas, es aquel que señala una estimación de las ventas futuras en un período determinado, definido por la gerencia.

Para que las microempresas rurales puedan elaborar su presupuesto de ventas, necesitan tener cierta información que les servirá de insumos, los cuales son:

- Listado de productos o servicios que prestan
- Precios unitarios de los productos
- Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas es la cantidad estimada de productos a vender en un período determinado, en unidades físicas, no monetarias.

Existen varios métodos para pronosticar las ventas, los más recomendables para las microempresas rurales son los siguientes:

Método de mínimos cuadrados: Es un método estadístico que se basa en la ecuación de la línea recta, y requiere los datos de las ventas de los últimos cinco años anteriores, el procedimiento para emplearlo es el siguiente:

Ecuaciones a utilizar:

$$\sum y = na + b\sum x$$

$$\sum xy = a(\sum x) + b(\sum x^2)$$

Las ventas se calculan con la siguiente fórmula:

$$Y = a + bx$$

Donde:

Y= Ventas

X= Año para el cual se pronostica

Método de combinación de factores: Es un método que solamente toma en cuenta las ventas del año anterior, y considera factores internos y externos de la microempresa, que tienen influencia en las ventas.

La fórmula a utilizar:

$$S = (S_p \pm F) E.A$$

Donde:

S = Ventas pronosticadas

Sp = Ventas pasadas

$\pm F$ = Factores específicos de venta :

$\pm a$: factores de ajuste

$\pm c$: factores de cambio

$\pm g$: factor corriente de crecimiento del negocio

Al tener todos los requerimientos para el presupuesto de ventas, se procede a su elaboración.

• **Presupuesto de producción**

El presupuesto de producción es un plan que muestra la cantidad de unidades que será necesario producir para cumplir con la demanda, durante un período determinado, especificado por productos y espacios de tiempo.

Para elaborar el presupuesto de producción, es necesario que las microempresas dispongan de la siguiente información:

- El pronóstico de ventas
- Los niveles de inventarios iniciales y finales presupuestados de productos terminados y productos en proceso.

Los niveles de inventarios iniciales y finales que cada microempresa debe mantener, dependerá de las políticas que adopten. Se recomienda que las microempresas no mantengan

niveles de inventarios demasiado altos, ya que generan elevados costos de mantenimiento (pago de bodega, vigilancia, entre otros), y pérdidas por deterioro.

Este presupuesto reflejará el número de unidades que será necesario producir, y el costo de esta producción se obtendrá mediante los presupuestos de materia prima directa, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación.

• **Presupuesto de materia prima**

Este presupuesto incluye aquellos materiales que puedan asignarse directamente al producto terminado; en cuanto a los materiales que no se identifican fácilmente en el producto terminado, se incluyen en los gastos indirectos de fabricación.

Para elaborar este presupuesto se necesita la siguiente información:

- Presupuesto de producción
- Contenido unitario de materia prima por unidad de producto terminado
- Los precios unitarios para cada unidad de materia prima a comprar
- Políticas adecuadas de inventario de materia prima

Se compone de los siguientes sub-presupuestos:

a) Presupuesto de necesidades de materia prima:

Representa la cantidad necesaria de materia prima que se utilizará para producir las unidades presupuestadas. Para este presupuesto se necesita el presupuesto de producción y el consumo estándar de materia prima por cada unidad producida.

b) Niveles de inventario de materia prima:

Para determinar los niveles de inventario de materia prima, se deben considerar los aspectos mencionados en el inventario de productos terminados.

c) Presupuesto de compras de materia prima:

Representa la cantidad de materia prima a comprar, para cubrir las necesidades de producción y los niveles de inventario establecidos.

d) Presupuesto de costo de materia prima a consumirse:

Representa el costo de la materia prima utilizada para producir lo presupuestado, en términos monetarios, su cálculo requiere cuidado ya que se debe considerar que los inventarios están valorados a distintos precios.

• **Presupuesto de mano de obra directa**

Es el presupuesto que muestra las necesidades y el costo de mano de obra directa, que se puede identificar fácilmente en el producto terminado. El tiempo que no se puede

identificar en el producto terminado, se presentará en los gastos indirectos de fabricación.

Requerimientos:

- Presupuesto de producción
- Cantidad de horas-hombre por unidad de producto terminado
- Salario por hora del personal que está involucrado directamente en la producción.

• **Presupuesto de gastos indirectos de fabricación:**

Corresponde a los gastos de aquella parte del costo total de fabricación no directamente identificable con productos y trabajos específicos.

Requerimientos:

- Presupuesto de producción
- Materiales indirectos
- Mano de obra indirecta
- Otros gastos de fábrica como agua, luz, teléfono, seguro, depreciación, entre otros, siempre y cuando sean del departamento de producción.

- **Presupuesto de gastos de operación:** Esta compuesto por los sub-presupuestos siguientes:

Presupuesto de gastos de venta: Es la proyección de los gastos en que incurre una microempresa desde la puesta del producto en la bodega de productos terminados, hasta su entrega al cliente. Para elaborar este presupuesto se necesitan los siguientes elementos:

- Presupuesto de ventas
- Métodos de venta y de distribución
- Partida de gastos tales como promoción, comisiones, depreciación, entre otros.

Presupuesto de gastos de administración: Incluye aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la microempresa. La amplitud de su contenido dependerá del tamaño de la empresa que lo aplique.

Requerimientos:

- Lista del personal administrativo
- Salario del personal administrativo
- Papelería y útiles de oficina
- Partida de gastos tales como agua, luz, teléfono, depreciación, entre otros.

Para que los técnicos puedan comprender y aplicar los presupuestos antes mencionados, se presenta un ejemplo en el que se desarrollan los presupuestos descritos (Ver anexo 26), y se recomienda a las microempresas utilizar dichos formatos para realizar sus presupuestos.

BIBLIOGRAFIA**Libros**

ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS
AMPES. (1998). ***El papel de la microempresa en la economía salvadoreña.*** El Salvador: Ed.Epoca. Primera Edición.

CASTILLO JACOBO, MARVIN. (2001). ***Como exportar desde El Salvador.*** El Salvador: UCA Editores. Primera Edición.

COMITÉ COORDINADOR DEL LIBRO BLANCO DE LA MICROEMPRESA.
(1996). ***Libro Blanco de la Microempresa.*** El Salvador.

COMITÉ PARA EL DESARROLLO RURAL CDR. (1998). ***Lineamientos para una estrategia de desarrollo rural.*** El Salvador.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (1998). ***Administración de Recursos Humanos.*** Colombia: Ed. McGraw-Hill. Segunda Edición.

GUAJARDO CANTÚ, GERARDO. (1997). **Contabilidad Financiera**. México: Ed. McGraw-Hill. Segunda Edición.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. Y BAUTISTA LUCIO, P. (2000). **Metodología de la Investigación**. México. McGraw-Hill. Segunda Edición.

KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1994). **Administración una perspectiva global**. México: Ed. McGraw-Hill. Décima Edición.

KOTLER, PHILIP. (1999). **Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control**. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A. Octava Edición.

ROJAS SORIANO, R. (1991). **Métodos para la Investigación Social**. México. Plaza y Valdez Editores. Décima primera Edición.

STONER, JAMES A. (1999). **Administración**. México: Ed. Pearson Educación. Sexta Edición.

Documentos de investigación

AGREDA SEGURA, KELLY CRISTINA Y OTROS. ***La Planeación Estratégica como herramienta para facilitar el desarrollo empresarial de las microempresas rurales de la rama agroindustrial del departamento de Chalatenango respaldadas por CORDES.*** Tesis para optar al grado de Lic. en Administración de Empresas. Universidad de El Salvador. 2001.

ASOCIACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR, CORDES. (2000). ***Memoria de Labores.*** El Salvador.

ASOCIACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR, CORDES. (2001). ***Memoria de Labores.*** El Salvador.

COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE). (2002). ***Empleo en las microempresas por actividad económica y sector urbano y rural.*** El Salvador.

COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE).
(1999). **Características del Sector Microempresarial
Salvadoreño**. El Salvador.

PARRA ESCOBAR, ERNESTO. (2000). **El impacto de la
microempresa rural en la economía latinoamericana**.
Colombia.

PÉREZ, ALEJANDRA y JOFRE, ITALO. (2000). **Documento de
investigación sobre la microempresa rural**. Instituto
Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
Santiago de Chile.

PROGRAMA DE APOYO A LA MICROEMPRESA RURAL EN AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE (PROMER). (2000). **Primera conferencia
electrónica sobre perspectivas y desafíos de la
microempresa rural en América Latina y El Caribe**.

PROMER, IICA, FIDA, RUTA. (2000). **Taller Internacional la Microempresa Rural, una alternativa de desarrollo en el espacio rural.** Guatemala.

Direcciones electrónicas

www.fusades.com.sv

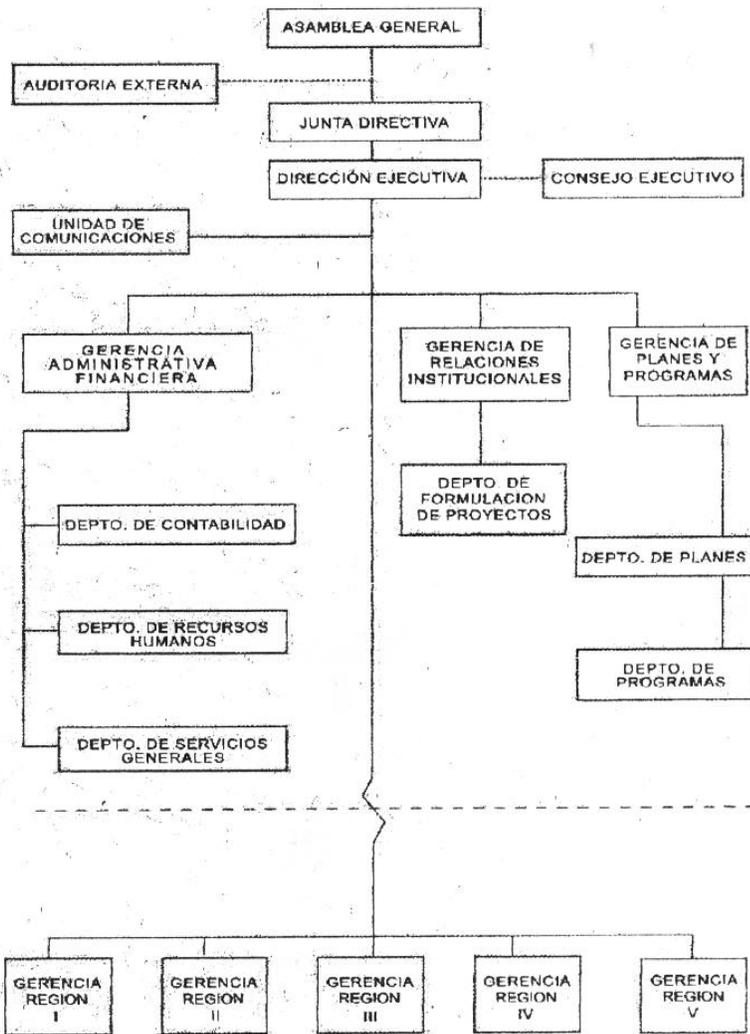
www.conamype.gob.sv

www.promer.cl

ANEXOS

Anexo 1

Estructura Organizativa de la
Asociación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal
de El Salvador, CORDES

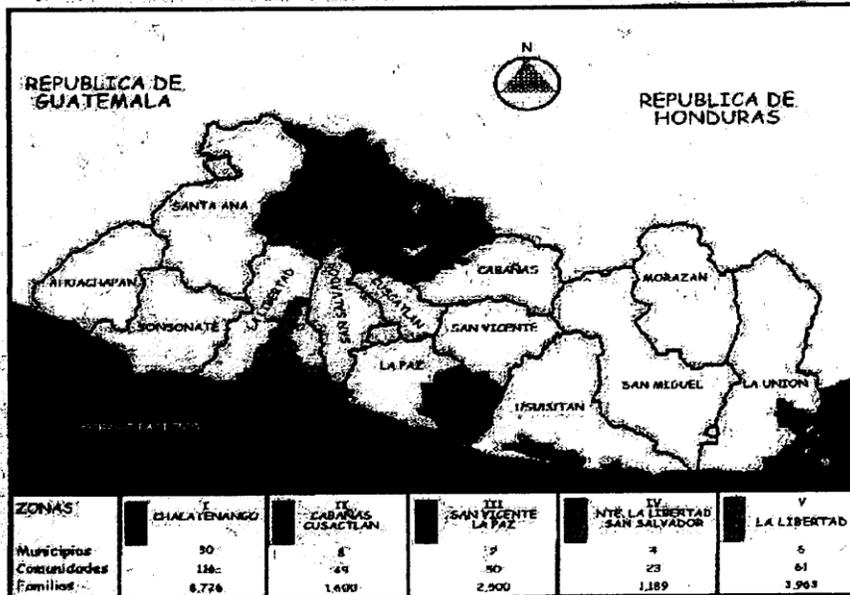


Fuente: Folleto elaborado por la Asociación CORDES. 2002

Anexo 2

Cobertura geográfica y poblacional de la
Asociación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de
El Salvador, CORDES

(Mapa de El Salvador con divisiones políticas y áreas de trabajo de CORDES)



Departamentos: 7
Municipios: 50
Comunidades: 299
Familias: 17,978

Fuente: Folleto elaborado por la Asociación CORDES. 2002

Anexo 3

Importancia del empleo en las microempresas salvadoreñas

| Sector | Total | Area | | Género | |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | Urbana | Rural | Masculino | Femenino |
| Población eco. Activa | 2,445,000 | 1,533,900, | 911,100 | 1,474,400 | 970,600 |
| Ocupados | 2,274,800 | 1,427,500 | 847,300 | 1,349,100 | 925,600 |
| Ocupados emp. 1-10 | 710,610 | 516,821 | 193,789 | 285,770 | 424,840 |
| Ocupados en microempresas | | | | | |
| % de la PEA | 29.06% | 33.69% | 21.27% | 19.38% | 43.77% |
| % de ocupados | 31.23% | 36.20% | 22.87% | 21.18% | 45.90% |
| Desempleo | 7.00% | 6.90% | 7.00% | 8.50% | 4.60% |

Fuente: EHPM 1999 y "Características del Sector Microempresarial Salvadoreño, 1999".

Anexo 4

**Fuentes de ingreso e ingreso promedio mensual de los Hogares de
Microempresarios, por área geográfica.
(Colones y porcentajes)**

| Fuente | Total Urbano | AMSS | Cabeceras | Otro urbano | Rural | Total |
|----------------------|-------------------------|----------------|------------------|------------------------|----------------|----------------|
| Microempresas | 2,397.7 | 2,557.6 | 2,508.0 | 2,171.0 | 1,420.0 | 2,120.0 |
| Otras fuentes | 1,947.2 | 2,508.3 | 1,463.1 | 1,611.2 | 1,066.6 | 1,696.9 |
| Remesas | 175.2 | 173.3 | 227.4 | 149.7 | 138.7 | 164.8 |
| Ingreso total | 4,520.1 | 5,239.2 | 4,198.5 | 3,931.9 | 2,626.1 | 3,981.7 |
| Microempresas (%) | 53.0% | 48.8% | 59.7% | 55.2% | 54.1% | 53.2% |
| Otras fuentes (%) | 43.1% | 47.9% | 34.8% | 41.05 | 40.6% | 42.6% |
| Remesas (%) | 3.9% | 3.3% | 5.4% | 3.8% | 5.3% | 4.1% |

Fuente: Características del Sector Microempresarial Salvadoreño, 1999.
EHPM, CONAMYPE, 2001.

Anexo 5

Demandas de Acompañamiento de las Microempresas Rurales

| Demandas del área capacitación | |
|--|---|
| Componente temático | Subcomponentes |
| Estrategia administrativa | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión empresarial • Planificación estratégica • Aspectos jurídicos y legales |
| Gestión comercial | <ul style="list-style-type: none"> • Marketing Operativo • Marketing Estratégico • Técnicas de Negociación |
| Gestión financiera | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y asignación de recursos • Contabilidad Financiera • Plan de inversión • Análisis de fuentes de financiamiento |
| Gestión productiva | <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la producción • Control de calidad • Costos • Incorporación de valor agregado mediante la aplicación de nuevas tecnologías |
| Innovación empresarial | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de nuevas oportunidades de negocios y desarrollo de proyectos innovadores (Agroturismo) |
| Demandas del área Asistencia Técnica | |
| Componente temático | Subcomponentes |
| Estrategia administrativa | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión empresarial |
| Comercialización | <ul style="list-style-type: none"> • Articulación en entidades asociativas, redes y alianzas • Estrategias de comercialización • Marketing Estratégico • Promoción de negocios |
| Procesos técnicos | <ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento y calidad de productos de origen agropecuario • Mejoramiento de servicios • Manufactura rural |
| Legislación | <ul style="list-style-type: none"> • Normativa legal para la exportación • Formalización jurídica |
| Demandas del área Información | |
| Componente temático | Subcomponentes |
| Información sobre nuevos mercados de insumos y productos | <ul style="list-style-type: none"> • Información sobre proveedores de insumos, equipos, herramientas y maquinarias para la MER • Información sobre compradores y vendedores de productos de microempresas rurales |
| Registro de oferentes de servicios para la MER | <ul style="list-style-type: none"> • Información sobre consultores en gestión empresarial • Información sobre consultores en gestión técnica |
| Legislación pertinente a la MER | <ul style="list-style-type: none"> • Información sobre legislación para formalización y operacionalización de MER • Información sobre regulación de los mercados internacionales |

Fuente: Análisis realizado por el Programa de Apoyo a la Microempresa Rural (PROMER) de los resultados del taller internacional denominado "La Microempresa Rural, una alternativa de desarrollo en el espacio rural". Guatemala. 2002.

Anexo 6

Cuestionario dirigido a los técnicos encargados de brindar el acompañamiento empresarial a las microempresas rurales atendidas por la Asociación CORDES

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

Respetable técnico(a) miembro de la Asociación CORDES, somos estudiantes egresados de la carrera Lic. en Administración de Empresas y estamos realizando nuestro trabajo de graduación denominado "Guía de Acción Para el Acompañamiento Empresarial a las Iniciativas Empresariales Rurales Atendidas por la Asociación CORDES".

El presente cuestionario tiene como propósito recopilar información para diseñar la Guía, la cual tendrá como objetivo proporcionar los elementos claves dentro de cada área (producción, mercadeo, finanzas, etc.) en los que se debe brindar acompañamiento empresarial a las microempresas para que logren desarrollarse.

El documento será de utilidad para la Asociación CORDES, y en particular a los técnicos(as) encargados del acompañamiento empresarial, ya que tendrán una guía a seguir que les facilitará el desarrollo de su trabajo.

Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración, ya que será fundamental para el desarrollo de nuestra investigación.

DATOS GENERALES

1. Sexo: M ___ F___
2. Nombre del puesto: _____
3. A que región pertenece?
- Región I : Chalatenango _____
- Región II : Cabañas-Cuscatlán _____
- Región III: San Vicente-La Paz _____
- Región IV : Norte de San Salvador _____
- Región V : Sur de La Libertad _____
4. Tiempo de servicio en el puesto de trabajo: _____
5. Grado académico que posee: _____
6. ¿Tiene experiencia en el manejo de negocios?
- Si ___ No ___
- Explique _____
- _____
7. ¿Tiene personal a su cargo?
- Si ___ No___

DATOS ESPECIFICOS

1. Explique en qué consiste su trabajo dentro de la empresa
- _____
- _____
- _____
- _____
2. ¿En qué áreas brinda acompañamiento empresarial?
- | | | | |
|--|-------|---------------------|-------|
| Asociatividad | _____ | Dirección | _____ |
| Planeación Estratégica (Visión, misión, etc.) | _____ | Otras (Especifique) | _____ |
| Mercadeo | _____ | | _____ |
| Producción | _____ | | _____ |
| Recursos Humanos | _____ | | _____ |
| Finanzas | _____ | | |
| Contabilidad | _____ | | |

3. La empresa que usted acompaña es:

Familiar ___ Individual ___ Asociativa ___

4. ¿La empresa que usted acompaña o esta gerenciendo está establecida legalmente?

Si ___ No ___

5. ¿Cuáles son las dificultades a las que se ha enfrentado para lograr la asociatividad entre los microempresarios?

Apatía a asociarse _____
Desconocimiento de las ventajas de la asociatividad _____
Desconocimiento del proceso de asociatividad _____
Temor a asumir riesgos y responsabilidad _____
Dificultad para la toma de decisiones _____
Otros (Especifique) _____

6. La empresa que usted asiste, ¿cuenta con los siguientes elementos del Plan Estratégico?

Visión _____ Políticas _____
Misión _____ Otros (especifique) _____
Objetivos _____

7. El producto de la empresa, ¿cuenta con las siguientes características?

Marca _____ Slogan _____
Empaque _____ Logotipo _____
Viñeta _____ Envase _____
Otros (especifique) _____

8. ¿Cuál método utiliza la empresa para establecer los precios de los productos?

Con base al costo (un % de utilidad sobre el costo) _____
Con base a la competencia _____
Con base al punto de equilibrio _____
Con base al número de intermediarios _____
Otro (especifique) _____

9. ¿Qué tipo de promoción utiliza para los productos?

| | | | |
|----------------------|-------|--------------------------|-----|
| Catálogos | ___ | Conferencias | ___ |
| Revistas | ___ | Ferias | ___ |
| Folletos | ___ | Exposiciones comerciales | ___ |
| Carteles | ___ | Anuncios por radio y TV | ___ |
| Vallas publicitarias | ___ | Anuncios en periódicos | ___ |
| Rebajas | ___ | Cupones | ___ |
| Otros (especifique) | _____ | | |

10. ¿Cómo considera la efectividad de la promoción utilizada?

Buena ___ Regular ___ Mala ___

11. ¿Conoce cuál es el mercado a los que están dirigidos los productos de la empresa?

Si ___ No ___

12. Si su respuesta anterior fue "SI", explique cuál es su mercado: _____

si su respuesta fue "NO", explique porqué no conoce el mercado al que están dirigidos los productos de la empresa: _____

13. ¿Qué canales de distribución utiliza para hacer llegar el producto al consumidor final?

Productor → Consumidor final ___

Productor → Minorista → Consumidor final ___

Productor → Mayorista → Minorista → Consumidor final ___

14. ¿Qué aspectos de la competencia analizan para tomar decisiones que les permita ser competitivos?

| | |
|--|-------|
| Precio | _____ |
| Calidad | _____ |
| Promoción | _____ |
| Características del producto (Viñeta, empaque, marca, etc.) | _____ |
| Costos de producción | _____ |
| Proveedores | _____ |
| Mercado que cubre | _____ |
| Otros (especifique) | _____ |

15. ¿Cuáles de los siguientes aspectos dificultan la efectividad del área de producción de la empresa?

| | |
|--|-------|
| Proceso productivo deficiente | _____ |
| Desconocimiento de la capacidad productiva de la planta | _____ |
| Falta de Materia Prima en el mercado | _____ |
| Retraso en el tiempo de entrega de materia prima y materiales por parte de los proveedores | _____ |
| Precios altos de la materia prima | _____ |
| Dificultad para encontrar proveedores apropiados | _____ |
| Inadecuada distribución en planta | _____ |
| Dificultad en el manejo de inventarios | _____ |
| Exceso de desperdicios | _____ |
| Tecnología inadecuada | _____ |

16. ¿Para cuáles de las siguientes actividades utilizan presupuestos?

| | |
|---|-------|
| Para pronosticar ventas | _____ |
| Determinar la cantidad a producir | _____ |
| Determinar la cantidad de Materia Prima a comprar | _____ |
| Mano de obra a utilizar | _____ |
| Gastos de administración | _____ |
| Gastos de Venta | _____ |
| Otros (Especifique) | _____ |

17. ¿Con qué elementos cuenta para una eficiente administración del Recurso Humano?

Manual de inducción _____
Manual de análisis y descripción de puestos _____
Manual de selección y contratación de personal _____
Métodos para evaluar el desempeño laboral _____
Programas de capacitación _____
Prestaciones sociales al personal _____
Otros (especifique) _____

18. ¿Cuáles de las siguientes actividades e instrumentos desarrollan dentro del área contable?

Registros contables _____
Preparación de Estados Financieros _____
Análisis e interpretación de Estados Financieros _____
Manuales y catálogos contables _____
Otros (Especifique) _____

19. ¿Tiene legalizado su sistema contable?

Si _____ No _____
¿Porqué? _____

20. ¿En cuáles de los siguientes aspectos necesita apoyo para mejorar la Dirección de la empresa?

Proceso de toma de decisiones _____
Comunicación _____
Trabajo en equipo _____
Delegar autoridad _____
Liderazgo _____
Otros (Especifique) _____

21. ¿Cuáles de las siguientes actividades realiza para Gerenciar la(s) empresa(s) a su cargo?

| | | | |
|---------------------|-------|--------------------|-------|
| Capacitación | _____ | Asesoría | _____ |
| Consultoría | _____ | Asistencia técnica | _____ |
| Mesas de trabajo | _____ | | |
| Otros (Especifique) | _____ | | |

22. ¿Considera que la existencia de una "Guía de Acción Para el Acompañamiento Empresarial" que permita acompañar en todas las áreas sistemáticamente, a las iniciativas empresariales, le facilitaría el desarrollo de su trabajo?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

23. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que considera debería de contener la "Guía de Acción Para el Acompañamiento Empresarial"?

24. ¿En qué áreas considera que los microempresarios rurales necesitan mayor acompañamiento empresarial?

| | | | |
|---|-------|---------------------|-------|
| Asociatividad | _____ | Dirección | _____ |
| Planeación Estratégica (Visión, misión, etc.) | _____ | Otras (Especifique) | _____ |
| Mercadeo | _____ | | _____ |
| Producción | _____ | | _____ |
| Recursos Humanos | _____ | | _____ |
| Finanzas | _____ | | |
| Contabilidad | _____ | | |

Anexo 7
Recibo para solicitar la búsqueda de marcas similares

CENTRO NACIONAL DE REGISTROS



COMPROBANTE DE PAGO No. **5040533**

DIA: _____ MES: _____ AÑO: _____

OTORGANTE: _____

NOTARIO AUTORIZADO: _____

| ACTO O CONTRATO | DERECHOS |
|-----------------|----------|
| | ₡ |
| | ₡ |
| TOTAL | ₡ |

TOTAL A PAGAR EN LETRAS: _____

CUENTA: _____

BANCO LUGAR DE PAGO: _____

| EFFECTIVO | |
|----------------|--------------|
| No. DE CHEQUES | PROPIOS |
| | OTROS BANCOS |
| | OTROS |
| TOTAL | |

FIRMA DEL DEPOSITANTE: _____

FIRMA COLECTOR: _____

ORIGINAL - CLIENTE

MODELO DE CENTRO AMERICA S.A. DE C.V. JUNIO 2009 TORRESPOMA.Mex JP

Anexo 8



MODELO DE SOLICITUD PARA EL REGISTRO DE MARCAS:
(PERSONA JURIDICA)

VIÑETA

SEÑOR REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL:

DATOS DEL SOLICITANTE O FIRMANTE:

Nombre: _____

Domicilio _____

Nacionalidad _____

Profesión u Oficio _____

Actuando en calidad de

APODERADO

REPRESENTANTE LEGAL

GESTOR OFICIOSO

(SI ES APODERADO) Poder Inscrito al No. _____ del Libro _____ de Registro de Otros Contratos Mercantiles.

(SI ES REPRESENTANTE LEGAL) Escritura de Constitución de Sociedad _____
Credencial _____

DATOS DEL DUEÑO O MANDATARIO

Nombre: _____

Domicilio _____

Nacionalidad _____

Sociedad o Compañía organizada oajo las Leyes de _____ (pais)

De acuerdo con el Art. 80 del Convenio Centroamericano para la protección de la Propiedad Industrial, que en adelante llamaré " EL CONVENIO ."

Con instrucciones expresas de mi mandante, vengo a iniciar diligencias a fin de que se registre a su nombre y como de su exclusiva propiedad, la Marca _____ (clase de marca)
de las siguientes características:

Descripción:

Clase (1 - 42) _____

Servirá para amparar (describir productos o servicios) _____

Nacionalidad _____

RESERVA : _____

Anexo el modelo correspondiente con los requisitos exigidos por el artículo 190 del Convenio.

Declaro formalmente es legal propietario de un establecimiento industrial y comercial ubicado en

Prioridad extranjera Si _____ No _____ de fecha _____ No. _____

Pais de origen _____

Dirección para oír Notificaciones (zona central de San Salvador) _____

Comisiono para recibir documentos y notificaciones (Sr.) (Sra.) _____

Por lo anterior a USTED de la manera más atenta PIDO:

ANEXO a la presente:

- MODELO DEL DISTINTIVO
- PODER DEBIDAMENTE INSCRITO
- DECLARACION DE ADOPCION
- CONSTANCIA DE PRIORIDAD
- CERTIFICADO DE ORIGEN

San Salvador, _____ de _____ del año _____

F. _____

SOLICITANTE

F. _____

ABOGADO (firma y sello)

Anexo 9
Modelo de Catálogo de Cuentas

| Cuentas | Nombre de la cuenta y/o auxiliar |
|----------------|--|
| 1 | ACTIVOS |
| 11 | ACTIVO CIRCULANTE |
| 1101 | EFFECTIVO |
| 110101 | Caja general |
| 110102 | Caja chica |
| 110103 | Bancos |
| 1102 | CUENTAS POR COBRAR |
| 110201 | Clientes |
| 110202 | Estimación por cuentas incobrables |
| 110203 | IVA por acreditar |
| 110204 | Deudores diversos |
| 110205 | Clientes en moneda extranjera |
| 110206 | Intereses por cobrar |
| 110207 | Documentos por cobrar |
| 110208 | Funcionarios y empleados (préstamos) |
| 1103 | ACCESORIOS DE OFICINA |
| 110301 | Almacén de accesorios |
| 1104 | INVENTARIO DE MERCADERIA |
| 110401 | Almacén de materia prima |
| 110402 | Almacén de productos en procesos |
| 110403 | Almacén de productos terminados |
| 1105 | PAGOS ANTICIPADOS |
| 110501 | Renta |
| 110502 | Seguros |
| 12 | ACTIVO FIJO |
| 1201 | Terreno |
| 1202 | Edificio |
| 1203 | Depreciación acumulada de edificio |
| 1204 | Equipo de transporte |
| 1205 | Depreciación acumulada de equipo de transporte |
| 1206 | Maquinaria y equipo |
| 1207 | Depreciación acumulada de maquinaria y equipo |
| 1208 | Mobiliario y equipo de oficina |
| 1209 | Depreciación acumulada de mobiliario y equipo de oficina |
| 13 | ACTIVO INTANGIBLE |
| 1301 | Patentes |
| 1302 | Gastos de organización |
| 2 | PASIVOS |
| 21 | PASIVO CIRCULANTE |
| 2101 | CUENTAS POR PAGAR |
| 210101 | Proveedores |
| 210102 | Acreedores diversos |
| 210103 | IVA por pagar |
| 210104 | Sueldos y salarios por pagar |
| 210105 | Utilidades por pagar |
| 210106 | Renta por pagar |

| | |
|--------|--|
| 2102 | INTERESES POR PAGAR |
| 210201 | Intereses bancarios |
| 210202 | Otros intereses |
| 2103 | IMPUESTOS POR PAGAR |
| 210301 | Provisión al ISR |
| 2104 | ANTICIPOS DE CLIENTES |
| 210401 | Cobros anticipados de clientes |
| 22 | PASIVO FIJO |
| 2201 | DOCUMENTOS POR PAGAR |
| 220101 | Proveedores |
| 220102 | Bancarios |
| 2202 | OBLIGACIONES POR PAGAR |
| 220201 | Obligaciones en circulación |
| 23 | OTROS PASIVOS |
| 3 | CAPITAL CONTABLE |
| 31 | CAPITAL SOCIAL |
| 32 | UTILIDADES RETENIDAS |
| 3201 | Utilidades o pérdidas de períodos anteriores |
| 4 | INGRESOS |
| 41 | VENTAS |
| 4101 | Ventas |
| 4102 | Ingresos por servicios |
| 42 | DESCUENTOS |
| 4201 | Descuentos sobre ventas |
| 43 | DEVOLUCIONES Y BONIFICACIONES |
| 4301 | Devoluciones y bonificaciones sobre ventas |
| 44 | OTROS INGRESOS |
| 4401 | Ingresos o productos financieros |
| 5 | GASTOS |
| 51 | COMPRAS |
| 5101 | Compras |
| 5102 | Descuentos sobre compras |
| 5103 | Devoluciones y bonificaciones sobre compras |
| 5104 | Fletes sobre compras |
| 5105 | Impuestos sobre importación |
| 5106 | Otros gastos de importación |
| 52 | GASTOS DE VENTA |
| 5201 | Sueldos y salarios |
| 5202 | Comisiones |
| 5203 | Seguros |
| 5204 | Publicidad |
| 5205 | Accesorios |
| 5206 | Renta |
| 5207 | Fletes |
| 5208 | Honorarios profesionales |
| 5209 | Generales |
| 5210 | Servicios públicos |
| 5211 | Mantenimiento de vehículos |
| 5212 | Depreciación de edificios |
| 5213 | Depreciación de equipo de transporte |
| 5214 | Depreciación de mobiliario y equipo de oficina |
| 53 | GASTOS DE ADMINISTRACION |
| 5301 | Sueldos y salarios |

| | |
|------|---|
| 5302 | Seguros |
| 5303 | Accesorios |
| 5304 | Renta |
| 5305 | Honorarios profesionales |
| 5306 | Generales |
| 5307 | Servicios públicos |
| 5308 | Mantenimiento de vehículos |
| 5309 | Depreciación de edificios |
| 5310 | Depreciación de equipo de transporte |
| 5311 | Depreciación de maquinaria y equipo |
| 5312 | Depreciación del mobiliario y equipo de oficina |
| 54 | COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO |
| 5401 | Intereses bancarios |
| 5402 | Comisiones bancarias |
| 5403 | Pérdidas cambiarias |
| 5404 | Resultado por posición monetaria |
| 55 | IMPUESTOS |
| 5501 | Impuestos sobre la renta |
| 56 | PERDIDAS Y GANANCIAS |
| 57 | PARTIDAS EXTRAORDINARIAS |

Anexo 10

Modelo de Manual Contable

ACTIVOS

CAJA

Concepto: Representa dinero en efectivo, considerándose como tal los billetes, monedas, cheques recibidos, giros bancarios, etc.

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Comprobantes debidamente autorizados y expedidos por terceros.

Se carga:

Por la existencia de efectivo al inicio del ejercicio

Por todas las entradas en efectivo provenientes de las operaciones propias del giro del negocio.

Se abona:

Por el efectivo que egrese de la caja debidamente autorizado

BANCOS

Concepto: Representa el valor del dinero a favor de la empresa depositado en las distintas instituciones de crédito.

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Fichas de depósito y talón o copia de cheques expedidos

Se carga:

Por los depósitos en efectivo o en cheques

Por préstamos obtenidos de las instituciones de crédito

Por el traspaso recibido de otras cuentas bancarias

Por los intereses acreditados por el bando derivados de inversiones a plazo

Se abona:

Por el importe de los cheques expedidos

Por el valor de la cantidad que los bancos cargan en la cuenta de cheques por concepto de comisiones, intereses, intereses moratorios, cheques devueltos por insuficiencia de fondos, etc.

Por el traspaso a otras cuentas bancarias

CLIENTES

Concepto: En esta cuenta se registran las ventas a crédito que la compañía realiza a sus clientes.

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Documentos a favor de la empresa firmados por el cliente, notas de remisión, facturas.

Se carga:

Por el importe total de la venta a crédito

Se abona:

Por el importe total o parcial del cobro de la deuda del cliente

IVA POR ACREDITAR

Concepto: Representa el importe del IVA a favor de la empresa, que puede ser acreditado por la misma.

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Comprobantes o recibos que incluyan el desglose del IVA correspondiente.

Se carga:

Por los impuestos que pague la empresa por concepto de compras, gastos, ect.

Se abona:

Por la acreditación de impuestos

DEUDORES DIVERSOS

Concepto: Representa los adeudos a favor de la empresa

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Documentos firmados en donde se haga constar la aceptación del adeudo.

Se carga:

Por el importe de los préstamos concedidos

Se abona:

Por los pagos que hagan directamente los empleados, o por los descuentos realizados por nómina.

FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

Concepto: Representa el importe de los préstamos otorgados a los empleados.

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Solicitud-autorización escrita de la persona responsable de que se otorgue el préstamo y comprobante de recepción del mismo.

Se carga:

Por el importe de los préstamos concedidos

Se abona:

Por los pagos que hagan directamente los empleados, o por los descuentos realizados por nómina

DOCUMENTOS POR COBRAR

Concepto: En esta cuenta se registran y se controlan las obligaciones por cobrar de terceras personas con la empresa.

Naturaleza: Dedudora

Documentos soporte: Documentos expedidos a favor de la empresa debidamente requisitados

Se carga:

Por el importe total de los documentos de terceras personas a favor de la empresa

Se abona:

Por el importe del valor nominal de los documentos cobrados, o por el cobro parcial que se obtenga

Por el valor de los documentos cancelados previa justificación legal

TERRENO

Concepto: Representa el importe de los terrenos propiedad de la empresa contabilizados según su valor de adquisición y actualizados por inflación, es su caso.

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Escritura notarial o documentos que amparen la adquisición del terreno

Se carga:

Por el valor de adquisición de los terrenos que se adquieren

Por el monto de actualización por inflación

Se abona:

Por la venta del terreno: el importe del abono debe ser igual a la cantidad registrada en el cargo

EDIFICIOS

Concepto: Representa el valor de los edificios propiedad de la empresa, contabilizados según su valor de adquisición y actualizados por inflación, en su caso

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Escritura notarial o documentos que amparen la adquisición del edificio

Se carga:

Por el valor de adquisición del edificio

Por el valor que se invierta en su remodelación y acondicionamiento

Por el monto de actualización por inflación

Se abona:

Por la venta del edificio: el importe del abono debe ser igual a la cantidad registrada en el cargo

DEPRECIACION ACUMULADA DE EDIFICIOS

Concepto: Representa la cancelación o disminución del costo del edificio a lo largo de su vida útil estimada

Naturaleza: Acreedora

Documentos soporte: Escritura notarial o documentos que amparen la adquisición del edificio

Se carga:

Por errores cometidos durante el registro de la depreciación del edificio

Por la venta del edificio

Se abona:

Por el incremento de la depreciación del edificio

Por el monto de actualización por inflación

MAQUINARIA Y EQUIPO

Concepto: Representa las inversiones en maquinaria y equipo propiedad de la empresa, contabilizadas según su valor de adquisición y actualizados por inflación, en su caso

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Facturas o documentos que amparen la adquisición de la maquinaria y del equipo

Se carga:

Por el valor de adquisición

Por el monto de actualización por inflación

Se abona:

Por la venta o por obsolescencia, el valor del abono debe ser igual a la cantidad registrada en el cargo.

DEPRECIACION ACUMULADA DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO

Concepto: Representa la cancelación o disminución del costo de la maquinaria y el equipo a lo largo de su vida útil estimada

Naturaleza: Acreedora

Documentos soporte: Facturas o documentos que amparen la adquisición de la maquinaria y del equipo

Se carga:

Por errores cometidos durante el registro de la depreciación de la maquinaria y del equipo

Por la venta del activo o la baja por obsolescencia

Se abona:

Por el incremento de la depreciación de la maquinaria y equipo

Por el monto de actualización por inflación

EQUIPO DE TRANSPORTE

Concepto: Representa las inversiones en equipo de transporte propiedad de la empresa contabilizadas según su valor de adquisición y actualizados por inflación, en su caso

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Facturas o documentos que amparen la adquisición del equipo de transporte

Se carga:

Por el valor de la adquisición

Por el monto de actualización por inflación

Se abona:

Por la venta o por obsolescencia, el valor del abono debe ser igual a la cantidad registrada en el cargo

DEPRECIACION ACUMULADA DEL EQUIPO DE TRANSPORTE

Concepto: Representa la cancelación o disminución del costo del equipo de transporte a lo largo de su vida útil estimada

Naturaleza: Acreedora

Documentos soporte: Facturas o documentos que amparen la adquisición del equipo de transporte

Se carga:

Por errores cometidos durante el registro de la depreciación del equipo de transporte

Por la venta del activo o la baja por obsolescencia

Se abona:

Por el incremento de la depreciación del equipo de transporte

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

Concepto: Representa las inversiones en muebles y equipo de oficina propiedad de la empresa contabilizadas a su valor de adquisición y actualizados por inflación, en su caso

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Facturas originales o documentos que amparen la adquisición

Se carga:

Por el importe de las adquisiciones

Por el monto de actualización por inflación

Se abona:

Por la venta o por obsolescencia, el importe del abono debe ser igual a la cantidad registrada en el cargo.

DEPRECIACION ACUMULADA DEL MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

Concepto: representa la cancelación o disminución del costo del mobiliario y equipo de oficina a lo largo de su vida útil estimada

Naturaleza: Acreedora

Documentos soporte: Facturas o documentos que amparen la adquisición del mobiliario y equipo de oficina

Se carga:

Por errores cometidos durante el registro de la depreciación del mobiliario y equipo de oficina
Por la venta del activo o la baja por obsolescencia

Se abona:

Por el incremento de la depreciación del mobiliario y equipo de oficina
Por el monto de actualización por inflación

PASIVOS

PROVEEDORES

Concepto: Representa los adeudos pendientes de pago por concepto de compra de bienes o de servicio, con cargo a la empresa

Naturaleza: Acreedora

Documentos soporte: Facturas, remisiones, remisión-factura, recibos, etc.

Se carga:

Por la devolución de la mercancía
Por descuentos obtenidos después de efectuado el registro contable
Por los pagos parciales o totales efectuados

Se abona:

Por el importe de las compras o servicios contratados a crédito cuyas facturas estén a nombre de la empresa

SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR

Concepto: Representa el importe neto de los sueldos y salarios devengados pendientes de pago a cargo de la empresa

Naturaleza: Acreedora

Documentos soporte: nómina y lista de rayas

Se carga:

Por los sueldos y salarios que se paguen

Se abona:

Por los sueldos y salarios devengados pendientes de pago

ACREEDORES DIVERSOS

Concepto: Representa el importe de los adeudos por servicios normales que contrate la empresa con terceras personas o dependencias públicas, como pueden ser compañías de luz, agua, gas, teléfono, etc., que estén pendientes de pago

Naturaleza: Acreedora

Se carga:

Por el importe de los pagos a cuenta o liquidación efectuadas a terceras personas o a empresas prestadoras del servicio

Se abona:

De las cantidades que por concepto de servicios se deban a terceros u otros organismos

IVA POR PAGAR

Concepto: Representa el importe IVA pendiente de pago

Naturaleza: Acreedora

Documentos soporte: Retenciones efectuadas por nóminas, o en recibos de honorarios y/o arrendamiento, impuestos sobre la renta, formas requeridas por Hacienda

Se carga:

Por los pagos de impuestos y cuotas que la empresa haga a los organismos correspondientes

Se abona:

Por las retenciones de impuestos y cuotas que efectúe la empresa al pagar nóminas, honorarios, arrendamiento e impuesto sobre la renta

INTERESES POR PAGAR

Concepto: Representa el total de los intereses pendientes de pago a cargo de la empresa a una fecha determinada

Naturaleza: Acreedora

Documentos soporte: Evidencia documentada del acreedor que soporte la obligación del pago de intereses

Se carga:

Por el pago de los intereses

Se abona:

Por el cálculo de los intereses por pagar

Por el aviso de cargo en cuenta que pase la institución acreedora

DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO

Concepto: Representa los adeudos documentados a favor de terceros con plazo mayor de un año a cargo de la empresa

Naturaleza: Acreedora

Documentos soporte: Contratos con instituciones de crédito o con terceras personas y/o comprobantes de la obligación contraída

Se carga:

Por el importe de los documentos pagados parcial o totalmente

Por el traspaso a documento

Se abona:

Por la redocumentación de títulos de crédito cuyo vencimiento sea a plazo mayor de un año

CAPITAL CONTABLE

CAPITAL SOCIAL

Concepto: Representa el importe de las aportaciones de capital efectuadas por los accionistas de la empresa

Naturaleza: Acreedora

Documentos soporte: Escrituras constitutivas, actas del consejo de administración, acciones, convenios, contratos, etc.

Se carga:

Por el reembolso de las aportaciones de capital efectuadas por los accionistas

Se abona:

Por el importe de las aportaciones de capital social efectuadas por los accionistas, tomando como base el valor de las acciones.

UTILIDADES RETENIDAS

Concepto: Representa los resultados de ejercicios anteriores. Muestra las diferencias (aumentos o disminuciones), según sea el caso, entre ingresos y egresos acumulados de ejercicios anteriores

Naturaleza: Acreedora o deudora

Documentos soporte: Estados financieros de ejercicios anteriores

Se carga:

Por el traspaso de la pérdida de ejercicio

Por el cierre de la cuenta de dividendos

Se abona:

Por el traspaso de la utilidad del ejercicio

RESULTADO DEL EJERCICIO

Concepto: Representa la utilidad o pérdida del ejercicio

Naturaleza: Acreedora o deudora

Documentos soporte: Estados financieros del ejercicio

Se carga:

Por la pérdida del ejercicio

Por traspaso de la utilidad a la cuenta de resultados de ejercicios anteriores

Se abona:

Por la utilidad del ejercicio

Por traspaso de la pérdida a la cuenta de resultados de ejercicios anteriores

INGRESOS

VENTAS

Concepto: Representa la venta de mercancías a terceras personas

Naturaleza: Acreedora

Documentos soporte: Facturas y remisiones de la empresa

Se carga:

Por errores en el momento del registro de la transacción y en el de efectuar el cierre del período

Se abona:

Por la venta de mercancía que realiza la empresa

DEVOLUCIONES Y BONIFICACIONES SOBRE VENTAS

Concepto: Es compensatoria, ya que representa las devoluciones por parte de los clientes de la mercancía comprada

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Notas de crédito

Se carga:

Por la devolución efectuada por el cliente

Se abona:

Por errores en el momento del registro de la transacción y en el de efectuar el cierre del período

DESCUENTOS SOBRE VENTAS

Concepto: Es compensatoria, ya que representa el descuento por pronto pago que se otorga a los clientes para alentar el pago, si éste se efectúa dentro de un número determinado de días a partir de la fecha de la venta

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Facturas y remisiones emitidas por la empresa. Notas de crédito

Se carga:

Por el descuento otorgado por la empresa

Se abona:

Por errores en el momento del registro de la transacción y en el de efectuar el cierre del período

INGRESOS POR SERVICIOS

Concepto: Representa los ingresos obtenidos por servicios a terceras personas

Naturaleza: Acreedora

Documentos soporte: Facturas y remisiones de la empresa

Se carga:

Por errores en el momento del registro de la transacción y en el de efectuar el cierre del período

Se abona:

Por la prestación de servicios que realiza la empresa

GASTOS**COMPRAS**

Concepto: Representa la adquisición de mercancías por parte de la empresa con el propósito de revenderlas o utilizarlas para la fabricación de otros productos

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Facturas y remisiones de mercancía comprada

Se carga:

Por la adquisición de la mercancía por parte de la empresa

Se abona:

Por errores en el momento del registro de la transacción y en el de efectuar el cierre del período

DEVOLUCIONES Y BONIFICACIONES SOBRE COMPRAS

Concepto: Es compensatoria, ya que representa las devoluciones por parte de la empresa de la mercancía comprada

Naturaleza: Acreedora

Documentos soporte: Notas de crédito del proveedor

Se carga:

Por errores en el momento del registro de la transacción y en el de efectuar el cierre del período

Se abona:

Por la devolución efectuada por la empresa

DESCUENTOS SOBRE COMPRAS

Concepto: Es compensatoria, ya que representa el descuento por pronto pago que se le otorga a la empresa para alentar el pago si éste se efectúa dentro de un número determinado de días a partir de la fecha de la venta

Naturaleza: Acreedora

Documentos soporte: Facturas y remisiones de mercancía comprada y notas de crédito del proveedor

Se carga:

Por errores en el momento del registro de la transacción y en el de efectuar el cierre del período

Se abona:

Por el descuento otorgado a la empresa

FLETES SOBRE COMPRAS

Concepto: Representa los pagos de embarque que paga la empresa en el momento de adquirir su mercancía

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Facturas y remisiones emitidas por la empresa y comprobante del medio de transporte utilizado

Se carga:

Por incurrir en el flete

Se abona:

Por errores en el momento del registro de la transacción y en el de efectuar el cierre del período

GASTOS DE VENTA

Concepto: Representa los gastos en que se incurre para la venta de mercancías o la prestación de servicios

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Facturas, remisiones, comprobantes que se relacionen únicamente con la función de ventas

Se carga:

Por incurrir en el gasto

Se abona:

Por errores en el momento del registro de la transacción y en el de efectuar el cierre del período

GASTOS DE ADMINISTRACION

Concepto: Representa los gastos relativos a la operación de la entidad económica como un todo

Naturaleza: Deudora

Documentos soporte: Facturas, remisiones, comprobantes relacionados con la entidad económica, siempre y cuando no se refieran a la función de ventas

Se carga:

Por incurrir en el gasto

Se abona:

Por errores en el momento del registro de la transacción y en el de efectuar el cierre del período

Anexo 11
Estructura de un Estado de Resultados

Empresa XYZ

Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre del 200x

| | | | | |
|---|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| Ventas | | | \$XXXXXX | |
| (-) Devoluciones sobre ventas | | \$XXXXXX | | |
| Rebajas sobre ventas | | <u>\$XXXXXX</u> | (\$XXXXX) | |
| (=) Ventas netas | | | | \$XXXXXX |
| (-) COSTO DE VENTAS | | | | |
| Inventario inicial | | | \$XXXXXX | |
| Compras | \$XXXXXX | | | |
| (+) Gastos sobre compras | <u>\$XXXXXX</u> | \$XXXXXX | | |
| (-) Devoluciones sobre compras | \$XXXXXX | | | |
| Rebajas sobre compras | <u>\$XXXXXX</u> | (\$XXXXX) | | |
| (=) Compras netas | | | <u>\$XXXXXX</u> | |
| Mercadería disponible para la venta | | | \$XXXXXX | |
| (-) Inventario final | | | <u>(\$XXXXX)</u> | |
| (=) Costo de lo vendido | | | | <u>(\$XXXXX)</u> |
| Utilidad bruta | | | | \$XXXXXX |
| (-) GASTOS DE OPERACION | | | | |
| Gastos de venta | \$XXXXXX | | | |
| Gastos de administración | <u>\$XXXXXX</u> | \$XXXXXX | | |
| Productos financieros | \$XXXXXX | | | |
| (-) Gastos financieros | <u>\$XXXXXX</u> | ± \$XXXXX | (\$XXXXX) | |
| Utilidad de operación | | | | \$XXXXXX |
| Otros productos | | | \$XXXXXX | |
| (-) Otros gastos | | | <u>(\$XXXXX)</u> | ±\$XXXXX |
| Utilidad antes de reserva legal | | | | \$XXXXXX |
| (-) Reserva legal | | | | <u>(\$XXXXX)</u> |
| Utilidad antes de impuesto sobre la renta | | | | \$XXXXXX |
| (-) Impuesto sobre la renta (25%) | | | | <u>(\$XXXXX)</u> |
| Utilidad o pérdida del ejercicio | | | | \$XXXXX |

F _____
Gerente

F _____
Contador

F _____
Auditor

Anexo 12
Estructura de un balance general

Empresa "XYZ"
Balance General al 31 de diciembre de 200x

| | | | | | |
|----------------------------------|---------|---------|-----------------------------------|---------|---------|
| ACTIVO CIRCULANTE | | \$XXXXX | PASIVO CIRCULANTE | | \$XXXXX |
| Caja | \$XXXXX | | Proveedores | \$XXXXX | |
| Bancos | \$XXXXX | | Documentos por pagar | \$XXXXX | |
| Clientes | \$XXXXX | | Acreedores diversos | \$XXXXX | |
| Inventarios | \$XXXXX | | PASIVO FIJO | | \$XXXXX |
| Documentos por cobrar | \$XXXXX | | Hipotecas por pagar L.P. | \$XXXXX | |
| Deudores varios | \$XXXXX | | Documentos por pagar L.P. | \$XXXXX | |
| ACTIVO FIJO | | \$XXXXX | OTROS PASIVOS | | \$XXXXX |
| Terrenos | \$XXXXX | | Rentas cobradas por anticipado | \$XXXXX | |
| Edificios | \$XXXXX | | Intereses cobrados por anticipado | \$XXXXX | |
| Maquinaria | \$XXXXX | | PATRIMONIO | | \$XXXXX |
| Mobiliario y equipo | \$XXXXX | | Capital social | \$XXXXX | |
| Documentos por cobrar L.P. | \$XXXXX | | Reserva legal | \$XXXXX | |
| OTROS ACTIVOS | | \$XXXXX | Utilidad o pérdida del ejercicio | \$XXXXX | |
| Gastos de instalación | \$XXXXX | | | | |
| Papelería y útiles | \$XXXXX | | | | |
| Publicidad | \$XXXXX | | | | |
| Rentas pagadas por anticipado | \$XXXXX | | | | |
| Primas de seguros | \$XXXXX | | | | |
| Intereses pagados por anticipado | \$XXXXX | | | | |
| TOTAL ACTIVO | | \$XXXXX | TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO | | \$XXXXX |

F
Gerente

F
Contador

F
Auditor

Anexo 18

LISTA DE EMPAQUE

CLIENTE:

MARCA DE LOS BULTOS:

EL DIA: _____ EMBARCAMOS: _____

LA SIGUIENTE MERCANCIA:

| BULTOS | DESCRIPCION DEL CONTENIDO | PESO BRUTO EN KGS. | PESO NETO EN KGS | MEDIDAS DE CAJAS EN " |
|--------|---------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|
| | | | | |

LUGAR, _____ DE _____ DE _____

SU EMPRESA, S.A. DE C.V.

ENCARGADO

Anexo 19

ORDEN DE EMBARQUE

Puerto _____ No _____

No de Tarjeta Tributaria:

Señor Gerente General
Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma
San Salvador

Sírvase usted ordenar que se reciban para embarcar por el puerto indicado en la ruta y según instrucciones, las mercaderías siguientes:

- 1 **MARCAS**

- 2 Cantidad de bultos _____
- 3 Contenido _____
- 4 Peso bruto total en kilogramos _____ Clase de embalaje _____
- 5 Embarcador _____
- 6 Consignado a _____
- 7 Puerto de destino _____
- 8 Asegurado bajo Póliza _____
- 9 Vapor _____ Línea _____
- 10 Los gastos de embarque serán pagados por _____
- 11 Flete marítimo _____
- 12 Deben destinarse o redestinarse los bultos? _____
- 13 Departamento de la República de donde procede la mercadería _____
- 14 Transportado por _____
- 15 Valor en Dólares de la mercadería _____
- 16 Teléfono de Oficina No _____ Caso de urgencia llamar al Teléfono No _____
- 17 Los conocimientos de embarque deben llevar fecha _____
- 18 Observaciones _____

Rogamos enviar acuse de recibo y aceptación a sus atentos y Ss. Ss.

EMBARCADOR

Anexo 21

La Guía Aérea

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----------------|--|
| Nom et adresse de l'expéditeur Shipper's name and address | | Numero de compte de l'expéditeur Shipper's Account Number | | LETTRE DE TRANSPORT AERIEN NON NEGOCIABLE EMISE PAR NOT NEGOTIABLE AIRWAYBILL ISSUED BY COMPAGNIE NATIONALE AIR FRANCE S.C. E.T.E ANONYME AU CAPITAL DE 5 740 233 790 FFF MEMBRE DE IATA MEMBER OF IATA RCS BOBIGNY B 352 143002 SIEGE SOCIAL HEAD OFFICE 15 RUE DE PARIS 95717 BOISSY ECO CEDEX Les exemplaires 1, 2 et 3 de cette lettre de transport aérien sont originaux et ont la même validité Copies 1, 2 and 3 of this Air Waybill are originals and have the same validity Il est convenu que les marchandises décrites dans le présent document sont acceptées pour le transport en bon état apparent (sans annotation contraire) et que le transport est soumis aux conditions du contrat qui figurent au verso. LES MARCHANDISES PEUVENT ETRE TRANSPORTEES PAR TOUT AUTRE MOYEN Y COMPRIS PAR ROUTE OU PAR TOUT AUTRE TRANSPORTEUR A MOINS QUE DES INSTRUCTIONS CONTRAIRES PRECISEES A CE SUJET NE SOIENT DONNEES PAR L'EXPEDITEUR. IT IS AGREED THAT THE GOODS DESCRIBED HEREON ARE ACCEPTED FOR CARRIAGE IN APPARENT GOOD ORDER AND CONDITION (EXCEPT AS NOTED) AND SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HERE OF. ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR ANY OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREON BY THE SHIPPER. AND SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTERMEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. | | | | | | | | | |
| Nom et adresse du destinataire Consignee's Account Number | | Adresse de compte du destinataire Consignee's Account Number | | Renseignements comptables Accounting Information | | | | | | | | | |
| Nom et ville de l'agent du transporteur émetteur Issuing Carrier's Agent, Name and City | | Code IATA (ou ATAF) de l'agent IATA Code Number of agent | | Aéroport de départ (Address of First Carrier) and requested Routing | | | | | | | | | |
| Aéroport de destination Airport of Destination | | Montant de l'assurance Amount of insurance | | Monnaie Currency | | | | Valeur déclarée pour le transport Declared Value for Carriage | | Valeur déclarée pour la douane Declared Value for Customs | | | |
| Renseignements pour le traitement de l'expédition Handling information | | Par premier transport, by first | | à par, a to par by | | CHGS Fees | | PPD Paid | | COLL Other | | | |
| For U.S.A. Use only. These commodities licensed by USA for ultimate destination | | Division contrary to USA are prohibited | | Assurance. Si le transporteur propose une assurance et que l'expéditeur en fait la demande conformément aux conditions figurant au verso, indiquer le montant à assurer en chiffres, dans le cas "Montant de l'Assurance". Insurance - If carrier offers insurance and such insurance is requested in accordance with conditions on reverse hereof indicate amount to be insured in figures in box marked "Amount of insurance". | | | | | | | | | |
| Nombre de colis Number of Pieces | | Poids brut Gross Weight | | Kg lb | | N° d'article la marchandise Commodity Item | | Poids de taxation Chargeable Weight | | Taux/Montant Rate/Charge | | Total Total | |
| Signature de l'expéditeur ou de son agent Signature of Shipper/His Agent | | Signature de l'agent du transporteur ou de son agent Signature of Issuing Agent | | L'expéditeur certifie que les indications portées sur le présent document sont exactes et que dans la mesure où une partie quelconque de l'expédition contient des marchandises dangereuses, cette partie d'expédition est correctement dénommée et bien préparée pour le transport par air, conformément la réglementation applicable. Shipper certifies that the particulars on the face hereof are correct and that insofar as any part of the consignment contains dangerous goods, such part is properly described by name and is in proper condition for carriage by air according to the applicable Dangerous Goods Regulations. | | | | | | | | | |

Anexo 22



CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR

No. 14520

GUIA DE CONDUCCION O CARTA DE PORTE TERRESTRE

| NOMBRE DEL EXPORTADOR | | DIRECCION EXACTA | | |
|--|---------------------|--------------------------|----------|---|
| NOMBRE CARGADOR O EMPRESA TRANSPORTE | | | | |
| NOMBRE PORTEADOR O PERSONA TRANSPORTISTA | | DIRECCION EXACTA | | |
| NOMBRE CONSIGNATARIO: | | | | |
| LUGAR Y FECHA DE EXPEDICION: | | LUGAR Y FECHA DE ENTREGA | | |
| PESOS Y MARCAS | MEDIO DE TRANSPORTE | F L E T E | | DESCRIPCION GENERICA DE LAS MERCADERIAS |
| | | CANCELADO | A COBRAR | |
| | | | | |

MADE IN CENTRAL AMERICA, S.A. D.C.Y. 1110033 OCTUBRE 17

TRAJE 10.001 AL 15.000

ORIGINAL

F FIRMA PORTEADOR O PERSONA TRANSPORTISTA

ANEXO 23

a) Cuestionario para ser contestado por el jefe inmediato del puesto bajo análisis

CUESTIONARIO DE ANALISIS DE REQUISITOS

INSTRUCCIONES GENERALES

El presente cuestionario deberá ser contestado por el jefe inmediato del puesto bajo análisis y debe ser revisado y aprobado por el superior inmediato de dicho jefe.

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:

Departamento:

Describa en forma general las funciones del puesto:

II. REQUISITOS

En este apartado, se le solicita que determine los requisitos mínimos necesarios para desempeñar de manera satisfactoria y normal las funciones del puesto. Los requisitos se establecerán para la educación, experiencia, período de inducción y características personales que deberá poseer la persona idónea para ocupar la posición. Es importante que no piense en la persona que ocupa el cargo en la actualidad, sino en el concepto genérico de la posición como tal.

A. EDUCACION

Determine el nivel de educación que deberá poseer la persona, ya sea que establezca el título obtenido o el número de años necesarios de un nivel específico.

| Nivel educativo | Título o años cursados |
|-------------------------|------------------------|
| Primaria | |
| Secundaria | |
| Técnica | |
| Universitaria | |
| Post-grado | |
| Maestría | |
| Estudios especializados | |

B. EXPERIENCIA

Señale, si se requiere, el número de años de experiencia mínima necesaria en un puesto y área específica fuera de la empresa.

Años mínimos de experiencia desempeñándose como: _____

En organizaciones del sector: _____

Señale, si se requiere, el número de años de experiencia mínima necesaria en puesto y área específica dentro de la Asociación CORDES.

Años mínimos de experiencia como: _____

C. PERIODO DE INDUCCION

Señale el tiempo de adiestramiento inicial al que deberá someterse la persona para desempeñar eficientemente las funciones del puesto.

1 mes _____

2 a 4 meses _____

4 a 6 meses _____

Otro _____

D. REQUISITOS ESPECIALES

| Habilidades sicomotoras | Alto | Medio | Bajo |
|--------------------------------|------|-------|------|
| Manejo de computadora personal | | | |
| Manejo de maquina de escribir | | | |
| Manejo de contómetro | | | |
| Manejo de fotocopiadora | | | |
| Manejo de FAX | | | |
| Manejo de vehículo | | | |
| Otros | | | |

| Características personales | Alto | Medio | Bajo |
|------------------------------------|------|-------|------|
| Deseos de superación | | | |
| Sentido de responsabilidad | | | |
| Estabilidad emocional | | | |
| Facilidad de relaciones con otros | | | |
| Iniciativa | | | |
| Analítico en la toma de decisiones | | | |
| Original en sus ideas, creativo | | | |
| Capacidad para trabajar en equipo | | | |
| Entusiasmo pra realizar tareas | | | |
| Capacidad para motivar al personal | | | |
| Sensibilidad social | | | |

Otras, especifique: _____

CONOCIMIENTOS TECNICOS

Para que una persona pueda desempeñarse adecuadamente en un puesto de gerente de microempresa rural, que conocimientos técnicos debería poseer, así como el grado de calificación de los mismos.

| CONOCIMIENTOS | EXCELENTE | BUENO | REGULAR |
|---------------|-----------|-------|---------|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |

E. CONDICIONES PERSONALES

Edad: de ___ a ___ años.

Sexo: _____

Estado Civil: _____

F. OBSERVACIONES

- b) **Cuestionario para ser llenado por la persona que ocupa el puesto que está bajo análisis.**

CUESTIONARIO DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Objetivo: El presente cuestionario tiene como objetivo, obtener información veraz y completa con respecto al cargo que usted desempeña para elaborar un documento que describa detalladamente cada uno de los puestos dentro de la Asociación CORDES.

Por favor, conteste en forma clara los datos que a continuación se le solicitan.

1. DATOS GENERALES

Nombre del puesto: _____
Jefe inmediato superior: _____

2. FUNCION GENERAL

Por favor describa de forma completa y en un solo párrafo, la función general u objetivo de su puesto, evitando especificar cada una de las actividades que realiza, ya que en los apartados posteriores de este cuestionario se le pedirá que las detalle.

3. ESPECIFICACION DE FUNCIONES

Por favor, describa de la forma más exacta posible las actividades que usted realiza sin ahondar en aspectos no relevantes.

3.1 FUNCIONES CONTINUAS

Se le pide que describa las funciones que usted realiza en su puesto de forma diaria o casi diaria (dos o mas veces a la semana), marque con una "x" los dias que las realiza. Trate de establecer una secuencia en las actividades, evitando presentarlas de manera desordenada.

3.3 FUNCIONES EVENTUALES

Mencione las funciones que se realizan de manera eventual, es decir que se llevan a cabo de forma esporádica sin ninguna periodicidad pero que son parte normal de las funciones del puesto.

| FUNCIONES |
|------------------|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

4. SUPERVISION DE PUESTOS

Mencione los nombres de los puestos de trabajo que supervisa y los cuales se reportan directamente con usted.

| NOMBRES DE PUESTOS DE TRABAJO |
|--------------------------------------|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

5. RELACIONES DE TRABAJO

5.1 RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS

Tomando en consideración que toda relación es aquel nivel de comunicación y contacto necesario para el desarrollo de las actividades laborales, mencione los puestos de trabajo con los que usted se tiene que relacionar dentro de CORDES o la microempresa que usted acompaña y para que fines se relaciona con dichos puestos.

| NOMBRE DEL PUESTO CON QUE SE RELACIONA | PARA QUE |
|--|----------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

5.2 RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS

Mencione aquellas instituciones o empresas aparte de CORDES con las que se tiene que relacionar, para poder desempeñar sus funciones de manera normal y la razón para la cual es necesaria dicha relación.

| NOMBRE DE LA INSTITUCION O EMPRESA | PARA QUE |
|------------------------------------|----------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

6. MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL

Se pide que de manera ordenada y clara escriba el nombre de los informes, reportes y documentos que recibe o elabora, clasificándolos de acuerdo a su grado de confidencialidad. Así (a: máximo, b: medio, c: mínimo):

a: Cuando sean informes, reportes o documentos con un máximo grado de confidencialidad.

b: Cuando sean informes, reportes o documentos con un grado de confidencialidad medio.

c: Se refiere a aquellos informes, documentos o reportes que tienen un grado de confidencialidad mínimo.

Además, es necesario que mencione el puesto de la persona de quien recibe documentos, informes o reportes y al puesto a quien usted lo debe de entregar.

| □N. | NOMBRE DEL INFORME | GRADO DE CONFIDENCIALIDAD | RECIBIDO DE | ENTREGADO A |
|-----|--------------------|---------------------------|-------------|-------------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |

Explique para que utiliza los informes, reportes y documentos antes mencionados, haga referencia uno por uno.

| N. | EXPLICACION |
|----|-------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

7. RESPONSABILIDAD SOBRE ACTIVOS Y VALORES

Mencione los diferentes activos (mobiliario, equipo de oficina, equipo de transporte, medicinas, entre otros) y valores (contratos, escrituras, efectivo en cheque o moneda de curso legal) que se maneja o se tiene bajo responsabilidad en el puesto que desempeña.

Anexo 24

Descriptor del puesto de Gerente de Microempresa Rural

Asociación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador
CORDES

1 de 3

MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General

DEPENDE DE: Coordinador Regional

SUPERVISA A: Todos los empleados de la microempresa

I. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Bajo la supervisión de la Coordinadora del Programa Desarrollo Empresarial, es responsable de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la microempresa rural en las áreas funcionales de ésta (producción, mercadeo, finanzas, recursos humanos, etc.), orientado a lograr el desarrollo y la autosostenibilidad de la misma.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

2.1 Actividades continuas

- Supervisar el desarrollo de las actividades de los empleados
- Coordinar la producción de la microempresa
- Velar por el mantenimiento de la maquinaria y equipo de producción
- Controlar las ventas
- Coordinar la ejecución del Plan Estratégico de la microempresa rural
- Analizar los precios de los productos en el mercado, para establecer precios competitivos
- Autorizar transacciones financieras de la microempresa rural
- Buscar nuevos clientes
- Controlar la existencia de inventarios de materia prima, materiales y producto terminado.

2.2 Actividades periódicas

- Planificar la producción
- Autorizar la compra de materia prima y materiales
- Planificar las ventas para un período determinado
- Establecer políticas de incentivos por ventas
- Establecer la promoción necesaria para lograr el nivel de ventas establecido
- Elaborar los presupuestos que se consideren necesarios para planificar y controlar las actividades
- Elaborar el Plan Operativo de la microempresa rural
- Preparar informes financieros y narrativos
- Evaluar el desempeño del personal

2.3 Actividades eventuales

- Participar en eventos promocionales (ferias, exposiciones comerciales)
- Visitar a clientes potenciales
- Asistir a reuniones de la institución cuando sea convocado.
- Asistir a capacitaciones
- Coordinar la elaboración del Plan Estratégico de la microempresa rural
- Diseñar la marca, el logotipo, lema y viñeta a los productos que comercializa la microempresa
- Realizar estudios de mercado cuando la situación lo demande
- Seleccionar y contratar al personal de la microempresa
- Coordinar la legalización de la microempresa y de las marcas de los productos

III. RELACIONES

Para el desempeño normal de las actividades en este puesto, es necesario que mantenga estrechas relaciones de trabajo con:

3.1 Relaciones internas

- Todos los empleados de la microempresa rural
- Coordinador(a) regional
- Coordinador(a) Programa Desarrollo Empresarial
- Gerentes de las demás microempresas rurales

3.2 Relaciones externas

- Clientes de la microempresa rural
- Proveedores de la microempresa rural

IV. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Informes financieros
- Datos del presupuesto
- Aspectos técnicos y administrativos del funcionamiento del Programa Desarrollo Empresarial
- Plan Estratégico de la microempresa rural
- Fórmulas y procedimientos para la elaboración de productos

V. RESPONSABILIDAD SOBRE ACTIVOS Y VALORES

- Mobiliario y equipo de oficina
- Maquinaria y equipo de producción
- Materia prima y materiales
- Equipo de transporte
- Fórmulas y procedimientos para la elaboración de productos
- Manejo de cuentas bancarias

VI. PERFIL DEL PUESTO

6.1 Educación

Graduado en Administración de Empresas

6.2 Experiencia

Un año en puestos similares en organizaciones públicas o privadas

6.3 Período de inducción

Un mes

6.4 Requisitos especiales

6.4.1 Habilidades psicomotoras

| | Alto | Medio | Bajo |
|----------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| • Manejo de computadora personal | x | | |
| • Manejo de máquina de escribir | | x | |
| • Manejo de contómetro | | x | |
| • Manejo de fotocopidora | | x | |
| • Manejo de Fax | x | | |
| • Manejo de vehículo | x | | |

6.4.2 Características personales

| | Alto | Medio | Bajo |
|---|-------------|--------------|-------------|
| • Deseos de superación | x | | |
| • Sentido de responsabilidad | x | | |
| • Estabilidad emocional | x | | |
| • Facilidad de relacionarse con otros | x | | |
| • Iniciativa | x | | |
| • Analítico en la toma de decisiones | x | | |
| • Originalidad en sus ideas, creativo | x | | |
| • Capacidad para trabajar en equipo | x | | |
| • Entusiasmo para realizar tareas | x | | |
| • Capacidad para motivar al personal | x | | |
| • Perseverante en el logro de objetivos | x | | |
| • Sensibilidad social | x | | |
| • Abierto a nuevas consideraciones | x | | |
| • Adaptable a diversas circunstancias | x | | |

6.4.3 Conocimientos técnicos

- Uso de Internet y correo electrónico

6.5 Condiciones personales

Edad: de 25 a 50 años

Sexo: Indiferente

Estado civil: Indiferente

Anexo 25
Boleta de evaluación del desempeño

| EVALUACION DEL DESEMPEÑO | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Nombre del empleado: | | | | | |
| Departamento o sección: | | | | | |
| Cargo: | | | | | |
| Fecha: | | | | | |
| Desempeño en la función: Considere sólo el desempeño actual del empleado en su función | | | | | |
| | Optimo | Bueno | Regular | Deficiente | Insuficiente |
| Producción: Valumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente | Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido | Con frecuencia sobrepasa las exigencias Con frecuencia sobrepasa las exigencias | Satisfase las exigencias Satisfase las exigencias | A veces está por debajo de las exigencias A veces está por debajo de las exigencias | • Siempre por debajo de las exigencias. Mu lento |
| Calidad: Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado | Siempre superior. Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo | A veces superior.Es bastante cuidadoso en el trabajo A veces superior.Es bastante cuidadoso en el trabajo | Siempre es satisfactorio.Su cumplimiento es aceptable tiene pocas variaciones Siempre es satisfactorio.Su cumplimiento es aceptable tiene pocas variaciones | • Parcialmente satisfactorio.A veces comete errores | • Nunca es satisfactorio.Co mete numerosos errores |
| Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento del trabajo | Conoce todo lo necesario y aumenta sus conocimientos Conoce todo lo necesario y aumenta sus conocimientos | • Conoce lo necesario | • Conocimiento suficiente del trabajo | • Conoce parte del trabajo.Necesita capacitación | • Tiene poco conocimiento del trabajo |
| Cooperación: Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo | • Posee excelente espíritu de colaboración | • Se desempeña bien en el trabajo de equipo.Procura colaborar | • Colabora normalmente en el trabajo de equipo | • No demuestra buena voluntad.Sólo colabora cuando es muy necesario | • Se muestra renuente a colaborar |
| Características individuales: Considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo | | | | | |
| Comprensión de situaciones: Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos | • Optima capacidad de intuición y percepción | • Buena capacidad de intuición y percepción | • Capacidad de intuición y percepción satisfactorias | • Poca capacidad de intuición y percepción | • Nulas capacidades de intuición y percepción |
| Creatividad: Ingenio, capacidad de crear ideas y proyectos | Tiene siempre ideas excelentes.Es creativo y original Tiene siempre ideas excelentes.Es creativo y original | Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos | Algunas veces hace sugerencias Algunas veces hace sugerencias | • Levemente rutinario.Tiene pocas ideas propias | • Tipo rutinario.Carece de ideas propias |

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| <p>Capacidad de realización: Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos</p> | <p>Optima capacidad de concretar ideas nuevas Optima capacidad de concretar ideas nuevas</p> | <p>Buena capacidad de concretar ideas nuevas Buena capacidad de concretar ideas nuevas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria | <ul style="list-style-type: none"> • Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos | <ul style="list-style-type: none"> • Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto |
| <p>Responsabilidad: Evalúe la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Merece la máxima confianza. No requiere e vigilancia | <ul style="list-style-type: none"> • Es dedicado, solo necesita una breve instrucción | <ul style="list-style-type: none"> • Puede confiarse en él o ella si se ejerce una vigilancia normal | <ul style="list-style-type: none"> • No produce siempre los resultados deseados, si no se le vigila bastante | <ul style="list-style-type: none"> • Es imposible confiar en sus servicios. Requiere vigilancia permanente |
| <p>Presentación personal: Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de arreglarse su cabello, su barba, etc.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Es sumamente cuidadoso en su presentación | <ul style="list-style-type: none"> • Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse | <ul style="list-style-type: none"> • Normalmente está bien presentado | <ul style="list-style-type: none"> • A veces descuida su apariencia | <ul style="list-style-type: none"> • Negligente, descuidado |

Anexo 26
Esquema general para la elaboración de presupuestos

1. Presupuesto de ventas

Empresa El Exito
Presupuesto de ventas
Para el año que termina el 31 de diciembre de 200X

| Producto | Unidades | Precio unitario | Total |
|------------|----------|-----------------|-------------|
| Producto X | 60,000 | \$ 70 | \$4,200,000 |
| Producto Y | 40,000 | \$100 | \$4,000,000 |
| Total | | | \$8,200,000 |

2. Presupuesto de producción

Empresa El Exito
Presupuesto de producción
Para el año que termina el 31 de diciembre de 200X

| | Producto X | Producto Y |
|--|------------|------------|
| Ventas presupuestadas | 60,000 u. | 40,000 u. |
| (+) Inventario final de producto terminado | 25,000 u. | 9,000 u. |

| | | |
|--|-----------|-----------|
| Sub-total | 85,000 u. | 49,000 u. |
| (-) Inventario inicial de producto terminado | 20,000 u. | 8,000 u. |
| Producción planeada | 65,000 u. | 41,000 u. |

3. Presupuesto de compras de materia prima

Empresa El Exito
Presupuesto de necesidades de materia prima
Para el año que termina el 31 de diciembre de 200X

| | Unidades a Fabricar | Consumo standar por unidad | Necesidades de materia prima |
|--|------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Producto X | | | |
| Materia prima "A" | 65,000 u. | 4 lbs. | 260,000 lbs. |
| Materia prima "B" | 65,000 u. | 2 lbs. | 130,000 lbs. |
| Producto Y | | | |
| Materia prima "A" | 41,000 u. | 5 lbs. | 205,000 lbs. |
| Materia prima "B" | 1,000 u. | 3 lbs. | 123,000 lbs. |
| Materia prima "C" | 41,000 u. | 1 lbs. | 41,000 lbs. |
| Totales de materia prima a utilizar | □ | □ | □ |
| Materia prima "A" | | | 465,000 lbs. |
| Materia prima "B" | | | 253,000 lbs. |
| Materia prima "C" □ | □ | □ | 41,000 lbs. □ |

Empresa El Exito
Presupuesto de compra de materia prima en unidades (libras)
Para el año que termina el 31 de diciembre de 200X

| | Materia Prima "A" | Materia Prima "B" | Materia Prima "C" |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Necesidades de M.P. | 465,000 lbs. | 253,000 lbs. | 41,000 lbs. |
| (+) Inventario final de M.P. | 36,000 lbs. | 32,000 lbs. | 7,000 lbs. |
| Sub-total | 501,000 lbs. | 285,000 lbs. | 48,000 lbs. |
| (-) Inventario inicial de M.P. □ | 32,000 lbs. □ | 29,000 lbs. □ | 6,000 lbs. |
| Cantidad de M.P. a comprar | 469,000 lbs. | 256,000 lbs. | 42,000 lbs. |

Empresa El Exito
Presupuesto de compras de materia prima en dólares
Para el año que termina el 31 de diciembre de 200X

| | Materia Prima "A" (\$8 libra) | Materia Prima "B" (\$5 libra) | Materia Prima "C" (\$3 libra) |
|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Necesidades de M.P. | \$3,720,000 | \$1,265,000 | \$123,000 |

| | | | |
|--------------------------------|-------------|-------------|-----------|
| (+) Inventario final de M.P. | \$288,000 | \$160,000 | \$21,000 |
| Sub-total | \$4,008,000 | \$1,425,000 | \$144,000 |
| (-) Inventario inicial de M.P. | \$256,000 | \$145,000 | \$18,000 |
| Cantidad de M.P. a comprar | \$3,752,000 | \$1,280,000 | \$126,000 |

4. Presupuesto de mano de obra directa

Cálculo de horas de mano de obra directa

| Producto | Unidades | Horas por cada unidad | Total |
|------------|-----------|-----------------------|--------------|
| Producto X | 65,000 u. | 2 hrs. | 130,000 hrs. |
| Producto Y | 41,000 u. | 3 hrs. | 123,000 hrs. |
| Total | | | 253,000 hrs. |

Empresa El Éxito
Presupuesto de mano de obra directa en dólares
Para el año que termina el 31 de diciembre de 200x

| Producto | Cantidad en horas | Cuota por hora | Total |
|------------|-------------------|----------------|-----------|
| Producto X | 130,000 hrs. | \$3 | \$390,000 |
| Producto Y | 123,000 hrs. | \$4 | \$492,000 |
| Total | | | \$882,000 |

5. Cálculo de los gastos indirectos de fabricación

Los gastos indirectos son de \$2 por cada hora trabajada

| Producto | Horas por unidad | Cargos indirectos | Unidades | Gastos indirectos de fabricación |
|------------|------------------|-------------------|-----------|----------------------------------|
| Producto X | 2 horas | \$2 | 65,000 u. | \$260,000 |
| Producto Y | 3 horas | \$2 | 41,000 u. | \$246,000 |
| Total | | | | \$506,000 |

6. Costo de los artículos producidos presupuestado

| | Producto X | Producto Y |
|---------------------------------|-------------|-------------|
| Materiales utilizados | \$2,730,000 | \$2,378,000 |
| Mano de obra directa | \$390,000 | \$492,000 |
| = Costo primo | \$3,120,000 | \$2,870,000 |
| (+) Gastos ind. de fab. | \$260,000 | \$246,000 |
| = Costo de artículos producidos | \$3,380,000 | \$3,116,000 |
| ÷ Unidades producidas | 65,000 u. | 41,000 u. |
| = Costo Unitario | \$52 | \$76 |