

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



**"DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA CONSULTORA DE
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE)
PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) INDUSTRIAL, DEL
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR".**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, OMAR VLADIMIR.
RUIZ OCHOA, DELMY ARACELY.
VÁSQUEZ MARTÍNEZ, FERNANDO.**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

ABRIL DE 2004

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.**

RECTORA: DRA. MARIA ISABEL RODRÍGUEZ.

SECRETARIO GENERAL: LICDA. LIDIA MARGARITA MUÑOS VELA.

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIA ECONÓMICAS: LIC. EMILIO RECINO FUENTES.

SECRETARIO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: LICDA. VILMA YOLANDA VASQUEZ DE DEL
CID.

DOCENTE DIRECTOR: PEDRO ARMANDO SANTANA CUADRA.

ABRIL 2004.

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios Todopoderoso, dador de la vida y de las fuerzas necesarias para que pudiera cumplir con este objetivo, a mis padres; José Emeterio Martínez Romero y María Reyna Hernández Barrera, quienes me brindaron su apoyo incondicional para poder lograr este cometido, a mis hermanos; Alex, Adán, Wembes, Karen y Guadalupe Martínez que a pesar de las circunstancias supieron comprenderme y apoyarme para cumplir con ello, a mis amigos(as) y compañeros(as) y a todas aquellas personas que directa e indirectamente me apoyaron para seguir adelante.

Omar Vladimir Martínez Hernández.

De corazón agradezco:

A mi Señor, Dios Todopoderoso, por darme vida, fortaleza y por proveerme de lo necesario para culminar esta meta.

A mis padres: José Abilio Ruiz y María del Rosario Ochoa de Ruiz por darme su apoyo moral y material. A mi tía Mary Ruiz por ayudarme y a mi tío Tomas Ruiz.

A los(as) amigos y compañeros(as) que a lo largo del camino me han ofrecido su amistad, compañía y han sido solidarios.

Delmy Aracely Ruiz Ochoa.

A Dios y a mi Alma Mater por haberme permitido culminar la carrera, a mis padres, Misael Vásquez Vásquez y a María Dina Martínez de Vásquez; a mi hermano Guillermo Vásquez Martínez; a mis amigos(as) Claudia, Janeth, Muriel, Mabel, Luz Wendy, Omar Amílcar y Godofredo, por darme fuerza y ánimo durante toda la carrera; y especialmente al Ing. Mauricio Alberto Rivas Romero, por su apoyo incondicional en el fortalecimiento de ésta obra.

Fernando Vásquez Martínez.

INDICE.

Resumen.

Introducción.

CAPÍTULO I.

GENERALIDADES DE EMPRESA, MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) INDUSTRIAL Y LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE) .

A. GENERALIDADES DE EMPRESA.

1.	Definición de Empresa.....	1
2.	Clasificación de las Empresas por su Actividad.....	2
a.	Empresas Industriales.....	2
i.	Empresas Extractivas.....	2
ii.	Empresas Manufactureras.....	3
1.	Empresas Comerciales.....	3
2.	Empresas de Servicios.....	3

B. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA

1.	Definición de Microempresa.....	4
a.	Clasificación de las Microempresas.....	5
i.	Microempresas de Subsistencia.....	6
ii.	Microempresas de Acumulación Simple.....	6

iii.	Microempresas de Acumulación Ampliada o "micro-top".....	7
2.	Principales Problemas de la Microempresa en El Salvador.....	9
3.	Caracterización de la Microempresa.....	9
C.	GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.	
1.	Definición de pequeña Empresa.....	11
2.	Características de la Pequeña Empresa.....	12
3.	Importancia de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE).....	13
D.	GENERALIDADES DE LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE).	
1.	Definición de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).....	14
2.	Elementos que Incluyen los Servicios de Desarrollo Empresarial.....	15
a.	Definición de Capacitación.....	19
b.	Definición de Asesoría (o tutoría).....	23
c.	Definición de Consultoría.....	24
d.	Definición de Asistencia Técnica (o extensión)..	28
e.	Definición de Información.....	30
f.	Definición de Gestión y Acceso a Mercados.....	31
3.	Mercado de los Servicios de Desarrollo Empresarial.....	34
a.	Agentes que Participan en el Mercado de los Servicios de Desarrollo Empresarial.....	34

i.	Consulta.....	34
ii.	Pequeña Empresa.....	34
iii.	Los Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).....	34
iv.	Los Facilitadores de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).....	36
v.	Los Donantes.....	37
vi.	Los Gobiernos.....	37
b.	Mecanismos de Prestación y Pago de los Servicios de Desarrollo Empresarial.....	40
c.	Métodos para determinar el precio de los servicios.....	41
i.	Honorarios sobre una base de Tiempo.....	42
ii.	Cálculo de cuota Fija.....	42
d.	Métodos para establecer el cobro de honorarios por los servicios prestados.....	43

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO PARA EL DISEÑO DE UNA EMPRESA CONSULTORA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE) .

A.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	
1.	Antecedentes de la Micro y Pequeña (MYPE) Salvadoreña.....	44
2.	Formulación del Problema.....	47
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	
1.	Objetivo General.....	48
2.	Objetivos Específicos.....	48
C.	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
D.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
1.	Método de Investigación.....	49
2.	Tipo de Investigación.....	50
a.	Para Demandantes.....	50
b.	Para Oferentes.....	50
3.	Tipo de Diseño de Investigación.....	51
a.	Para Demandantes.....	51
b.	Para Oferentes.....	51
E.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	52
F.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	52
1.	Población de Demandantes.....	53
2.	Muestra de Demandantes.....	53

3.	Método de muestreo para oferentes de SDE.....	55
G.	SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE DEMANDANTES.....	56
H.	SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE OFERENTES.....	62
I.	CONCLUSIONES DEL MERCADO DE DEMANDANTES.....	65
J.	CONCLUSIONES DEL MERCADO DE OFERENTES.....	67
K.	RECOMENDACIONES.....	69

CAPÍTULO III.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA CONSULTORA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE) , PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) INDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A.	INTRODUCCIÓN.....	71
1.	Justificación de la Empresa.....	72
B.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	73
1.	Nombre y Zona de Ubicación de la Consultora.....	73
2.	Naturaleza de la Consultora.....	73
3.	Tamaño de la Consultora.....	73
4.	Aspectos Legales para el Funcionamiento de la Consultora.....	74

C.	FILOSOFÍA DE LA CONSULTORA.....	74
1.	Definición de la Misión.....	74
2.	Definición de la Visión.....	74
3.	Objetivos.....	74
4.	Políticas.....	75
D.	ORGANIZACIÓN.....	76
1.	Objetivos del Área de Organización.....	76
2.	Funciones Especificas de la Organización.....	78
3.	Actividades Especificas de los Puestos.....	89
4.	Reclutamiento, Selección y Asignación de Personal Adicional para la prestación de los Servicios.....	98
E.	PRODUCCIÓN DE LOS SERVICIOS.....	100
1.	Descripción de los Servicios.....	100
2.	Caracterización de los Servicios.....	100
a.	Servicios de Capacitación.....	100
b.	Servicios de Asesoría.....	101
c.	Servicios de Consultoría.....	102
d.	Servicios de Asistencia Técnica.....	103
3.	Planes y Programas de Servicios de Desarrollo Empresarial.....	104
4.	Manual de Procedimiento para la Prestación de los Servicios.....	105
F.	PLAN DE MERCADOTECNIA.....	124
1.	Objetivos del Plan de Mercadeo.....	124

2.	Mercado Objetivo.....	124
3.	Servicios de Desarrollo Empresarial.....	125
	a. Objetivos del Producto.....	125
	b. Estrategias de los Servicios.....	125
	c. Características de los Servicios.....	125
	d. Definición de la Marca de los Servicios.....	126
	i. Objetivo de la Marca para los Servicios.....	126
	ii. Estrategias de la Marca para los Servicios....	126
4.	Precio de los Servicios de Desarrollo Empresarial.....	127
	a. Objetivo del Precio de los Servicios.....	127
	b. Estrategia de Precio de los Servicios.....	128
5.	Promoción de los Servicios de Desarrollo Empresarial...	128
	a. Objetivo de Promoción de los SDE.....	128
	b. Estrategias Promocionales de los Servicios.....	128
6.	Distribución de los Servicios de Desarrollo Empresarial.....	129
	a. Objetivo de Distribución de los Servicios.....	129
	b. Estrategias de Distribución de los Servicios.....	129
G.	PLAN DE COBERTURA Y EXPANSIÓN.....	130
H.	DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS.....	131
	1. Recursos Humanos.....	132
	2. Recursos Materiales.....	132
	3. Asignación de Recursos.....	133
I.	ESTUDIO ECONÓMICO.....	134

1.	Presupuesto de Inversión.....	134
a.	Inversión Fija Tangible.....	134
b.	Inversión Fija Intangible.....	135
c.	Inversión Fija Total.....	135
J.	COSTOS DE FUNCIONAMIENTO.....	135
K.	ESTADO FINANCIERO PROFORMA.....	138
1.	Flujo de Efectivo.....	138
L.	FINANCIAMIENTO.....	139
1.	Identificación de las Posibles Fuentes de financiamiento.....	139
2.	Determinación de las Necesidades de Financiamiento....	139
3.	Determinación de las Alternativas de financiamiento...	140
M.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	140
1.	Evaluación Financiera.....	140
a.	Valor Actual Neto(VAN).....	142
b.	Tasa Interna de Retorno(TIR).....	144
2.	Evaluación Social.....	145
N.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	146
1.	Planificación.....	146
a.	Objetivos del Plan de Implementación.....	146
b.	Estrategias de Implementación.....	146
c.	Actividades de Implementación.....	147
d.	Descripción de Actividades de Implementación.....	148
e.	Programación de la Implementación.....	149

2. Control de la Implementación.....	150
BIBLIOGRAFÍA.....	151
ANEXOS.	
GLOSARIO.	

RESUMEN.

Los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) juegan un papel importante para el desarrollo de toda empresa incluyendo a la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) Industrial, quienes contribuyen de manera significativa al PIB del país y a la generación de empleos; sin embargo, éste sector es uno de los que menos atención recibe de parte de las empresas consultoras en lo referente a la prestación de los servicios, similarmente, la Micro y Pequeña Empresa industrial enfrenta una serie de dificultades para acceder a estos servicios lo cual les dificulta su crecimiento, competitividad y sostenibilidad, por lo cual, surge la iniciativa de presentar a la Micro y Pequeña Empresa industrial una alternativa de prestación de servicios la cual responda a sus necesidades y que contribuya a la resolución de sus problemas, denominada "Diseño e Implementación de una Empresa Consultora de Prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial para la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) Industrial, del Municipio de San Salvador".

El objetivo que persigue ésta investigación es Diseñar e Implementar una empresa Consultora de Prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) que contribuya a la Sostenibilidad, Competitividad y Crecimiento de la Micro y Pequeña Empresa industrial.

La metodología para realizar la investigación consistió en el empleo del método científico e inductivo; para la obtención de la información se utilizaron fuentes primarias y secundarias, dentro de las fuentes secundarias se utilizó la investigación documental en la cual se consultaron tesis, libros y folletos; para las fuentes primarias se realizó una investigación de campo en la que se empleó el cuestionario como instrumento dirigido a los demandantes de servicios y un guión de entrevista como instrumento dirigido a los oferentes de servicios.

En cuanto a los hallazgos de la investigación en relación a los demandantes de Servicios de Desarrollo Empresarial se tiene que: Los empresarios tienen la tendencia a utilizar servicios orientados a cubrir aspectos de aprendizaje de competencias, además, tienen una buena apreciación de los servicios que han recibido, por lo cual representa un mercado abierto a recibir estos servicios. Por otra parte, el acceso a estos servicios se ve limitado por la poca información que las empresas consultoras dan sobre los mismos, las que a su vez tienen poco posicionamiento dentro de éste sector.

En cuanto a los problemas que enfrenta este sector están, los de abastecimiento, especialización, competitividad, maquinaria e instalaciones, organización, contables y financieros.

Los oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial, destacan que el servicio más demandado es el de capacitación, orientando

su mayor atención a la Mediana y Gran Empresa. Entre las dificultades encontradas en la prestación de servicios se tiene la no medición del impacto de dichos servicios y la falta de un sistema de gestión de calidad.

Finalmente, se presenta el diseño de una empresa consultora de prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial para la Micro y Pequeña Empresa Industrial, fundamentada en la investigación teórica y de campo, la cual permita brindar servicios de calidad, que resuelva problemas y que pueda satisfacer las necesidades de la Micro y Pequeña Empresa Industrial.

INTRODUCCIÓN.

El entorno empresarial de El Salvador, casi siempre ha estado conformado por un gran número de Micros, Pequeñas, Medianas y grandes empresas, siendo en mayor abundancia los primeros dos sectores (MYPE), esto causa mayor relevancia al tomar en cuenta el número de empleos que éstas han generado, así como su significativo aporte al crecimiento y desarrollo del país. Sin embargo, estas empresas enfrentan una serie de limitantes externas e internas que les impiden su sostenibilidad, competitividad y crecimiento dentro del mercado en que se desenvuelven. Es por ello, que en este trabajo de investigación se pretende el diseño e implementación de una empresa consultora de prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) que atienda las necesidades de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) Industrial.

En el capítulo uno se desarrolla toda la parte teórica que servirá como base fundamental para la investigación, presentando dentro de este, la definición de empresa, su clasificación, generalidades de la Micro y pequeña Empresa (MYPE), como también generalidades de lo que son los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

En el capítulo dos, se desarrolla todo lo que corresponde a la investigación de campo, con el propósito de hacer un diagnóstico que muestre la factibilidad y viabilidad de diseñar una empresa de prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), para la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) Industrial. Elaborando para ello un diagnóstico tanto de la parte de demandantes como de la parte de oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial. Asimismo, contiene lo que son los objetivos de la investigación, su hipótesis, la metodología empleada en el desarrollo de la investigación, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, al capítulo tres le corresponde la parte de diseño e implementación de la empresa consultora de prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), para la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) Industrial; por lo tanto, también se desarrolla toda la parte de diseño de la empresa, lo cual incluye desde su constitución hasta la determinación de los recursos necesarios para implementarla, es decir, el proceso de legalización, manuales (organización, puestos y procedimientos), servicios a ofertar, plan de mercadotecnia, recursos necesarios, evaluación financiera, plan de implementación, así como la programación y control de la implementación.

CAPÍTULO I.

GENERALIDADES DE EMPRESA, MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) INDUSTRIAL Y LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE).

A. GENERALIDADES DE EMPRESA.

1. Definición de Empresa.

A continuación se presenta la definición de empresa según el criterio de diferentes autores.

Anthony Jay, define empresa como "la institución para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno, para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados".¹

Isaac Guzmán Valdivia, empresa "es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa".²

José Antonio Fernández Arena, empresa es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.³

¹ Diseño de un sistema administrativo para dar asistencia técnica a las micros y pequeñas empresas organizadas bajo la metodología grupo solidario, López Sandoval, José Israel y otros. Universidad de El Salvador, El Salvador 2002.

² Ídem.

³ Ídem.

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

De acuerdo a Salvador Osvaldo Brand, empresa es toda unidad económica productora y comercializadora de bienes y servicios con fines lucrativos, cualquiera que sea la persona, individual o jurídica, titular del respectivo capital.⁴

2. Clasificación de las Empresas por su Actividad.

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), las empresas se clasifican de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

- a. **Empresas Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresa es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industriales a su vez pueden clasificarse en:
 - i. **Empresas Extractivas:** estas son las que se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables y no

⁴ Diccionario para administración y economía; Brand, Salvador Osvaldo.

renovables, entendiéndose por recursos naturales, todos los elementos de la naturaleza indispensables para la subsistencia del hombre, son de este tipo las empresas pesqueras, madereras, mineras y petroleras.

ii. Empresas Manufactureras: son las empresas que transforman las materias primas en productos terminados.

b. Empresas Comerciales: Son intermediarias entre productor y consumidor, su principal función es la de compra venta de productos terminados.

c. Empresas de Servicios: "son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y que perciben fines lucrativos"⁵.

▪ **A Personas:** a este grupo pertenecen los técnicos, los que brindan un servicio a la comunidad y piden cierta remuneración y que establecen un costo: taxistas, electricistas, plomeros, la enseñanza y comunicación, etc.

▪ **A Profesionistas:** a este grupo se le asignan los despachos de contadores, los asesores, los consultores y demás

⁵ www.monogarfia.com/trabajos/lacontdit/lacondift.shtml#DESERV.

lugares donde laboran los profesionistas y cobran por sus servicios.

- **A Empresas:** aquí se incluyen las financieras, bancos, hospitales, cajas de bolsas, agencias de publicidad, etc.

El cuadro siguiente, da a conocer algunos ejemplos de empresas según sector económico y ramo de actividad.

Cuadro: No.1
Sector Económico y Rama de Actividad.

Comercio.	Industria.	Servicio.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comercialización de granos básicos. ▪ Venta de insumos Agrícolas. ▪ Compra y venta de alimentos, bebidas. ▪ Compra y venta de Ropa nueva. ▪ Compra y venta de ropa usada. ▪ Tiendas. ▪ Comedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confección de ropa. ▪ Productos metálicos. ▪ Carpintería y ebanistería. ▪ Otros productos de madera. ▪ Bloques / ladrillos / tejas, etc. ▪ Panadería / repostería. ▪ Productos lácteos. ▪ Otros alimentos / bebidas. ▪ Productos de cuero. ▪ Artesanías decorativas (producción turístico). ▪ Artesanía utilitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taller de reparación electrónica. ▪ Reparación de automóviles y motos. ▪ Reparación de calzado cuero. ▪ Otras reparaciones. ▪ Lavanderías y limpieza. ▪ Barberías y salones de belleza. ▪ Molinos de moler maíz.

Fuente: Diseño de un Sistema Administrativo para dar Asistencia Técnica a las Microempresas Organizadas bajo la Metodología Grupo Solidario atendida por la Asociación Movimiento de Mujeres Melida Anaya Montes, Tesis presentada por López Sandoval, José Israel; et.al. Ciudad Universitaria, Junio de 2002.

B. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA.

1. Definición de Microempresa.

A continuación se presentan dos definiciones que describen con precisión el término microempresa.

- En el Libro Blanco de la Microempresa (LBM)⁶, se considera a la microempresa como "La unidad económica que tiene entre diez trabajadores o menos y cuyas ventas anuales no superan los \$68,571.43".
- "Empresas/establecimientos de empleadores con un tamaño máximo de 9 a 15 ocupados, mas o menos adscritos a la institucionalidad empresarial formal, y que a pesar de no estar constituidas como entidades jurídicas pueden llevar algún tipo de registros contables de su actividad económica"⁷

En realidad, no existe una definición universal sobre lo que es la microempresa, sin embargo, hay muchas instituciones públicas o privadas, como autores que las definen de diferente manera. Es así, que en el desarrollo de esta investigación se utilizará la definición antes mencionada en el Libro Blanco de la Microempresa.

⁶ Libro Blanco de la Microempresa. "Imprenta y Encuadernación Díaz". Segunda Edición. El Salvador 1997, Pág. 4.

⁷ CARLOS BRIONES, Microempresa y Transformación Productiva. Imprenta Criterio: San Salvador, El Salvador. 1^{ra} Edición, 1998.

a. Clasificación de las Microempresas.

El Libro Blanco de la Microempresa (LBM), distingue tres categorías de microempresas que se diferencian básicamente por el tipo de población involucrada, sus activos y su capacidad de generación de ingreso. Las cuales son: de subsistencia, de acumulación simple y de acumulación ampliada o "micro-top".

i. Microempresas de Subsistencia:

Son aquellas que tienen una baja productividad que solo persiguen la generación de ingresos con propósito de consumo inmediato, bajo la mentalidad de que si no se obtiene ganancia tampoco pérdida. Es el segmento más grande de la tipología productiva microempresarial porque representan aproximadamente un 70% de las microempresas. Tienen ventas inferiores a \$571.43 dólares al mes y están integradas en su mayoría por madres solteras que se desempeñan en actividades de comercio minorista o servicios personales tales como venta de comida y refrescos entre otros. En este Segmento es donde se concentra el mayor número de problemas de tipo económico y social de la microempresa.

ii. "Microempresas de Acumulación Simple":

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

Las microempresas que se ubican en este segmento son aquellas que tienen ingresos que oscilan entre \$571.43 dólares y \$2,857.14 dólares mensuales, aquí se ubica el 26% de las microempresas. Este segmento es el más fluido, y representa una fase transitoria hacia alguno de los otros dos. Corresponde el momento en el que la microempresa empieza su evolución productiva hacia el crecimiento, cuando el empresario puede cubrir los costos de sus actividades aunque no tenga capacidad de ahorro o inversión⁸.

iii. "Microempresas de acumulación ampliada o micro-top":

El Libro Blanco de la Microempresa (LBM), sostiene que son aquellas empresas en las que su productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa. El "micro-top", es el segmento que representa el restante 4% del total de microempresas donde la adecuada combinación de factores productivos y posicionamiento comercializador permite a la unidad empresarial crecer con márgenes amplios de excedente. Se estima que sus ingresos superan los \$2,857.14 dólares al mes. Están generalmente

⁸ Libro Blanco de la Microempresa. "Imprenta y Encuadernación Díaz". Segunda Edición. El Salvador 1997.

ubicadas en áreas de la manufactura, donde la competencia de otras empresas les exige aumentar su productividad y calidad mediante mejoras tecnológicas. En estas empresas, con mano de obra que incluye asalariados y aprendices, es posible la acumulación de los conocimientos tecnológicos debido al nivel de calificación relativamente alto de sus patrones y trabajadores. Es el segmento donde los programas de servicios técnicos obtienen resultados de mayor costo / eficiencia, ya que existe una idea clara de la utilidad y mecanismos del crédito, la gestión, la comercialización, etc.

En vista de la información antes mencionada, las microempresas de acumulación ampliada y las pequeñas empresas serán el sujeto de esta investigación.

En el cuadro siguiente se presentan las características de la microempresa por sus categorías de clasificación (ver página No. 26).

Cuadro: No.2
Caracterización de la Microempresa por sus Categorías de
Clasificación.

Tipos de Microempresas. Características.	Subsistencia.	Acumulación Simple.	Acumulación Ampliada.
Población involucrada.	Fuerte presencia femenina.	Conducidas en proporciones casi iguales por hombres y mujeres.	La predominación es masculina: el 54.2% son conducidas por hombres.
Nivel Educativo.	Bajo nivel educativo: el 50.6% son conducidas por personas con menos de séptimo grado de escolaridad, y un 20.4% no tienen ningún nivel de estudio.	Mejor nivel educativo: el 54.95% pasaron el segundo ciclo de educación básica, y solo el 6.6% no ha estudiado.	Mayor nivel educativo: el 60.4% de ellos pasaron el segundo ciclo de educación básica, y solo el 2.4% no han estudiado ningún grado.
Conducción de la Microempresa.	El 88.5% son conducidas por cuenta propia.	El 48.9% son conducidas por patronos, y el 51.1% son por cuenta propia.	El 62.8% de estas microempresas son conducidas por patronos.
Actividades prevalectes.	Comercio hoteles y restaurantes 57.3%; Manufacturera 23.5% y "Servicios comunales sociales y de enseñanza" 9.8%.	"Comercio, hoteles y restaurantes" 68.0%; Manufacturera 15.3%; y "Transporte, almacenamiento y comunicaciones" 9.1%.	"Comercio, hoteles y restaurantes" 74.2%; Manufactura 13.1%; y "Transporte Almacenamiento y comunicaciones" 5.5%.
Capital de generación de Ingresos.	Menores a \$571.43, dólares mensuales.	Entre \$571.43 y \$2,857.14, dólares al mes.	Mayores a \$2,857.14 dólares al mes.
Porcentaje del total de Microempresas.	Representa el 70%.	Representa el 26%.	Representa el 4%.

Fuente: Elaboración propia del grupo de Investigación, según datos de Diseño de un Sistema Administrativo para dar Asistencia Técnica a las Microempresas Organizadas bajo la Metodología Grupo Solidario atendida por la Asociación Movimiento de Mujeres Melida Anaya Montes, Tesis presentada por López Sandoval, José Israel; et.al. Ciudad Universitaria, Junio de 2002.

2. Principales Problemas de la Microempresa en El Salvador.

De acuerdo al Libro Blanco de la Microempresa(LBM), los principales problemas que enfrenta el sector empresarial son en primer lugar el problema relacionado con el mercado, es decir, la falta de clientes, en segundo lugar se mencionan las bajas ganancias, que pueden estar relacionadas con la falta de clientes y como también en la excesiva competencia que junto a la falta de recursos económicos forman el tercero de los principales problemas, finalmente, el aspecto relacionado con la falta de disponibilidad de líneas de créditos conforma el cuarto problema que agobian a dicho sector.

Los empresarios enfrentan problemas en diversos campos, pero uno de los más importantes es el déficit que enfrentan en cuanto a capacitación y servicios técnicos. Además, las microempresas que tienen acceso a estos servicios son objeto de acciones que en la mayoría de casos no tienen continuidad.

3. Caracterización de la Microempresa.

De acuerdo a lo contenido en el Libro Blanco de la Microempresa LBM, la microempresa presenta las características siguientes:

- 1) Tiene entre 10 trabajadores o menos.

- 2) Sus ventas anuales no superan los \$68,571.43.
- 3) Heterogeneidad o diversidad microempresarial, que se expresa en aspectos productivos, regulatorios, actividades socioeconómicas, estructurales y de expectativas.
- 4) Vulnerabilidad, entendiéndose esta como la posición generalmente débil y expuesta ante la competencia presentada por unidades de mayor volumen en casi todos los aspectos del funcionamiento empresarial, desde el acceso a mercados de insumos y productos hasta el acceso a servicios productivos incluyendo créditos y capacitación.
- 5) Otra de las características, es que enfrentan déficit en cuanto a capacitación y servicios técnicos. Además, las microempresas que tienen acceso a estos servicios son objeto de acciones que en la mayoría de los casos no tienen continuidad.
- 6) El empresario del sector le da poca importancia a la capacitación, además enfrenta dificultades prácticas para acceder a estos servicios de desarrollo empresarial.
- 7) Se visualiza como un instrumento de desarrollo económico; sin embargo, se requiere de políticas y acciones catalizadoras para convertir sus potencialidades en reales instrumentos de desarrollo.

- 8) Tiene capacidad de generación de riquezas.
- 9) La carencia de capital y equipamiento que caracterizan a las microempresas se convierten en desafíos constantes a la creatividad de los microempresarios para adaptar sus recursos tecnológicos a la realidad de sus mercados.
- 10) Una de sus potencialidades es que ofrece ventaja en la creación de empleos.

C. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

1. Definición de Pequeña Empresa.

Para tener una mejor comprensión del concepto de Pequeña Empresa, se detallan a continuación tres definiciones las cuales son dadas por diferentes instituciones.

- De acuerdo con la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), esta las define como: "Empresas constituidas por uno o más dueños y que sus activos no son superiores a \$28,571.43 dólares empleando mano de obra adicional".
- El Ministerio de Economía, define pequeña empresa "como todas aquellas unidades económicas productivas que tengan hasta 50 trabajadores y cuyas ventas anuales oscilen entre \$ 68,571.54 y \$ 685,714.28 de dólares".

- Según el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), “pequeñas empresas son todas aquellas que tienen entre 11 y 49 empleados y cuyas ventas anuales están entre \$ 68,571.43 y \$ 685,714.29 de dólares”.

2. Caracterización de la Pequeña Empresa.

La pequeña empresa se ubica dentro del sector no formal, y presenta las características siguientes:

- 1) La planificación está centrada únicamente en los propietarios y para periodos de un año.
- 2) Básicamente existen dos niveles jerárquicos: los propietarios y los empleados.
- 3) No hay puestos específicos para el desempeño de las diferentes funciones de la empresa.
- 4) La mayoría no poseen manuales, reglamentos, formularios, registros estadísticos y otros instrumentos necesarios para la buena administración de la empresa.
- 5) La dirección de la empresa está principalmente a cargo de los propietarios.
- 6) La mano de obra empleada no es especializada.
- 7) La preparación académica del personal casi siempre es relativamente baja.
- 8) El personal administrativo que emplea es mínimo.
- 9) Adquieren reducidas cantidades de materia prima.

- 10) La maquinaria empleada es en su mayoría del tipo manual y de poca capacidad.
- 11) El control de calidad por lo general solo se aplica en los productos terminados a través de la simple inspección.
- 12) Los precios de los productos son fijados generalmente en relación a los costos de producción, pero condicionados por factores limitantes como por la falta de capital de trabajo y el nivel existente de la oferta y demanda en el mercado.
- 13) Hace poca publicidad a sus productos, lo cual genera poco conocimientos de los mismos en el mercado.
- 14) Escasas fuentes de financiamiento, lo que les obliga a recurrir a acreedores particulares que por lo general los llevan a pagar intereses muy altos.
- 15) Los volúmenes de ventas son bajos entre \$68,571.54, y \$685,714.28 al año, debido a la poca capacidad instalada con que cuentan.

3. Importancia de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) .

De conformidad a la investigación documental de apoyo al Diseño del Programa HABIL/2001, realizado por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) Salvadoreña, juega un papel de gran

importancia en nuestra economía, ya que estas ejercen una gran influencia de absorción de mano de obra la cual es del 32% de la fuerza laboral del país, que corresponde a 1,216,000 personas aproximadamente⁹.

Otros aspectos importantes que se destacan, es su participación en el Producto Interno Bruto (PIB) el cual se establece en un rango de entre 30 y 35 por ciento, correspondiente a \$ 6,651.05 de millones¹⁰.

D. GENERALIDADES DE LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE).

1. Definiciones de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

A continuación se presentan dos definiciones de lo que son los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

- "Son una multiplicidad de servicios no financieros prestados a la empresa en varias etapas de su desarrollo (incluyendo aquellos previos a su inicio)"¹¹.
- "Servicios que mejoran el desempeño de la empresa, su acceso a mercados y su capacidad de competir". La definición de "Servicios de Desarrollo Empresarial" (SDE) en estos principios rectores comprende una amplia gama de servicios empresariales, tanto estratégicos como

⁹ www.proesa.com.sv/esp/people.asp

¹⁰ Revista trimestral del BCR de mayo a junio de 2003, página 72.

¹¹ IV ENCUENTRO LATINOAMERICANO, "El mercado de los Servicios de Desarrollo Empresarial para la Pequeña Empresa", Antigua Guatemala, 2001.

operativos. Los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) tienen el propósito de prestar servicios a empresas individuales, y no a la comunidad de empresas en su conjunto¹².

Puede observarse que ambos autores, coinciden en el hecho que los Servicios de Desarrollo empresarial van orientados a atender la necesidad de las empresas caracterizándose estos además por ser no financieros.

2. Elementos que incluyen los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

El propósito de los Servicio de Desarrollo Empresarial (SDE), es el de ayudar a los Micros y pequeños empresarios a mejorar el desempeño de sus empresas.

Incluye por ejemplo, formación o capacitación de competencias en gestión empresarial, asistencia técnica en procesos y producción, asesoría legal y contable y consultoría empresarial; información técnica y comercial; adaptación, desarrollo y transferencia de tecnología; diseño industrial, gráfico y desarrollo de productos; comunicaciones y acceso a tecnologías de información entre

¹² COMITÉ DE DONANTES PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA, Principios Rectores Para La Intervención De Los Donantes, Washington DC, 2001.

muchos otros servicios. En la generación de estos servicios se encuentran los siguientes:

- 1) Capacitación
- 2) Asesorías.
- 3) Consultoría.
- 4) Asistencia Técnica.
- 5) Información.
- 6) Gestión y acceso a mercados.

También se consideran como Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), aquellos que buscan promover una estructura comercial y productiva más articulada entre las empresas grandes y las pequeñas, los fabricantes, subcontratistas y proveedores de insumo y componentes que facilitan los accesos a los mercados nacionales e internacionales de las empresas generándoles un gran potencial competitivo como exportadores de sus productos ya sea de manera directa o indirecta. Asimismo, contribuyen a lograr los objetivos de los Servicios de Desarrollo de Productos (SDP) tales como: publicidad y promoción comercial; contactos de negocios, franquicias, subcontratación, articulación e intermediación comercial; servicios de organización de ferias y consorcios, compras conjuntas de insumos y equipos entre otros.

Además, es importante denotar que existen servicios empresariales "Operativos y Estratégicos", los cuales presentan distinción entre ambos, así:

Los servicios operativos, son los que se necesitan para las operaciones cotidianas, como información y comunicación, administración de cuentas y registros impositivos, cumplimientos de leyes laborales y otras reglamentaciones.

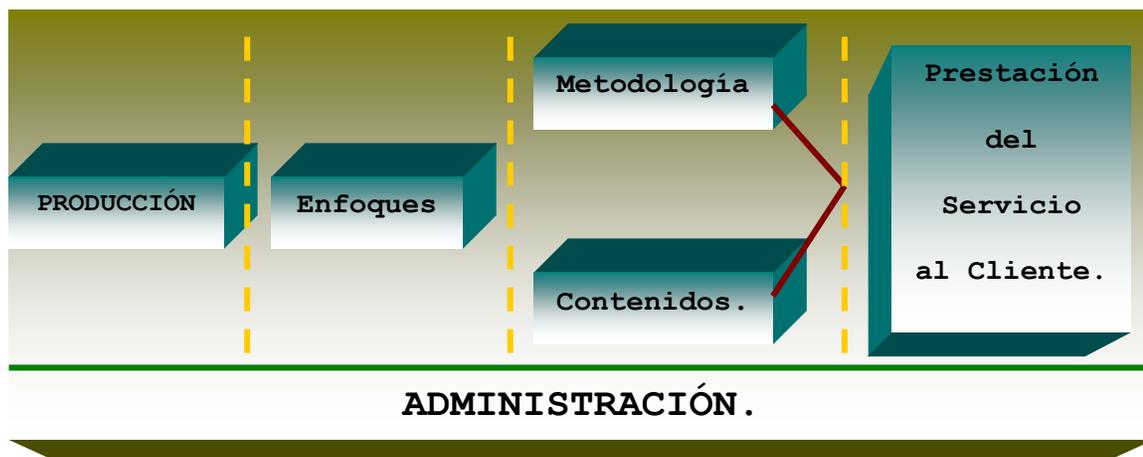
En cuanto a los **servicios estratégicos**, son aquellos utilizados por la empresa para abordar cuestiones a mediano y largo plazo con el fin de mejorar el desempeño de la empresa, su acceso a mercados y su capacidad de competir. Por ejemplo, los Servicios Estratégicos pueden ayudar a la empresa a identificar y prestar servicio a mercados, diseñar productos, establecer instalaciones y procurar financiamiento. Es posible de que ya exista mercado para los servicios operativos, puesto que con frecuencia hay una demanda expresa y voluntad de pagar por estos servicios. En cambio, los Servicios Estratégicos para pequeñas empresas no se han definido en su mayor parte, y son estos el objetivo de la mayoría de las intervenciones de donantes en los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

Estos servicios tienen su origen principalmente en el campo de la capacitación con el propósito de mejorar la capacidad técnica y el manejo empresarial orientado a incrementar la productividad de los recursos humanos en las empresas.

Por tal razón, se ve como todo servicio es considerado como producto (ver figura No.1, Pág.19), tiene su fase final de producción en la relación con el usuario o cliente, lo que se denomina como la prestación del servicio. Las instituciones oferentes de los servicios son aquellas que ejecutan las actividades de formación y/o calificación; se refiere con ello a que realizan directamente los procesos de interacción con el participante en la capacitación, la asesoría empresarial o la asistencia técnica. Estas instituciones además administran los servicios realizando un conjunto de actividades de planeación, promoción, organización, control y evaluación de los servicios.

Para realizar los servicios las instituciones oferentes asumen, incorporan o crean insumos y herramientas metodológicas para garantizar el éxito de los resultados y para calificar con un buen servicio.

Figura: No.1
Administración de los Servicios de Desarrollo Empresarial.



Fuente: Estudio comparativo de Productos Metodológicos para los Servicios de Desarrollo Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). SWISSCONTACT COSUDE, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.

Es así que, ésta figura muestra que todo servicio se considera como producto, en cuyas fases de producción se toman en cuenta los enfoques que deberá contener el mismo, el cual dependerá del tamaño o especialidad de las instituciones que imparten el servicio, de igual manera, estos servicios deberán de contener además la fase de la preparación metodológica y técnicas que les permita culminar con éxito en la relación servicio-cliente. Para tener una mejor comprensión de algunos de los elementos de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), a continuación se explican en mayor detalle.

a. Definición de Capacitación.

A continuación citamos tres definiciones de lo que se entiende por capacitación según criterios de diferentes autores los cuales sostienen que:

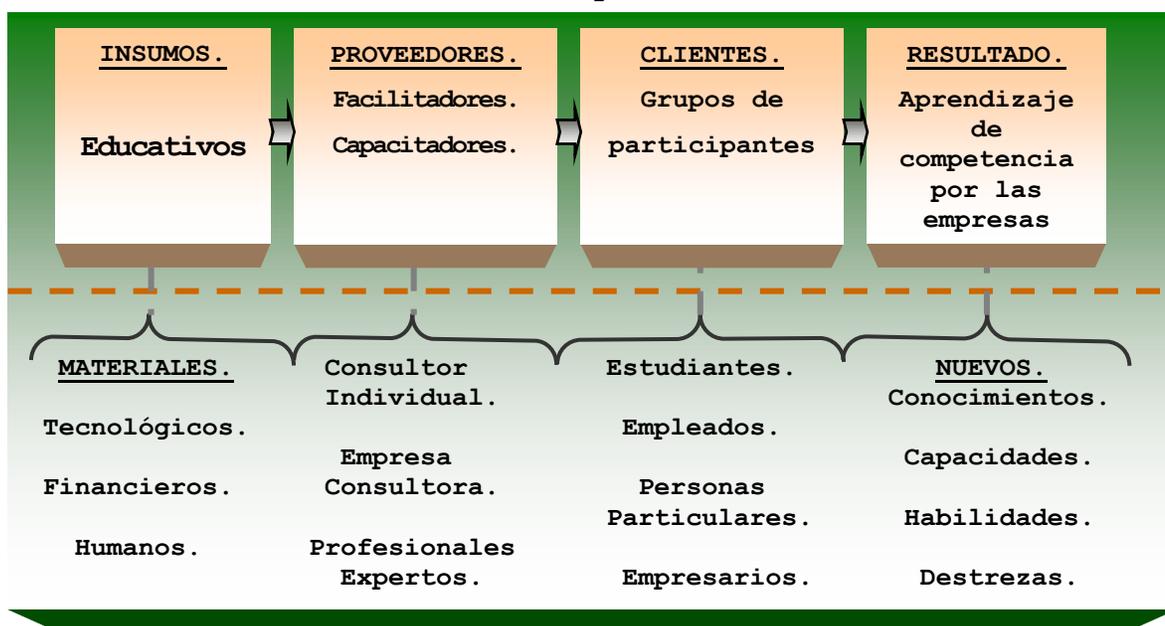
- La capacitación es una intervención basada en insumos educativos que involucran a Facilitadores, Capacitadores y grupos de participantes que están orientando el aprendizaje de competencia por la empresa. Los tipos de capacitación son muy diversos tales como: capacitación en gestión empresarial, capacidades personales y temas empresariales; capacitación laboral, técnica o formación profesional; capacitación en técnicas que cubren lo que la empresa hace como enfrentar problemas, como adquirir habilidades específicas.
- "Son los procesos estructurados o semiestructurados de enseñanza y aprendizaje orientados al desarrollo de conocimientos, capacidades, habilidades y/o destrezas para comprender y manejar conceptos, criterios, técnicas y herramientas en la gestión administrativa, producción, mercadeo y finanzas de una empresas"¹³.
- Se define capacitación, como el proceso de enseñanza aprendizaje en el cual el facilitador mediante su

¹³ Estudio comparativo de Productos Metodológicos para los Servicios de Desarrollo Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). SWISSCONTACT COSUDE, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.

preparación y haciendo uso de métodos y técnicas genera un ambiente apropiado para enriquecer o afectar los niveles ya sea cognoscitivos, afectivos o motriz de los participantes.

La figura No.2, que se presenta a continuación, muestra lo que es el proceso de capacitación como también los elementos que intervienen en el mismo el cual se explica por si mismo.

Figura: No.2
Proceso de Capacitación.



Fuente: Diseño propio basado en definiciones de capacitación.

A continuación se presentan las definiciones de diferentes tipos de capacitación que normalmente son utilizados en el ambiente empresarial¹⁴.

- **Desarrollo Empresarial:** se refiere a capacitación enfocada hacia empresarios potenciales, alentándoles a empezar una empresa a través del desarrollo de las habilidades personales, organizacionales y administrativas necesarias. Los cursos de desarrollo empresarial también transfieren técnicas relacionadas específicamente a la producción. Un subtema de la capacitación en desarrollo empresarial es la de reducción de trabajadores, dirigida a antiguos empleados de empresas públicas que se han privatizado o reducido, lo cual alienta a algunos empleados a empezar sus propias empresas.

- **Orientación del Crédito:** se refiere a la capacitación, a veces obligatoria, que acompaña al otorgamiento de créditos a pequeños y micros empresarios. Mediante ésta, se le informa a los prestatarios sobre la forma de solicitar créditos, como administrarlos, y las expectativas de pago.

¹⁴ Unidad de Microempresa, Departamento de Programas Sociales y Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo, SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL, Un Esquema de Análisis, Washington DC, 1996.

- **Capacitación Orientada a la Administración:** se refiere a las transferencias de técnicas financieras y administrativas, y también puede incluir técnicas de mercadeo.
- **Capacitación Orientada a la Producción:** se concentra en capacidades técnicas necesarias para producir bienes y servicios.
- **Capacitación para el Desarrollo Empresarial Comunitario:** se concentra en la transferencia de técnicas que son beneficiosas para el funcionamiento de la comunidad en conjunto, y no solo para el empresario en el manejo de la empresa en particular. Por ejemplo incluye capacitación en liderazgo o esfuerzos para promover la creación de asociaciones.

De ahí que, los servicios de capacitación se pueden brindar en las diferentes áreas funcionales de una empresa, como lo son:

- **Área Administrativa:** se brindan los servicios de capacitación gerencial, contable y tributaria, capacitación en organización empresarial.
- **Área de Recursos Humanos:** capacitación motivacional, reclutamiento y selección de recursos humanos y capacitación laboral.

- **Área de Mercadeo:** estudios y planes de mercadeo.

- **Área de Finanzas:** gestión financiera y contabilidad de costos.

- **Área de Producción:** organización de la producción, distribución de planta y nuevas técnicas (manejo de inventarios, desarrollo de nuevos productos, etc.).

Los servicios de capacitación, generalmente están orientados a mejorar y desarrollar la productividad de los recursos humanos de las empresas, de igual manera, capacita al empresario para una mejor gestión de sus empresas lo cual repercute en el nivel de ventas de la empresa y en el crecimiento de la misma. Por lo tanto, la capacitación se considera como condición indispensable aunque no suficiente para lograr la competitividad empresarial. Es así, que la capacitación puede ser desarrollada a través de cursos, talleres, seminarios, etc. La cual puede ser presencial en el aula o en las empresas, a distancia o mixta.

Adiestramiento: Es la educación profesional que busca adaptar a la persona a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo preparándolo de manera adecuada.

La diferencia de capacitación respecto a adiestramiento, radica en que el adiestramiento persigue objetivos a corto plazo y se da cuando una persona llega a un nuevo puesto o para mejorar el desempeño en el puesto en que se encuentra; mientras que, la capacitación no necesariamente persigue objetivos a corto plazo y se aplica para que la persona pueda adaptarse a los grandes objetivos de la organización.

b. Definición de Asesoría(o tutoría).

- Se refiere a un proceso guiado de un autodiagnóstico, donde el asesor guía y apoya al empresario o cliente en la identificación de un problema, oportunidades y cursos, y le ayuda a definir opciones y seleccionar cursos de acción. Es una modalidad que requiere buenas competencias interpersonales y comunicativas en el asesor. Usualmente, esta modalidad se entrega a través de interacciones personales. Incluye una gama de servicios tales como: Asistencia en el desarrollo de planes empresariales, solicitudes de préstamos, consejos legales, asistencia en los procedimientos para obtener licencias y registros, auditorias, estudios de factibilidad, y orientación acerca de seguros.

- Por otra parte, asesoría se refiere a los procesos de transferencia e intercambio de información con el propósito de orientar al empresario en la identificación de problemas y/o de núcleos problemáticos de la gestión de su empresa y crear alternativas de solución a problemas específicos que

faciliten la toma de decisiones del empresario con mayores niveles de eficiencia y obtención de resultados.

La actividad de asesoría generalmente es individual y orientada a resolver un problema específico en un área determinada de la empresa. Con la asesoría se apoya al desarrollo de planes de negocios, aplicaciones de préstamos, reducción de costos, etc.

c. Definición de Consultoría.

A continuación se detallan tres definiciones que permiten dar una mejor comprensión de lo que en realidad es la consultoría empresarial, así:

- Tenemos que los servicios de consultoría, "son aquellos servicios prestados por profesionales con experiencia y conocimientos tecnológicos que apoyados en la investigación científica resuelven problemas generales de una manera calificada y objetiva en cualquiera de las áreas que conforman a la empresa".

- De igual manera, también se dice que la consultoría de empresas "es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a las gerencias y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y

empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en marcha de cambios”¹⁵.

- Finalmente, se define la consultoría como el proceso de aplicar los conocimientos adquiridos, que permiten que la empresa se desarrolle eficazmente, a través de la orientación dada por un experto sobre lo que tendrá que hacer la empresa para solucionar sus problemas o superar las necesidades que esta tenga.

Es así, que la consultoría proporciona ayuda al igual aporta capacidad en la empresa, a través de consultores que por su experiencia e investigación dan consejos en forma concreta y adecuada para superar problemas en áreas que se carecen de conocimientos técnicos.

Es importante mencionar que la consultoría no siempre puede resolver cualquier dificultad de gestión, ya que hay situaciones en las que nadie puede servir de ayuda y aunque la ayuda sea posible, sería poco realista e injusto esperar que los consultores hagan milagros. La presencia e intervención del consultor puede aportar considerable ayuda a un cliente en

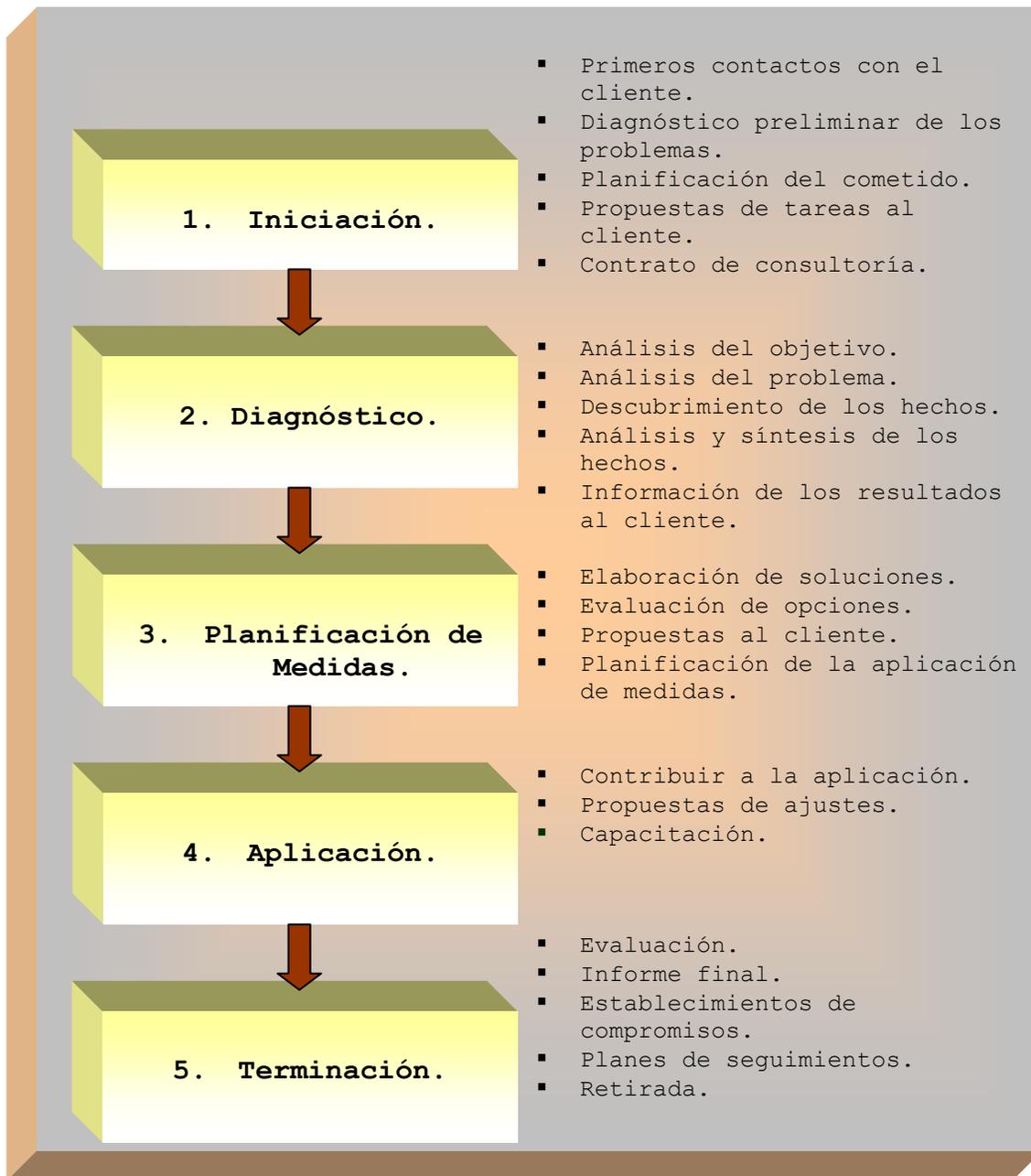
¹⁵ La consultoría de empresas. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 3ra. Edición. 1997.

dificultad; pero no libera a la alta dirección de responsabilidad para la adopción de decisiones y sus consecuencias.

Existen diferentes autores que consideran que el proceso de consultoría contiene entre tres y diez fases. Sin embargo, para propósitos de este estudio se hará uso de un modelo, el cual consta de cinco fases básicas para llevar a cabo un proceso de consultoría las cuales son: Iniciación, diagnóstico, planificación de medidas, aplicación y terminación (ver figura No.3, Pág. 47).

Al aplicar este modelo a una situación concreta, es posible que ciertas fases se superpongan; por ejemplo, la aplicación puede comenzar antes de que quede terminada la planificación de las medidas o quizá no sea necesario un diagnóstico detallado o que se integre con la elaboración de propuestas. En algunas ocasiones, también sería útil pasar de una etapa posterior a una anterior.

Figura: No.3
Fases del Proceso de Consultoría.



Fuente: La consultoría de empresas. Oficina Internacional del Trabajo(OIT). Ginebra, 3ra. Edición. 1997.

d. Definición de Asistencia Técnica (o extensión).

- Esta se define como la asesoría experta en aplicaciones de técnicas especializadas donde el consultor experimentado evalúa la situación, y recomienda un curso de acción al empresario o cliente al que se le ha brindado el servicio.

- Por otra parte, la Asistencia Técnica se define como "aquellos servicios que están referidos a los procesos de acompañamiento, participación directa del técnico o especialista en la solución de problemas específicos para la implantación de las decisiones tomadas por el empresario".

- También, se define la Asistencia Técnica como los servicios profesionales encaminados a solucionar problemas específicos, a través de la aplicación de técnicas especializadas en diferentes áreas de una empresa u organización, donde el consultor experimentado evalúa la situación, y recomienda un curso de acción al empresario o cliente que se le ha brindado el servicio.

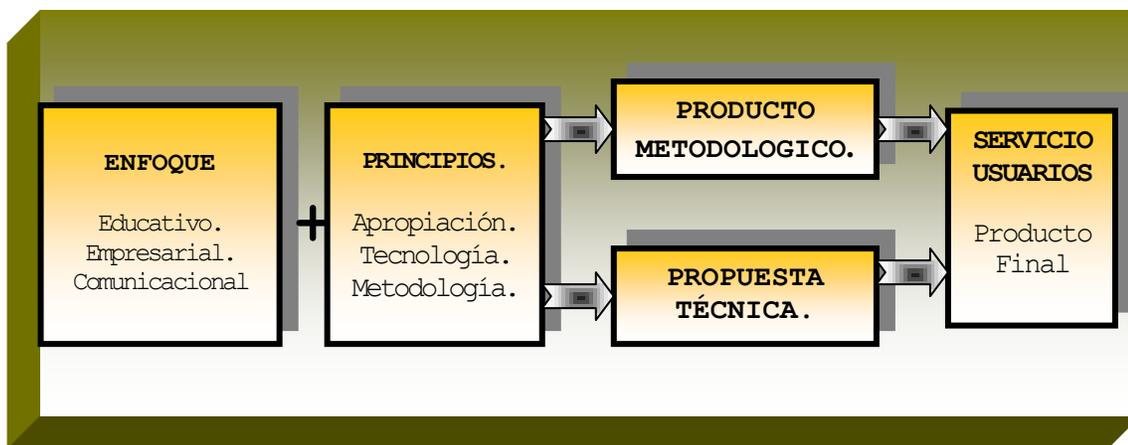
La asistencia técnica puede brindarse para apoyar las actividades de gestión u operativas dentro de las diferentes áreas de la empresa.

Para la prestación de cada uno de los servicios, las instituciones oferentes deben contar con dos insumos básicos los cuales son: (ver figura siguiente)

1. Los contenidos o conocimientos a transferir y
2. La metodología con la cual se transfiere o facilita la construcción del conocimiento.

Estos dos insumos son diseñados y desarrollados teniendo como marco de referencia un conjunto de conceptos y criterios, que por un lado, tienen que ver con la competitividad empresarial y son los que van a constituir el enfoque conceptual a partir del cual se seleccionan y se adecuan los contenidos y por el otro, son aquellos criterios y principios que constituyen el marco pedagógico o didácticos sobre el cual se desarrolla la metodología.

Figura: No.4
Insumo de los Servicios.



Fuente: Estudio comparativo de Productos Metodológicos para los Servicios de Desarrollo Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). SWISSCONTACT COSUDE, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.

La actividad de Asistencia Técnica, básicamente es el acompañamiento personalizado que se le da al empresario por un especialista o técnico sobre las decisiones tomadas de las recomendaciones dadas de un problema en cuestión. Estos especialistas monitorean o enseñan al empresario a desarrollar habilidades para el manejo de un problema y así puedan decidir por sí mismo ante una problemática que se les presente.

e. Definición de Información.

Los servicios de información se refieren a facilitar el acceso a la empresa, a una variedad de información y datos, más o menos organizados para generar oportunidades al empresario.

De igual manera, estos servicios se pueden brindar en las diferentes áreas funcionales de una empresa, como lo son¹⁶:

- **Área de Administración:** se dan los servicios de orientación legal, tributaria y formación legal.

- **Área de Recursos Humanos:** se pueden impartir cursos de formación, sobre consultores y sobre bolsa de trabajo.

¹⁶ IV ENCUENTRO LATINOAMERICANO, "El mercado de los Servicios de Desarrollo Empresarial para la Pequeña Empresa", Antigua Guatemala, 2001.

- **Área de Mercadeo:** se dan información de oportunidades de mercados, clientes, proveedores y diseño de mejoras en los productos.
- **Área de Finanzas:** se plantea más que todo información referente a oferta financiera.
- **Área de Producción:** servicios sobre procesos, productos, tecnología y maquinaria.

f. Definición de Gestión y Acceso a Mercados

Cuando hablamos de servicios de gestión nos referimos a los servicios administrativos, secretariales, servicios de contabilidad o también gestiones ante organizaciones públicas para cumplir regulaciones y trámites administrativos. También se incluye en este rubro la facilitación del acceso al crédito tal como ordenamiento a la información crediticia, gestión al crédito, etc.

Es así, que los servicios de gestión y acceso a mercado se pueden ofrecer en las diferentes áreas funcionales de una empresa, como lo son:

- **Área de Administración:** se ofrecen servicios de gestionar la contabilidad y las responsabilidades legales.

- **Recursos Humanos:** se ofrecen servicios de aprovisionamiento de personal para las empresas.

- **Área de Mercadeo:** intermediación de productos o insumos, subcontratación de consorcios y logísticas de distribución.

- **Área de Finanzas:** como gestionar créditos (trámites y procedimientos).

- **Área de Producción:** estandarización, diseño industrial, control de calidad y mantenimiento de maquinas.

Para efecto del diseño e implementación de la empresa consultora, se considerarán como modalidades de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) a ofertar, las siguientes: Capacitación, Asesoría, Consultoría y Asistencia Técnica (ver cuadro No.3, Pág.33), de las cuales se presenta su definición según diferentes instituciones o empresas que se encuentran en el medio empresarial brindando estos servicios.

Cuadro: No.3
Definiciones de Modalidades de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) según diferentes instituciones.

Instituciones	MODALIDADES			
	Capacitación.	Asesoría.	Consultoría.	Asistencia Técnica.
Asociación de Cooperación Técnica.	Proceso a través del cual se adquieren conocimientos relacionados con las áreas funcionales de una empresa.		Servicios profesionales enfocados a resolver problemas de la Organización.	Conjunto de conocimientos utilizados para mejorar las actividades de las áreas funcionales de una empresa.
Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.	Proceso de enseñanza/aprendizaje que permite tener mejores conocimientos de áreas fundamentales para el desarrollo de las empresas.	Actividad orientadora, en la cual utiliza diferentes técnicas de contacto ya sea personal o grupal con las empresas.		Forma de capacitación enfocada a resolver problemas específicos de carácter técnico en la empresa.
FUSADES/PROPEMI.		Servicios de orientación para resolver problemas que afectan el funcionamiento de una empresa	Solución de problemas con ayuda de personal técnico especializado.	Actividad orientada al apoyo de las áreas funcionales de la empresa, directa y específicamente.
Consultores Industriales de El Salvador.			Resolución de problemas generales, utilizando personal profesional.	Resolución de problemas específicos utilizando personal profesional.
Asociación de Medianos y Pequeños empresarios Salvadoreños (AMPES).	Es un proceso de enseñanza /aprendizaje realizado para proporcionar herramientas generales sobre un tema			Es la solución de un problema específico.

Fuente: Diseño de una 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). Tesis presentada por; Alvarenga Alvarenga, Sofía Beatriz. et.al, Ciudad Universitaria, Junio de 2002.

3. Mercado de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

a. Agentes que participan en el mercado de los SDE.

En el mercado de los SDE intervienen diversos agentes en donde cada uno de estos desempeña distintas funciones, los cuales se presentan a continuación:

i. Consulta.

- Conferencia entre profesionales para resolver un problema.

- Se entiende por consulta en ésta investigación, al servicio ofrecido en forma inmediata y de corto plazo con el objeto de resolver un determinado problema que impide el buen funcionamiento de una empresa.

ii. Pequeñas Empresas (PE): el lado de la demanda del mercado, son pequeña y mediana escala que en su mayoría están orientadas hacia la rentabilidad y que son los clientes reales y potenciales de los proveedores de SDE.

iii. Los Proveedores: son los que proporcionan Servicios de Desarrollo Empresarial directamente a la Pequeña Empresa. Pueden ser individuos, firmas privadas con fines de lucro, ONG's, empresarios particulares, entidades gubernamentales y asociaciones industriales. También pueden ser firmas cuya principal actividad empresarial no son los servicios

pero que los proveen como parte de una transacción mas amplia o una relación de empresa a empresa.

Por lo anterior, a continuación se conceptualizan y se explican algunos de los proveedores de servicios mayormente conocidos en el ámbito empresarial:

▪ **Consultor.**

- ✓ Persona exterior a una empresa, que asiste a sus directivos en una materia delimitada: abogacía, ingeniería, marketing, publicidad, organización, etc. Normalmente carece de responsabilidad en la decisión propuesta, pero en los resultados efectivos se pone en juego su prestigio profesional¹⁷.

- ✓ Es un empresario del conocimiento. Es aquel profesionista que cuenta con el acervo profesional, capacidad probada y experiencia en el campo de su especialidad suficiente para asesorar a quien lo requiera. También es importante, denotar que existen dos tipos de consultores:

Consultor Júnior: este tipo de consultor es aquel que tiene poca experiencia en el manejo de casos de empresas y su personal.

¹⁷ Ramón Tamames, Santiago Gallegos. Diccionario de Economía y Finanzas: Alianza Editorial, Cuarta Edición. 1996.

Consultor Senior: es aquel profesional con experiencia y con visión empresarial.

▪ **Empresa Consultora.**

Se entiende por empresa consultora, a la entidad que cuenta con una estructura, está legalizada y que dispone de recursos: financieros, humanos, tecnológicos y que cubre sus costos de operación en la prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

iv. Los Facilitadores: son los que proporcionan apoyo a los proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial, por ejemplo, mediante el desarrollo de nuevos productos de servicios, la promoción de buenas prácticas y el fortalecimiento de la capacidad de los proveedores. Los facilitadores de SDE también pueden trabajar en el lado de la demanda, por ejemplo, instruyendo a las pequeñas empresas sobre los beneficios potenciales de los servicios o proporcionando incentivos para que los prueben.

Entre otras funciones de facilitación del mercado de los SDE figuran la evaluación externa del impacto de los proveedores de SDE, garantía de calidad y promoción de la causa para un mejor entorno de políticas para el mercado local de SDE. La facilitación de SDE es una función que normalmente llevan a cabo las instituciones orientadas al

desarrollo que tienen el objetivo de desarrollar mercados de SDE, entre los que pueden figurar ONG's, asociaciones de la industria y de empleadores, entidades del gobierno y otras instituciones.

v. Los Donantes: son los que proporcionan financiamientos para proyectos y programas de Servicios de Desarrollo Empresarial en algunos casos, el facilitador es la oficina de un donante a cargo del proyecto.

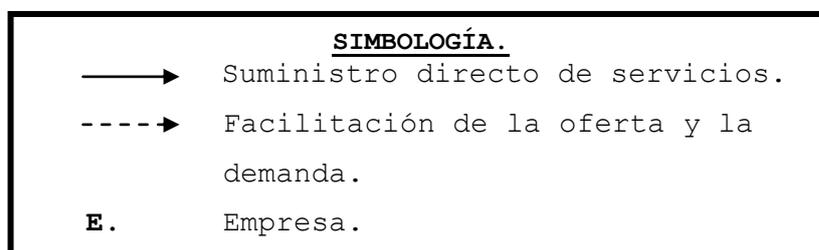
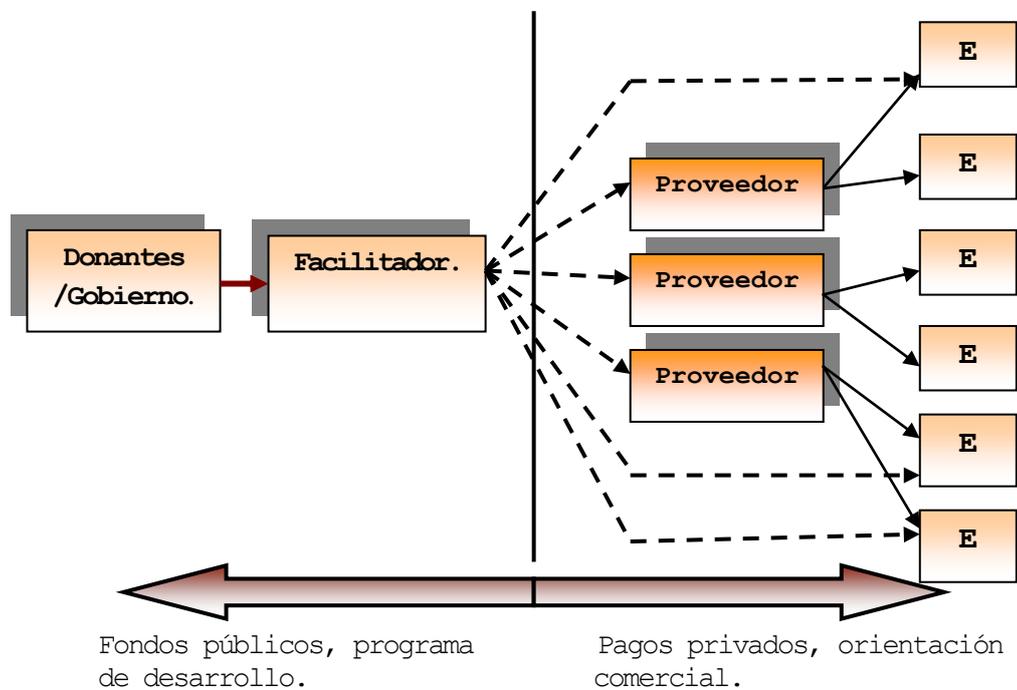
vi. Los Gobiernos: son aquellos que al igual que los donantes, pueden proporcionar financiamiento para proyectos y programas de servicios de desarrollo empresarial. Más allá de las intervenciones de los servicios de desarrollo empresarial, la principal función de los gobiernos es proporcionar un entorno normativo, jurídico y regulador que sea habilitante para las empresas y los proyectos de SDE, así como bienes públicos, infraestructura básica, educación y servicios de información. También hay muchas funciones de facilitación que los gobiernos pueden desempeñar en el futuro para promover mercados de servicios más vibrantes.

En las figuras No.5 y No.6, se ilustran los enfoques de los diversos agentes del mercado de Servicio de Desarrollo Empresarial, que tienen diferentes intereses dependiendo si su orientación es al comercio o al desarrollo. Para un proveedor de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) de orientación comercial, es posible que el objetivo de desarrollo del mercado para estos servicios sea

irrelevante o aun esté en conflicto con sus intereses comerciales, por ejemplo, si el desarrollo del mercado implica una mayor cantidad de proveedores de servicios de desarrollo empresarial en competencia. En el paradigma de desarrollo de mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial, la principal función de los donantes y gobiernos es facilitar tanto la demanda como la oferta del mercado de servicios de desarrollo empresarial (SDE), lo que se representa mediante línea discontinua (ver la figura No.5, Pág.59).

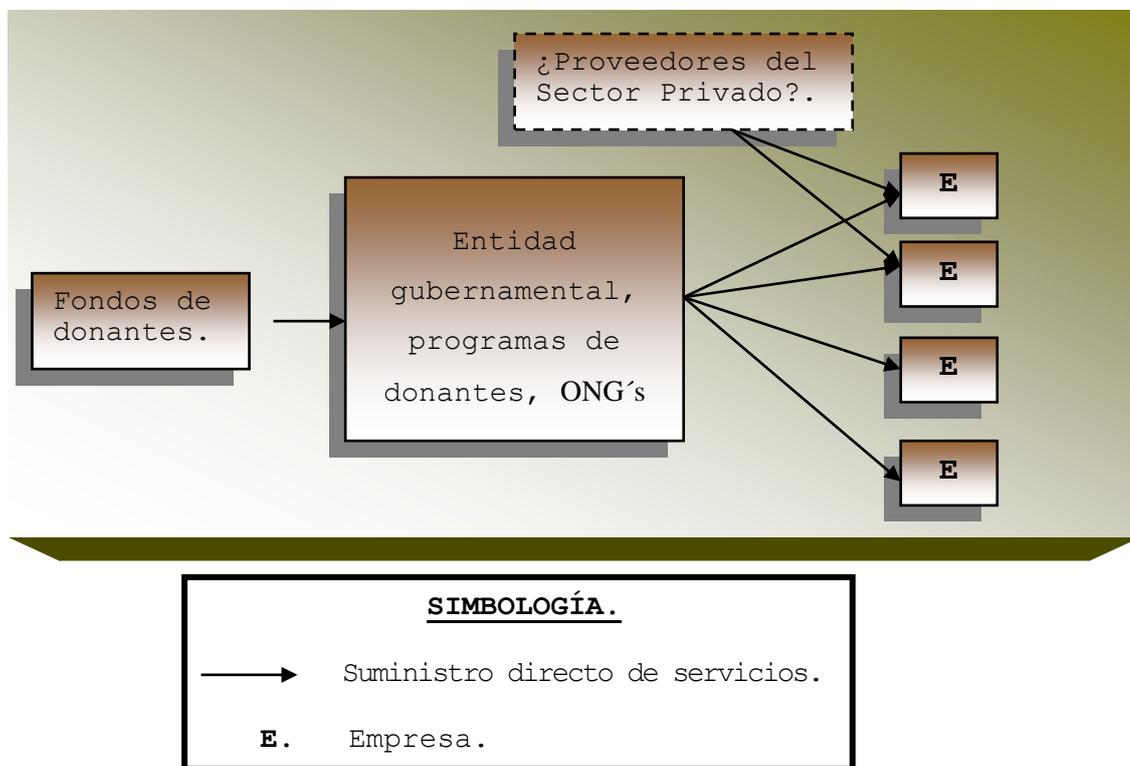
Por otra parte, tradicionalmente los donantes y gobiernos han intervenido en mercados de servicios de desarrollo empresarial a nivel de la transacción de estos servicios: proporcionando directamente servicios a pequeñas empresas por medio de los proveedores públicos de servicios de desarrollo empresarial (ver figura no.6, Pág.60) o subvencionando permanentemente servicios prestados por otros proveedores de servicios de desarrollo empresarial. Los métodos tradicionales no han logrado un alto grado de alcance, ya que la cantidad de pequeñas empresas atendidas es limitada por el monto de subsidios disponibles. Además, la sostenibilidad institucional ha sido baja, ya que con frecuencia los programas cesan cuando se acaban los fondos públicos.

Figura: No.5
 Agentes y sus Funciones.
 Enfoque Nuevo: Facilitar el Desarrollo de Mercado.



Fuente: COMITÉ DE DONANTES PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA, Principios Rectores para la Intervención de los Donantes, Washington DC, 2001.

Figura: No.6
Agentes y sus Funciones.
Enfoque Antiguo: Sustituir al Mercado.



Fuente: COMITÉ DE DONANTES PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA, Principios Rectores para la Intervención de los Donantes, Washington DC, 2001.

b. Mecanismos de prestación y Pago de los servicios.

La reducción de los riesgos y costos de los servicios de desarrollo empresarial requiere atención a los mecanismos de prestación y pagos como parte del diseño de los productos de los servicios. En particular en lo que respecta a los microempresarios más pequeños, los enfoques flexibles e innovadores a los mecanismos de prestación y pagos son necesarios para estimular la demanda de servicios. El uso de mecanismos indirectos de pago para

los servicios, como comisiones y aumentos de precio en lugar de honorarios directos, puede reducir la carga del flujo de fondos para la pequeña empresa, puede permitirles compartir el riesgo de que los beneficios de servicios de desarrollo empresarial no se concreten y reducir los gastos administrativos para los proveedores de estos servicios. Los donantes deberían alentar a los proveedores de servicios a que diseñen mecanismos de pago que sean apropiados a la situación local y a las características de sus clientes.

c. Métodos para determinar el precio de los servicios.

El objetivo de determinar el precio de un servicio, es para marcar el tiempo y los costos de materiales, lo suficiente para cubrir gastos indirectos y generar una utilidad suficiente.

El tiempo que se presupuesta a un cliente deberá de basarse en el cálculo de sus costos directos e indirectos de acuerdo a la calidad del servicio que piensa ofrecer, de las condiciones del mercado y en la obtención razonable de utilidades. Algo muy importante, es que se cuente con la disposición del cliente para valorar los costos de los servicios.

Los honorarios por estos servicios, están generalmente estimados **sobre una base de tiempo** (una cotización por hora o por día), o bien **por proyectos** determinados. Ambos

métodos son utilizados de acuerdo a las necesidades de los clientes, estos dos métodos se explican a continuación en mayor detalle:

- i. Honorarios sobre una base de Tiempo (cotización por hora o por día):** cuando las facturas por estos servicios son con base a horas la cotización diaria se divide entre ocho horas, el resultado que se obtenga si es fraccionario se procede a redondearlo a la cifra inmediata superior. Muchas personas que prestan estos servicios a medio tiempo, utilizan una cotización por hora como base de su arreglo financiero con los clientes. Si el arreglo financiero con un cliente se basa en una cotización diaria o por hora, es una práctica común el presupuestar los honorarios con base a una cotización diaria o por hora, más los gastos.
- ii. Cálculo de Cuota Fija:** es otro método para presupuestar honorarios a un cliente, el cual consiste en que se estima un precio único por todo el proyecto. Para presupuestar una cuota fija, debe ser capaz el oferente del servicio de estimar exactamente la cantidad de horas que durará el servicio, así como el de cualquier otro personal necesario para completar el proyecto que se ha acordado.

d. **Métodos para establecer el cobro de honorarios por los servicios prestados.**

Es importante mantener una clara comprensión con el cliente en todo momento, para evitar problemas en el cobro de los honorarios. Esta comprensión deberá establecerse antes de que el servicio comience, entre las cuales tenemos:

Obtener pagos por progresos (si la asignación del servicio es a largo plazo): se refiere a pagar una base regular, tal como es con otros trabajadores haciendo pagos cada viernes, una vez a la semana, dos veces al mes. Esto se hace en caso de bancarrota de la empresa.

Pagos por adelantado: se refiere a que si los costos directos del acuerdo por el servicios son por grandes cantidades y se duda de la capacidad del cliente para pagar.

Combinado: por ejemplo cuando se cobra un 25% de los honorarios totales sobre aceptación de la propuesta de trabajo, y el resto en pagos progresivos.

Iguala: es cuando se reciben honorarios establecidos por un cierto periodo de tiempo, después que el contrato inicial ha terminado.

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO PARA EL DISEÑO DE UNA EMPRESA CONSULTORA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE) .

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1. Antecedentes de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) Salvadoreña.

Al hacer una memoria de El Salvador, este ha sido afectado por diferentes acontecimientos (desastres naturales, problemas sociales y económicos). Esto obligó a que muchas personas emigraran del país a causa de un creciente desempleo y clima de inseguridad que se percibía, al mismo tiempo generó el cierre de muchas empresas que trajo como consecuencia una recesión económica del país.

Fue así, que hasta los años 1990 aproximadamente comenzaron a surgir iniciativas de muchas personas para emprender en sus propios negocios, con el propósito de emplearse, ser independientes, y ayudar de alguna manera al ingreso familiar. Es así, que surgen nuevos micros y pequeños empresarios en el país, los cuales han venido contribuyendo de gran manera a generar nuevas oportunidades de empleo, ya que según se muestra en la investigación documental hecha por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), llamada

Diseño del Programa HÁBIL/2001, la importancia del sector de la Micro y Pequeña Empresa (cuyas siglas conocidas durante toda la investigación serán de MYPE), se debe a su aportación como fuente de empleo ya que absorbe el 32% (ver Pág. No.13) de la fuerza laboral del país. Sin embargo, existen microempresas con gran potencial de desarrollo así como pequeñas empresas que no desarrollan este potencial y no logran ser competitivas debido a que enfrentan una serie de restricciones internas como externas.

Entre las restricciones internas que enfrentan estas empresas se tiene: Escaso capital, baja productividad, escaso nivel de acumulación de capital en reinversión productiva, falta de personal calificado y alta rotación del mismo, limitada capacidad de gestión empresarial y comercial, problemas de calidad en los procesos y en los productos, sub-utilización de los recursos y capacidades de la empresa debido a la falta de especialización o el inadecuado concepto de la diversificación que tienen las empresas.

Hay que tener en cuenta que todas las empresas, incluyendo las microempresas son generadas por el esfuerzo de personas emprendedoras que por "inventar" su propio puesto de trabajo incursionan en actividades económicas de escasa

complejidad tecnológica en donde las barreras de entradas de capital y crecimiento son relativamente reducidas.

Por otra parte, las restricciones externas que enfrentan las empresas son de dos tipos: Aquellas derivadas de las barreras existentes del marco regulatorio y aquellas que provienen de las dificultades de acceso a los mercados, a los servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial y tecnológicos (maquinaria y equipo adaptada a las necesidades de la empresa).

Es así, que los Servicios de Desarrollo Empresarial (que se reconocerán por sus siglas durante la investigación como SDE), conformados por servicios de Capacitación, Asesoría, Consultoría, y Asistencia Técnica, entre otros (términos que son definidos en el marco teórico de referencia), los cuales han venido jugando un papel muy importante en la sostenibilidad, competitividad y crecimiento de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) Salvadoreña. Es por ello, que la evolución de los Servicios de Desarrollo Empresarial se remonta a partir de los años 30 del siglo pasado y que continúan hasta el momento. En el año de 1949, el gobierno comienza a utilizar el término de atención técnica, en los años 80 del mismo siglo se le conoce como Asistencia Técnica, en la década de los 90 se conocía como Consultoría

Empresarial y que a partir del año 2000 se le conoce con el nombre de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

Como se ha podido observar, los Servicios de Desarrollo Empresarial han existido desde varios años atrás y han sido orientados al sector empresarial del país, centrando su mayor atención al sector de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) con la intención de ayudar a superar las necesidades o problemas que les impiden el desarrollo normal de sus actividades.

Para el caso del país, se ha confirmado que estos servicios son ofrecidos por instituciones públicas, privadas y no gubernamentales, que en la actualidad orientan estos servicios en su mayoría como apoyo a la MYPE en diferentes modalidades de servicios como Capacitación, Asesoría, Consultoría y Asistencia Técnica.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

De acuerdo a un diagnóstico preliminar realizado por medio de un cuestionario que contenía un guión de preguntas dirigidas a los usuarios de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) se determinó que existe cierto grado de inconformidad con respecto a los resultados obtenidos del servicio dado, esto es debido a que algunas firmas consultoras no aclaran de forma adecuada sobre los alcances del servicio o servicios que realmente necesita

el empresario y que al mismo tiempo le permitirán mejorar la condición de su negocio, así como la falta de programas de monitoreo que podrían aumentar el nivel de conformidad de parte del demandante del servicio.

En vista de lo anterior, se procede a formular el problema el cual se plantea de la siguiente manera:

¿En que medida, el Diseño e Implementación de una Empresa Consultora de Prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) contribuirá a la Sostenibilidad, Competitividad, y Crecimiento de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) Industrial?.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. OBJETIVO GENERAL.

- Determinar la situación actual del mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), a fin de analizar las expectativas de los usuarios en cuanto a precio y variedad de servicios demandados; así como identificar las estrategias comerciales utilizadas por los oferentes y los principales servicios actualmente ofertados.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar las expectativas de parte del mercado de demandantes de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE),

lo cual sirva como insumo para el diseño e implementación de la empresa consultora.

- Conocer las necesidades del mercado de demandantes de Servicios de Desarrollo empresarial y las dificultades que enfrentan para acceder a ellos a fin de diseñar e implementar una empresa consultora que responda a dichas necesidades y facilite el acceso a los mismos.
- Identificar las estrategias comerciales utilizadas por los oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial para prestar servicios de calidad, a precios accesibles y que les han permitido mantenerse en el mercado.

C. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

- a. Un diagnóstico de la situación actual del mercado de demandantes de Servicios de Desarrollo Empresarial(SDE), permitirá conocer las expectativas sobre dichos servicios.
- b. Un diagnóstico de la situación actual del mercado de oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial(SDE), permitirá conocer los principales servicios que actualmente se ofertan.

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

El método a utilizar en la investigación será el científico, ya que este garantiza de mejor manera la

veracidad de los datos como también permite hacer interpretaciones objetivas e imparciales de los hechos. Por otra parte, para efecto de esta investigación se hará uso del método inductivo, el cual permite generalizar conclusiones partiendo de aspectos particulares.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

a. Para demandantes: El tipo de investigación que se utilizó en el desarrollo de este estudio, es investigación concluyente, debido a que ayudó a suministrar información para evaluar y seleccionar un curso de acción. Este tipo de diseño de investigación se caracteriza por generar procedimientos formales de investigación. Esto comprende lo que son los objetivos de la investigación y necesidades de información claramente definidas. Las herramientas que este tipo de estudio requiere son de cuestionarios detallados, junto con un plan formal de muestreo. Por tal razón, debido a las características con las que cuenta este tipo de investigación, se hizo uso de él, ya que se utilizaron cuestionarios y un plan formal de muestreo que permitió obtener la información necesaria para el desarrollo del estudio.

b. Para oferentes: Para este caso se utilizó la investigación exploratoria debido a que este tipo de investigación es adecuada para investigaciones de reconocimiento y

definición del problema, a su vez puede ser útil para la identificación de cursos alternativos de acción, es decir, tener enfoques innovadores.

3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

- a. Para demandantes:** En el desarrollo de este estudio, se hizo uso de la investigación concluyente descriptiva de diseño de sección transversal.

Se considera descriptiva, debido a que casi todos los estudios de esta naturaleza dependen en gran parte de la formulación de preguntas a los encuestados y de la disponibilidad de datos en fuentes de investigación secundaria.

Es de diseño de sección transversal, debido a que se tomó una muestra de los elementos de una población en un periodo de tiempo, y que con ayuda de una encuesta se pudo describir las características de los demandantes de Servicios de Desarrollo Empresarial.

- b. Para oferentes:** Para esta parte del estudio se hizo uso del diseño de investigación exploratorio, la cual se adecua cuando los objetivos de la investigación incluyen la identificación de problemas u oportunidades, el desarrollo de una formulación más precisa de un problema u oportunidad vagamente identificada, la obtención de una perspectiva con relación a la extensión de las variables

que operan en una situación, entre otras; a su vez con frecuencia se utiliza como paso inicial en una serie de estudios diseñados a fin de proveer información para la toma de decisiones. Este tipo de investigación tiene entre sus fuentes de información las secundarias y las entrevistas a expertos en el tema.

E. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.

En esta investigación, se hizo uso de la distribución de frecuencias la cual permitió describir los datos recolectados a través del uso de cuestionarios dirigidos a micros y pequeños empresarios; como también, del guión de entrevista que es orientado a los oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial. De lo cual, se analizan los resultados de la información obtenida con el objetivo de hacer conclusiones y recomendaciones para el diseño e implementación de la empresa consultora.

Así mismo, la tabulación comprende además el cruce de todas aquellas preguntas que guardan mucha relación entre si, lo cual se hace para el mercado de demandantes de Servicios de Desarrollo Empresarial, todo con el propósito de obtener una mejor precisión de los resultados de la información que sirve de insumo necesario para el desarrollo de la investigación.

F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

Para tener un mejor panorama sobre el mercado de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) en el desarrollo de la investigación se consideraron dos poblaciones: Una compuesta por los demandantes de Servicios de Desarrollo Empresarial y la otra por oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial, los cuales se detallan a continuación.

1. Población de demandantes de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

De acuerdo a los datos oficiales registrados por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), la población de micros y pequeñas empresas industriales dentro del Municipio de San Salvador está compuesto por 40,027, dato que constituye para este estudio la población de demandantes de Servicios de Desarrollo Empresarial, y que por ser superior a 10,000 se considera como población infinita.¹⁸

2. Muestra de demandantes.

El método que se utilizó para seleccionar y recabar los datos, fue el método probabilístico aleatorio simple.

De acuerdo a las características que presenta la población de micros y pequeños empresarios del Municipio de San

¹⁸ Rojas Soriano, Raúl; Guía para realizar investigaciones sociales. México 1989, Págs.172 y 176.

Salvador, y de acuerdo al criterio estadístico que $N \geq 10,000$ se considera población infinita, por lo cual, se hace uso de la siguiente fórmula estadística para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p q}{e^2}, \quad \text{Donde:}$$

n: Tamaño de la muestra.

p: Probabilidad de que el empresario considere necesario el Servicio de Desarrollo Empresarial para el crecimiento de su empresa.

q: Probabilidad de que el empresario considere no necesarios los Servicios de Desarrollo Empresarial para el crecimiento de su empresa.

Z: Nivel de confianza, es decir, la consistencia, exactitud, y capacidad de predicción de los hallazgos de la investigación.

e: Error de muestreo permitido, es decir, sesgo permanente en el proceso de medición.

Se utilizará un nivel de confianza de $Z = 1.645$, un error del 5.2%, una probabilidad de éxito del 90% y una probabilidad de fracaso del 10%.

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.90) (0.10)}{(0.052)^2}$$

$$n = 90.06 \approx 90. \text{ Micros y Pequeñas Empresas.}$$

Las personas que se encuestan son los propietarios de cada uno de los establecimientos, considerados al mismo tiempo como personas naturales, los cuales se eligen al azar tal como lo indica el método probabilístico aleatorio simple.

3. Método de muestreo para oferentes de SDE.

El método de muestreo que se utilizó para determinar que oferentes serían considerados como sujetos de entrevista para la obtención de la información del estudio, fue el método no probabilístico por conveniencia.

Este método, se utilizó a razón de que no todas las empresas consultoras tienen la misma probabilidad de ser elegidas ya que la mayoría no están en la disposición de conceder una entrevista porque no cuentan con el tiempo disponible y por la confidencialidad con que se maneja la información de dichas empresas.

G. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE DEMANDANTES DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE).

Para realizar la investigación se recopiló información de la Micro y Pequeña Empresa Industrial Salvadoreña, las cuales se caracterizan por disponer de personal cuya cantidad es menor o igual a cincuenta empleados (Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 1).

La demanda de Servicios de Desarrollo Empresarial se da tanto en la Microempresa como en la Pequeña Empresa, sin embargo, se observa mayor tendencia a utilizarlos en la Pequeña Empresa, aunque el acceso a los servicios se dificulta por problemas financieros y la inadecuada distribución del tiempo de parte de los mismos (Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 4 y 37).

Con respecto al uso de los Servicios de Desarrollo Empresarial el estudio reflejó que los empresarios tienen la tendencia a utilizar servicios orientados a cubrir aspectos de aprendizaje de competencias que puedan contribuir al desarrollo eficiente de sus actividades, prestando menor atención a los servicios que atienden cuestiones más puntuales de la problemática de la empresa (Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 5 y comentario de pregunta 5).

En cuanto a los servicios recibidos, se observa que los empresarios tienen una buena apreciación sobre ellos (Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 7 y 10).

Un aspecto importante que reflejó el estudio es el haber encontrado en el sector micro y pequeño empresarial un mercado abierto a recibir Servicios de Desarrollo Empresarial, ya que la gran mayoría los percibe como necesarios para el crecimiento de una empresa (Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 16,19,23 y 38).

Con respecto a la manera de realizar los pagos por los servicios, se tiene que cualquier forma es aceptada por los micros y pequeños empresarios, esto representa un aspecto positivo ya que facilita llegar a un acuerdo sobre la forma de cubrir el precio por el trabajo realizado (Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 24).

En relación a los servicios que a juicio de los empresarios necesitan, se tienen aquellos relacionados con la comercialización y el mercadeo. Esto indica que las empresas están preocupadas por su competitividad ya que consideran necesitar servicios que contribuyan a mejorar su posición en el mercado y a conocer los gustos y preferencias de sus clientes, sin descuidar la tecnología de producción, esta última es más enfatizada en el sector pequeño empresarial (Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 26).

El acceso a los SDE por parte de los micro y pequeños empresarios se ve limitado, debido a la falta de claridad

de los mismos sobre a quien solicitárselos y la falta de información precisa sobre la modalidad y tipo de servicio a contratar(Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 37).

Con respecto a las instituciones oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial, se pudo observar que las firmas consultoras privadas no gozan de un posicionamiento dentro del sector micro y pequeño empresarial, ya que la mayoría de los mismos no reconoce instituciones privadas que impartan estos servicios. Esto es un aspecto positivo para la entrada de nuevas empresas a atender dicho sector (Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 39).

Principales problemas que enfrentan la Micro y Pequeña Empresa y sobre los cuales necesita Servicios de Desarrollo Empresarial.

Entre los principales problemas que enfrentan los micros y pequeños empresarios industriales están los que se mencionan a continuación:

- Problemas de Abastecimiento.

El no contar con cantidades de materia prima necesaria para realizar la producción, así como la adquisición de materia prima a costos altos por comprarse en cantidades pequeñas, incide en que los costos de producción también sean altos, llevando a una pérdida de competitividad, mas

aún si no se cuenta con herramientas que permitan llevar el control de inventarios la cual muestren el momento más adecuado para realizar los pedidos de los insumos necesarios para la producción(Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 27,29 y 30).

- **Problemas de Especialización.**

En este problema se observa la carencia de personal especializado en el desempeño de funciones y actividades propias de cada industria, lo cual conlleva a una baja productividad e ineficiencia de la empresa(Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 28).

- **Competitividad.**

Este problema hace referencia a la baja participación de la Micro y Pequeña Empresa en el mercado respecto a la mediana y gran empresa, provocado por diversos factores tales como la calidad del producto, capacidad de producción, medios publicitarios utilizados, entre otros(Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 29 y 30).

- **Maquinaria e Instalaciones.**

Este problema se presenta debido al uso de maquinaria obsoleta, lo cual impide el logro de mayores niveles de producción, así como la ampliación de líneas de productos, también tiene que ver con el espacio físico utilizado para

ubicar la maquinaria que se necesita para llevar a cabo la producción en los niveles requeridos (Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 30).

- **Organización.**

Los problemas de organización dificultan la adecuada distribución de responsabilidades, procesos a seguir, selección adecuada del personal, entre otros aspectos que imposibilitan a las empresas llevar un mejor orden y eficiencia de sus actividades diarias (Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 31).

- **Contables.**

Los problemas de tipo contable se manifiestan en el deficiente control de ingresos y gastos de las operaciones diarias del negocio, lo cual dificulta la determinación de costos y precios de los productos, así como el conocer su disponibilidad financiera en un momento determinado (Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 32).

- **Financiamiento.**

El financiamiento es uno de los problemas más sentidos en el sector micro y pequeño empresarial, ya que su escasa solvencia financiera les dificulta ser sujeto de préstamos necesarios tanto para la compra de insumos como para la

adquisición de nueva y mejor maquinaria que les permitiría ser más competitivos (Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 32,33 y 34).

- **Solvencia Financiera.**

La solvencia financiera es un problema que enfrenta el sector micro y pequeño empresarial, es decir, no cuentan con la suficiente capacidad financiera para poder hacerle frente a sus problemas, es por ello que se ven obligados a acudir a fuentes de financiamiento externas, que en la mayoría de casos presentan una serie de trabas para otorgar los préstamos (Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 30, 32,33 y 34).

- **Informática.**

La falta de un sistema de información así como de personal capacitado para operarlos dificulta llevar un control más eficiente en cuanto a inventarios, clientes, ingresos y egresos, proveedores, entre otros, lo cual agilizaría la toma de decisiones, así mismo, contribuiría a llevar una mejor organización y control de las actividades de las empresas; problema que se manifiesta en mayor medida en el sector microempresarial (Ver Anexo No. 1, Cuadro No. 35).

H. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE OFERENTES DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE) .

La prestación de los Servicios de Desarrollo Empresarial se están orientando a cubrir las problemáticas más comunes de los empresarios, a través de la oferta de Capacitación, Asesoría, Consultoría y Asistencia Técnica, lo cual es bueno pues contribuye al fortalecimiento del sector empresarial del país, sin embargo, estos servicios no se están orientando en igual proporción a todos los sectores (Micro Empresa, Pequeña Empresa, Mediana Empresa y Gran Empresa), lo que deja espacio para la oferta de Servicios de Desarrollo Empresarial a los sectores menos atendidos (Micro y Pequeña Empresa) (Ver Anexo No. 2, Cuadro No. 3 y 13) .

En cuanto a la prestación de servicios, las empresas no cuentan con un sistema de gestión de calidad, el cual garantizaría el buen resultado de los mismos, así como el incremento de la satisfacción del cliente, la competitividad de las consultoras y su prestigio (Ver Anexo No. 2, Cuadro No. 11 y 38) .

Un aspecto que se destaca de las firmas consultoras es la adecuada programación de actividades, ya que permite conocer el conjunto de actividades que este requerirá, así como el tiempo necesario para desarrollar cada una de ellas (Ver Anexo No. 2, Cuadro No. 20,21 y 22) .

Una deficiencia encontrada en algunas firmas consultoras es la no realización de proyecciones de servicios lo cual deja ver la falta de planeación de la oferta de los mismos, adecuándose a las solicitudes que se vayan presentando (Ver Anexo No. 2, Cuadro No. 26).

Otra debilidad encontrada en la prestación de los servicios es la escasa o nula innovación que las firmas consultoras incorporan a sus productos, situación que dificulta mejorar sus ofertas y en consecuencia el volverse competitivos dentro del mercado (Ver Anexo No. 2, Cuadro No. 8).

Las firmas consultoras presentan debilidad en cuanto a la confusión existente entre metodologías y métodos utilizados para impartir los servicios; el tener una clara concepción de metodologías permitiría ofertar sus productos en diferentes modalidades y empresas utilizando la metodología que mejor se adapte a las características de los mismos, obteniendo mejores resultados (Ver Anexo No. 2, Cuadro No. 5, 5a, 5b y 5c).

La falta de medición del impacto obtenido en la prestación de los servicios es otra debilidad encontrada en las empresas consultoras, esto impide conocer si con el trabajo realizado se tuvieron los resultados que se esperaban; y con base a ello aplicar las medidas correctivas que se consideren pertinentes, con el fin de

mejorar la calidad y en consecuencia garantizar la satisfacción del cliente o usuario (Ver Anexo No. 2, Cuadro No. 14).

En cuanto a la forma de dar a conocer los SDE las firmas consultoras tienden a utilizar medios orientados a cubrir el mercado de su interés, es decir, la mediana y gran empresa (Ver Anexo No. 2, Cuadro No. 17).

Es importante destacar que las firmas consultoras privadas están orientando un bajo nivel de atención a la Micro y Pequeña Empresa Industrial, esto deja margen para la aparición de nuevas consultoras dedicadas a cubrir los problemas que en dicho sector se presentan, ya que es considerado como un buen mercado para la prestación de estos tipos de servicios (Ver Anexo No. 2, Cuadro No. 13, 41, 42 y 47).

I. CONCLUSIONES DEL MERCADO DE DEMANDANTES DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE) .

- Cincuenta y nueve Microempresarios y trece Pequeños Empresarios que representan el 84% y 65% respectivamente, se dedican a actividades como la panadería, imprentas, sastrerías y estructuras metálicas.
- Cincuenta Microempresarios y diez Pequeños Empresarios que representan el 71% y 50% respectivamente no hacen uso de los Servicios de Desarrollo Empresarial, sin embargo, 57 Microempresarios y 18 Pequeños Empresarios que representan el 81% y 90% respectivamente estarían dispuestos a hacer uso de los servicios si tuviesen los medios necesarios para acceder a los mismos.
- El Servicio de Desarrollo Empresarial más demandado por la Micro y Pequeña Empresa Industrial, es Capacitación.
- Los principales medios por los cuales los Micro y Pequeños Empresarios Industriales se dan cuenta de la existencia de los Servicios de Desarrollo Empresarial, son a través de gremios asociados y por amistades.
- Sesenta y seis Microempresarios y veinte y uno Pequeños Empresarios que representan el 92% y 80% respectivamente que ya han hecho uso de los servicios, no los están utilizando actualmente debido a que los costos son

elevados, por la falta de tiempo y por la poca información existente sobre los servicios.

- El principal factor que los Micro y Pequeños Empresarios consideran determinante para contratar Servicios de Desarrollo Empresarial, es la calidad del servicio.
- Diecisiete Microempresarios y seis Pequeños Empresarios que representan el 85% y 60% respectivamente, actualmente no están haciendo uso de los Servicios de Desarrollo Empresarial, sin embargo, reconocen la necesidad de ellos y consideran que pueden ayudarles a diagnosticar los problemas de su empresa e implantar alternativas de solución.
- Los principales beneficios que los Micro y Pequeños Empresarios consideran que pueden recibir de una empresa oferente de Servicios de Desarrollo Empresarial son: Mejor asignación de los recursos, organización de las actividades y objetividad en las recomendaciones dadas.
- La mayoría de Micro y Pequeños Empresarios consideran que la variedad de servicios que actualmente se ofertan no están respondiendo a sus necesidades y expectativas, sin embargo, argumentan que las formas de acceder a estos servicios son apropiadas.
- Las formas de pago que los Micro y Pequeños Empresarios prefieren para el uso de un servicio son el pago por resultados obtenidos del servicio y por cuotas.

- Los Micros y Pequeños Empresarios, están conscientes de la necesidad de hacer uso de los servicios para el crecimiento de sus empresas.
- Los problemas que enfrentan los Micro y Pequeños Empresarios son comunes, pero de acuerdo al orden de prioridades difieren debido a las diferentes formas de operar de un sector a otro.
- Las firmas consultoras privadas, no son muy conocidas como oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial por parte del sector de la Micro y Pequeña Empresa Industrial.

J. CONCLUSIONES DEL MERCADO DE OFERENTES DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE).

- Las firmas consultoras no tienen definida una metodología a utilizar para impartir los servicios a la Micro y Pequeña Empresa Industrial.
- La modalidad de Servicios de Desarrollo Empresarial que más se ha ofertado por las empresas consultoras y en consecuencia más demandado por los empresarios son los servicios de Capacitación.
- Las empresas consultoras, orientan sus mayores atenciones a la Pequeña, Mediana y Gran Empresa del sector servicios

ubicadas principalmente en San Salvador, siendo la Microempresa el sector menos atendido.

- La mayoría de oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial, no miden el impacto de los servicios prestados a los empresarios.
- Las políticas principalmente utilizadas para fijar precios por los oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial son: La consulta de precios del mercado y de acuerdo a la complejidad del servicio.
- Las firmas consultoras consideran que el mercado de los Servicios de Desarrollo Empresarial tiene perspectiva de crecimiento.
- Los principales factores que las firmas consultoras consideran determinantes para ofertar los Servicios de Desarrollo Empresarial son la capacidad de los consultores y líneas de financiamiento a empresas para que puedan hacer uso de los servicios.
- Las principales acciones concretas sugeridas por las empresas consultoras para fomentar el uso de los Servicios de Desarrollo Empresarial en el país son la unión de firmas consultoras así como la promoción y publicidad de los servicios.

K. RECOMENDACIONES.

- Adecuar los servicios ofertados según las necesidades que presentan las empresas y de acuerdo al giro y sector al que pertenezcan.
- Para brindar Servicios de Desarrollo Empresarial a las Micro y Pequeñas Empresas Industriales se deben diseñar estrategias que faciliten el acceso de los servicios a dicho sector.
- Diseñar e implementar métodos que permitan garantizar la calidad de los servicios impartidos al sector Micro y Pequeño Empresarial y en la medida de lo posible contar con sistemas de gestión de calidad certificados.
- Orientar los servicios encaminados a la satisfacción de necesidades y a la solución de problemas en la Micro y Pequeña Empresa Industrial que de lugar a su crecimiento.
- Diseñar estrategias e instrumentos que permitan monitorear el servicio brindado, con el propósito de medir el impacto y determinar la eficacia del servicio.
- La promoción de los servicios para la Micro y Pequeña Empresa Industrial se debe hacer utilizando medios publicitarios a los cuales tiene acceso dicho sector tales como, visitas domiciliarias, llamadas telefónicas y boletines informativos.
- Para mejorar la competitividad se debe dar mayor énfasis a la prestación de servicios innovadores.

- Diseñar estrategias publicitarias dirigidas a cubrir al sector Micro y Pequeño Empresarial.
- Adecuarse a los horarios que los empresarios consideran más convenientes para recibir un servicio ya sea en horas laborales o no laborales.
- Fijar una forma de pago, la cual contenga el acuerdo mutuo entre oferentes y demandantes del servicio.
- Diseñar o adoptar metodologías para impartir los servicios, tomando en cuenta modalidad, giro y tamaño de la empresa.
- Fortalecer los servicios de capacitación y demás SDE, en vista de que tienen perspectivas de crecimiento dentro del sector micro y pequeño empresarial.

CAPÍTULO III.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA CONSULTORA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE), PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) INDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. INTRODUCCIÓN.

El plan de negocios citado a continuación, contiene los aspectos básicos que deben tomarse en cuenta para el diseño e implementación de una empresa consultora, es por ello que se tocan aspectos tales como tamaño de la empresa, naturaleza, como también aspectos legales que son necesarios para que la consultora pueda operar formalmente.

Además, contiene lo que es la filosofía de la consultora dentro de la cual se define lo que es la visión, misión, objetivos y políticas que la consultora utilizará durante sus operaciones.

La parte de organización de la empresa, contiene lo que son los manuales de organización y puestos que la empresa utilizará para la prestación de los servicios, así también, se cita el proceso de asignación de personal en la prestación de un servicio específico.

De igual manera, se detalla la parte de producción de servicios en la cual se plantean los servicios que la consultora ofrecerá, así como los procedimientos a utilizar para su ejecución.

La parte de mercadotecnia, detalla lo que es el mercado objetivo de la consultora y los medios que utilizará para que el empresario pueda acceder a los servicios que la consultora ofertará.

Otros aspectos contenidos en el plan de negocio son la determinación de recursos necesarios para que la consultora pueda operar, el plan de cobertura y expansión, los costos de funcionamiento, la evaluación del proyecto y el plan de implementación.

1. Justificación de la Empresa.

La importancia de crear e implementar una empresa de prestación de Servicios de Desarrollo Empresaria (SDE), radica en que los servicios que ésta brinde a la Micro y Pequeña Empresa estarán basados de acuerdo a las necesidades y características que tengan las empresas, de tal manera que contribuya a satisfacer sus necesidades como también solucionar sus problemas, con el propósito de volverlas más sostenibles, competitivas y a su vez promover el crecimiento en el desarrollo de sus actividades. De igual manera, la creación de ésta empresa de prestación de servicios se hace con el fin de generar

nuevas alternativas de ofertas de servicios para los empresarios y por lo tanto fomentar el crecimiento de la economía nacional.

B. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

1. Nombre y Zona de Ubicación de la Consultora.

El nombre con el cual se conocerá la empresa para iniciar y durante sus operaciones será "**Impulsar SA de CV**", nombre que aparecerá en todos los documentos que la misma utilice.

Además, la zona de ubicación de la consultora será donde exista mayor concentración de los clientes potenciales que son parte del mercado meta.

2. Naturaleza de la Consultora.

"Impulsar SA de CV", es una empresa consultora, cuya naturaleza será la prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)¹⁹.

3. Tamaño de la Consultora.

De acuerdo al criterio de números de empleados y monto de capital, "Impulsar SA de CV" surgirá como microempresa ya que estará conformada con un total de tres personas y con un monto de capital inicial de \$2,937.00, de los cuales \$1,453.01, lo conformarán los aportes que se harán en

¹⁹ Servicios de Desarrollo Empresarial: Son una multiplicidad de servicios no financieros prestados a la empresa en varias etapas de su desarrollo (incluyendo aquellos previos a sus inicios).

especies por los tres socios y \$1,483.99, será el aporte en efectivo.

4. Aspectos Legales para el Funcionamiento de la Consultora.

Dado que la empresa se constituirá bajo la denominación de Sociedad Anónima de Capital Variable, ésta deberá de cumplir con una serie de requisitos que le permitan operar legalmente (ver Anexo No. 3).

C. FILOSOFÍA DE LA CONSULTORA.

1. Definición de la Misión.

Somos una empresa que brinda Servicios de Desarrollo Empresarial de calidad orientados a resolver problemas y satisfacer necesidades de la Micro y Pequeña Empresa Industrial.

2. Definición de la Visión.

Ser la empresa líder en la prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial a la Micro y Pequeña Empresa Industrial de El Salvador.

3. Objetivos.

a. Objetivo General.

- Brindar Servicios de Desarrollo Empresarial de calidad, orientados a resolver problemas y satisfacer

necesidades de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) industrial.

b. Objetivos Específicos.

- Ser una empresa certificada en sistemas de gestión de calidad con ISO 9000:2000 en el mediano plazo, a fin de garantizar la satisfacción del cliente.
- Diseñar o adoptar metodologías de prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial que se adapten a la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) industrial.
- Monitorear los Servicios de Desarrollo Empresarial brindados a fin de medir el impacto de los mismos.
- Prestar Servicios de Desarrollo Empresarial ajustados a las necesidades de los Micro y Pequeños Empresarios industriales.

4. Políticas.

- Realizar diagnósticos previos a la prestación de los servicios para determinar la verdadera problemática del empresario.
- Emplear metodologías de acuerdo al tipo de servicio.
- Realizar monitoreos de seguimiento luego de terminados los servicios.
- Mantener una consulta constante sobre el acontecer de la Micro y Pequeña Empresa en El Salvador.

- El cobro por los servicios impartidos se hará efectivo, tomando en cuenta la capacidad de pago del cliente, la complejidad del servicio y precios del mercado.

D. ORGANIZACIÓN.

La parte organizacional de una empresa es de vital importancia para el buen funcionamiento de la misma ya que contribuye al logro de sus objetivos; además, contiene aquellos aspectos encaminados a facilitar la prestación de los servicios tales como los manuales.

Los manuales son herramientas administrativas de planificación muy utilizadas en las empresas consultoras los cuales permiten distinguir funciones, grados de autoridad, los objetivos perseguidos y procedimientos a seguir en el desarrollo de una actividad. Dichos aspectos se necesitan tenerlos claramente definidos para un mejor desempeño de la labor administrativa.

Las empresas utilizan diversos manuales los cuales dependen de la actividad a que se dediquen, así como de su tamaño, en este caso los manuales que se consideran más importantes para que la empresa inicie operaciones son: manuales de organización, de descripción de puestos y de procedimientos.

1. Objetivos del Área de Organización.**a. Objetivo General de Organización.**

- Establecer la estructura organizativa y las distintas funciones y actividades de la organización tanto a nivel directivo como operativo, encaminadas al logro de los objetivos de la consultora.

b. Objetivos Específicos de Organización.

- Mostrar la estructura Organizativa, líneas de autoridad y las funciones de cada una de las unidades que conforman a la empresa a fin de que sirva de guía para el desarrollo de las actividades que se realicen en la empresa y para la toma de decisiones.
- Servir como herramienta guía para la realización de cada una de las actividades correspondiente a cada puesto que conforman la organización.
- Crear una herramienta administrativa que contribuya a la eficacia y eficiencia de todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa para un mejor logro de sus objetivos.

2. Funciones Específicas de la Organización.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

ÍNDICE.

	Página.
Contenido.	
i. Introducción.....	79
ii. Objetivos del Manual de Organización.....	79
iii. Ámbito de Aplicación.....	80
iv. Uso y Actualización.....	80
v. Estructura Organizativa.....	81
vi. Objetivos y Funciones.....	83
a. Junta General de Accionistas.....	83
b. Gerencia General.....	84
c. Gerencia de Servicios.....	86

i. Introducción.

El manual de organización constituye una guía sobre la cual las unidades que conforman a la organización pueden dirigirse, permitiendo lograr una mejor distribución de responsabilidades encaminadas a un mejor desempeño y en consecuencia al logro de los objetivos propuestos por la organización.

Las partes que integran a esta herramienta administrativa son los objetivos, las instrucciones para su uso, las funciones y la estructura organizativa de la empresa.

La finalidad de este manual es facilitar la toma de decisiones, contribuir a la solución de problemas presentados en el diario accionar de la organización, así como prevenir situaciones que podrían afectar su normal funcionamiento.

En cuanto a sus modificaciones, estas se harán cuando la organización sufra algunos cambios en cuanto al número de unidades que la conforman o bien debido a la ampliación o reducción de las unidades respectivas.

ii. Objetivos del Manual de Organización.**Objetivo General.**

Mostrar la estructura organizativa, líneas de autoridad y las funciones de cada una de las unidades que conforman a la empresa a fin de que sirva de guía para el desarrollo

de las actividades que se realicen en la empresa y para la toma de decisiones.

Objetivos Específicos.

- Contar con una guía con la cual los empleados de la empresa puedan consultar.
- Definir la estructura formal de la empresa para contribuir a una mejor organización de la misma.
- Contribuir a unificar el accionar del personal de la empresa para un mejor funcionamiento.

iii. Ámbito de Aplicación.

La aplicación de éste manual comprende todas las unidades de la empresa creadas hasta el momento, lo cual implica que al crearse una nueva unidad o suprimirse o modificarse una existente deberá realizarse las modificaciones correspondientes. Este manual es de consulta para todo el personal de la empresa y por personas o instituciones externas con la debida autorización.

iv. Uso y Actualización.

Éste manual ha sido diseñado para que sirva de guía y pueda ser consultado por los empleados en aspectos de la organización de la empresa, sin embargo, la organización de la empresa no es algo estático sino que cambia conforme ésta va evolucionando, por lo tanto el manual también

requiere cambios, por ello debe de actualizarse conforme a esas modificaciones. No obstante, aunque el manual permite el funcionamiento de la consultora, algunos aspectos no son aplicables por la empresa al momento que inicie operaciones, ya que éste presenta una estructura de mayor formalización la cual se alcanzará en la medida que la consultora se desarrolle.

El uso y actualización del manual debe de hacerse tomando en cuenta lo siguiente:

- Revisar periódicamente el manual para incorporar cambios de acuerdo a las modificaciones en la estructura organizativa de la empresa, el período recomendable para ello es de un año.
- Al realizar modificaciones deben de participar todas las unidades sujetas a cambios.
- Las modificaciones necesarias deberán de incorporarse en las páginas respectivas indicando las fechas en que se realicen e incorporarse en las copias existentes.

v. Estructura Organizativa.

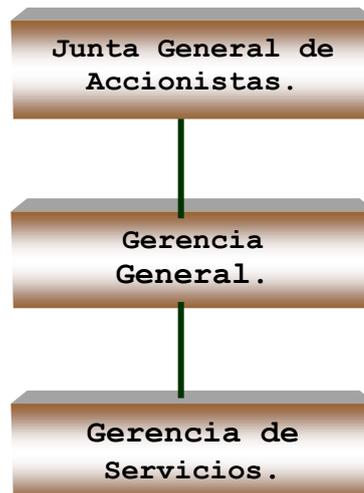
Las unidades necesarias para que la empresa inicie operaciones de manera óptima y para evitar informalidad en lo administrativo son:

- a. La Junta General de Accionistas; quien representa la máxima autoridad en la consultora.
- b. Gerencia General; conformada por lo que es el Gerente General.

c. Gerencia de Servicios; integrada por el Gerente de Servicios y personal de apoyo.

La representación grafica de la organización de la empresa "Impulsar SA de CV", para la prestación de los servicios y para iniciar sus operaciones de manera ordenada y eficiente se muestra en el siguiente organigrama.

**Estructura Organizativa de la Empresa
"IMPULSAR SA de CV".**



vi. Objetivos y Funciones.

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.		Página: 1 De: 1
OBJETIVO: Revisar y evaluar los planes presentados por las Gerencias para su aprobación y ejecución.		
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: Este manual contiene las funciones necesarias que debe de realizar la Junta General de Accionistas, para el adecuado funcionamiento de la consultora.		
UNIDADES Y DEPENDENCIAS QUE INTERVIENEN:		
UNIDADES: Junta General de Accionistas.		
DEPENDENCIAS JERÁRQUICA DIRECTA: Ninguna.		
FUNCIONES.		
<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar o improbar la memoria de Junta Directiva, Balance General, el Estado de pérdidas y Ganancias y tomar las medidas que juzgue oportunas. - Nombramiento y remoción de los administradores y auditor de la consultora. - Fijar los pagos de los administradores y auditor de la consultora. - Modificar el pacto social de la consultora. - Decidir la emisión de acciones cuando se considere conveniente. - Decidir la convocatoria de reuniones periódicas para discutir aspectos concernientes a las funciones y actividades de la consultora. - Definir, discutir y aprobar objetivos, políticas y estrategias para ser implementadas dentro de la consultora. 		
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBADO:
AUTORIZADO:		

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". GERENCIA GENERAL. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.	Página: 1 De: 2
<p>OBJETIVO: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades generales de la consultora.</p> <p>BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: Este manual básicamente contiene las funciones necesarias que la gerencia general debe de realizar para el funcionamiento de la consultora.</p> <p>UNIDADES Y DEPENDENCIAS QUE INTERVIENEN:</p> <p>UNIDADES: Gerencia General.</p> <p>DEPENDENCIAS JERÁRQUICA DIRECTA: Junta General de Accionistas.</p>	
FUNCIONES .	
<ul style="list-style-type: none"> - Promover el desarrollo de la empresa a través de la adecuada planificación, organización y control de los recursos. - Establecer los sistemas y líneas de información adecuadas entre unidades. - Evaluar el logro de las metas y objetivos alcanzados por la empresa. - Coordinar y dirigir adecuadamente las actividades contables y financieras. - Coordinarse con la gerencia de servicios en la solución de problemas y desarrollo e implementación de programas que conciernen a sus actividades. - Tomar decisiones en aspectos de relevancia en relación al accionar de las demás unidades de la empresa. 	

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". GERENCIA GENERAL. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.			Página: 2 De: 2
FUNCIONES.			
<ul style="list-style-type: none"> - Convocar a reuniones periódicas para discutir aspectos concernientes a las funciones y actividades de la empresa. - Elaborar y presentar los estados financieros a la Junta General de Accionistas. 			
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBADO:	AUTORIZADO:

<p style="text-align: center;">EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". GERENCIA DE SERVICIOS. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.</p>	<p>Página: 1 De: 3</p>
<p>OBJETIVO: Realizar diseños, planeación y organización de los servicios ofertados, así como la coordinación de las actividades de prestación de servicios.</p> <p>BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: Este manual básicamente contiene las funciones necesarias que la gerencia de servicios debe de realizar para el normal funcionamiento de la consultora.</p> <p>UNIDADES Y DEPENDENCIAS QUE INTERVIENEN: UNIDADES: Gerencia de Servicios. DEPENDENCIAS JERÁRQUICA DIRECTA: Gerencia General.</p>	
FUNCIONES.	
<ul style="list-style-type: none"> - Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la gerencia de servicios, a fin de hacer posible el funcionamiento de la consultora. - Coordinar las actividades de prestación de servicios. - Buscar y recopilar información referente a la Micro y Pequeña Empresa Industrial. - Diseñar programas de servicios en diferentes modalidades y orientados a la Micro y Pequeña Empresa. - Actualizar constantemente al personal encargado de impartir los servicios a fin de garantizar la calidad de los mismos. - Controlar y evaluar los programas y estudios de prestación de servicios. - Realizar y evaluar los ajustes necesarios a los programas de prestación de servicios. 	

<p style="text-align: center;">EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". GERENCIA DE SERVICIOS. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.</p>	<p>Página: 2 De: 3</p>
FUNCIONES.	
<ul style="list-style-type: none">- Diseñar e implementar procedimientos de servicios que se adapten mejor a las necesidades de los clientes.- Visitar a los micros y pequeños empresarios a fin de elaborar un prediagnóstico que permita establecer los términos de los servicios que los empresarios requieran.- Garantizar la confidencialidad de la información obtenida de cada empresa.- Realizar la planificación de los servicios a impartir.- Mantener información actualizada sobre los diferentes tipos de empresas con sus características, problemas y las formas o maneras de asistirlas.- Participar en las reuniones de trabajo que promueva la gerencia general para el desarrollo de planes y solución de problemas.- Promover las relaciones entre la consultora y organizaciones facilitadoras en la prestación de servicios.- Preparar ofertas técnicas para la prestación de los servicios.- Planificar, coordinar, supervisar y controlar los proyectos que se estén realizando o vayan a realizar.	

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". GERENCIA DE SERVICIOS. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.		Página: 3 De: 3	
FUNCIONES.			
<ul style="list-style-type: none"> - Presupuestar los recursos necesarios para los servicios y encargarse de que sean proveídos. - Mantener una base de datos de personal que en determinado momento pueda necesitarse para la ejecución de un servicio y de realizar la gestión necesaria cuando no se cuente con personal para ello. - Negociar y firmar contratos para la prestación de los servicios. - Medir el impacto por los servicios impartidos, así como diseñar las herramientas requeridas para ello. - Buscar mecanismos que faciliten los procedimientos para la prestación de los servicios. 			
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBADO:	AUTORIZADO:

3. Actividades Específicas de los Puestos.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

ÍNDICE.

Página.

Contenido.

i.	Introducción.....	90
ii.	Objetivos.....	90
iii.	Ámbito de Aplicación.....	91
iv.	Uso y Actualización.....	91
v.	Estructura Organizativa de los Puestos.....	92
vi.	Descripción de los Puestos.....	93
	a) Gerente General.....	93
	b) Gerente de Servicios.....	95

i. Introducción.

El siguiente manual tiene los requerimientos necesarios para servir de apoyo para el adecuado desempeño del personal que integran cada una de las unidades de la organización, estableciendo para ello el personal que ocupará determinado puesto, así como, los niveles de autoridad correspondientes.

Éste manual contiene objetivos, ámbito de aplicación, uso y actualización, estructura organizativa del puesto y la descripción de las actividades que corresponden a cada puesto.

Para mantener la objetividad del manual, este deberá de ser actualizado en la medida que mejoren las actividades que se lleven a cabo en las distintas unidades de la organización.

Cabe mencionar que las actividades contenidas en éste manual permiten el normal funcionamiento de la consultora pero que para iniciar sus operaciones éstas no son aplicables totalmente ya que presentan una estructura de mayor formalización la cual se alcanzará en la medida que la consultora evolucione.

ii. Objetivos del Manual de Descripción de Puestos.**Objetivo General.**

- Servir como herramienta guía para la realización de cada una de las actividades correspondiente a cada puesto que conforman la organización.

Objetivos Específicos.

- Ser una guía de las responsabilidades que competen a cada miembro de la organización.
- Facilitar la adquisición del personal mas apropiado a las actividades de la organización.
- Identificar claramente las actividades que competen a cada puesto.

iii. Ámbito de Aplicación.

La aplicación del presente manual se dará con todas las unidades que conforman a la organización, pudiendo ser consultado por todos los miembros que integren la misma, con el fin de llevar a cabo la actividad que los puestos requieran.

iv. Uso y Actualización.

El manual de descripción de puestos que aquí se presenta, ha sido diseñado de forma que el responsable del puesto al igual que cualquier otro miembro de la organización entienda cada una de las responsabilidades que al puesto competen. Para ello todo el personal deberá:

- a) Tener una interpretación uniforme de las responsabilidades competentes de cada puesto.
- b) La actualización o modificación será cada vez que se modifique la estructura organizacional, o bien, cuando se considere oportuno.

- c) La actualización o modificación se hará en presencia del responsable que ocupe el puesto en cuestión.
- d) Cualquier sugerencia aprobada con la finalidad de modificar el contenido del manual, deberá sustituirse la página respectiva, colocando su fecha de actualización en la casilla respectiva y deberá de incorporarse en todas las copias existentes.
- e) Las funciones y dependencias jerárquicas aquí plasmadas deberán ser cumplidas por el personal de la empresa.

v. Estructura Organizativa de los Puestos.

Los puestos necesarios para que la empresa inicie sus operaciones de manera óptima y para evitar informalidad en lo administrativo son los siguientes:

- a. Gerente General.
- b. Gerente de Servicios.

La representación gráfica para cada uno de los puestos dentro de la organización se representa a través del siguiente organigrama.

**Estructura Organizativa de los Puestos de la
Empresa "IMPULSAR SA de CV".**



vi. Descripción de los Puestos.

<p style="text-align: center;">EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". GERENTE GENERAL. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.</p>	<p>Página: 1 De: 2</p>
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades generales de la consultora.</p> <p>UNIDADES Y PUESTOS QUE INTERVIENEN:</p> <p>UNIDADES: Gerencia General.</p> <p>PUESTOS: Gerente General.</p>	
<p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar las actividades generales de la empresa. - Coordinar y controlar el trabajo de la gerencia de servicios. - Coordinar y supervisar la elaboración y cumplimiento de los presupuestos, anuales y los requeridos para la prestación de los servicios. - Definir estrategias para el logro de los objetivos de la empresa. - Establecer objetivos a corto y mediano plazo para la empresa. - Suscribir convenios, contratos y demás documentos que vayan en beneficio del accionar de la empresa y de los clientes. - Promover sesiones de trabajo con la gerencia de servicios para el desarrollo de planes, programas y solución de problemas. 	

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". GERENTE GENERAL. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.		Página: 2 De: 2	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.			
<ul style="list-style-type: none"> - Llevar un registro y control de las actividades contables y financieras. - Preparar los reportes de operación, contabilidad, costos y gastos. 			
NIVEL DE ESTUDIO: Graduado de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.			
EXPERIENCIA: Con formación en el marco de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).			
OTROS: Tener conocimientos sobre procesos de prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial, perseverancia para lograr los objetivos, capacidad de análisis y síntesis.			
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBADO:	AUTORIZADO:

<p style="text-align: center;">EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". GERENTE DE SERVICIOS. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.</p>	<p>Página: 1 De: 3</p>
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades de las diferentes modalidades de servicios.</p> <p>UNIDADES, PUESTOS Y DEPENDENCIAS QUE INTERVIENEN:</p> <p>UNIDADES: Gerencia de Servicios.</p> <p>PUESTOS: Gerente de Servicios.</p> <p>DEPENDENCIAS JERÁRQUICA DIRECTA: Gerencia General.</p>	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.	
<ul style="list-style-type: none"> - Planear, dirigir y controlar las actividades pertinentes a la gerencia de servicios. - Coordinar las actividades de su unidad y las de su personal a cargo, orientándolas al logro de los objetivos de la organización. - Elaborar políticas y estrategias utilizadas por la gerencia de servicios. - Implementar y controlar la aplicación de las políticas y estrategias para la prestación de los servicios. - Realizar el monitoreo de la prestación de los servicios, tomando las medidas correctivas necesarias para alcanzar los objetivos fijados. - Coordinarse con la gerencia general para la determinación de los recursos necesarios para la prestación de los servicios. 	

<p style="text-align: center;">EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". GERENTE DE SERVICIOS. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.</p>	<p>Página: 2 De: 3</p>
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.	
<ul style="list-style-type: none"> - Recibir los recursos necesarios para la prestación de los servicios. - Elaborar un plan que detalle el contenido de los cursos, seminarios u otras actividades que requiera la prestación de los servicios. - Definir la metodología y métodos a utilizar para la prestación de los servicios. - Informar de las actividades de prestación de servicios a la gerencia general. - Llevar un registro de los servicios impartidos. - Realizar los prediagnósticos a fin de detectar la problemática que las empresas presentan y el tipo de servicio a impartir. - Elaborar un reporte sobre los hallazgos del prediagnóstico practicado en las empresas. - Participar en reuniones de trabajo promovido por la gerencia general. - Definir los perfiles de personal necesario para impartir un servicio determinado. - Establecer una comunicación permanente con las empresas que han recibido lo servicios. 	

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". GERENTE DE SERVICIOS. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.		Página: 3 De: 3
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.		
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar planes de seguimiento y evaluaciones de impacto de los servicios impartidos. - Elaborar los presupuestos de los recursos necesarios para la ejecución de los servicios. - Realizar la programación de los proyectos. - Elaborar ofertas técnicas y económicas. - Negociar y firmar contratos por los servicios. - Mantener una base de datos de personal encargado de impartir los servicios. 		
NIVEL DE ESTUDIO: Graduado de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.		
EXPERIENCIA: Con formación en el marco de los Servicios de Desarrollo Empresarial(SDE).		
OTROS: Conocimiento sobre las diferentes modalidades de Servicios de Desarrollo Empresarial y procesos de prestación de los mismos, con iniciativa, capacidad analítica y de síntesis.		
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBADO:
AUTORIZADO:		

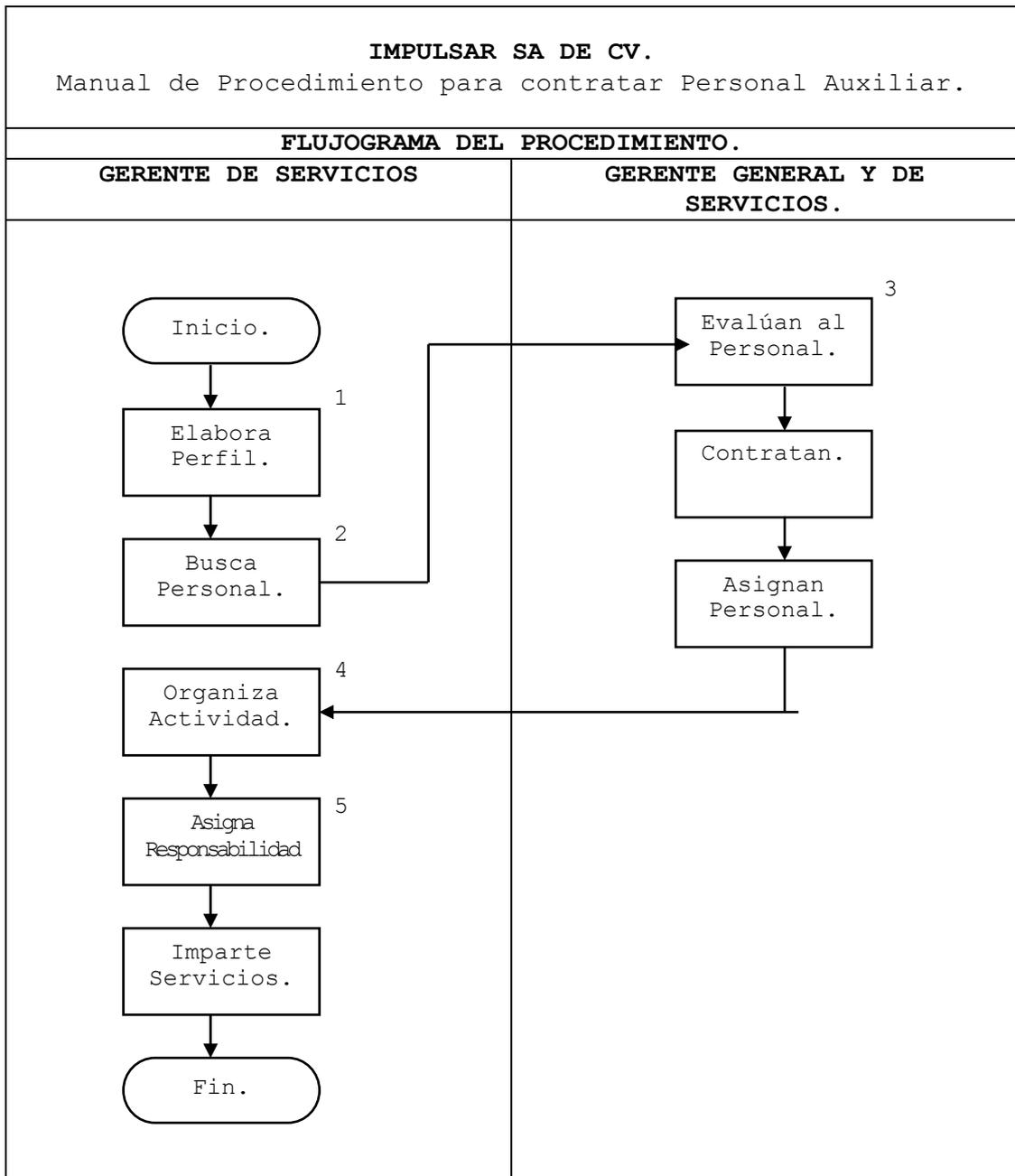
4. Reclutamiento, Selección y Asignación de Personal Adicional para la Prestación de los Servicios.

El reclutamiento del personal necesario para la prestación de los servicios se hará en diferentes lugares estratégicos, tales como: Universidades, Instituciones Privadas y Gubernamentales, y también se recurrirá a personas individuales con conocimientos y experiencia en la prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial.

En cuanto a la selección del personal, esta se hará de acuerdo a diferentes criterios, tales como; la experiencia que se tenga en el campo de los Servicios de Desarrollo Empresarial, disponibilidad de tiempo, formación y experiencia que demande el tipo de servicio a impartir y capacidad para trabajar en equipo.

Cabe mencionar que cada uno de los profesionales reclutados y seleccionados se mantendrá registrado dentro de la base de datos que manejará el gerente de servicios, quien recurrirá a la misma cuando se requiera de personal adicional para impartir los servicios que se demanden.

La asignación del personal necesario para impartir los servicios se hará tomando en cuenta el procedimiento de la Pág. No. 121, mostrando la descripción de los pasos de dicho procedimiento en el anexo No 4.



E. PRODUCCIÓN DE LOS SERVICIOS.**1. Descripción de los Servicios.**

La consultora prestará Servicios de Desarrollo Empresarial en cuatro diferentes modalidades, las cuales son: Capacitación, Asesoría, Consultoría y Asistencia Técnica.

2. Caracterización de los Servicios.**a. Servicios de Capacitación.**

OBJETIVO: Desarrollar conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas para comprender y manejar conceptos, criterios, técnicas y herramientas en las distintas áreas que conforman a la empresa.

DESTINADO A: Micros y Pequeñas empresas industriales y personas que quieran crear una empresa.

MÉTODO: participativo, simulación de casos, interactivo, estudio de casos, exposiciones, debates, ejercicios vivenciales, análisis y discusión de experiencias, aprender-haciendo y dinámicas grupales.

ÁREAS: Administración, Mercadeo, Finanzas, Recurso Humano, y Producción.

SERVICIOS QUE SE OFRECEN:

- Manejo de herramientas de control de inventarios.

- Como producir con calidad.
- Como optimizar los recursos de la planta.
- Innovación tecnológica.
- Creación de planes de negocios.
- Trabajo en equipo.
- Manejo del flujo de efectivo.

b. Servicios de Asesoría.

OBJETIVO: Guiar al empresario en la identificación de problemas y oportunidades para ayudarlo a definir opciones y seleccionar cursos de acción.

DESTINADO A: micros y Pequeñas empresas industriales.

MÉTODO: interacción directa con el cliente, análisis y discusión de casos.

ÁREAS: Administración, Mercadeo, Finanzas, Recursos Humanos y Producción.

SERVICIOS QUE SE OFRECEN:

- Modelos administrativos adecuados a la empresa.
- Asesoría en creación de empresas.
- Distribución de la maquinaria en planta.

- Asesoría para la legalización de empresas.

c. Servicios de Consultoría.

OBJETIVO: Ayudar a los empresarios a resolver problemas empresariales, descubrir y evaluar nuevas oportunidades, así como la puesta en marcha de cambios dentro de la organización.

DESTINADO A: micros y Pequeños empresarios industriales.

MÉTODO: observación e interacción directa, inductivo, análisis, discusión de casos y encuestas.

ÁREAS: Administración, Mercadeo, Finanzas, Recursos Humanos, y Producción.

SERVICIOS QUE SE OFRECEN:

- Diseño de herramientas que permitan llevar un control efectivo del inventario.
- Investigación sobre aceptación del producto.
- Estudios sobre procesos de producción.
- Diseño de estrategias publicitarias.
- Estudios sobre distribución en planta.
- Desarrollo de productos.
- Diseño de manuales administrativos.

- Estudios de tiempos y movimientos.
- Innovación de productos.
- Estudios sobre diversificación de productos.

d. Servicios de Asistencia Técnica.

OBJETIVO: Acompañar al empresario en la solución de problemas específicos de la empresa.

DESTINADO A: micro y pequeñas empresas industriales.

ÁREAS: Administración, Mercadeo, Finanzas, Recursos Humanos, y Producción.

MÉTODO: acompañamiento directo con el empresario, interacción directa y simulación.

SERVICIOS QUE SE OFRECEN:

- Implementación de herramientas de control de la producción (inventarios).
- Transferencia de tecnología.
- Gestión de tecnología.
- Investigación y desarrollo de productos.
- Diversificación de productos.
- Mejora de procesos y materiales.

Para la caracterización de estos servicios, se tomó como base la situación actual del mercado de demandantes de Servicios de Desarrollo Empresarial, a partir del cual se elaboró una matriz problema servicio, (ver Anexo No. 5).

3. Planes y programas de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) .

En cuanto a los planes y programas, estos constituyen las bases y acciones a seguir en la prestación de los servicios.

Se conoce como programa aquel que describe todas las actividades que requerirá la prestación de los servicios a fin de impartirlos de manera eficiente.

En el Anexo No.6, se describe el programa del plan para la prestación de los Servicios de Desarrollo Empresarial.

4. Manual de Procedimiento para la Prestación de los Servicios.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

ÍNDICE.

Página.

Contenido.

I.	Introducción.....	106
II.	Objetivos.....	106
III.	Uso y Actualización.....	107
IV.	Simbología Utilizada.....	108
V.	Flujogramas de los Procedimientos.....	110
	a. Prestación de los servicios de Capacitación..	110
	b. Prestación de los servicios de Asesoría.....	114
	c. Prestación de los servicios de Consultoría...	117
	d. Prestación de los servicios de Asistencia	
	Técnica.....	122

i. Introducción.

El siguiente manual tiene por objetivo servir de guía para la realización de las distintas actividades que intervienen en la prestación de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

Esta herramienta administrativa servirá para agilizar las actividades, así como, para evitar la dualidad de mandos que obstaculicen los procesos de prestación de los servicios.

Este manual contiene: objetivos, uso y actualización, así como la descripción de las actividades de cada procedimiento.

En cuanto a su actualización, esta puede ser cada vez que se considere conveniente, siempre y cuando sus mejoras se adecuen a las actividades que requiere cada procedimiento según las unidades que integran la empresa.

ii. Objetivos del Manual.**Objetivo General.**

Crear una herramienta administrativa que contribuya a la eficacia y eficiencia de todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa para el logro de sus objetivos.

Objetivos Específicos.

- Dotar a la gerencia general de una guía que le permita obtener información adecuada, para una eficiente toma de decisiones así como también para la planeación de actividades futuras.
- Estandarizar las actividades que intervienen en el desarrollo y ejecución de un servicio determinado.
- Proveer a cada una de las unidades de la empresa de los documentos y procedimientos que les servirán de guía de actuación en cada una de las actividades que deberán de realizar para la prestación de los servicios.

iii. Instrucciones para su Uso y Actualización.

El manual de procedimientos que aquí se presenta, ha sido diseñado de manera tal que su contenido sea fácil de entender por las personas que quieran hacer uso de él, requiriendo para ello:

- a. Que el personal de la empresa conozca e interprete adecuadamente el manual.
- b. La actualización o modificaciones se harán con el fin de mejorar los procedimientos.
- c. Cualquier sugerencia aprobada con la finalidad de modificar el contenido del manual deberá sustituirse la página respectiva, colocando su fecha de

actualización en la casilla respectiva y deberá de incorporarse en todas las copias existentes.

iv. **Simbología Utilizada.**

En cuanto a la simbología que se utiliza para el desarrollo de estos procedimientos se detallan a continuación:

Símbolos.

Representa.



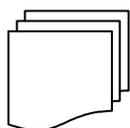
- **Inicio:** es utilizado para señalar cuando las acciones pasan de una unidad a otra y cuando interviene el jefe o encargado de alguna unidad, también indica el fin de las acciones.



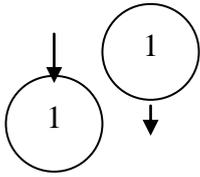
- **Acción, operación, paso, etc.** Indica las acciones que realizan las unidades o personas involucradas en el procedimiento.



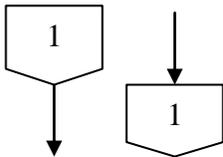
- **Documento:** aparece por primera vez cuando este es elaborado, o por segunda o más veces en el diagrama.



- **Documentos originales:** juego completo de documentos diferentes y sin copias.



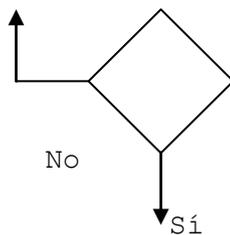
- **Conectores de salidas y entradas:** conectores entre renglones de la misma página en la que continua el diagrama de flujos.



- **Conectores de salida y entrada:** entre renglones de una página a otra, en la que continua el diagrama de flujo.



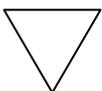
- **Flujo de operaciones:** que indican la dirección del diagrama de flujo, por lo general de arriba a hacia abajo.



- **Decisión o alternativa:** indica un punto dentro del flujo en donde se debe de tomar una decisión entre dos o más alternativas.



- **Firma de recibido, Autorizado, Visto bueno, etc.** Indica firmar o autorizar.



- **Archivo:** indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.

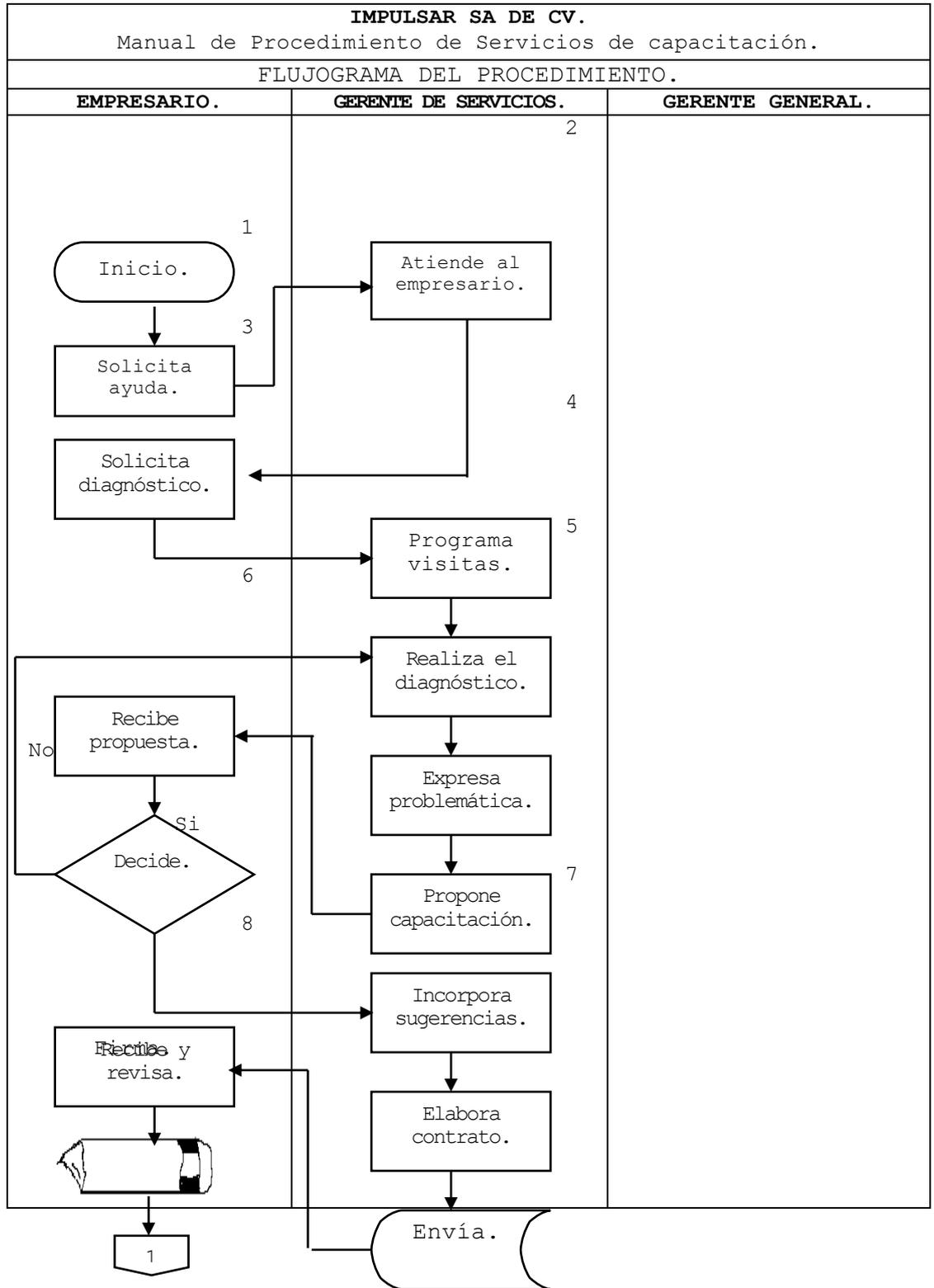


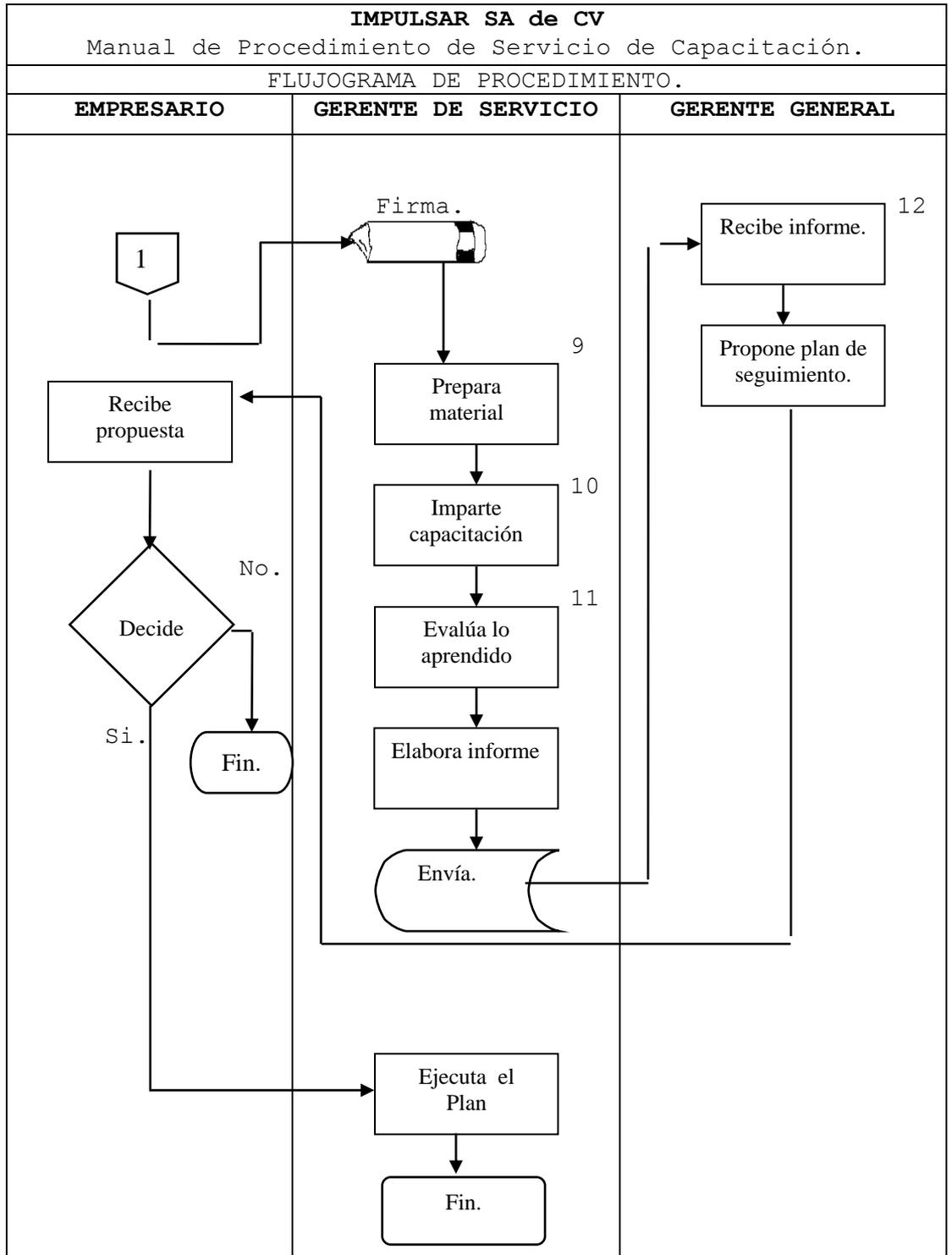
- **Transporte:** indica que el documento pasa de un lugar a otro, cuando en el procedimiento

dice que la documentación se envía o se remite a otra unidad.

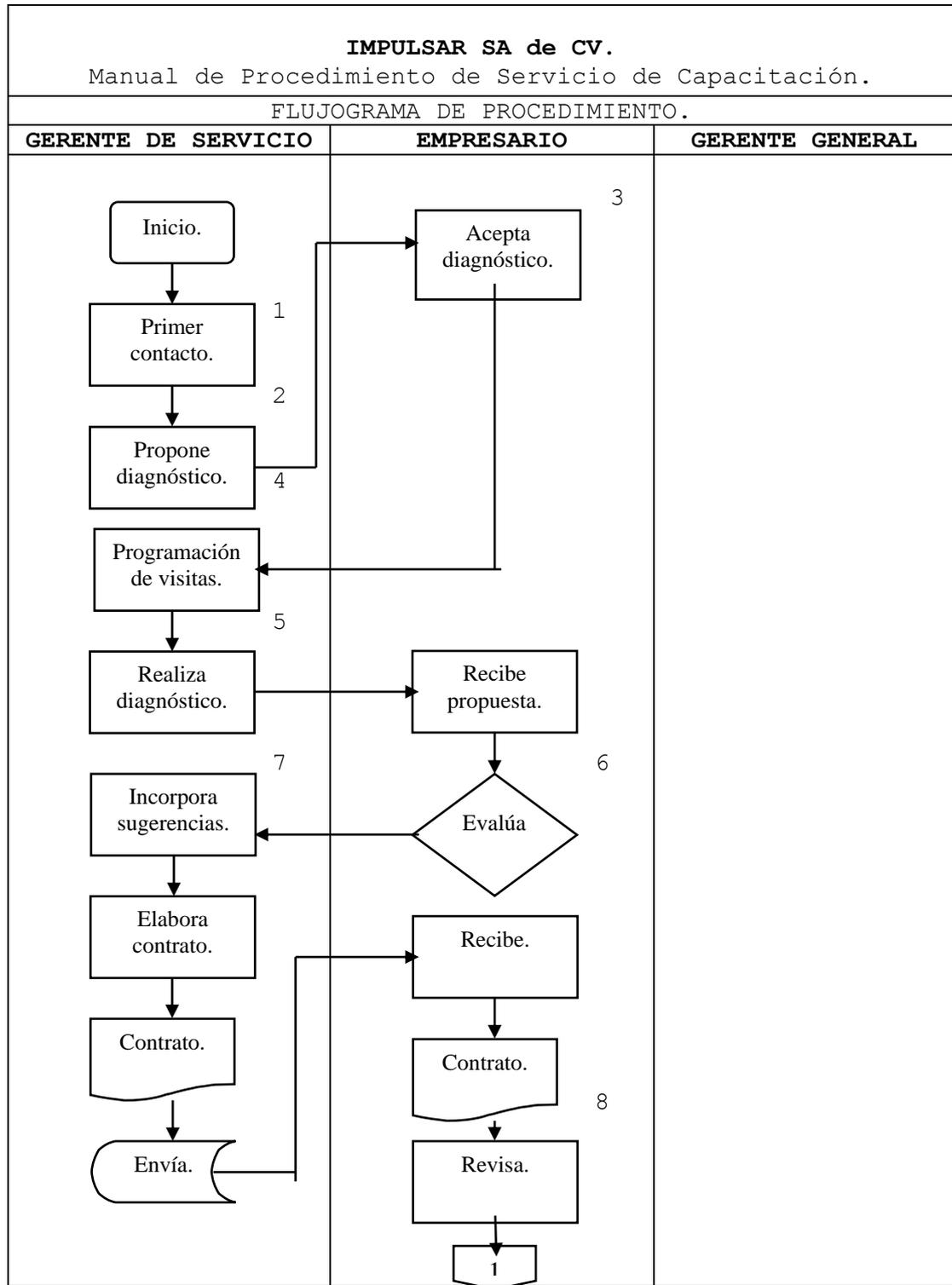
v. **Flujogramas de los Procedimientos.**

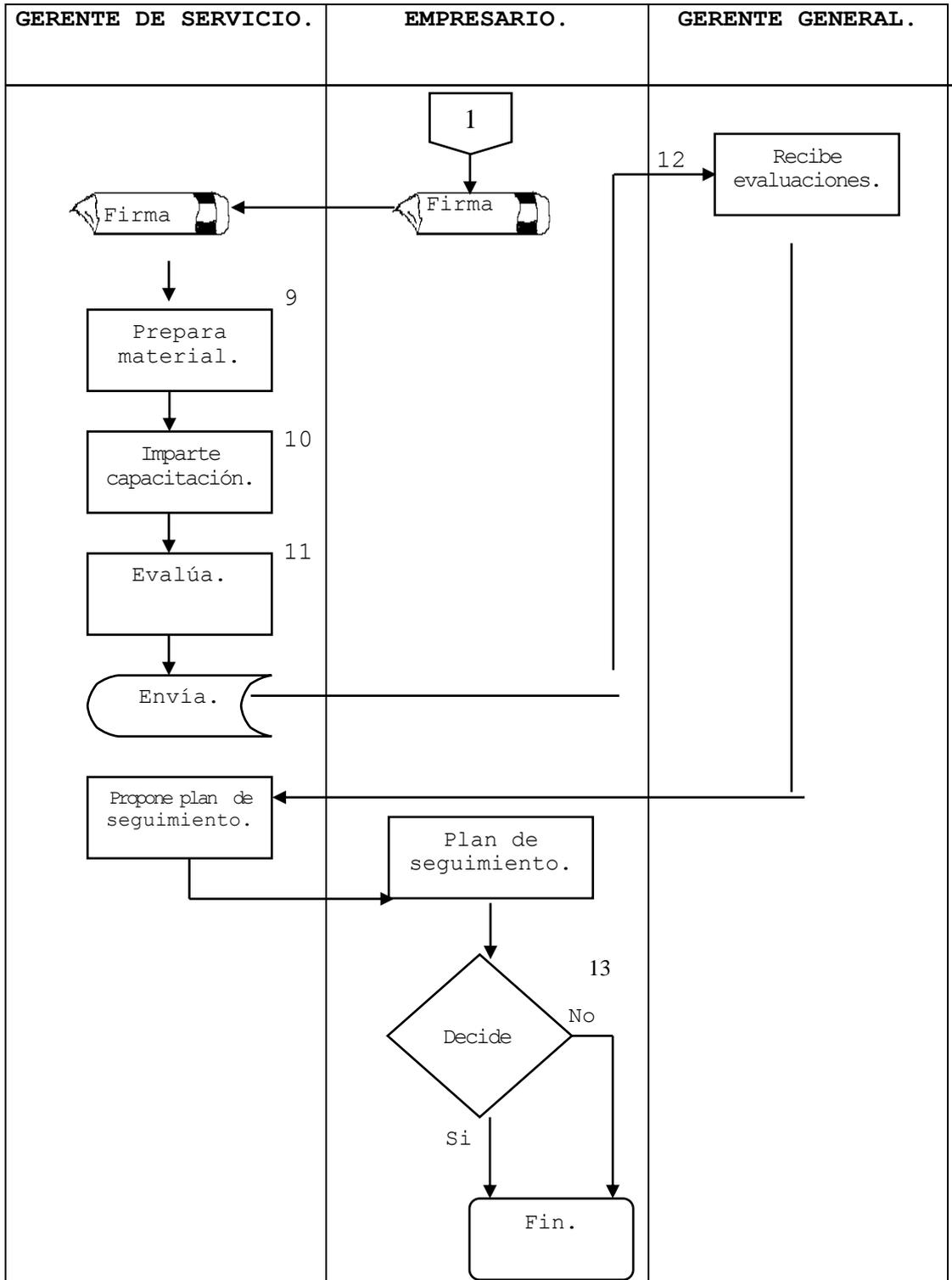
- a. **Descripción de pasos de los Servicios de Capacitación, cuando el empresario visita al consultor (Ver Anexo No. 7).**



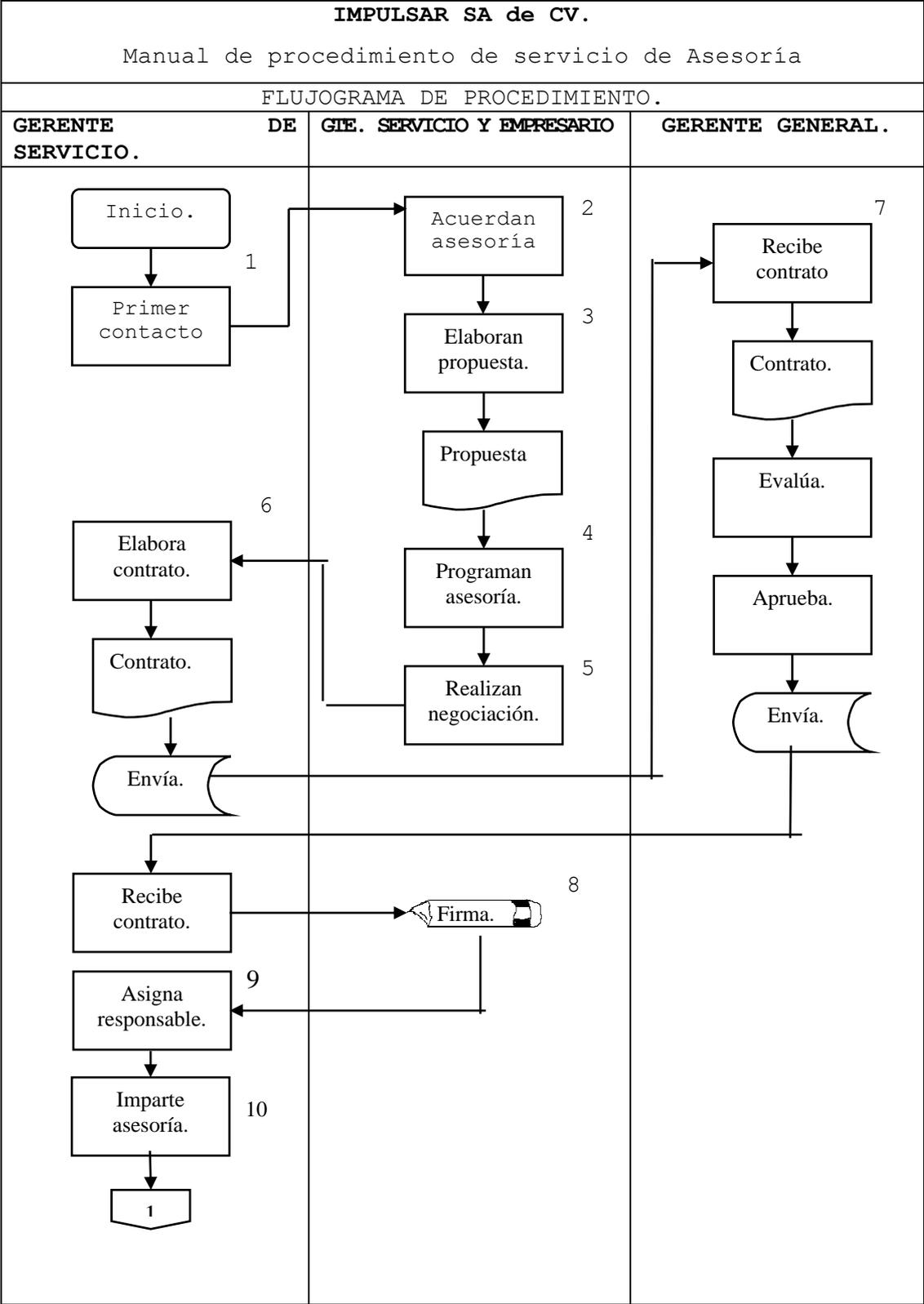


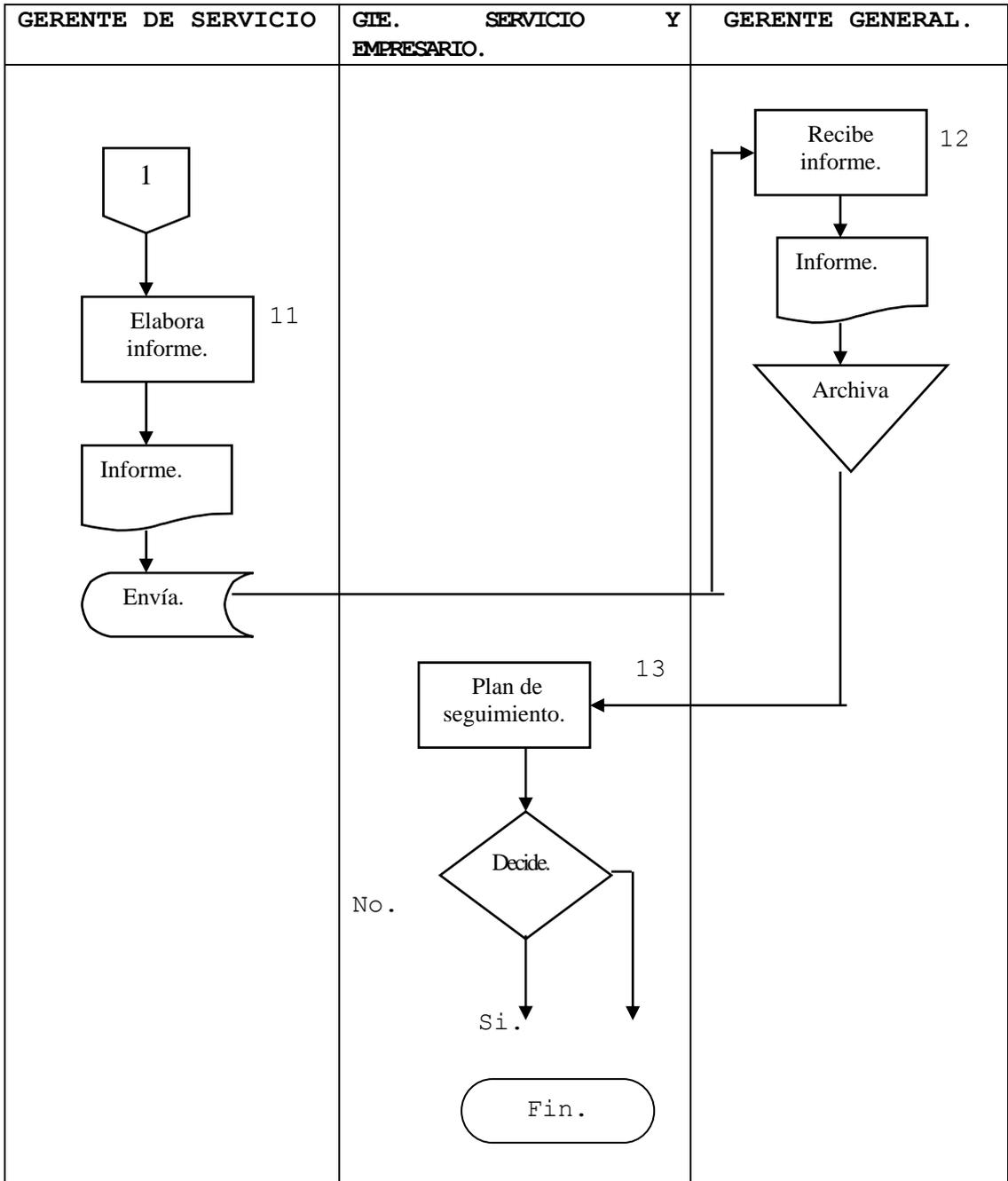
Procedimiento de Capacitación cuando el Consultor Visita al Empresario.



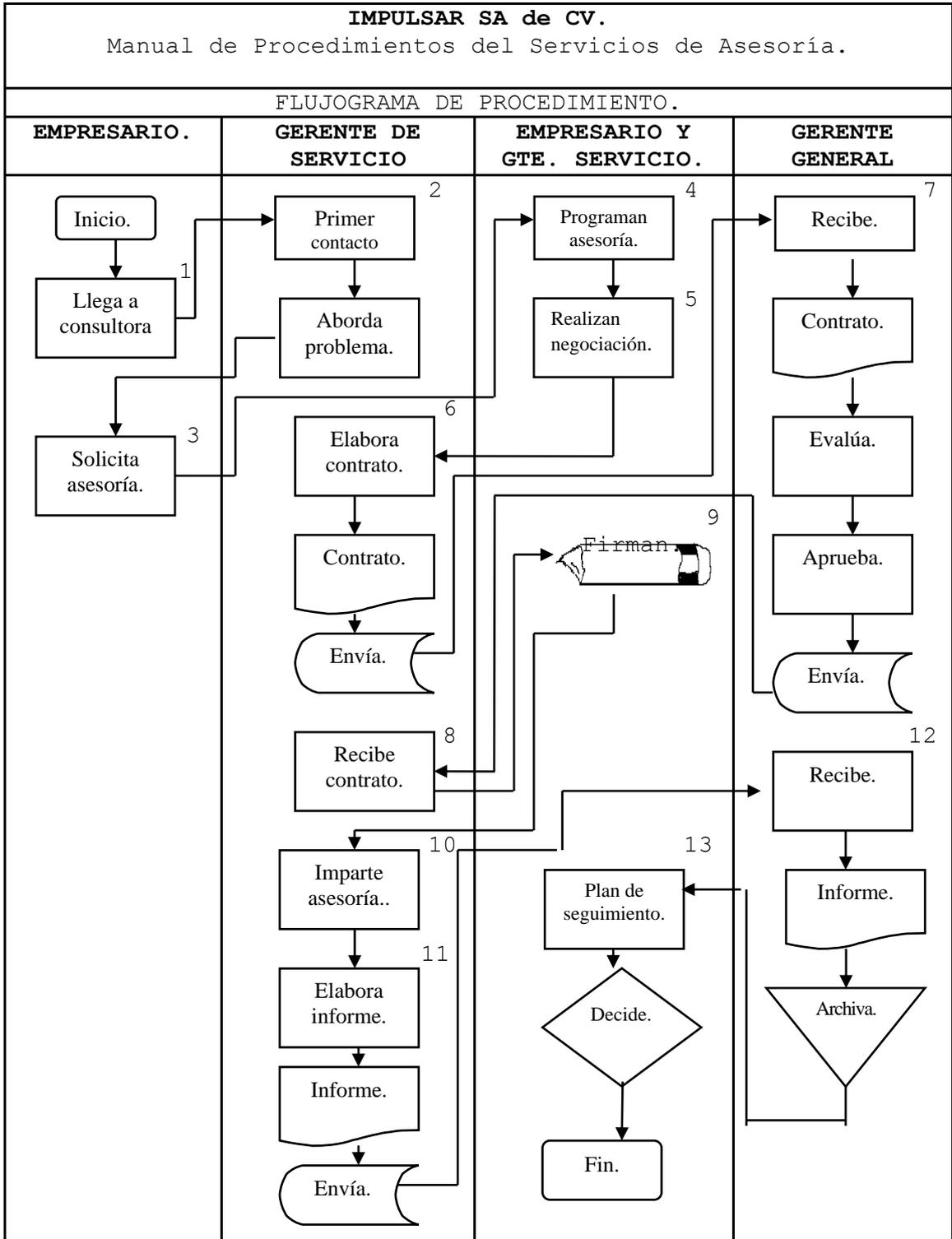


b. Descripción de pasos de los Servicios de Asesoría, cuando el consultor visita al empresario (Ver Anexo No. 8).

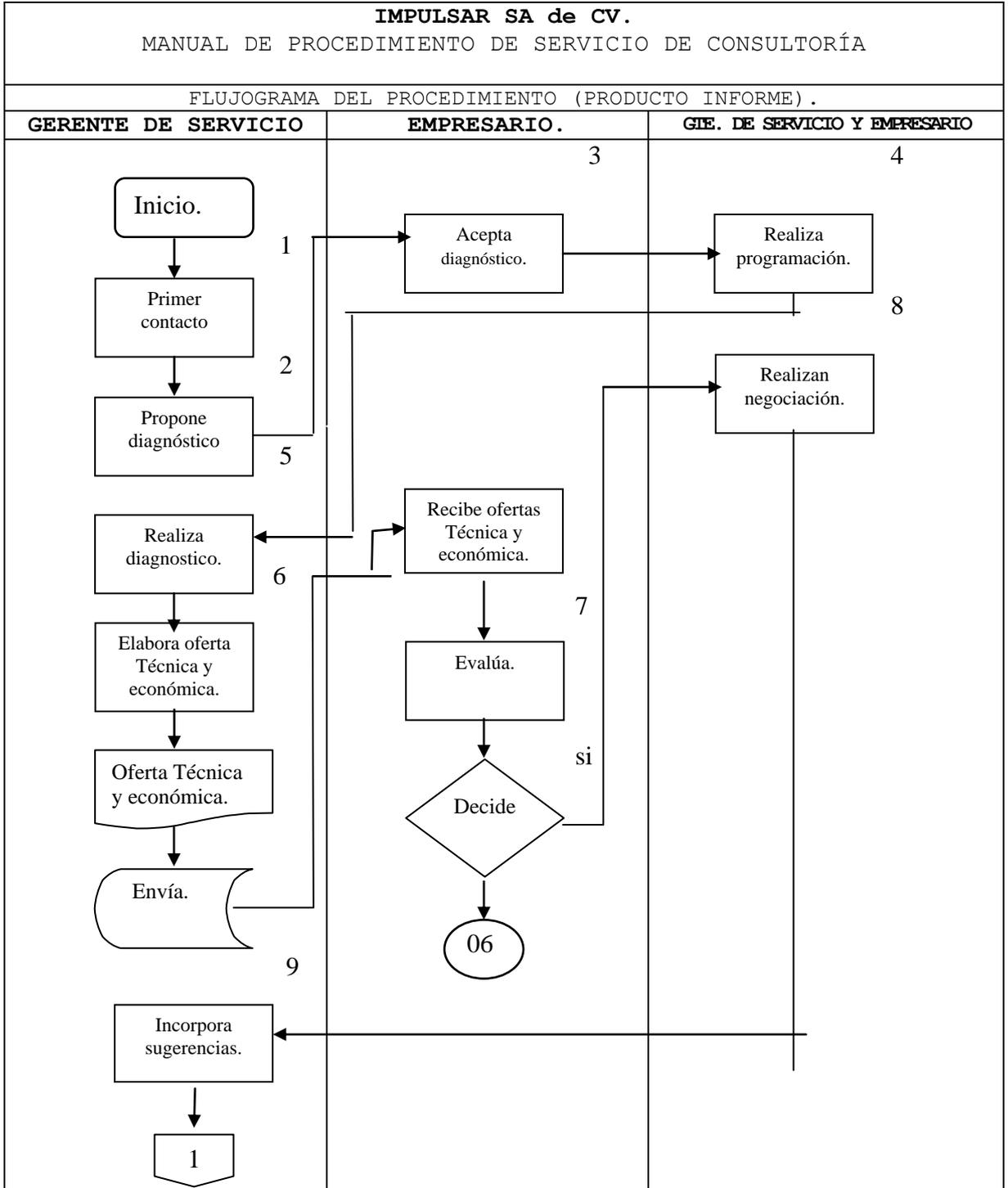


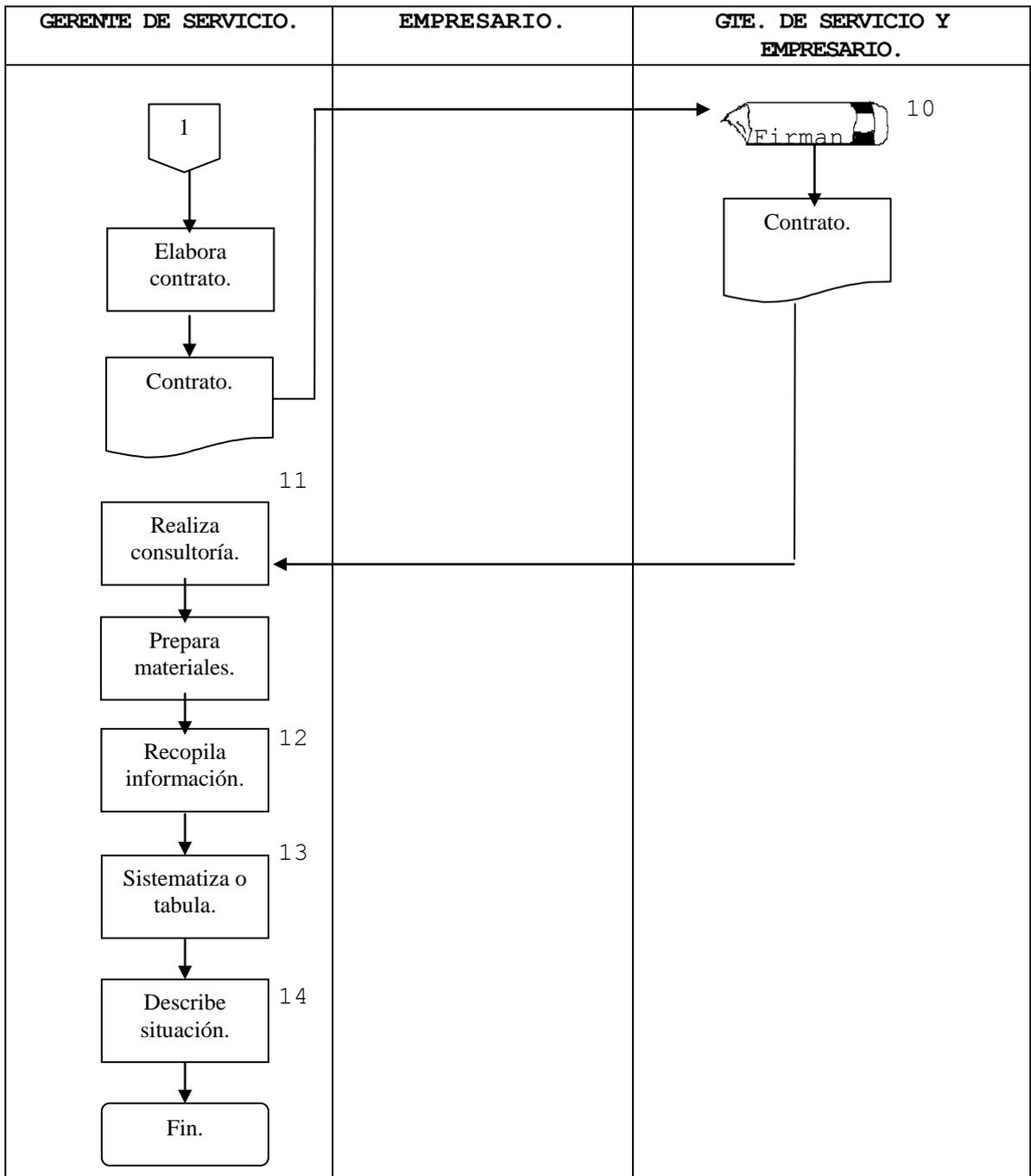


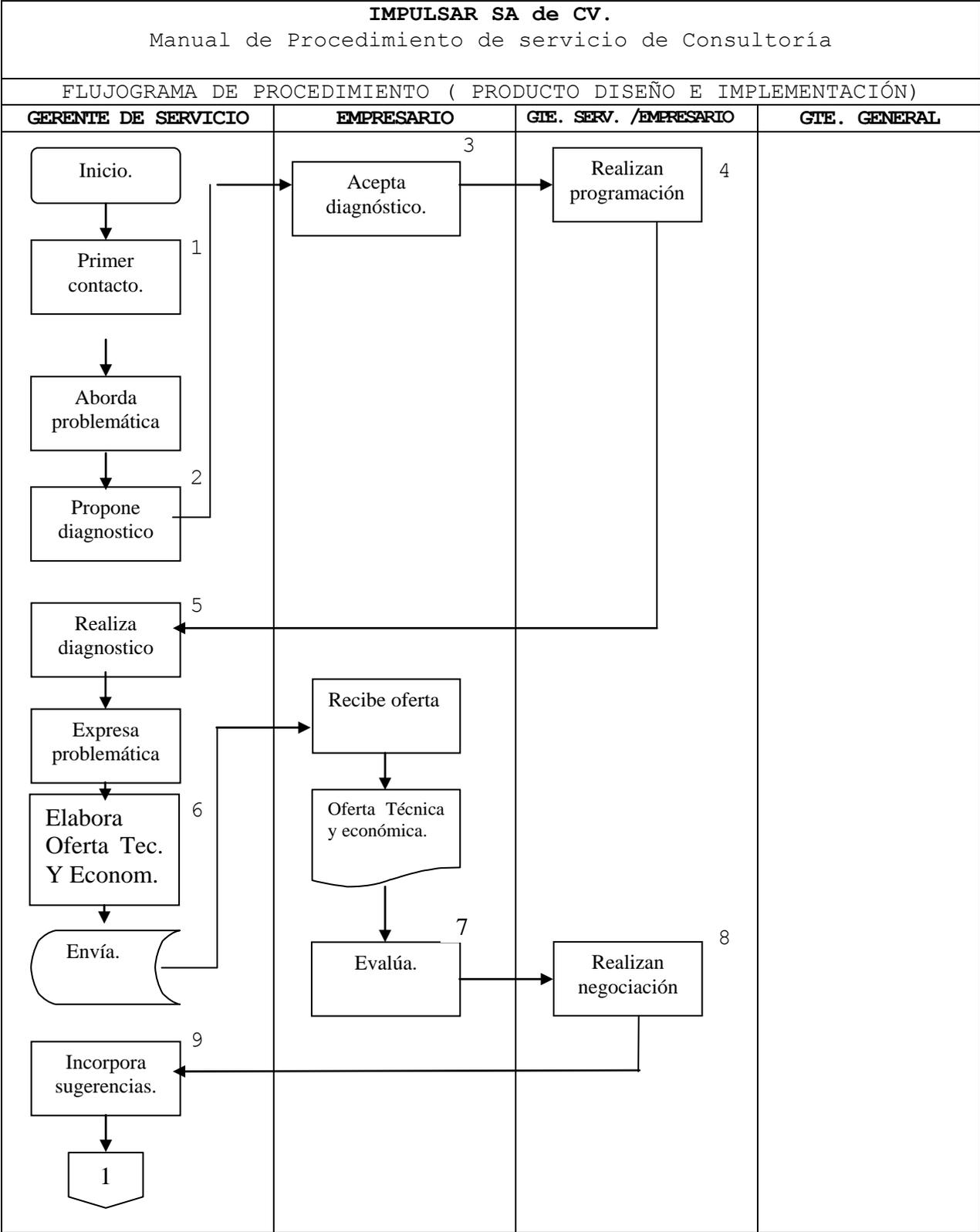
Procedimiento de Asesoría, cuando el Empresario Visita a la Consultora.

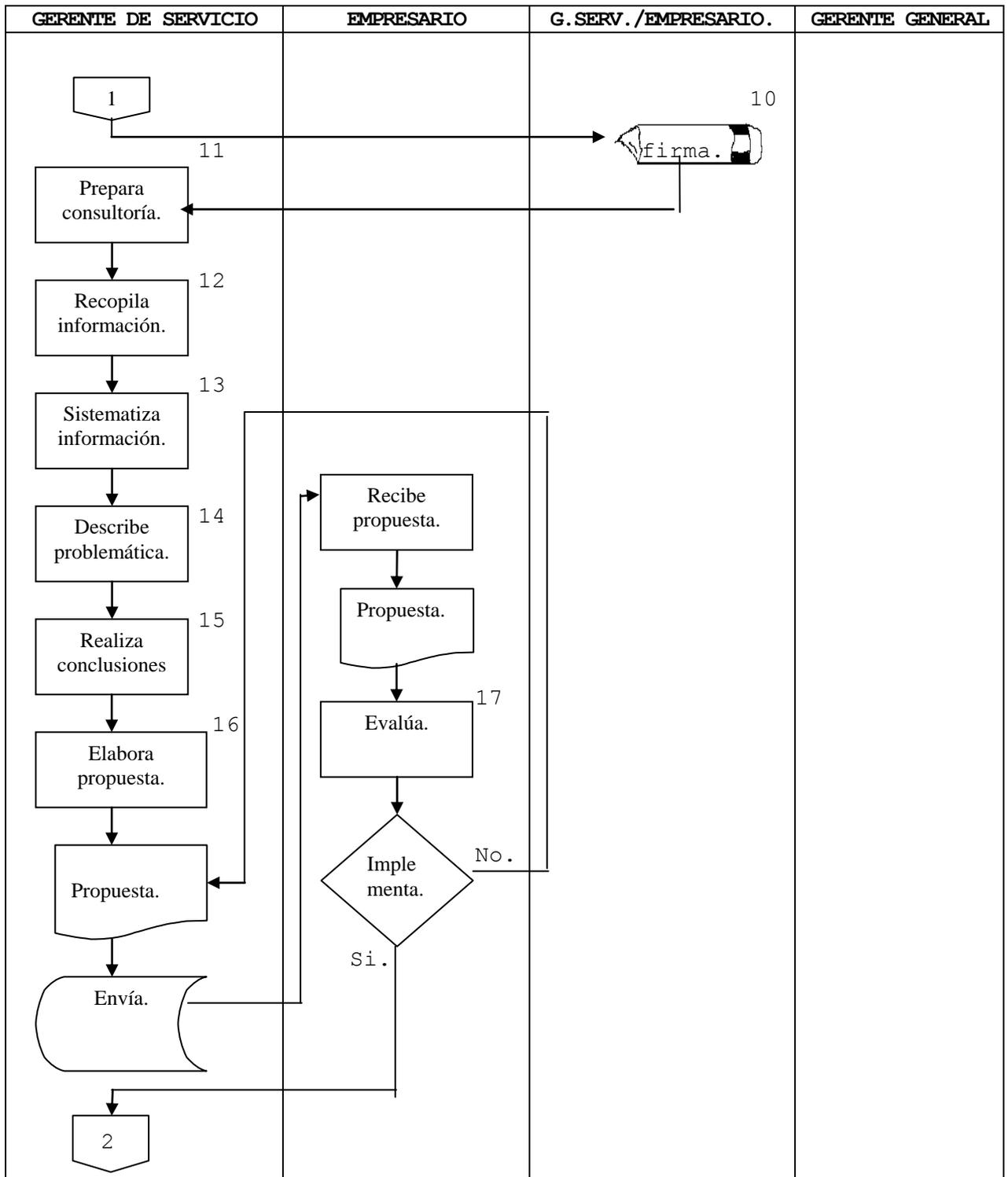


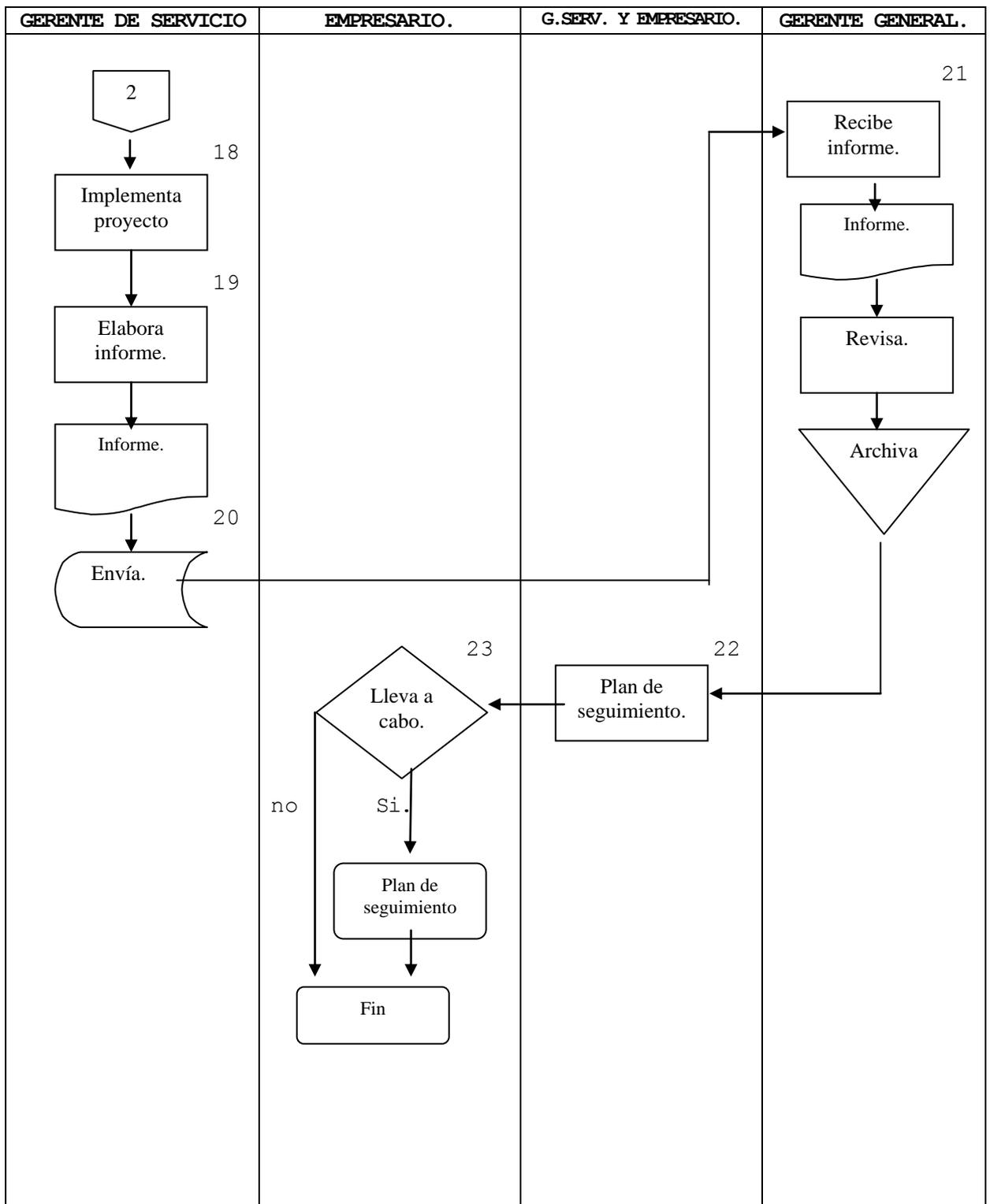
c. Descripción de pasos de los Servicios de Consultoría, cuando el Consultor visita al Empresario (Ver Anexo No. 9).



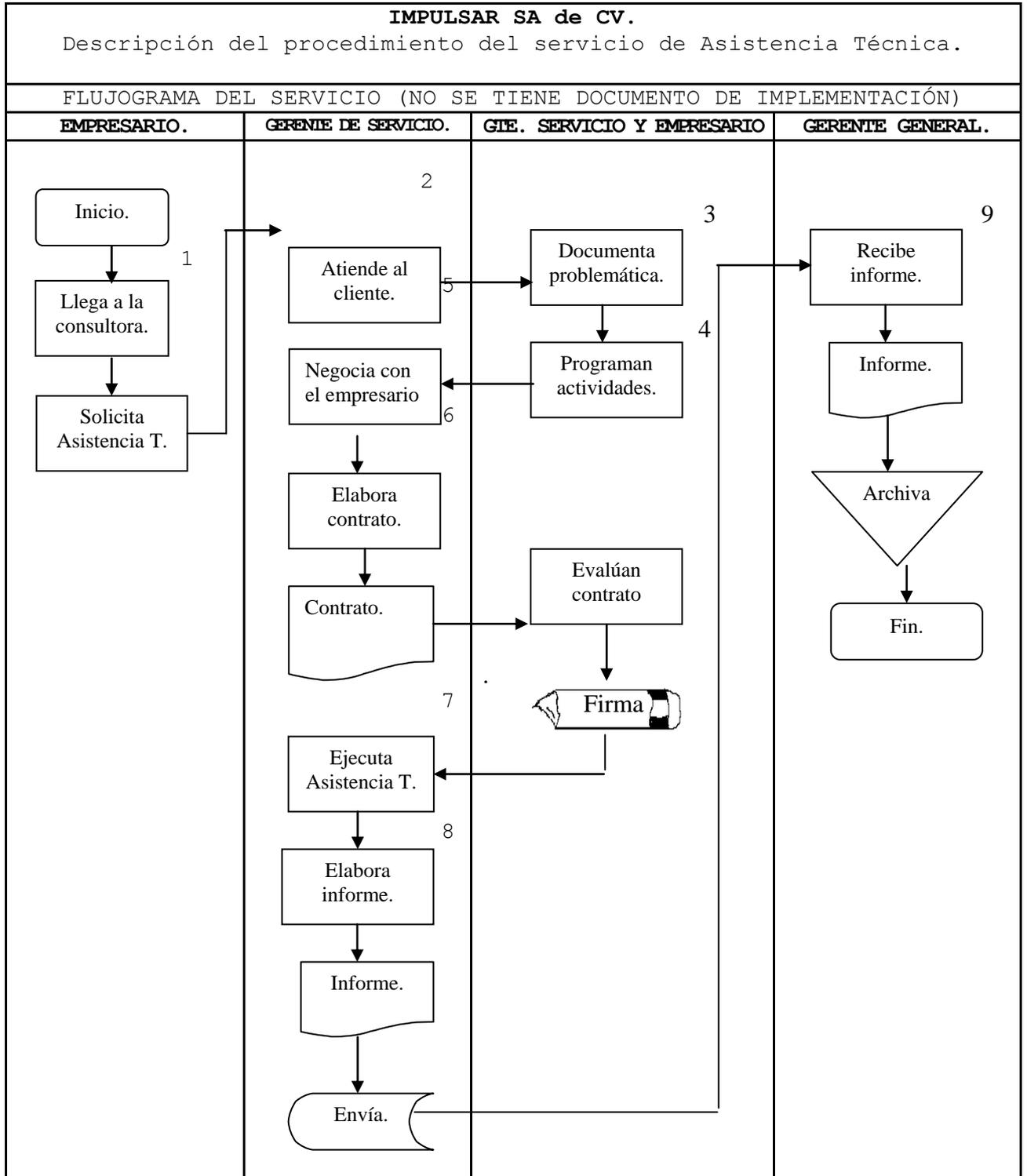


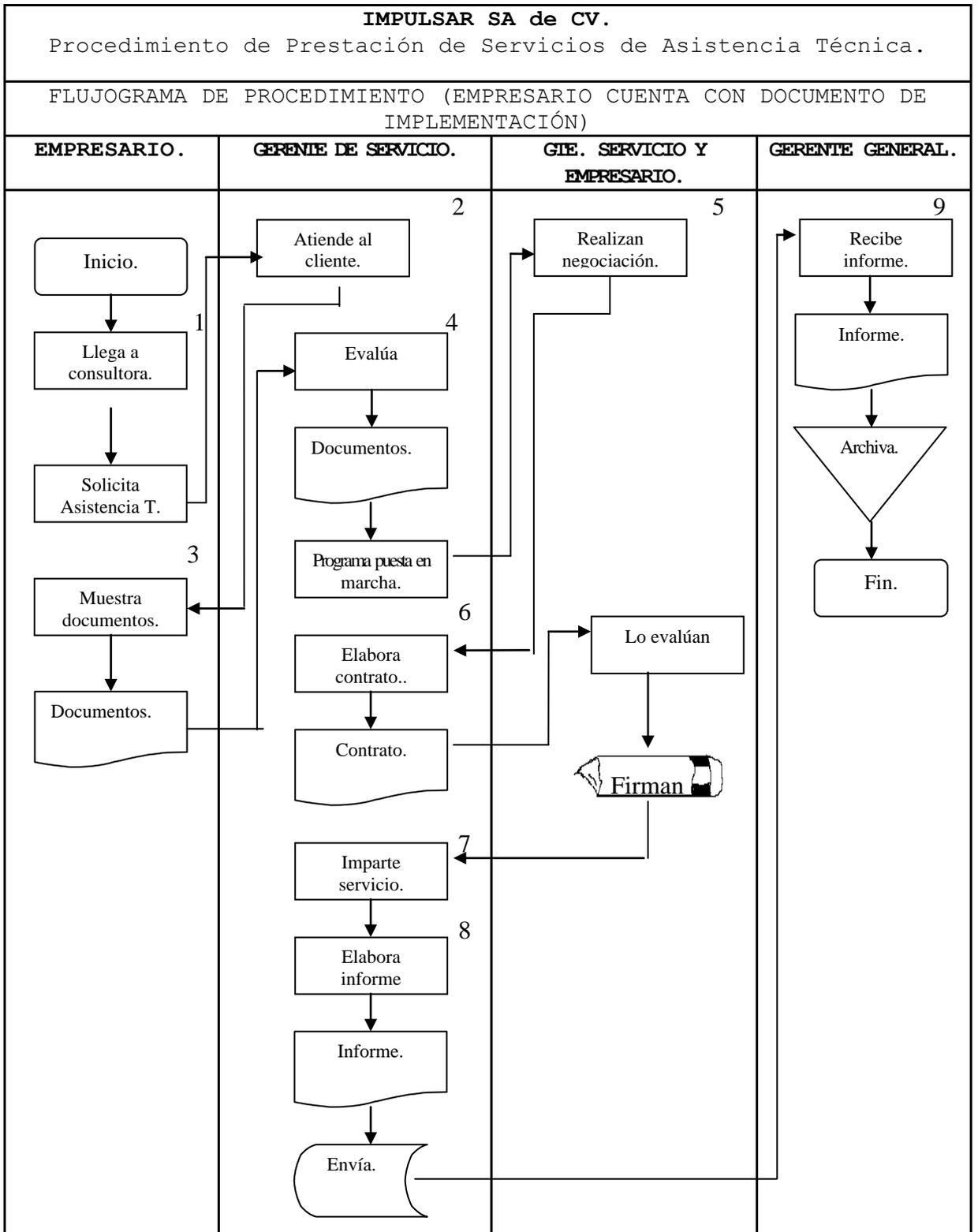






d. Descripción de pasos de los Servicios de Asistencia Técnica (Ver Anexo No. 10).





F. PLAN DE MERCADOTECNIA.**1. Objetivos del Plan de Mercadeo.****a. Objetivo General.**

- Diseñar el plan de comercialización de la empresa "Impulsar SA de CV" para dar a conocer los servicios y lograr así un posicionamiento en los micro y pequeño empresarios.

b. Objetivos Específicos.

- Diseñar estrategias promocionales para dar a conocer los servicios a los micros y pequeños empresarios.
- Diseñar estrategias de fijación de precios para los servicios ofertados.
- Diseñar una marca que contenga el logotipo y eslogan que permita identificar el sector al que están siendo orientados los servicios y el propósito de la consultora en la prestación de los SDE a los MYPEs.

2. Mercado Objetivo.

Los Servicios de Desarrollo Empresarial estarán siendo orientados al sector de la Micro y Pequeña Empresa Industrial del Municipio de San Salvador.

3. Servicios de Desarrollo Empresarial

a. Objetivo del Producto.

Satisfacer las necesidades de los micros y pequeños empresarios, a través de la prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial los cuales se ajusten a la verdadera problemática de los mismos.

b. Estrategias de los Servicios.

- Iniciar operaciones ofreciendo servicios de capacitación, ya que es la modalidad que los Micro y Pequeños Empresarios más demandan para mejorar el funcionamiento de sus empresas.
- Fortalecer la modalidad de capacitación tomando en cuenta las sugerencias de los micros y pequeños empresarios.
- Introducir nuevas modalidades de servicios que vayan orientadas a atender necesidades que requieran de mayor especialización en la Micro y Pequeña Empresa.

c. Características de los Servicios.

- El servicio se adecuará a las características que presentan los participantes y la complejidad que tenga el mismo.

- Los servicios contarán con programas de seguimiento que permitan monitorear los resultados, a fin de mejorar los servicios.
- Los servicios contarán con programas orientados principalmente a la Micro y Pequeña Empresa industrial.
- Para la ejecución de un servicio se harán diagnósticos previos que permitan detectar el problema real del empresario.

d. Definición de la Marca para los Servicios.

Para que los servicios de la consultora sean diferenciados de los que ofrece la competencia es necesario crear una marca que los identifique, que para éste caso será el mismo nombre con el que se identificará la consultora.

i. Objetivo de la Marca para los Servicios.

Diferenciar los SDE respecto a los ofertados por otras firmas consultoras.

ii. Estrategia de la Marca para los Servicios.

Establecer un nombre de marca que logre una diferenciación de los servicios de la consultora respecto a los de la competencia, incluyendo el nombre, el logotipo y eslogan.

A continuación se presenta la marca de la consultora, la cual está compuesta por el logotipo, eslogan, nombre y colores con los que se identificará la empresa "Impulsar SA de CV" para promocionar los servicios.



➤ **Descripción de las Propiedades de la Marca:**

Nombre: el nombre de la consultora posee las siguientes características; es fácil de entender, refleja un significado positivo, inspira confianza, es corto y diferente.

El Engranaje: representa la industria, da la pauta de desarrollo e impulso, además, éste da la idea del sector al cual son dirigidos los servicios.

El Logotipo: éste está conformado por lo que es el nombre de la consultora junto con el engranaje.

El Eslogan: da la idea de nuevas expectativas al empresario ante nuevas oportunidades para su empresa.

El logotipo y el eslogan aparecerán en todos los medios publicitarios y medios escritos que la empresa utilice.

4. Precio de los Servicios de Desarrollo Empresarial.**a. Objetivo del Precio de los Servicios.**

Establecer los precios que estén acorde a los manejados en el mercado de los Servicios de Desarrollo Empresarial a fin de incentivar a los empresarios y aumentar la demanda de los servicios asegurando al mismo tiempo la lealtad de los clientes.

b. Estrategia de Precio de los Servicios.

Para la fijación de los precios de los Servicios de Desarrollo Empresarial a impartir se tomará en cuenta la complejidad del servicio y los precios que están siendo manejados en el mercado.

5. Promoción de los Servicios de Desarrollo Empresarial.**a. Objetivo de Promoción.**

Dar a conocer los servicios de "Impulsar SA de CV", a los micros y pequeños empresarios industriales a través de medios de comunicación, los cuales contendrán el logotipo y eslogan de la empresa, a fin de crear una imagen positiva de los servicios y con ello lograr un posicionamiento en la mente del mercado meta.

b. Estrategias Promocionales.

Las estrategias que la consultora utilizará para promocionar la prestación de los servicios son las siguientes:

- Visitar y entregar brochures a los micros y pequeños empresarios industriales ubicados en el centro de San Salvador.
- Promover los servicios con familiares y amistades propietarios de empresas.
- Dar a conocer los servicios a Gremios y Asociaciones de Micro y Pequeños Empresarios industriales, mediante brochures y cartapacio que contenga la oferta de los servicios de la consultora.
- Gestionar el ingreso a las bases de datos del INSAFORP y la CONAMYPE.
- Gestionar la incorporación de la consultora a directorios de oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

6. Distribución de los Servicios de Desarrollo Empresarial**a. Objetivo de Distribución de los Servicios.**

Determinar los canales de distribución mas apropiados para hacer llegar los servicios hasta el mercado objetivo.

b. Estrategias de Distribución de los Servicios.

- Para vender los Servicios de Desarrollo Empresarial se hará directamente con el empresario.
- La consultora estará ubicada en el centro de San Salvador, a fin de estar cerca del mercado objetivo.

G. PLAN DE COBERTURA Y EXPANSIÓN.

En cuanto a la cobertura de los servicios, la empresa iniciará operaciones prestando servicios de capacitación a la Micro y Pequeña Empresa industrial del municipio de San Salvador y los servicios de Consultoría, Asesoría, y Asistencia Técnica a partir del segundo año de operación teniendo como meta para el primer año la prestación de un servicio por mes, haciendo un total de 12 servicios de capacitación para el primer año.

En el cuadro No. 4 que se presenta a continuación, se muestran los servicios que se planean impartir en los cinco años siguientes a la implementación de la empresa, como también, el número de horas promedio que durará el servicio y el costo por hora de conformidad a los precios que se manejan en el mercado.

Cuadro No. 4
Cantidad de Servicios proyectados para cinco periodos.

Año	Horas Promedio por los Servicios.	Costo Promedio por Hora.	Servicio Anual.	*Ingresos Anuales.
1	20	\$ 40.00	12	\$ 9,600.00
2	20	\$ 40.00	18	\$ 14,400.00
3	20	\$ 40.00	23	\$ 18,400.00
4	20	\$ 40.00	25	\$ 20,000.00
5	20	\$ 40.00	25	\$ 20,000.00
Total			103	

*Esto se obtiene de multiplicar el total de los servicios en el año por el p

- * Esto se obtiene de multiplicar el total de los servicios en el año por el precio estimado por hora de cada uno de ellos y el tiempo de duración del mismo, el cual es de \$ 40.00 la hora.

La expansión de la empresa se tiene prevista a partir del segundo año de funcionamiento, tiempo suficiente para conocer la aceptación de los servicios ofertados. Ante lo cual se planea ampliar el tipo de servicios en las modalidades que se ofertan a la Micro y Pequeña Empresa industrial, además se pretende para el tercer año de funcionamiento dirigir los servicios hacia otros sectores como es el de comercio y de servicios

H. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS.

Para llevar acabo la implementación de la empresa se requiere de recursos apropiados para su funcionamiento,

considerando en cada recurso sus respectivas especificaciones o características.

1. Recursos Humanos.

El recurso humano para iniciar la prestación de los Servicios de Desarrollo Empresarial será según lo que se contempla en el organigrama de la empresa (ver cuadro No. 5, Pág. 152); si en algún momento se requiere de personal auxiliar éste será contratado de manera temporal según sea los requerimientos y demanda de los servicios.

Cuadro: No. 5
Recurso humano requerido para la prestación de los Servicios.

Puesto	Cantidad	Nivel de estudios
Gerente General.	1	Licenciatura en Administración de Empresas.
Gerente de Servicios.	1	Licenciatura en Administración de Empresas.

2. Recursos Materiales.

Para la prestación de los servicios se deberá contar con los recursos materiales necesarios, principalmente en lo referente al equipo de oficina para el almacenaje de información, archivadores de información, computadora,

calculadora, maquina de escribir, útiles, mobiliario y finalmente un local apropiado para la empresa (ver cuadro No. 6, Pág. 153). El mobiliario y equipo se proyecta ampliarlo a partir del tercer año.

Cuadro: No. 6
Cuantificación del Mobiliario y Equipo necesario para que la empresa "Impulsar SA de CV", inicie operaciones.

Artículos.	Cantidad.	Precio Unitario.	Costo Total.
<u>Mobiliario.</u>			
Escritorios.	2	\$ 91.00	\$ 182.00
Mesa para computadora.	1	\$ 60.00	\$ 60.00
Sillas Ergonómicas.	3	\$ 51.00	\$ 153.00
Sillas de espera.	3	\$ 6.67	\$ 20.00
Librera.	1	\$ 115.00	<u>\$ 115.00</u>
Subtotal.			<u>\$ 530.00</u>
<u>Equipo.</u>			
Maquina de escribir.	1	\$ 40.00	\$ 40.00
Calculadora.	3	\$ 12.67	\$ 38.00
Teléfono.	1	\$ 77.00	\$ 77.00
Rota folio.	2	\$ 12.00	\$ 24.00
Computadora.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Impresor.	2	\$ 177.50	\$ 355.00
Papelería de oficina.			\$ 40.00
Subtotal.			<u>\$ 1,574.00</u>
TOTAL DE MOBILIARIO Y EQUIPO.			<u>\$ 2,104.00</u>

3. **Asignación de Recursos.**

La asignación de recursos a cada modalidad de servicios se hará de acuerdo a la demanda que estos tengan en el mercado, así se tiene que la mayor asignación de recursos se destinará a la modalidad de Capacitación, seguido de la Consultoría, Asistencia Técnica y Asesoría.

I. **ESTUDIO ECONÓMICO.**

1. **Presupuesto de Inversión.**

La implementación de la empresa consultora requiere realizar dos tipos de inversiones: inversión en aspectos tangibles y en aspectos intangibles, estimando los valores de cada rubro con base a cotizaciones hecha previamente.

a. **Inversión Fija Tangible.**

La inversión fija tangible que se necesita hacer para la implementación de la empresa se detalla en el cuadro siguiente.

Cuadro No. 7
Inversión fija tangible.

Rubro.	Monto.
Mobiliario y equipo.	\$ 2,104.00
Mobiliario.	\$ 530.00
Equipo.	\$ 1,574.00
Total	\$ 2,104.00

Mobiliario y Equipo: este rubro abarca lo que respecta al mobiliario y equipo necesario para que la empresa inicie las operaciones de prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial. Sus costos han sido calculados con base a cotizaciones hechas en distribuidoras localizados en San Salvador.

b. Inversión Fija Intangible.

Se considerará como inversión intangible aquellos costos en que se incurrirán para la legalización de la empresa y otros gastos que difícilmente se pueden prever, los cuales se calculan con un monto de \$350.

c. Inversión Fija Total.

La inversión fija total está compuesta por la inversión fija tangible y la inversión fija intangible, la cual se detalla en el cuadro siguiente.

Cuadro No. 8
Inversión Fija Total.

Inversión.	Monto
Inversión fija tangible.	\$ 2,104.00
+ Inversión fija intangible.	\$ 350.00
	<u>\$ 2,454.00</u>
+ Imprevistos 10%.	\$ 245.40
= Inversión fija total.	\$ 2,699.40

El monto total de inversión es de \$2,454.00, al cual se le ha calculado el 10% para casos imprevistos, cantidad que se utilizará para cubrir posibles contingencias no previstas durante el desarrollo del proyecto.

J. COSTOS DE FUNCIONAMIENTO.

El cuadro No. 9, que se muestra en la Pág. No. 156, describe los costos de funcionamiento requeridos por la consultora.

**Cuadro No. 9
Costos de Funcionamiento.**

RUBRO	MONTO MENSUAL		SUMA ANUAL
Mano de Obra.			
*Sueldos.			\$ 8,160.94
- Gerente General.		\$ 342.90	
- Gerente de Servicios.		\$ 285.70	
ISSS (7.5%).		\$ 47.15	\$ 565.80
AFP (6.75%).		\$ 42.43	\$ 509.16
Energía, agua y teléfono.	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 480.00
Publicidad.			
Brochures.	\$ 38.00	\$ 38.00	\$ 456.00
Insumos y otros materiales.			
Papelería y útiles.	\$ 29.00	\$ 29.00	\$ 348.00
Renta (alquiler de local).	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Sub-total.			\$12,919.90
+ Imprevistos 5%.			\$ 646.00
Total.			\$13,565.90

* Estos sueldos ya incluyen vacaciones y aguinaldos, dichos cálculos se muestran en el Anexo No. 11 y en Anexo No. 12 se muestran los cálculos de ISSS y AFP.

Mano de obra: éste rubro comprende los sueldos que cubrirán los pagos por los servicios del gerente general y el gerente de servicios.

Energía, agua y teléfono: aquí se incluyen los gastos en concepto de energía eléctrica utilizada, así como el consumo de agua y teléfono.

Publicidad: aquí se incluye toda la inversión referente a la publicidad necesaria para dar a conocer los servicios que se impartirán.

Insumos y otros Materiales: comprende aquellos aspectos necesarios para la prestación de los SDE, aunque no intervengan de manera directa en los mismos, entre ellos están el uso de papel, grapas, clips, fólder, etc.

Renta del Local: esta compuesto por el gasto en que se incurrirá por el alquiler del local que se utilizará para realizar las operaciones de prestación de SDE.

Imprevisto: comprende una estimación porcentual del total de costos de funcionamiento con propósito de cubrir cualquier contingencia en el desarrollo de las operaciones.

K. ESTADO FINANCIERO PRO FORMA.**1. Flujo de Efectivo.**

A continuación, se presenta el estado Pro forma del Flujo Neto de Efectivo (FNE) de la empresa "Impulsar SA de CV", proyectado para los primeros cinco años.

**Empresa "Impulsar SA de CV".
Flujo Neto de Efectivo.**

DESCRIPCIÓN.	AÑO. 0	AÑO. 1	AÑO. 2	AÑO. 3	AÑO. 4	AÑO. 5
Saldo Inicial.		(\$2,937.40)	(4,057.18)	(\$376.96)	\$ 6,398.50	\$ 11,335.72
Ingresos.		\$ 9,600.00	\$14,400.00	\$18,400.00	\$20,000.00	\$ 20,000.00
Servicios impartidos.						
- Egresos.						
Gastos de Admón. y Vta.		(\$11,100.78)	(\$11,100.78)	(\$12,005.54)	(\$12,005.54)	\$12,005.54)
Sueldos.		\$ 8,160.94	\$ 8,160.94	\$ 8,265.70	\$ 8,265.70	\$8,265.70
ISSS		\$ 565.68	\$ 565.68	\$ 565.68	\$ 565.68	\$ 565.68
AFP		\$ 509.16	\$ 509.16	\$ 509.16	\$ 509.16	\$ 509.16
Energía, agua y luz.		\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
Insumos.		\$ 348.00	\$ 348.00	\$ 348.00	\$ 348.00	\$ 348.00
Alquiler.		\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Promoción.		\$ 456.00	\$ 456.00	\$ 456.00	\$ 456.00	\$ 456.00
Depreciación.		\$ 381.00	\$ 381.00	\$ 381.00	\$ 541.00	\$ 541.00
Inversión Inicial.	\$2,937.40					
Inversión de ampliación.				\$ 800.00		
= Uti. Antes de Imp.		(\$4,438.18)	(\$757.96)	\$ 6,017.50	\$14,392.96	\$ 19,330.18
- ISR. (25%).					\$ 3,598.24	\$ 4,832.55
= Uti. Desp. De Imp.		(\$ 4,438.18)	(\$757.96)	\$ 6,017.50	\$10,794.72	\$ 14,497.64
+ Depreciación.		\$ 381.00	\$ 381.00	\$ 381.00	\$ 541.00	\$ 541.00
= Flujo Neto de Efectivo.	(\$2,937.40)	(\$4,057.18)	(\$ 376.96)	\$ 6,398.50	\$11,335.72	\$ 15,038.64

L. FINANCIAMIENTO.

La importancia del financiamiento radica en que provee de recursos económicos necesarios para hacer posible la ejecución de una iniciativa empresarial cualquiera que sea.

Este financiamiento puede llevarse a cabo a través de la identificación de las posibles fuentes de financiamiento, la determinación de las necesidades de financiamiento y finalmente por el análisis de alternativas de financiamiento.

1. Identificación de las Posibles Fuentes de Financiamiento.

Las posibles fuentes de financiamiento identificadas para llevar a cabo esta iniciativa empresarial son las fuentes de financiamiento internas y externas.

Dentro de las fuentes de financiamiento interna están aquellos provenientes del aporte de los socios, también aquellas utilidades no distribuidas, sino reinvertidas dentro de la empresa.

En cuanto a las fuentes de financiamiento externas, estas provienen de terceros, tales como amistades, familiares, bancos, financieras, entre otros.

2. Determinación de las Necesidades de Financiamiento.

Después de haber identificado la variedad de posibles fuentes de financiamiento existentes, se procede a cuantificar los recursos económicos requeridos para la puesta en marcha de la empresa. Para lo cual se procede a determinar la disponibilidad de fondos propios, como la necesidad de fondos provenientes de fuentes externas.

3. Determinación de las Alternativas de Financiamiento.

Para llevar a cabo el análisis y determinación de las alternativas de financiamiento se debe de considerar el monto de endeudamiento en que se incurrirá, los plazos en que se deberán ejecutar los pagos (corto, mediano y largo plazo) con sus respectivos intereses, los cuales dependerán del tipo de acuerdo convenido con la fuente de financiamiento.

Para llevar a cabo esta iniciativa se hará uso de las dos fuentes de financiamiento descritas anteriormente, las cuales están integradas de la siguiente manera: las fuentes internas estarán conformadas por los aportes de cada uno de los socios, mientras que las fuentes externas serán aquellos fondos provenientes de familiares y amistades.

M. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

1. Evaluación Financiera.

El proceso de la evaluación financiera del proyecto consiste en emitir juicios sobre la bondad o conveniencia del mismo, para lo cual se debe de hacer uso de la técnica que toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, estos métodos son, el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR). Para realizar la evaluación económica del proyecto a través de los métodos anteriormente mencionados se tomará en cuenta la información reflejada en el flujo de efectivo de la empresa "Impulsar SA de CV" estimado para los primeros cinco años (ver Pág. No. 139).

Estas dos técnicas son de uso muy extendidos, y son utilizadas cuando la inversión genera ingresos por si misma. Para este proyecto de diseño e implementación de la empresa consultora se consideran como ingresos los pagos recibidos en concepto de la prestación de los servicios. El Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, se aplican cuando hay ingresos independientemente que la entidad pague o no pague impuestos. La fórmula matemática con la cual se calcula el VAN es la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \sum \frac{FNE_n}{(1 + TMAR)^n} + \frac{VS}{(1 + TMAR)^n}$$

DONDE:

VAN = Valor Actual Neto.

I_0 = Inversión Inicial.

FNE = Flujo Neto de Efectivo del período n.

TMAR = Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.

VS = Valor de Salvamento al finalizar el período n.

Para la aplicación de estas técnicas en la evaluación del proyecto se ha determinado una inversión inicial de \$ 2,937.40 con un valor residual igual a cero, ya que se ha decidido no vender en ningún momento el mobiliario y equipo después de su vida útil que es de tres años, sin embargo, lo que se hará a partir del tercer año es una inversión de ampliación del mismo.

Para el cálculo del VAN, se toma en cuenta el Flujo Neto de Efectivo correspondiente para cada año (ver Pág. 139). Por otra parte se ha considerado para su evaluación una TMAR del 12.86% incluyendo esta una inflación del 2.6%.

Algo muy importante a tomar en cuenta en estos métodos, son los criterios de aceptación o rechazo de un proyecto, los cuales se señalan a continuación:

TÉCNICA.	ACEPTACIÓN.	RECHAZO.
VAN.	≥ 0	< 0
TIR.	$\geq \text{TMAR.}$	$< \text{TMAR}$

a. Valor Actual Neto (VAN).

Para el cálculo del VAN, se considera una tasa de inflación del 2.6% la cual se maneja por el Banco Central de Reserva(BCR) para noviembre de 2003, de igual manera,

se ha determinado obtener en concepto de ingresos anuales un premio al riesgo del 10% de la inversión.

Para calcular el VAN se necesita una Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), la cual se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{TMAR} = i + f + if$$

DONDE:

i = premio al riesgo.

f = tasa de inflación.

CALCULANDO LA TMAR.

Datos:

$i = 10\%$.

$f = 2.6\%$.

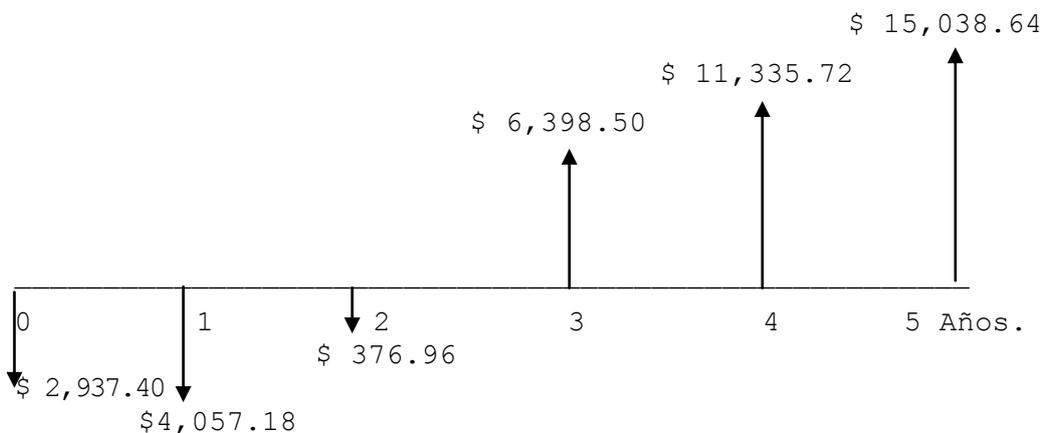
$$\text{TMAR} = i + f + if$$

$$\text{TMAR} = 0.10 + 0.026 + 0.10 (0.026)$$

$$\mathbf{\text{TMAR} = 12.86\%}$$

Inversión inicial en el año cero de \$2,937.40, a una TMAR del 12.86%.

Proyecto de Diseño e Implementación de la empresa "Impulsar SA de CV".



$$\begin{aligned} \text{VAN} = & - \$2,937.40 - \frac{\$4,057.34}{(1+0.1286)^1} - \frac{\$376.96}{(1+0.1286)^2} + \frac{\$6,398.50}{(1+0.1286)^3} \\ & + \frac{\$11,335.72}{(1+0.1286)^4} + \frac{\$15,038.64}{(1+0.1286)^5} \end{aligned}$$

$$\text{VAN} = \$ 12,822.73$$

DECISIÓN:

Como $\text{VAN} > 0$, se acepta la implementación de la empresa consultora.

b. Tasa Interna de Retorno (TIR).

El cálculo de la TIR se hará por medio del VAN; donde se evalúan diferentes tasas hasta lograr un cambio de signos de positivo a negativo o viceversa.

Datos:

TIR = ?

N = 5 Años.

$I_0 = \$2,937.40$

Tasas (i%).	$\text{VAN} = -\$2,937.40 - \frac{\$4,057.18}{(1+i)^1} - \frac{\$376.96}{(1+i)^2} + \frac{\$6,396.50}{(1+i)^3}$ $+ \frac{\$11,335.72}{(1+i)^4} + \frac{\$15,038.64}{(1+i)^5}$
50%	VAN = \$ 305.68
52%	VAN = \$ 29.34
53%	VAN = (\$101.34)

Interpolando para encontrar la TIR.

i%	VAN
52%	\$ 29.34
TIR	0
53%	-\$ 101.34

$$\frac{53\% - 52\%}{\text{TIR} - 52\%} = \frac{-\$101.34 - \$29.34}{0 - \$29.34}$$

TIR = 52.22%

Como la TIR > TMAR, se acepta la inversión para la implementación de la empresa consultora.

2. Evaluación Social.

La evaluación social, básicamente consiste en la nueva alternativa que los micros y pequeños empresarios tendrán de optar a Servicios de Desarrollo Empresarial, los cuales están orientados a mejorar la competitividad de éste sector. Además, esto ayudará a generar nuevas fuentes de

empleo en el sector micro y pequeño empresarial, al mismo tiempo, contribuye al desarrollo del país.

N. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

1. Planificación.

a. Objetivos del Plan de Implementación.

Objetivo General.

Asentar las actividades necesarias para la implementación de la empresa consultora, acorde a las necesidades y condiciones actuales de la micro y pequeña empresa industrial.

Objetivos específicos.

- Programar las actividades requeridas para la adecuada implementación de la empresa consultora.
- Diseñar las estrategias necesarias para la implementación de la empresa consultora.
- Establecer mecanismos que permitan llevar un control de la implementación a fin de tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

b. Estrategias de Implementación.

i. Ubicación del Negocio.

- Ubicar la consultora en un lugar seguro y de fácil acceso a los micros y pequeños empresarios.

- Evaluar y decidir sobre la ubicación y mejores alternativas de pago de renta del local.
- Obtener los permisos necesarios para comenzar a operar.

ii. Promoción de los Servicios.

- Visitar y entregar brochures a los micros y pequeños empresarios.
- Promover los servicios con familiares y amistades.

iii. Adquisición de Mobiliario para la prestación de los Servicios.

- Acondicionar el local de forma que facilite la prestación de los servicios.
- Adquisición de mobiliario y equipo de oficina.

c. Actividades de Implementación.

El siguiente cuadro, describe cada una de las actividades requeridas para llevar a cabo la implementación de la empresa, así como el tiempo necesario para el desarrollo de cada una de las mismas.

Cuadro No. 10
Actividades de Implementación.

d. Descripción de Actividades de Implementación.

Para tener una mejor comprensión de las actividades enunciadas en el cuadro anterior, estas se explican a continuación.

No.	ACTIVIDAD.	Responsable.	Tiempo.	Actividad que la precede.
A.	Elección del lugar de ubicación de la empresa.	Gerente General.	1 semana.	-
B.	Permisos para operar.	Gerente General.	2 semanas.	A
C.	Obtención del mobiliario y equipo.	Gerente General.	2 semanas.	B
D.	Acondicionamiento de la oficina.	Gerente de Servicios.	1 semana.	C
E.	Puesta en marcha.	Gerente General y de Servicios.	1 día.	D

A. Elección del lugar de Ubicación de la Empresa:

comprende las posible zonas de ubicación de la empresa, dentro de la cual se encuentran las instalaciones mas adecuadas para ubicar la oficina de la empresa, tomando en cuenta a su vez, el costo en concepto de alquiler del local, el cual no deberá de exceder el 15% de los ingresos que se esperan recibir.

B. Permisos para Operar: dentro de esta actividad se realizan las gestiones necesarias para obtener los

permisos requeridos para operar, lo cual involucra la realización de visitas a la Alcaldía Municipal de San Salvador.

C. Obtención del Mobiliario y Equipo: esta actividad comprende lo que es la adquisición de mobiliario y equipo de oficina para el funcionamiento de la empresa, los cuales son: compra de escritorios, sillas, archivadores, mesas, computadoras, maquina de escribir, entre otros.

D. Acondicionamiento de la Oficina: se refiere a la ubicación más adecuada del mobiliario y equipo de oficina adquirido, lo cual ayuda al normal funcionamiento de una empresa.

E. Puesta en Marcha: esta actividad consiste en llevar a la práctica el diseño de la empresa, es decir, inicio de operaciones de la misma.

e. Programación de la Implementación.

El cuadro siguiente, contiene la programación requerida para llevar a cabo la implementación de la empresa, detallando cada una de las actividades a realizar y en el tiempo que se tendrán que hacer.

**Cuadro No. 11.
Cronograma del Plan de Implementación.**

Actividades.	Tiempo.	Semanas.					
		1	2	3	4	5	6
A. Elección del lugar de ubicación de la empresa.							
B. Permisos para operar.							
C. Obtención del mobiliario y equipo.							
D. Acondicionamiento de la oficina.							
E. Puesta en marcha.							

2. Control de la Implementación.

Una manera de verificar el cumplimiento de cada una de las actividades establecidas en el plan de implementación, es a través de un adecuado control durante el desarrollo del mismo, dicho control está compuesto por los siguientes elementos:

- Puesta en marcha de la implementación.
- Evaluación de la implementación.

a. Puesta en Marcha: a ésta parte corresponde la ejecución de cada una de las actividades de implementación a cargo del personal designado en el plan, quienes son los responsables de ejecutarlos en el tiempo y especificaciones requeridas.

b. Evaluación: la evaluación comprende lo que es la comparación de los resultados de las actividades realizadas respecto a las previstas en el plan, con el fin de aplicar las medidas correctivas necesarias en cuanto a tiempo y demás especificaciones con que se habían previsto dentro del plan.

BIBLIOGRAFÍA.**LIBROS.**

ANDERSON, DAVID R, *Estadística para Administración y Economía.*

México, Internacional Thonson Editores, 1999.

CHIAVENATO, IDALBERTO, *Administración de Recursos Humanos.*

Colombia, Editorial McGraw-Hill, 5^{ta} Edición, 2000

ENTREPRENEUR GROUP, *Consultoría de Negocios.* México,

Impresiones Aéreas SA de CV, 1998.

GUERRA E. GUILLERMO, AGUILAR V. ALFREDO, *Glosario para*

Administradores y Economistas Agropecuarios. México,

Limusa SA de CV, 1^{ra} Edición, 1995.

KINNEAR THOMAS Y TAYLOR JAMES R, *Investigación de Mercados.*

México, McGraw-Hill Interamericana SA de CV, 4^{ta} Edición,
1993.

LAMBERT TOM, *Manual de Consultoría.* Impreso en España:

Talleres Grafico Vigor S.A. 2^o Edición, 2001.

NASSIR, SAPAG CHAIN Y REYNALDO SAPAG CHAIN, *Preparación y*

Evaluación de Proyectos. Chile, Editorial McGraw-Hill, 4^{ta}

Edición, 2000.

TESIS:

ALVARENGA ALVARENGA, SOFÍA BEATRIZ Y OTROS. *Diseño de una 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). Universidad de El Salvador, El

Salvador, 2002.

LÓPEZ SANDOVAL, JOSÉ ISRAEL Y OTROS. ***Diseño de un Sistema Administrativo para dar Asistencia Técnica a las Micro y Pequeñas Empresas organizadas bajo la metodología Grupo Solidario***, atendidas por la Asociación Movimiento de Mujeres Melida Anaya Montes, Universidad de El Salvador, El Salvador, 2002.

ROSA MENJIVAR Y OTROS. ***Propuesta de Diseño de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica en las áreas de producción, Administración, Finanzas e informática***. Universidad de El Salvador, El Salvador. 1993.

OTROS:

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA.

ENCICLOPEDIA MICROSOFT ENCARTA 2002. 1993-2001 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

ESTUDIO COMPARATIVO DE PRODUCTOS METODOLÓGICOS PARA LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL en las Pequeñas y Medianas Empresa Salvadoreña (PYMES). SWISSCONTACT COSUDE, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE), ***Enfoques, Metodologías y Experiencias***, Mesa en coordinación con Pequeños y Medianos Empresarios, Perú.

INSAFORP, OML. ***Demanda de Servicios Únicos de la Micro y Pequeña Empresa en El Salvador***. Investigación Documental de Apoyo al Diseño del Programa HABIL/2001.

INSAFORP, OML. *Investigación sobre necesidades de Capacitación del personal en las Grandes Medianas y Pequeñas empresas del Área Metropolitana de San Salvador y los sectores: Servicios, Comercio, Industria de la Confección, Industria de la manufacturera y continúan en el periodo del 17 de enero al 16 de abril de 2000.*

IV ENCUENTRO LATINOAMERICANO, "El mercado de los Servicios de Desarrollo Empresarial para la Pequeña Empresa", Antigua Guatemala, 2001.

LIBRO BLANCO DE LA MICROEMPRESA. El Salvador, 1997.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), *La Consultoría De Empresas*. Ginebra: 3^{ra} Edición, 1997.

PROYECTO ANEP/GTZ. FOMENTO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. *Situación del mercado de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en El Salvador.*

ROENBERG, JM, *Diccionario de Administración y Finanzas*. España, Quatricomia SA, 1^{ra} Edición, 1993.

www.monografía.com

ANEXOS .

ANEXO No. 1

Resultado y Análisis del Mercado de Demandantes de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

DATOS GENERALES.

1. Número de personas que trabajan en la empresa.

Objetivo: conocer el número de personas que laboran en cada una de las micro y pequeñas empresas encuestadas para poder clasificarlas como micros y pequeñas empresas.

Cuadro No. 1

Clasificación.	f	%
(1-10 Empl.) Microempresa.	70	78%
(11-50 Empl.) Pequeña Empresa.	20	22%
Base de cálculo.*	90	100%

*Se tomo como base de calculo, el total de micro y pequeñas empresas encuestadas.

Análisis: Del total de MYPES encuestadas, el 78% son microempresas y el 22% son del sector de la pequeña empresa.

Interpretación: La mayor proporción de MYPES encuestadas, se clasifican como microempresas ya que cuentan con menos de 10 empleados y la menor proporción corresponde a la pequeña empresa, quienes cuentan con más de 10 y menos de 51 empleados.

2. Giro de la empresa.

Objetivo: Identificar el giro al cual pertenecen las empresas encuestadas.

Cuadro No. 2

Giro de la Empresa.	Microempresa.		Pequeña Empresa	
	F	%	f	%
Panaderías.	17	24%	5	25%
Imprentas.	17	24%	4	20%
Sastrerías.	18	26%	2	10%
Estructuras Metálicas.	7	10%	2	10%
Calzado.	6	9%		
Carpinterías.	5	7%	1	5%
Plásticos.			3	15%
Ladrillos.			1	5%
Alimentos.			1	5%
Droguerías.			1	5%
Base de Cálculo.*	70	100%	20	100%

*Base de cálculo: 70 microempresas y 20 pequeñas empresas encuestadas.

Análisis: Del total de microempresarios encuestados, el 24% son panaderías y en igual porcentaje son imprentas, el 26% son sastrerías, el 10% son empresas de estructuras metálicas y entre el 16% se encuentran las empresas de calzado y las carpinterías. Por otra parte, del total de pequeñas empresas que se encuestaron el 25% son panaderías, el 20% son imprentas, el 15% son industrias plásticas, el 10% son sastrería y en igual porcentaje para empresas de estructuras metálicas, el 5% pertenece a empresas de carpintería y en igual porcentaje para empresas de fabricación de ladrillos, de alimentos y droguería.

Interpretación: Los microempresarios encuestados, pertenecen al giro de la sastrería, panaderías, imprentas, estructuras metálicas, calzado y carpintería; mientras

que, la pequeña empresa está representada por aquellas empresas que pertenecen al giro de panaderías, imprentas, sastrerías, estructuras metálicas, carpinterías, plásticos, ladrillos, alimentos y droguerías.

3. Cargo del entrevistado.

Objetivo: Identificar el cargo de la persona encuestada según el sector al cual pertenece.

Cuadro No. 3

Cargo del Entrevistado.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Propietario.	54	77%	4	20%
Gerente.	2	3%	6	30%
Subgerente.	1	1%	3	15%
Otros (empleados, encargados).	13	19%	7	35%
Base de Cálculo.*	70	100%	20	100%

*Base de cálculo: 70 microempresas y 20 pequeñas empresas.

Análisis: En el sector de la microempresa, el 77% de las personas a quienes se entrevistó son propietarios, el 3% representa a los cargos de gerentes, el 19% otros cargos como encargado y el 1% son cargos de subgerentes; Por otra parte, en el sector de la pequeña empresa, el 30% de personas encuestadas representan cargos de gerente, el 20% son propietarios, el 15% tienen cargos de subgerentes y el 35% tienen otros cargos como empleados.

Interpretación: La mayor proporción de microempresarios encuestados la representan los mismos propietarios de las empresas, seguido por los que tienen cargos de empleados y encargados; de igual manera, en la pequeña empresa la mayor proporción está representada por aquellas personas

que tienen cargos de empleados y encargados, seguido por los gerentes y propietarios.

DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿ Qué servicios o productos elabora y/o vende la empresa?.

Objetivo: Identificar los principales productos que elaboran y venden los micros y pequeños empresarios industriales.

Entre los productos que elaboran o venden entre el total de empresarios encuestados, se tienen: de las panaderías, pan francés, pan dulce, cakes; imprentas, hacen productos impresos en diferentes materiales; sastrerías, todo lo referente a prendas de vestir; estructuras metálicas, transformación del hierro; calzado, elaboración de todo tipo de zapatos; carpinterías, mesas, puertas, muebles, etc; producción de plásticos; elaboración de ladrillos decorativos; alimentos, procesos de alimentos.

2. ¿Su empresa ha contratado y/o usted ha participado recientemente en algún evento de Capacitación, Asesoría, Consultoría y Asistencia técnica?.

Objetivo: Determinar si los micros y pequeños empresarios industriales, han hecho uso recientemente de un SDE.

Cuadro No. 4

Respuestas.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Si.	20	29%	10	50%
No.	50	71%	10	50%
Base de cálculo.*	70	100%	20	100%

*Base de cálculo: 70 microempresas y 20 pequeñas

Análisis: Del total de microempresarios el 29% han hecho uso recientemente de SDE, un 71% de los mismos no los han utilizado; sin embargo, del total de pequeños empresarios encuestados el 50% ha utilizado recientemente SDE y una proporción similar no ha hecho uso de ellos.

Interpretación: El sector de la pequeña empresa es el que más hace uso de SDE, en cambio la proporción de microempresarios que hace uso de SDE es menor.

3. Si su respuesta fue si, ¿Cuáles de los Servicios de Desarrollo Empresarial ha contratado?.

Objetivo: Conocer el tipo de servicio, que más han hecho uso los micros y pequeños empresarios.

Cuadro No. 5

Servicio de Desarrollo Empresarial.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	F	%	F	%
Capacitación.	17	59%	5	31%
Asesoría.	6	21%	3	19%
Consultoría.	5	17%	3	19%
Asistencia Técnica.	1	3%	5	31%
Base de Cálculo.*	29	100%	16	100%

*Se tomó como base de cálculo, 20 microempresas y 10 pequeñas empresas que han hecho uso de SDE.

Análisis: El servicio más demandado por parte de la microempresa es la Capacitación con un 59% de frecuencia seguido de Asesoría y Consultoría con un 21% y 17% respectivamente y Asistencia Técnica con 3%; en cuanto a la pequeña empresa se tiene que la Capacitación y la Asistencia Técnica son los servicios más demandados con un 31% de frecuencia cada una seguido de Asesoría y Consultoría con un 19% de frecuencia cada una.

Interpretación: Los micro y pequeños empresarios han hecho uso de servicios orientados al desarrollo de habilidades y conocimientos más que a tratar problemas específicos y de mayor especialización en la empresa.

4. ¿Cómo se dio cuenta de la empresa consultora que le brindó los Servicios?(Capacitación, Asesoría, Consultoría o Asistencia Técnica).

Objetivo: Identificar el medio a través del cual el empresario se dio cuenta de la empresa consultora que le brindó el SDE.

Cuadro No. 6

Medios.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
A través de Gremios Asociados.	9	41%	4	40%
Amistades.	8	36%	2	20%
Televisión.				
Radio.				
Periódico.	2	9%		
Revistas.	1	5%		
Otros (recomendación, invitación).	2	9%	4	40%
Base de Cálculo.*	22	100%	10	100%

*Se tomó como base de cálculo, el total de respuestas obtenidas de micros pequeñas empresarios que han hecho uso de SDE.

Análisis: Los microempresarios encuestados, manifiestan que conocieron de la empresa consultora que le brindó el servicio a través de gremios asociados con un 41% de frecuencia, por medio de amistades con un 36%, por medio de periódicos en un 9%, por invitación 9% y en un 5% de frecuencia por medio de revistas; el sector de la pequeña empresa conoció de la empresa consultora que le brindó el servicio a través de gremios asociados en un 40% de frecuencia, por invitación un 40% y en un 20% se enteró por medio de amistades.

Interpretación: Los medios más utilizados por la microempresa para informarse de empresas consultoras que ofertan SDE

son aquellos que están mas a su alcance o con los cuales guarda mayor relación en el entorno en que se desenvuelve.

5. ¿Cual fue la razón por la cual utilizó el Servicio de Desarrollo Empresarial (SDE)?.

Objetivo: Determinar las diferentes razones por las cuales los micros y pequeños empresarios utilizaron el SDE.

Comentario: las principales razones por las cuales los micro y pequeños empresarios hacen uso de los SDE es para adquirir nuevos conocimientos, mejorar y actualizar técnicas administrativas, mejorar el desempeño y estar constantemente actualizados lo cual lo hacen utilizando capacitaciones; la razón por la que utilizan asesoría es para consultar temáticas específicas de la industria caso de las panaderías que consultan sobre el uso de diferentes tipos de harina; la consultoría la utilizan con motivos de realizar diagnósticos para mejorar el desarrollo de las actividades y la asistencia técnica es utilizada para la aplicación de nuevas técnicas administrativas.

6. ¿Cómo considera el Servicio de Desarrollo Empresarial (SDE) que le brindaron?.

Objetivo: Conocer las diferentes apreciaciones que los empresarios dan sobre los servicios que les han brindado.

Cuadro No. 7

Respuestas	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Excelente.	8	36%	3	33%
bueno.	11	50%	5	56%
Regular.	2	9%	1	11%
Deficiente.	1	5%		
Base de Cálculo.*	22	100%	9	100%

*Se tomó como base de cálculo, el total de respuestas obtenidas de micro y pequeñas empresas que han hecho uso de SDE.

Análisis: Los microempresarios encuestados en un 50% califican como buenos los servicios que les han brindado, el 36% los califican como excelentes, en un 9% como regulares y un 5% son calificados como deficientes; por parte de las pequeñas empresas encuestadas, en un 56% los servicios recibidos son calificados como buenos, en un 33% como excelentes y en 11% son calificados como regulares.

Interpretación: La mayor proporción tanto de microempresarios como de pequeños empresarios están satisfechos con los servicios recibidos, ya que estos han contribuido a solucionar un problema de la empresa. Sin embargo, algunos microempresarios muestran su insatisfacción por los servicios recibidos.

7. A su juicio, ¿cuáles de las siguientes características tuvo el Servicio de Desarrollo Empresarial (SDE) brindado?.

Objetivo: Identificar las principales características que a juicio del empresario tuvo el servicio recibido.

Cuadro No. 8

Características.	Microempresa		Pequeña Empresa	
	f	%	f	%
Responsabilidad y Transp. en la forma que se impartió.	8	36%	3	21%
Contribuyo a resolver el problema de su Empresa.	5	23%	3	21%
Ejecución del servicio en el tiempo establecido.	3	14%	3	22%
Capacidad y experiencia para diseñar y ejecutar los servicios.	6	27%	5	36%
Base de Cálculo.*	22	100%	14	100%

*Se tomo como base de cálculo, el total de respuestas obtenidas de micro y pequeñas empresas que han hecho uso de SDE.

Análisis: Los microempresarios encuestados y que han hecho uso de SDE consideran que las principales características que tuvo el servicio recibido fueron en un 36% la responsabilidad y transparencia, en un 27% la capacidad y experiencia para diseñar y ejecutar los servicios, en un 23% la contribución a resolver problemas en su empresa y en 14% ejecución del servicio en el tiempo establecido; mientras que las principales características que resaltan en la pequeña empresa por los servicios recibidos están 36% en capacidad y experiencia para diseñar y ejecutar los servicios, en 21% responsabilidad y experiencia en la forma en que se impartió y en igual porcentaje la contribución a resolver problemas en la empresa y la ejecución del servicio en el tiempo establecido.

Interpretación: La contribución a resolver los problemas es la razón de ser de los SDE, sin embargo, a juicio de los MYPE

está no es la principal característica que tuvo el servicio recibido ya que de acuerdo a los microempresarios ésta aparece en tercer plano y en los pequeños empresarios en segundo plano.

8. ¿Quiénes de las siguientes entidades le han proporcionado el servicio?.

Objetivo: Identificar la procedencia del Servicio de Desarrollo Empresarial proporcionado a los micro y pequeños empresarios industriales.

Cuadro No. 9

Entidades.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Universidades.	1	4%	1	8%
ONG's.	1	4%	1	8%
Instituciones Gubernamentales.	6	26%	5	38%
Instituciones Privadas.	7	31%	1	8%
Persona Individual.	1	4%	2	15%
Asociaciones Empresariales.	3	13%	3	23%
Fundaciones.	1	4%		
Organizaciones de Cooperación Internacional.	3	13%		
Case de Cálculo.*	23	100%	13	100%

*Se tomó como base de cálculo, el total de respuestas obtenidas de micro y pequeñas empresas que han hecho uso de SDE.

Análisis: Los SDE proporcionados a la microempresa provienen principalmente de instituciones privadas en un 31% de frecuencia, de instituciones gubernamentales en un 26%, de asociaciones empresariales en 13% y de organizaciones de cooperación internacional en un 13% de frecuencia; en la pequeña empresa se observa que el 38% de los SDE recibidos provienen de instituciones gubernamentales, el 23% de asociaciones empresariales, 15% de personas individuales y

el resto provienen de instituciones privadas, universidades y ONG's con un 8% de frecuencia cada una.

Interpretación: La prestación de los SDE recibido los micro y pequeños empresarios son en su mayoría provienen de instituciones privadas, de instituciones gubernamentales y asociaciones empresariales.

9. ¿Cómo fueron los resultados obtenidos del servicio?.

Objetivo: Conocer la percepción del micro y pequeño empresario en cuanto al resultado del SDE utilizado.

Cuadro No. 10

Respuestas	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	F	%	f	%
Excelente.	5	23%	3	33%
bueno.	11	50%	5	56%
Regular.	5	23%		
Deficiente.	0			
No llegaron a obtenerse.	1	4%	1	11%
Base de Cálculo.*	22	100%	9	100%

* Se tomó como base de cálculo, el total de respuestas obtenidas de micro y pequeñas empresas que han hecho uso de SDE.

Análisis: Los microempresarios encuestados consideran que los resultados obtenidos del SDE recibido han sido buenos en un 50%, así como excelentes y regulares en un 23% de frecuencia cada uno; en cuanto a la pequeña empresa se tiene que los resultados de los SDE impartidos son considerados buenos en un 56% de frecuencia, excelentes en un 33% de frecuencia y que no llegaron a obtenerse resultados en un 11%.

Interpretación: Los resultados de los SDE impartidos en la micro y pequeña empresa los perciben como satisfactorios,

esto contradice el hecho de que a juicio de los mismos estos servicios recibidos no hayan tenido como principal característica la de resolver los problemas de la empresa, lo cual permitiría asegurar de que estos han sido buenos y aun excelentes.

10. ¿Incurrió en algún costo al acceder al servicio proporcionado?.

Objetivo: Conocer si los micro y pequeños empresarios que han hecho uso de SDE, incurrieron en algún costo por el uso del servicio.

Cuadro No. 11

Respuestas.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	F	%	f	%
Si.	7	35%	8	80%
No.	13	65%	2	20%
Base de cálculo.*	20	100%	10	100%

*Base de cálculo: 20 microempresas y 10 pequeñas empresas que han hecho uso de SDE.

Análisis: Del total de microempresarios encuestados el 35% incurrió en costos por hacer uso de SDE, el resto de los mismos no ha tenido que pagar por recibirlos, contrario a lo que sucede en la pequeña empresa en donde el 60% de encuestados han incurrido en costos por el SDE recibido.

Interpretación: En el sector de la pequeña empresa la mayoría de los encuestados han incurrido en costos para utilizar SDE, contrario a lo que sucede en la microempresa en donde aproximadamente la tercera parte no ha incurrido en costos para acceder a los SDE.

Si su respuesta fue si, ¿cómo le pareció el costo de los servicios?.

Objetivo: Identificar la percepción del empresario respecto al costo incurrido por el servicio recibido.

Cuadro No. 12

Respuestas	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	F	%	f	%
Altos.	4	50%	1	12%
Moderados o justos.	3	38%	7	88%
Bajos.	1	12%		
Base de Cálculo.*	8	100%	8	100%

*Se tomo como base de cálculo, las 8 respuestas de microempresarios y 8 de pequeños empresarios que han incurrido en costos para acceder a los SDE.

Análisis: Los microempresarios encuestados que pagaron por el SDE recibido perciben los costos como altos en un 50%, el 38% los percibe como justos y en un 12% como bajos; en cuanto a los pequeños empresarios que han utilizado SDE y que pagaron por recibirlos, un 88% los percibe como moderados y justos y únicamente un 12% son percibidos como altos.

Interpretación: La mayoría de pequeños empresarios que han utilizado SDE y que han pagado por ello perciben sus costos como moderados o justos, en cambio la mitad de microempresarios que ha utilizado SDE y que ha pagado por ellos percibe sus costos como altos.

11. ¿Cómo ha pactado la prestación de los Servicios de Desarrollo Empresarial?.

Objetivo: Identificar las principales formas de pactar el uso de los SDE por parte de los micro y pequeños empresarios.

Cuadro No. 13

Respuestas.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Por trabajo específico realizado.	6	29%	3	27%
Por asesoramiento permanente.			2	18%
Por consultas esporádicas.	6	29%	4	37%
Por estudios.	4	19%	1	9%
No contestaron.	5	23%	1	9%
Base de Cálculo.*	21	100%	11	100%

* Base de cálculo: 20 microempresas y 10 pequeñas empresas que han hecho uso de SDE.

Análisis: Los microempresarios han pactado la prestación de servicios por trabajo específicos realizados y por consultas esporádicas en un 29% de frecuencia cada una y en un 23% se pactan por estudios, mientras que, en la pequeña empresa se pacta la prestación de SDE principalmente por consultas esporádicas en un 37% de frecuencia, por trabajo específico realizado en un 27%, por asesoramiento permanente 18% y por estudios en un 9% de frecuencia cada uno.

Interpretación: Las principales formas de pactar la prestación de los SDE tanto por los micro como por los pequeños empresarios han sido por consultas esporádicas, trabajo específico realizado y por estudio.

12. ¿Utiliza actualmente Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) en su empresa?.

Objetivo: Identificar si los empresarios que ya han hecho uso de SDE los están utilizando actualmente.

Cuadro No. 14

Respuestas.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Si.	3	15%	4	40%
No.	17	85%	6	60%
Base de cálculo.*	20	100%	10	100%

*Base de cálculo: 20 microempresas y 10 pequeñas empresas que han hecho uso de SDE.

Análisis: En el sector de la microempresa el 15% que ya han utilizado SDE los están utilizando actualmente, el 85% no los está utilizando; en la pequeña empresa del total de empresarios que ya han hecho uso de SDE el 40% los está utilizando actualmente y el 60% no los está utilizando.

Interpretación: La mayoría de los microempresarios que ya han hecho uso de SDE no los están utilizando actualmente, similar comportamiento se muestra en la pequeña empresa donde una minoría de empresarios está utilizando SDE actualmente.

13. Si contesto que no, ¿Por qué no hace uso de ellos?.

Objetivo: Conocer los principales motivos por los que los micro y pequeños empresarios que ya han hecho uso de SDE no los están utilizando actualmente.

Cuadro No. 15

Respuestas.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Costos elevados.	6	35%	4	67%
Poco impacto del el servicio.				
Malos resultados.	1	6%		
Falta de tiempo.	6	35%		
No los necesita.	2	12%		
Otros (no los han invitado, no les interesa a los empleados)	2	12%	2	33%
Base de Cálculo.*	17	100%	6	100%

* Base de cálculo: 17 microempresarios y 6 pequeños empresarios que ya han hecho uso de SDE y que no los están utilizando actualmente.

Análisis: Los principales motivos por los cuales los microempresarios que han hecho uso de SDE y que no los están utilizando actualmente es por los costos elevados y por falta de tiempo en un 35% de frecuencia cada uno, porque no los necesita y otros motivos con un 12% cada uno y por malos resultados un 6%; en el caso de la pequeña empresa los principales motivos por los cuales actualmente no están haciendo uso de SDE son en un 67% por costos elevados y 33% por otros motivos como falta de interés de los empleados y porque no se les invita.

Interpretación: Tanto los micro como los pequeños empresarios consideran que sus mayores inconvenientes para acceder a los SDE son los costos elevados y la falta de tiempo, esto demuestra que no se están enfocando en los beneficios que

traería el uso de los SDE sino mas bien a los problemas que se presentan para su uso.

14. ¿Estaría dispuesto(a) nuevamente a contratar Servicios de Desarrollo Empresarial(SDE)?.

Objetivo: Determinar la disposición del empresario a utilizar nuevamente SDE.

Cuadro No. 16

Respuestas.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	F.	%	f	%
Si.	12	60%	10	100%
No.	8	40%		
Base de cálculo.*	20	100%	10	100%

*Base de cálculo:20 micro empresarios y 10 pequeños empresarios que han utilizado SDE.

Análisis: En la microempresa el 60% de empresarios que ya han hecho uso de SDE expresan estar dispuestos a utilizar nuevamente dichos servicios, mientras que, el 40% dicen que no están dispuestos a volverlos a utilizar; en la pequeña empresa el 100% de empresarios está dispuesto a volver a utilizar SDE.

Interpretación: La mayor proporción de microempresarios que ya han hecho uso de SDE están dispuestos a utilizarlos nuevamente, sin embargo, en la pequeña empresa todos los empresarios que ya han hecho uso de SDE están dispuestos a utilizarlos nuevamente, este dato da buenas referencias para incrementar la atención al sector de la micro y pequeña empresa.

Si su respuesta a la pregunta anterior fue no, ¿por qué?.

Objetivo: Conocer los principales motivos por los cuales los micro y pequeños empresarios que ya han hecho uso de SDE no los volverían a utilizar.

Cuadro No. 17

Respuestas.	Microempresa		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
No creen en dichos servicios.				
Malas referencias de dichos servicios.				
Malos resultados.	1	12%		
Falta de tiempo.	3	38%		
Los costos no justifican los resultados.	2	25%		
Otros (no lo han decidido, situación económica).	2	25%		
Base de Cálculo.*	8	100%		

* Base de cálculo: 8 respuestas obtenidas de microempresarios que ya han hecho uso de SDE pero que no los utilizarían nuevamente.

Análisis: Los microempresarios que ya han hecho uso de SDE y que manifiestan no volverlos a contratar es debido a la falta de tiempo con un 38%, porque los costos no justifican los resultados con un 25% y en igual porcentaje para aquellos que no lo han decidido y por su situación económica.

Interpretación: Los microempresarios que han contratado SDE y que no los volverían a usar tienen como principales motivos la falta de tiempo y el que los costos no justifican el resultado. Al igual que en la pregunta 13, el factor tiempo es motivo para no utilizar los SDE.

15. ¿Qué factores considera determinantes para contratar un SDE?.

Objetivo: Identificar los principales factores que los MYPE consideran importantes para contratar un SDE.

Cuadro No. 18

Respuestas.	Microempresa		Pequeña Empresa.	
	f	%	F	%
Calidad del servicio.	11	52%	6	33%
Prestigio de la empresa consultora.			2	11%
Experiencia de la empresa consultora.	6	29%	5	26%
Precio de los servicio.	3	14%	5	26%
Otros (responsabilidad.)	1	5%	1	5%
Base de Cálculo.*	21	100%	19	100%

* Base de cálculo: 21 respuestas de microempresarios y 19 respuestas de pequeños empresarios que han hecho uso de SDE.

Análisis: Los principales factores que los microempresarios encuestados consideran importantes para la contratación de un SDE son la calidad del servicio con un 52%, experiencia de la empresa consultora en un 29%, precios de los servicios con 14% y la responsabilidad con un 5%; por otra parte los pequeños empresarios destacan como principales factores para contratar un SDE la calidad del servicio con 32% y la experiencia de la empresa consultora y precios de los servicios con 26% cada uno y la responsabilidad con un 5%.

Interpretación: La mayor proporción de microempresarios encuestados destacan la calidad del servicio como principal factor para contratar SDE, seguido por la experiencia de las empresas consultoras y precios de los servicios; mientras que, los pequeños empresarios destacaron como principales factores para contratar un SDE

la calidad del servicio, seguido por la experiencia de la empresa consultora y los precios de los servicios, resulta contradictorio que los precios de los servicios como característica determinante para contratar un SDE aparezca en la micro y pequeña empresa en tercer y segundo lugar respectivamente, mientras que, cuando se les cuestiona a los que han hecho uso de SDE y que no los utilizan actualmente citan como principal motivo los costos elevados de los servicios.

16. ¿Considera Ud. que las firmas consultoras pueden ayudarle a diagnosticar los problemas de su empresa, y a diseñar e implantar alternativas de solución?.

Objetivo: Determinar la importancia que los micro y pequeños empresarios dan a las empresas consultoras para ayudarles a diagnosticar los problemas de su empresa y a diseñar e implantar alternativas de solución.

Cuadro No. 19

Respuestas.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Si.	55	79%	18	90%
No.	13	18%	2	10%
No contesto.	2	3%		
Base de Cálculo.*	70	100%	20	100%

* Base de cálculo: 70 microempresas y 20 pequeñas empresas encuestadas.

Análisis: El 79% de microempresarios encuestados y el 90% de pequeños empresarios consideran que las empresas consultoras son importantes para ayudarles a diagnosticar problemas en sus empresas así como para diseñar e implantar alternativas de solución, mientras que un

18% de microempresarios y el 10% de pequeños empresarios opina lo contrario.

Interpretación: Las respuestas obtenidas indican que los MYPE

dan importancia a las firmas consultoras para detectar problemas y para diseñar e implantar alternativas de solución en sus empresas. Sin embargo, la mayoría de microempresarios no ha hecho uso de SDE y en la pequeña empresa han sido utilizados medianamente.

17. ¿Qué beneficios considera Ud. que podrá recibir de una empresa prestadora de servicios de desarrollo empresarial para su empresa?.

Objetivo: Conocer los principales beneficios que los micro y pequeños empresarios perciben que pueden recibir de una empresa oferente de SDE.

Cuadro No. 20

Respuestas.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Reorganización de las actividades.	21	24%	6	19%
Mejor asignación de los recursos.	30	34%	9	28%
Identificar y solución de problemas Admón.	16	18%	6	19%
Objetividad en las recomendaciones dadas.	16	18%	7	22%
Otros (experiencia, especialización, mejor calidad. Planificar mejor las actividades).	2	2%	2	6%
No contestaron.	3	3%	2	6%
Base de Cálculo.*	88	100%	32	100%

* Se tomó como base de cálculo, 88 respuestas de microempresas y 32 pequeñas empresas encuestadas.

Análisis: Los principales beneficios que los microempresarios perciben poder recibir de los servicios ofertados por una empresa consultora se encuentran en primer lugar la mejor asignación de recursos con un 34% de frecuencia, la reorganización de actividades con un 24% y la

identificación y solución de problemas administrativos con la objetividad en las recomendaciones dadas un 18% de frecuencia cada una; la pequeña empresa, por su parte percibe que los principales beneficios a tener por los servicios de una empresa consultora son en orden de prioridad la mejor asignación de recursos en un 28% y la objetividad en las recomendaciones dadas con un 22%, reorganización de actividades con 19% y la identificación y solución de problemas administrativos con un 19%.

Interpretación: A juicio de los micro y pequeños empresarios los principales beneficios que perciben poder tener por los servicios de empresas oferentes de SDE son el hacer un mejor uso de los recursos, reorganizar las actividades, tener un punto de vista objetivo de la situación de la empresa y la identificación y solución de problemas administrativos, cabe destacar que ésta última no aparece como el aspecto primario a obtener por utilizar un servicio.

18. A su juicio, ¿considera que la variedad de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) ofertados actualmente, responden a las necesidades y expectativas de la Micro y Pequeña Empresa?.

Objetivo: Conocer la percepción de los micro y pequeños empresarios respecto a la variedad de los SDE que actualmente se ofertan.

Cuadro No. 21

Respuestas.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Si.	32	45%	9	45%
No.	34	49%	9	45%
No contesto.	4	6%	2	10%
Base de Cálculo.*	70	100	20	100%

* Base de cálculo: 70 microempresas y 20 pequeñas empresas encuestadas.

Análisis: El 49% de los microempresarios considera que la variedad de SDE que se ofertan actualmente no responden a sus expectativas y a las necesidades de su empresa, el 45% opina lo contrario, mientras que un 6% no contestó; el 45% de pequeños empresarios considera que la variedad de SDE que se ofertan actualmente responden a sus necesidades y expectativas, el 45% opina que no y el 10% no contestó.

Interpretación: Tanto los microempresarios como los pequeños empresarios, perciben que la variedad de servicios que actualmente se ofertan responden medianamente a sus necesidades y expectativas.

19. ¿Considera que las formas de acceder a estos servicios son apropiadas?.

Objetivo: Identificar si las diferentes formas de acceder a los SDE por parte del empresario son adecuadas.

Cuadro No. 22

Respuestas.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Si.	31	44%	13	65%
No.	31	44%	5	25%
No contestó.	8	11%	2	10%
Base de cálculo.*	70	100%	20	100%

* Base de cálculo: 70 microempresarios y 20 pequeños empresarios encuestados.

Análisis: El 44% de los microempresarios considera apropiadas las formas de acceder a los SDE, el 44% opina que no son apropiadas y el 11% no contestó; el 65% de pequeños empresarios manifiesta que son apropiadas las formas de acceder a los SDE, el 25% no las considera apropiadas y el 10% no contestó.

Interpretación: Los microempresarios consideran que las formas de acceder a los SDE son medianamente apropiadas y la mayoría de pequeños empresarios las consideran apropiadas.

20. Si tuviese los medios necesarios para acceder a los Servicios de Desarrollo Empresarial, ¿haría uso de ellos?.

Objetivo: Determinar la disposición del empresario para hacer uso de los SDE, si contase con los medios necesarios para ello.

Cuadro No. 23

Respuestas.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Si.	57	81%	18	90%
No.	12	17%		
No saben.	1	1%	2	10%
Base de cálculo.*	70	100%	20	100%

* Base de cálculo: 70 microempresas y 20 pequeñas empresas encuestadas.

Análisis: El 81% de microempresarios encuestados estarían dispuestos a utilizar los SDE si tuviesen los medios necesarios para ello, el 17% manifiesta lo contrario.

Los pequeños empresarios que manifiestan estar en la disposición de utilizar SDE de contar con los medios necesarios son el 90% el resto no los utilizaría.

Interpretación: La mayoría tanto de micro como de pequeños empresarios estarían en la disposición de utilizar los SDE de contar con los medios necesarios para acceder a dichos servicios, por lo cual, es conveniente diseñar estrategias que permitan su uso.

21. Al hacer uso de un Servicio de Desarrollo Empresarial (SDE), ¿como le gustaría que fuera la forma de pago?

Objetivo: Determinar las principales formas de pago preferidas por los micro y pequeños al hacer uso de SDE.

Cuadro No. 24

Respuestas.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Por resultado.	22	39%	9	45%
Por cuotas.	23	40%	7	35%
Por comisiones.	5	9%		
Otros (50% y 50% de un solo).	3	5%	1	5%
No saben.	4	7%	3	15%
Base de cálculo.*	57	100%	20	100%

* Base de cálculo: 57 microempresarios y 20 pequeños empresarios que harían uso de SDE si tuviesen los medios necesarios para ello.

Análisis: Las formas de pago que los microempresarios encuestados prefieren al hacer uso de un SDE son por

cuotas en un 40%, por resultado en un 39% y por comisiones en un 9%.

Los pequeños empresarios tienen entre sus formas de pago preferidas por el uso de SDE, el pago por resultado con un 45% y por cuotas el 35%.

Interpretación: Cualquier forma de pago es aceptada por los micro y pequeños empresarios, resaltando los pagos por resultados y pagos por cuotas.

22. ¿Qué horario considera que es el más adecuado para que se le pueda brindar un servicio?.

Objetivo: Identificar la disponibilidad del empresario en cuanto a tiempo para hacer uso de un SDE.

Cuadro No. 25

Días. Horarios.	L-D		S-D	
	F.	%	F.	%
8:00am-12:00am.	17	44%	12	34%
1:00pm-4:00pm.	6	16%	8	23%
4:00pm-7:00pm.	15	40%	15	43%
Base de Calculo.*	38	100%	35	100%

* Se tomo como base de calculo, 38 respuestas de empresarios que recibirían SDE de lunes a viernes y 35 respuestas de empresarios que recibirían servicios únicamente sábado o domingo.

Análisis: Los empresarios que recibirían los SDE en cualquier día de la semana, prefieren la opción de 8:00am a 12:00am en un 44%, la alternativa de 1:00pm a 4:00pm se cita en un 16% y la opción de 4:00pm a 7:00pm se prefiere en un 40%. Por otra parte, los empresarios que prefieren la opción de sábado y domingos se tiene que el horario es de 8:00am a 12:00am el cual se prefiere en un 34%,

el de 1:00pm a 4:00pm en un 23% y la opción de 4:00pm a 7:00pm se prefiere en un 43%.

Interpretación: La disponibilidad de tiempo de los micro y pequeños empresarios es variable, una significativa proporción se inclina a recibir los SDE en jornadas laborales, lo cual es apropiado para impartir cualquier modalidad de SDE, sin embargo, otra parte importante de los mismos se inclina a recibir los SDE en jornadas laborales, incluyendo domingo, lo cual dificultaría la prestación de asesoría, consultoría y asistencia técnica, no así para la capacitación.

23. ¿Qué tipo de servicios le gustaría que se le brinde a su empresa?.

Objetivo: Conocer los principales servicios que a juicio del empresario le gustaría que se le brinden a su empresa.

Cuadro No. 26

Respuestas.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Estudio de mercado.	15	20%	7	22%
Formalización.	6	8%		
Expansión de la empresa.	16	22%	2	6%
Comercialización.	14	19%	7	22%
Finanzas.	7	9%	1	3%
Producción y costos.	11	15%	11	35%
Otros (exportaciones, desarrollo humano, gestión empresarial, acceso a créditos.)	5	7%	2	6%
No contestaron.			2	6%
Base de Cálculo.*	74	100%	32	100%

* Base de cálculo: 74 respuestas de microempresarios y 32 respuestas de pequeños empresarios que harían uso de SDE si tuviesen los medios necesarios para ello.

Análisis: Los principales servicios que les gustaría recibir a los microempresarios son expansión de la empresa con un 22% de

frecuencia, estudios de mercado 20%, sobre comercialización un 19% y sobre producción y costos con un 15% de frecuencia; en la pequeña empresa se encontró que entre los principales servicios que les gustaría recibir están producción y costos con un 35%, estudios de mercado y comercialización en un 22% de frecuencia cada uno y sobre expansión de la empresa un 6% de frecuencia.

Interpretación: Los principales servicios que a los micro y pequeños empresarios les gustaría recibir son sobre expansión de la empresa, estudios de mercado, comercialización y sobre producción y costos, con la diferencia que el sector microempresarial prefiere aquellos servicios encaminados a su crecimiento e incrementos de sus ventas, mientras que la pequeña empresa presta mayor atención a aquellos aspectos relacionados con los procesos productivos.

24. A su juicio, ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta su empresa?.

Objetivo: Identificar los problemas que mayormente enfrenta el empresario para el normal desarrollo de sus actividades.

Cuadro No. 27

a. Problema en Materia Prima.	SECTOR.				Totales.	
	Microempresa.		Pequeña Empresa.			
	f	%	f	%	f	%
Compra de cantidades muy pequeñas.	12	20%	2	12%	14	18%
Pocos productos.	2	3%			2	3%
Escasos recursos económicos.	27	46%	4	23%	31	41%
Gerencia de progra. para adqui. MP.	1	2%	2	12%	3	4%
Alza de precios.	17	29%	8	47%	25	33%
Otros (pocos proveedores).			1	6%	1	1%
Base de cálculo.*	59	100%	17	100%	76	100%

* Se tomo como base de cálculo, 59 respuestas de microempresarios y 17 respuestas de pequeños empresarios.

Análisis: Del total de respuestas en los microempresarios encuestados, el 46% indican que su mayor problema con respecto a la materia prima son los escasos recursos económicos, el 29% el alza de los precios y el 20% las compras de cantidades de materia prima muy pequeñas. Por otra parte, el sector de la pequeña empresa, considera que sus mayores problemas en el área de materia prima son, la alza de los precios con el 47%, los escasos recursos económicos con 23%, compra de cantidades muy pequeñas y la gerencia de programas para adquirir materia prima con 12%.

Interpretación: Los tres principales problemas de los micro y pequeños empresarios en el área de materia prima según respuestas obtenidas son: los escasos recursos económicos, la alza de precios y la compra de cantidades muy pequeñas.

Cuadro No. 28

b. Problema en personal calificado.	SECTOR.				Totales.	
	Microempresa.		Pequeña Empresa.			
	F	%	f	%	f	%
Prestaciones laborales.	4	13%	7	37%	11	22%
Rotación de personal.	4	13%	1	5%	5	10%
Deficientes procesos de Selección de personal.			4	21%	4	8%
Jornada laboral.	5	17%			5	10%
Mano de obra no calificada.	17	57%	7	37%	24	49%
Base de cálculo.*	30	100%	19	100%	49	100%

* Se tomo como base de cálculo, 30 respuestas de microempresarios y 19 respuestas de pequeños empresarios.

Análisis: Los problemas que enfrenta la microempresa en cuanto a personal calificado se tiene: el 57% son por problemas de mano de obra no calificada, el 17% por jornada laboral, el 13% la rotación de personal y prestaciones laborales. En cuanto a problemas para la pequeña empresa están: el 37% son por mano de obra no calificada y por las prestaciones laborales, el 21% por deficientes procesos de selección de personal y el 5% por rotación de personal.

Interpretación: En el área de personal calificado la microempresa presenta como principal problema la mano de obra no calificada, situación que es compartida con el sector de la pequeña empresa, con la diferencia que en la pequeña empresa las prestaciones laborales también representan un problema principal, seguido por el

deficiente proceso de selección de personal y la rotación del mismo.

Cuadro No. 29

c. Problema en baja demanda en los productos.	SECTOR.				Totales.	
	Microempresa.		Pequeña Empresa.			
	F.	%	F.	%	F.	%
Falta de publicidad y promoción.	19	23%	4	19%	23	22%
Competencia de productos y/o servicios.	41	49%	5	24%	46	43%
Precios altos en los servicios.	7	8%	2	9%	9	9%
Devolución por defecto.			3	14%	3	3%
Incumplimiento en entrega de productos.	1	1%	2	9%	3	3%
Factores estacionales.	3	4%	1	5%	4	4%
Factores relacionados con precios.	12	14%	3	14%	15	14%
Otros (competencia desleal).	1	1%	1	5%	2	2%
Base de cálculo.*	84	100%	21	100%	105	100%

* Se tomó como base de cálculo, 84 respuestas de microempresarios y 21 respuestas de pequeños empresarios.

Análisis: Los problemas que enfrenta de baja demanda la microempresa están, con el 49% por la competencia de productos y servicios, el 23% es por la falta de publicidad y promoción, el 14% por factores relacionados con precios y entre el 8% están los problemas por precios altos en los servicios, el 4% factores estacionales, incumplimiento en la entrega de productos y la competencia desleal con 1% y en igual porcentaje por el incumplimiento en la entrega de los productos. Por otra parte, los problemas que enfrenta la pequeña empresa son, el 24% por competencia de productos, el 19% por falta de publicidad y promoción, el 14% por devoluciones por defecto y en igual porcentaje por factores relacionados con precios, el 9% por los precios altos en los servicios y en igual

proporción por incumplimiento en la entrega y el 5% por factores estacionales y por la competencia desleal.

Interpretación: Los principales problemas que enfrenta la micro y pequeña empresa son: la competencia de productos, la falta de publicidad y promoción y los factores relacionados con precios.

Cuadro No. 30

d. Problemas por bajos niveles de producción.	SECTOR.				Totales.	
	Microempresa.		Pequeña Empresa.			
	f	%	f	%	F	%
Limitada capacidad instalada.	25	38%	3	20%	28	35%
Bajos recursos económicos.	26	39%	3	20%	29	36%
Inadecuada distribu. de maq. y equi.	4	6%			4	5%
Raciona de energía eléctrica.	1	1%	1	7%	2	3%
Falta de control de calidad.	4	6%	2	13%	6	7%
Falta de control de inventarios.	5	8%	2	13%	7	8%
Otros(falta de equipo, infraestructuras Mas amplias, maquinaria ociosa.)	1	1%	4	27%	5	6%
Base de cálculo.*	66	100%	15	100%	81	100%

* Se tomo cómo base de cálculo, 66 respuestas de microempresarios y 15 respuestas de pequeños empresarios.

Análisis: En cuanto a los principales problemas de bajos niveles de producción que enfrentan la microempresa son el 36% por bajos recursos económicos, el 35% por limitada capacidad instalada, el 8% por falta de control de inventarios, el 6% por inadecuada distribución de la maquinaria y equipo al igual que por la falta de control de calidad. Por otra parte, los principales problemas de bajos niveles de producción en la pequeña empresa son el 27% por falta de equipo, maquinaria ociosa e infraestructura reducida, el 20% limitada capacidad instalada y en igual porcentaje bajos recursos económicos,

el 13% por falta de control de calidad y en igual porcentaje la falta de control de inventarios.

Interpretación: Se observa que los mayores problemas de bajos niveles de producción que enfrenta la micro y pequeña empresa son por los bajos recurso económicos y por la limitada capacidad instalada, es decir sus escasos ingresos les impiden adquirir maquinaria que les permita incrementar sus niveles de producción así como la calidad de la misma.

Cuadro No. 31

e. Problemas por dificultades administrativas.	SECTOR.				Totales.	
	Microempresa.		Pequeña Empresa.			
	f	%	F	%	F	%
Desconocimiento de técnicas.	18	43%	5	28%	23	38%
Falta estructura organizativa.	7	17%	3	17%	10	17%
Inadecuada división del trabajo.	6	14%	4	22%	10	17%
Falta de manual Organización y puestos.	11	26%	6	33%	17	28%
Base de cálculo.*	42	100%	18	100%	60	100%

* Se tomó como base de cálculo, 42 respuestas de microempresarios y 18 respuestas de pequeños empresarios.

Análisis: Del total de microempresarios encuestados referente a dificultades administrativas, el 43% es por el desconocimientos de técnicas, el 26% por falta de manuales de organización y puestos, el 17% por falta de estructura organizativa y el 14% restante por la inadecuada división del trabajo. Por otra parte, las dificultades administrativa que enfrentan los pequeños empresarios son el 33% por falta de manuales de organización, el 28% desconocimiento de técnicas, el 22% es la inadecuada

división del trabajo y el 17% por falta de estructura organizativa.

Interpretación: Se puede ver, que los principales problemas que enfrenta la micro y pequeña empresa como dificultades administrativa son el desconocimiento de técnicas y la falta de manuales de organización y puestos lo cual dificulta la planeación de la producción y administración de los recursos materiales y financieros de los que la empresa dispone.

Cuadro No. 32

f. Problemas por Limitaciones financiera.	SECTOR.				Totales.	
	Microempresa.		Pequeña Empresa			
	f	%	f	%	F	%
Falta de registros contable.	5	6%	2	9%	7	7%
Poco volumen de ingresos por venta.	25	31%	5	23%	30	29%
Exigencias salariales.	6	8%	2	9%	8	8%
Poco control de gasto.	5	6%	2	9%	7	7%
Poco capital de trabajo.	25	31%	5	23%	30	29%
Determinación de costos.	14	18%	6	27%	20	20%
Base de cálculo.*	80	100%	22	100%	102	100%

* Se tomó como base de cálculo, 80 respuestas de microempresarios y 22 respuestas de pequeños empresarios.

Análisis: Los microempresarios encuestados, plantearon que los principales problemas que enfrentan en cuanto a limitaciones financieras es por el poco volumen de ingresos por venta y poco capital de trabajo con un 31% cada uno, el 17% por carecer de métodos de determinación de costos, el 8% por exigencias salariales y el 6% por falta de registros contables y por el poco control de gastos. Sin embargo, los principales problemas que enfrenta la pequeña empresa son la determinación de costos con un 27%, el poco capital de trabajo y poco volumen de

ingresos por ventas con 23% cada uno, el 9% por falta de registros contables y en igual porcentaje por las exigencias salariales y por el poco control de gastos.

Interpretación: Los principales problemas que enfrenta la micro y pequeña empresa los representa el poco capital de trabajo y el poco volumen de ingresos por ventas, es decir, los limitados recursos financieros impiden adquirir maquinaria de vanguardia que les permitiría obtener producciones en mayor cantidad y calidad lo que a su vez redundaría en una mayor disposición del cliente por adquirir los productos.

Cuadro No. 33

g. Problemas por inadecuadas condiciones de crédito.	SECTOR.				Totales.	
	Microempresa.		Pequeña Empresa.			
	f	%	f	%	F	%
Elevadas tasas de interés.	30	43%	6	30%	36	40%
Plazos inconvenientes.	15	21%	2	10%	17	19%
Exigencias excesivas garantía.	42	60%	6	30%	48	53%
Base de cálculo.*	87	100%	14	100%	101	100%

* Se tomó como base de cálculo, 87 respuestas de microempresarios y 14 respuestas de pequeños empresarios.

Análisis: Del total de microempresarios encuestados, referente a problemas de inadecuadas condiciones de crédito el 48% plantearon que es una limitante debido a las exigencias excesivas de garantías, el 35% por elevadas tasas de interés y el 17% porque los plazos son inconvenientes. Por otra parte, los pequeños empresarios consideran como inadecuadas condiciones de crédito las elevadas tasas de interés y exigencias excesivas de garantías con un 43% cada uno y los plazos son inconvenientes con el 14%.

Interpretación: Tanto a los micro como a los pequeños empresarios, se les dificulta ser sujetos de créditos por las exigencias excesivas de garantías y por las tasas elevadas de intereses, es decir, las instituciones bancarias del país no están diseñadas para promover el crecimiento de estos sectores empresariales.

Cuadro No. 34

h. Problemas para obtener créditos.	SECTOR.				Totales.	
	Microempresa.		Pequeña Empresa.			
	F.	%	F.	%	F.	%
Desconocimientos de líneas de crédito.	10	22%	3	43%	13	25%
No cumplen requisitos exigidos.	25	56%	1	14%	26	50%
Negligencias de las instituciones financieras.	10	22%	3	43%	13	25%
Base de cálculo.*	45	100%	7	100%	52	100%

* Se tomó como base de cálculo, 45 respuestas de microempresarios y 7 respuestas de pequeños empresarios.

Análisis: En relación a las dificultades para obtener crédito, en el sector de la microempresa el mayor problema es no cumplir con los requisitos exigidos en donde se tiene un 56%, seguido del desconocimiento de líneas de crédito y negligencias de las instituciones financieras con 22% cada uno. En la pequeña empresa, su mayor problema está representado por las negligencias de las instituciones financieras y por el desconocimiento de líneas de crédito con 43% y el no cumplir con los requisitos exigidos con un 14%.

Interpretación: En las dificultades para obtener crédito, el principal problema de los microempresarios es que no pueden cumplir con los requisitos exigidos por las instituciones financieras, mientras que para los pequeños

empresarios, el principal problema lo representa la negligencia de las instituciones financieras y el desconocimiento de líneas de crédito, esto da a entender el escaso interés de estas instituciones por orientar sus esfuerzos a la atención de este sector y con ello promover su crecimiento.

Cuadro No. 35

i. Problemas en el Área de Informática.	SECTOR.				Totales.	
	Microempresa.		Pequeña Empresa.			
	F.	%	F.	%	F.	%
Desconocimiento del uso del computador.	12	67%	1	9%	13	45%
Desconocimiento de software.	2	11%	4	36%	6	21%
Aplicación deficiente computador.	4	22%	6	55%	10	34%
Base de cálculo.	18	100%	11	100%	29	100%

* Se tomo como se de cálculo 18 respuestas de microempresarios y 11 respuestas de pequeños empresarios.

Análisis: En el área de informática, el mayor problema que tiene la microempresa es el desconocimiento del uso del computador con un 67%, la aplicación deficiente del computador con 22% y el desconocimiento de software con 11%. Mientras que los pequeños empresarios, su mayor problema lo representa la aplicación deficiente del computador con el 55%, el desconocimiento de software con 36% y el desconocimiento del uso del computador con 9%.

Interpretación: El uso del computador representa un gran problema para la microempresa, lo cual se da a causa del poco crecimiento que tienen sus negocios y ello los limita a acceder a tecnologías o a equipos de trabajo que agilicen más las actividades que realizan. Por otra parte, el principal problema de la pequeña empresa es la

aplicación deficiente del computador ya que no cuentan con programas de inducción al personal para hacer uso del equipo de trabajo requerido para desarrollar las actividades.

Cuadro No. 36

j. Problemas en el Área de mercado.	SECTOR.				Totales.	
	Microempresa.		Pequeña Empresa.			
	F.	%	F.	%	F.	%
Mala propaganda del producto y/o servicio.	5	8%	4	19%	9	10%
Ubicación inadecuada del área de ventas.	22	33%			22	25%
Grado de competencia existe.	27	40%	9	43%	36	41%
Diversidad productos sustitutos.	9	13%	4	19%	13	15%
Información de mercado.	3	4%	4	19%	7	8%
Otros (competen desleal)	1	2%			1	1%
Base de cálculo.	67	100%	21	100%	88	100%

* Se tomo cómo base de cálculo, 67 respuestas de microempresarios y 21 respuestas de pequeños empresarios.

Análisis: En el área de mercadeo, los problemas que tiene la microempresa son en primer lugar con 40% el grado de competencia existente, el 33% por la ubicación inadecuada del área de venta de sus negocios, el 13% la diversidad de productos sustitutos, el 8% por la mala propaganda de los productos, información de mercado con 4% y existente competencia desleal en el mercado el 2%. En la pequeña empresa, los principales problemas que se tienen son con un 43% el grado de competencia existente, la mala propaganda de los productos, la diversidad de productos sustitutos y la poca información del mercado con 19% cada uno.

Interpretación: Tanto en la microempresa como en la pequeña empresa los principales problemas que enfrentan en el área de mercadeo lo

representa el grado de competencia existente y la diversidad de productos sustitutos, esto refleja la necesidad de éste sector por hacerse mas competitivo, mejorando la calidad de sus productos y utilizando los medios publicitarios más apropiados para el mismo.

25. ¿Qué obstáculos y limitaciones tiene para acceder a los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)?.

Objetivo: Conocer los principales obstáculos y limitaciones que los empresarios encuentran al momento de acceder a los SDE.

Cuadro No. 37

Respuestas.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Precios elevados.	24	33%	10	38%
Poca información sobre los servicios.	25	35%	7	27%
Poca variedad de los servicios.	6	8%	2	8%
No disponibilidad de tiempo.	17	24%	4	15%
Otros.			3	12%
Base de Cálculo.*	72	100%	26	100%

* Se tomó como base de cálculo 72 respuestas de microempresas y 26 respuestas de pequeñas empresas encuestadas.

Análisis: Los microempresarios encuestados enfrentan como obstáculo al momento de acceder a los SDE, la poca información sobre los servicios en un 35%, el 36% los precios elevados, el 24% la no disponibilidad de tiempo y el 8% la poca variedad de los servicios; en el caso de los pequeños empresarios el 38% considera como limitante para acceder a SDE los precios elevados, el 27% la poca información sobre los servicios y el 15% la no disponibilidad de tiempo, el 8% considera como limitante

la poca variedad de los servicios y el 12% otros obstáculos.

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos los principales obstáculos y limitaciones que enfrentan tanto los micro como los pequeños empresarios al momento de acceder a los SDE son similares, esto ocurre debido a que los empresarios no cuentan con la capacidad suficiente para cubrir un servicio y porque condiciones dadas por las consultoras para ofrecérselos no les es convenientes, además, el desconocimiento de estos servicios por los empresarios ocurre ya que las formas de acceder a ellos son demasiadas complicadas porque no hay información apropiada respecto a los problemas que enfrentan.

26. ¿Qué podría sugerir a las empresas que ofrecen Servicios de Desarrollo Empresarial(SDE), para que mejoren o superen sus ofertas?.

Objetivo: Conocer las sugerencias que los micros y pequeños empresarios dan a las empresas que ofrecen SDE, para que estas puedan mejorar o superar sus ofertas.

Comentario: Dentro del total de micros y pequeños encuestados, se logro recabar una diversidad de sugerencias que dan a los oferentes de SDE, entre las cuales dijeron: que oferten servicios mas prácticos y no teóricos, que realicen innovaciones en sus servicios, que puedan hacer uso de mayores canales de publicidad para dar a conocer

sus servicios, que vuelvan mas accesibles los servicios en cuanto a precio, que los que impartan los servicios sean conocedores de lo que están haciendo, que no exista aprovechamiento para con el empresario en sus debilidades, mayor amplitud de los servicios, dirigir estos servicios a las zonas rurales, adaptar los servicios al tiempo del empresario, que exista mayor apoyo a la microempresa, más objetividad en las recomendaciones que dan, planes de financiamientos mejorados para con el empresario, personal mas responsable y preparado y por ultimo que las formas de acceder a estos servicios sean mas flexibles.

27. A su juicio, ¿Cree usted que los servicios de Capacitación, Asesoría, Consultoría y Asistencia Técnica son necesarios para el crecimiento de una empresa?.

Objetivo: Conocer la percepción que tiene el micro y pequeño empresario sobre la necesidad de los SDE para el crecimiento de una empresa.

Cuadro No. 38

Respuestas.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Si.	66	94%	18	90%
No.	3	4%	1	5%
No contestaron.	1	1%	1	5%
Base de cálculo.*	70	100%	20	100%

* Base de cálculo: 70 microempresas y 20 pequeñas empresas encuestadas.

Análisis: El 94% de los microempresarios encuestados consideran que los SDE son necesarios para el crecimiento de una empresa, un 4% no los considera necesarios; del

total de pequeños empresarios encuestados el 90% opina que los SDE son necesarios para el crecimiento de una empresa, el 5% no los considera necesarios.

Interpretación: La gran mayoría de micro y pequeños empresarios perciben como necesarios los SDE para el crecimiento de una empresa, lo cual debe motivar a las firmas consultoras a fortalecer mas estos servicios dando mejores alternativas u oportunidades de crecimiento a los mismos.

28. ¿Reconoce usted alguna Firma Consultora (Empresa Privada), oferente de servicios de Capacitación, Asesoría, Consultoría Y Asistencia Técnica?.

Objetivo: Identificar si los micro y pequeños empresarios reconocen alguna firma consultora privada oferente de SDE.

Cuadro No. 39

Respuestas.	Microempresa.		Pequeña Empresa.	
	f	%	f	%
Si.	18	26%	9	45%
No.	48	69%	10	50%
No contestaron.	4	6%	1	5%
Base de cálculo.*	70	100%	20	100%

* Base de cálculo: 70 microempresarios y 20 pequeños empresarios encuestados.

Análisis: El 69% de los microempresarios encuestados no reconocen ninguna firma consultora privada oferente de SDE, el 26% si reconoce firmas consultoras privadas. En el caso de los pequeños empresarios el 50% no reconoce ninguna firma consultora privada y el 45% si reconoce firmas consultoras privadas.

Interpretación: Es evidente que las firmas consultoras no son muy bien conocidas por los micro y pequeños empresarios debido a que no existe un acercamiento de éstas empresas privadas hacia ellos a causa de los inadecuados medios publicitarios que utilizan para promocionarse y por las muchas barreras que el empresario enfrenta para llegar a ellas.

**RESULTADOS Y ANÁLISIS DE CRUCES DE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE
PREGUNTAS DE DEMANDANTES DE SDE.**

Cruce 1: P1 de datos generales, con P2 de datos específicos (demandantes).

Objetivo: Determinar el sector empresarial que más ha hecho uso de SDE.

Cuadro No. 1

SECTOR.	¿Han hecho uso de SDE?.				TOTALES	
	Si.		No.		F.	%
	f.	%	F.	%		
Microempresas.	20	29%	50	71%	70	100%
Pequeña Empresa.	10	50%	10	50%	20	100%
Totales.	30		60		90	

Análisis: Se puede ver, que del total de pequeños empresarios encuestados un 50% de los mismos han hecho uso de SDE, en cuanto al sector de la microempresa solo el 29% han hecho uso de estos mismos servicios. Por otra parte, se observa que del total de pequeños empresarios encuestados, el 50% dice que no ha hecho uso de SDE y el 71% de microempresarios dicen también no haber hecho uso de estos servicios.

Interpretación: Los SDE, son mayormente utilizados por el sector de la pequeña empresa en relación a los microempresarios quienes utilizan estos servicios en una menor proporción; es así, que la mayor proporción de empresas que no hacen uso de estos servicios esta

representada por los microempresarios y en menor proporción están los pequeños empresarios.

Cruce 2: P₁ de datos generales, con P₃ de datos específicos (demandantes).

Objetivo: Conocer la modalidad de servicio de desarrollo empresarial que más se ha demandado según el sector empresarial.

Cuadro No. 2

SECTOR.	Servicio que más se ha demandado								*Totales.	
	Capacitación.		Asesoría.		Consultaría.		AT.			
	F.	%	F.	%	F.	%	F.	%	F.	%
Microempresa.	16	59%	5	19%	4	15%	2	7%	27	100%
Pequeña Empresa.	6	35%	4	23%	3	17%	4	23%	17	100%
Totales.	22		9		7		6			

* Se tomó como base de cálculo, el total de servicios utilizados por micros y pequeños empresarios encuestados.

Análisis: Del total de microempresarios que sí han hecho uso de SDE, el 59% han requerido los servicios de capacitación, el 19% los servicios de Asesoría, el 15% los servicios de consultoría y el 7% han demandado servicios de asistencia técnica; en cuanto a los pequeños empresarios del total de servicios ofertados se tiene que han demandado servicios de capacitación en un 35%, el 23% son servicios de asesoría, el 17% han requeridos servicios de consultoría y un 23% requirieron los servicios de asistencia técnica.

Interpretación: Se observa que los servicios de capacitación son los que más se han demandado tanto por micros y pequeños empresarios, seguido por los servicios de asesoría, no obstante en el sector de la pequeña empresa los servicios de asistencia técnica ocupan el segundo lugar en utilización con la asesoría, contrario al sector de la microempresa es la asistencia técnica la que ocupa un último lugar en ser utilizada, en cuanto a la consultoría vemos que estos servicios ocupan un tercer lugar de utilización en ambos sectores.

Cruce 3: P1 de datos generales, con p2 y P25 de datos específicos (demandantes).

Objetivo: conocer las principales razones por las cuales los empresarios no hacen uso de los SDE.

Cuadro No. 3

Razones.	Sector.			
	Microempresa.		Peq. Empre.	
	f.	%	F.	%
Precios elevados.	19	30%	4	29%
Poca información sobre los servicios.	22	36%	3	21%
Poca variedad de los servicios.	4	6%	2	14%
No disponibilidad de tiempo.	11	17%	2	14%
No contestaron.	7	11%	3	21%
Base de Calculo.*	63	100%	14	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de respuestas de micros y pequeños empresarios encuestados que no han hecho uso de servicios de desarrollo empresarial.

Análisis: Del total de microempresarios que no han hecho uso de SDE, el 36% dijeron que es por la poca información de los servicios, el 30% por que los precios son elevados, el

17% por no disponibilidad de tiempo de parte del empresario y el 6% son por la poca variedad de los servicios. Por otra parte, del total de pequeños empresarios que no hacen uso de los SDE, el 29% plantearon que los precios son elevados, el 21% debido a la poca información existente sobre estos servicios y el 14% manifestó no utilizar los servicios por la poca variedad de los mismos y en igual porcentaje a la no disponibilidad de tiempo por parte del empresario.

Interpretación: Las tres principales razones por las cuales los microempresarios no han utilizado los SDE en orden de prioridad manifiestan: la poca información sobre los servicios, por precios elevados y por la no disponibilidad de tiempo de los empresarios. Sin embargo, las principales razones por las cuales los pequeños empresarios que ya han hecho uso de SDE no los utilizan actualmente un mayor porcentaje porque los precios son muy elevados, seguido de la poca información existente sobre estos servicios y en menor proporción por la poca variedad de los servicios y la no disponibilidad de tiempo.

Cruce 4: P8 de datos específicos, con p10 de datos específicos (demandantes).

Objetivo: Conocer la apreciación que los empresarios tienen sobre los pagos hechos por los servicios recibidos según la procedencia de los mismos.

Cuadro No. 4

Entidades.	Pagó.				Costos por el servicios.					
	Si		No.		Altos.		Moder. O justos		Bajos	
	F.	%	F.	%	F.	%	F.	%	F.	%
Universidades.	1	7%	1	7%	1	7%				
ONG's	1	7%	2	13%			1	7%		
Instituciones Gubernamentales.	6	40%	5	33%	2	13%	3	20%	1	7%
Instituciones Privadas.	5	33%	3	20%	4	27%	2	13%		
Persona individual.	2	13%	1	7%	1	7%	1	7%		
Asociaciones Empresa.	3	20%	3	20%			3	20%		
Fundaciones.	1	7%					1	7%		
Orga. De Coop. Tec. Int.	2	13%					1	7%		
Base de Calculo	15		15		15		15		15	

Análisis: El 40% de los micro y pequeños empresarios encuestados que han hecho uso de SDE y que pagaron por dichos servicios los han recibido de instituciones gubernamentales, de estos el 20% considera que los costos fueron moderados o justos, el 13% dicen que fueron altos y el 7% los considera bajos; el 33% corresponde a instituciones privadas del cual, el 27% considera que los costos fueron altos y el 13% los consideró moderados o justos; el 20% ha recibido servicios a través de asociaciones empresariales quienes al mismo tiempo consideraron que los costos fueron moderados o justos con

el 20%; el 13% ha hecho uso de servicios de personas individuales, de los cuales el 7% considero que los costos fueron altos y otro 7% los consideró altos; el 13% ha recibido servicios de Organizaciones de Cooperación Técnica Internacional, en donde un 13% los costos fueron altos y 7% moderados o justos; el 7% ha recibido servicios de fundaciones en donde el 7% los costos fueron moderados o justos, la misma situación se dan con los servicios provenientes de ONG's; finalmente el 7% utiliza servicios provenientes de universidades y los costos los consideraron altos son 7%.

Por otra parte, de los micro y pequeños empresarios que han hecho uso de los SDE y que no han incurrido en costos, el 40% los recibió de instituciones gubernamentales, el 20% de instituciones privadas y un mismo porcentaje los han recibido de asociaciones empresariales, el 7% son servicios brindados por universidades y en igual porcentaje por personas individuales.

Interpretación: La mayoría de micro y pequeños empresarios encuestados que han hecho uso de SDE y que si pagaron por ellos los han recibido de instituciones gubernamentales, seguido por instituciones privadas y de asociaciones empresariales y en menores proporciones las instituciones como: organismos de cooperación técnica internacional, de personas individuales, fundaciones ONG's y universidades.

Con respecto a los costos incurridos por el uso de estos servicios la mayoría de micro y pequeños empresarios los consideraron altos aquellos que provenían de instituciones privadas seguidos de las instituciones privadas y organizaciones de cooperación técnica internacional con igual proporción cada una y una minoría opina que las universidades y personas individuales prestan estos servicios a costos elevados. Por otra parte, los micro y pequeños empresarios opinan que las empresas que proporcionan servicios a costos moderados o justos son los provenientes de instituciones gubernamentales y las asociaciones empresariales en igual proporción, en segundo lugar ubican a las instituciones privadas y en tercer el resto de instituciones. Una minoría de empresarios, opinan que los servicios impartidos por instituciones gubernamentales son bajos.

En el caso de los empresarios que han hecho uso de estos servicios y que no han pagado por ellos, el mayor porcentaje refleja haberlos recibido de instituciones gubernamentales, seguido de instituciones privadas y asociaciones empresariales con igual proporción, luego ubican a las ONG's y en ultimo lugar a las universidades y personas individuales.

ANEXO No. 2

**Resultado y Análisis del Mercado de Oferentes de
Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) .**

DATOS GENERALES.

1. Cargo del entrevistado.

Objetivo: Conocer el cargo de las personas entrevistadas de empresas oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial.

Cuadro No. 1

Cargo.	F.	%
Socio.	1	20%
Socio Director.	1	20%
Gerente.	2	40%
Director Ejecutivo.	1	20%
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo, 5 empresas consultoras entrevistadas.

Análisis: El 40% de oferentes de servicios entrevistados ocupan el cargo de gerentes, el cargo de socio, socio director y director ejecutivo ocupan un porcentaje del 20% por cada uno de los entrevistados.

Interpretación: Los oferentes de SDE entrevistados ocupan el cargo de gerentes, socios, socio director y director ejecutivo.

4. Tiempo de operar como firma Consultora.

Objetivo: Determinar el tiempo que las firmas consultoras tienen de estar operando como oferentes de servicios.

Cuadro. No. 2

Tiempo de Operar.	F.	%
1 - 5 Años.	3	60%
6 - 10 Años.	1	20%
11 - 15 Años	1	20%
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo, 5 empresas consultoras entrevistadas.

Análisis: El 60% de empresas oferentes de SDE entrevistadas, tienen entre 1 a 5 años de operar como firmas consultoras,

el 20% de las mismas tienen entre 6 y 10 años y el 20% tienen entre 11 a 15 años de brindar servicios de desarrollo empresarial.

Interpretación: La mayor parte de empresas consultoras oferentes de servicios entrevistadas, tienen menos de 5 años de ofertar sus servicios al sector empresarial del país, siendo una menor proporción aquellas que tienen más de 6 años de funcionar en el mercado como oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial.

DATOS ESPECIFICOS.

1. ¿ Que tipo de Servicios de Desarrollo Empresarial(SDE) ofrecen?.

Objetivo: Determinar los SDE que mayormente ofertan las firmas consultoras privadas entrevistadas.

Cuadro No. 3

Servicios.	F.	%
Capacitación.	5	29%
Asesoría.	5	29%
Consultoría.	5	29%
Asistencia Técnica.	2	12%
Base de cálculo.*	17	100%

* Se tomó como base de cálculo, 17 respuestas obtenidas de las firmas consultoras.

Análisis: Los servicios de Capacitación, los servicios de Asesoría y los servicios de Consultoría los ofertan las firmas consultoras en un 29% cada uno, mientras que, la Asistencia Técnica es ofertada en un 12% entre la totalidad de servicios.

Interpretación: Los servicios de Capacitación, Asesoría y Consultoría son los que mayormente ofrecen las firmas consultoras entrevistadas, la Asistencia Técnica es ofertada en menor proporción.

2. ¿En cuales de las modalidades anteriores ha prestado más servicios?.

Objetivo: Identificar las modalidades de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) que más son demandadas a las firmas consultoras.

Cuadro No. 4

Modalidades.	F.	%
Capacitación.	4	57%
Asesoría.	1	14%
Consultoría.	2	29%
Asistencia Técnica.		
Base de cálculo.*	7	100%

* Se tomó como base de cálculo, 7 respuestas obtenidas de las empresas consultoras.

Análisis: El 57% de las respuestas obtenidas, indican que el servicio de Capacitación es la que más ha sido impartido por las empresas consultoras, el 29% indican que es la Consultoría y el 14% los servicios de asesoría.

Interpretación: Los SDE que mayor demanda les representa a las firmas consultoras son en orden de prioridad: la Capacitación, la Consultoría y la Asesoría.

3. ¿Qué metodología utiliza para brindar el servicio?.

Objetivo: Conocer las metodologías que las empresas consultoras entrevistadas utilizan para la prestación de los servicios.

Cuadro No. 5

Metodologías en capacitación.	F.	%
Participativa.	2	33%
Aprender haciendo.	2	33%
Expositivas y lúdica.	1	17%
Educación Basada en Competencias.	1	17%
Base de cálculo.*	6	100%

* Se tomó base de cálculo, 6 respuestas obtenidas de firmas consultoras.

Cuadro No. 5a

Metodologías en asesoría.	F.	%
Acompañamiento en la empresa.	1	33%
Interactiva.	1	33%
Actual con el objeto de estudio.	1	33%
Base de cálculo.*	3	100%

* Se tomó base de cálculo, 3 respuestas obtenidas de firmas consultoras.

Cuadro No. 5b

Metodologías en consultoría.	F.	%
Cuestionario.	1	20%
Investigación de campo.	1	20%
Observación directa.	1	20%
FODA	1	20%
Enfoque de públicos.	1	20%
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó base de cálculo, 5 respuestas obtenidas de firmas consultoras.

Cuadro No. 5c

Metodologías de asistencia técnica.	F.	%
Diagnóstico.	1	50%
Talleres participativos.	1	50%
Base de cálculo.*	2	100%

* Se tomó base de cálculo, 2 respuestas obtenidas de firmas consultoras.

Análisis: A juicio de las empresas consultoras entrevistadas los servicios de capacitación se imparten utilizando como "metodologías" participativas en un 33% y en igual

porcentaje la "metodología" aprender haciendo, expositivas y lúdicas 17% y en igual porcentaje se utiliza educación basada en competencias; para impartir los servicios de asesoría las empresas utilizan el acompañamiento a la empresa en un 33% y en igual porcentaje la "metodologías" interactivas y actual con el objeto de estudio; para el caso de la consultoría, las "metodologías" que utilizan los oferentes de estos servicios son los cuestionarios, investigación de campo, observación directa, FODA y el enfoque de públicos en un 20% para cada uno; y en asistencia técnica, las "metodologías" utilizadas son: diagnóstico y talleres participativos en un 50% cada uno.

Interpretación: Las firmas consultoras entrevistadas no poseen metodologías claramente definidas, más bien lo que se maneja como tal son métodos con los cuales se apoyan para impartir los servicios; la carencia de metodologías es una debilidad que tienen las empresas consultoras y en consecuencia un problema para la prestación de los Servicios de Desarrollo Empresarial(SDE).

4. ¿Qué estrategias utiliza para que los Servicios de Desarrollo Empresarial(SDE) sean accesibles a la Micro y Pequeña Empresa(MYPE)?.

Objetivo: Conocer las estrategias que las empresas consultoras utilizan para que los servicios sean accesibles a la Micro y Pequeña Empresa(MYPE).

Cuadro No. 6

Estrategias.	F.	%
Buscan financiamiento.	1	20%
Modalidades asociativas.	1	20%
Combos de servicios.	1	20%
Flexibilidad de precios.	1	20%
Mostrar los beneficios del servicio.	1	20%
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó base de cálculo, 5 respuestas obtenidas de firmas consultoras.

Análisis: Las estrategias utilizadas para hacer accesibles los servicios a la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) son: la búsqueda de financiamiento, las modalidades asociativas, combos de servicios, flexibilidad de precios y el mostrar los beneficios de los servicios todas utilizadas en un 20% por los oferentes de servicios.

Interpretación: Las firmas consultoras buscan opciones con el fin de impartir servicios a las Micro y Pequeña Empresa (MYPE), las cuales van desde la búsqueda de modalidades asociativas, combos de servicios, flexibilidad de los precios y muestra de los beneficios del servicio.

5. ¿Considera que los Servicios de Desarrollo Empresarial que oferta su empresa son innovadores?.

Objetivo: Identificar si a juicio de las firmas consultoras los servicios que ofertan son innovadores.

Cuadro No. 7

Respuestas	F.	%
Si	5	100%
No		
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo, 5 firmas consultoras entrevistadas.

Análisis: Se observa claramente que el 100% de los oferentes de SDE encuestados consideran que los servicios que oferta su empresa son innovadores.

Interpretación: Según los oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial encuestados manifiestan que los servicios que ofertan son innovadores.

Si su respuesta fue si, ¿qué hace para volverlos innovadores?.

Cuadro No. 8

Innovaciones.	F.	%
Uso de Internet.	2	29%
Uso de libros.	3	43%
Videotecas.	1	14%
Presentación personal.	1	14%
Base de cálculo.*	7	100%

* Se tomó base de cálculo, 7 respuestas obtenidas de firmas consultoras.

Análisis: En opinión de las empresas consultoras para volver innovadores los servicios hacen uso de libros en un 43%, el 29% lo vuelve innovadores utilizando el Internet, el 14% hacen uso de videotecas y en igual porcentaje la presentación personal.

Interpretación: De acuerdo a lo que hoy en día se discute por innovación, lo que se hace de parte de las firmas consultoras entrevistadas no es precisamente innovación, ya que, la innovación no está en lo que se accesa sino en como lo hacen accesible a las empresas.

6. ¿Considera que los Servicios de Desarrolle Empresarial que ofertan son flexibles a las necesidades de los empresarios?.

Objetivo: Conocer si a juicio de las firmas consultoras entrevistadas los servicios ofertados se adaptan a las necesidades de los empresarios.

Cuadro No. 9

Respuestas	F.	%
Si	5	100%
No		
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo, 5 empresas consultoras entrevistadas.

Análisis: El 100% de los oferentes de servicios encuestados, plantearon que los servicios que ofertan son flexibles a las necesidades de los empresarios.

Interpretación: Los oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial consideran que los servicios ofertados a los empresarios son flexibles a las necesidades de los mismos.

Si su respuesta es si, ¿Qué hace para que sean flexibles?.

Cuadro No. 10

Acciones.	F.	%
Se establecen paquetes.	3	50%
Búsqueda de fuentes de financiamiento.	1	17%
Evalúan necesidades de los clientes.	2	33%
Base de cálculo.*	6	100%

* Se tomó base de cálculo, 6 respuestas obtenidas de empresas consultoras entrevistadas.

Análisis: El 50% corresponde a establecer paquetes de servicios como una acción que permite volverlos flexibles, el 33% corresponde a evaluar las necesidades de los clientes y el 17% a la búsqueda de fuentes de financiamiento.

Interpretación: La principal acción que las firmas consultoras utilizan para volver flexibles los SDE son el establecimiento de paquetes de servicios adecuados al empresario, la evaluación de necesidades de los clientes y la búsqueda de fuentes de financiamiento, se ve muy limitado los elementos de flexibilidad de los servicios ofertados por las firmas consultoras a la MYPE.

7. ¿Qué criterios utilizan para garantizar la calidad de los servicios ofertados?

Objetivo: Identificar los principales criterios utilizados por las firmas consultoras para volver de calidad los servicios ofertados.

Cuadro No. 11

Criterios.	F.	%
Cumplimiento de contrato.	2	22%
Supervisión directa.	2	22%
Evaluación del aprendizaje.	1	11%
Colocar el personal más capaz.	1	11%
Recursos adecuados al servicio.	2	22%
Diagnostico.	1	11%
Base de cálculo.*	9	100%

* Se tomó base de cálculo, 9 respuestas obtenidas de firmas consultoras entrevistadas.

Análisis: Los criterios utilizados para garantizar la calidad de los SDE son el cumplimiento de las cláusulas contenidas en el contrato, la supervisión directa y el uso de recursos adecuados al servicio, con un 22% de uso cada uno, la evaluación del aprendizaje, la colocación del personal mas capaz para el servicio y utilizar diagnostico, son criterios utilizados en un 11% cada uno.

Interpretación: Los principales criterios utilizados para garantizar la calidad de los SDE en orden de prioridad se tienen: cumplimiento del contrato, supervisión directa, el uso de recursos adecuados al servicio y la evaluación del aprendizaje, colocación del personal más capacitados y la realización de un diagnóstico. Por lo tanto, lo anterior refleja una percepción limitada en lo que se refiere a calidad de los servicios ofertados.

8. ¿Cuales son los problemas más comunes que han encontrado al momento de brindar el servicio?.

Objetivo: Identificar los problemas que enfrentan los oferentes de SDE al momento de brindar los servicios.

Cuadro No. 12

Modalidades. Problemas	Capacitación.		Asesoría.		Consultoría.		Asistencia Técnica.	
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%
Jornada laboral.	1	25%	1	33%	1	25%	1	50%
Desconfianza en los servicios.	1	25%						
Resistencia del empresario.	1	25%	1	33%	1	25%	1	50%
Logísticos o de infraestructura.	1	25%						
Poca capacidad de pago			1	34%	1	25%		
resultados no compensan las expectativas.					1	25%		
Base de Cálculo.*	4	100%	3	100%	4	100%	2	100%

* Se tomó como base de cálculo, el total de respuestas obtenidas por modalidad de SDE.

Análisis: Los problemas que enfrentan los oferentes de SDE al momento de brindar los servicios son: En el caso de la Capacitación, representa problema la jornada laboral de las empresas con un 25% y en iguales porcentajes la

desconfianza en los servicios, la resistencia de los empresarios y problemas logísticos o de infraestructura; en Asesoría, el 33% son problemas por la jornada laboral y en igual porcentaje a la resistencia de los empresarios y la poca capacidad de pago de los mismos; en Consultoría, el 25% son problemas de jornada laboral y en iguales porcentajes a resistencia de los empresarios, poca capacidad de pago por los servicios y porque los resultados no compensan las expectativas de los empresarios, finalmente en Asistencia Técnica son problemas por la jornada laboral y la resistencia de los empresarios en un 50% cada uno.

Interpretación: Los problemas que los oferentes de los Servicios de Desarrolle Empresarial enfrentan al impartir servicios en cualquiera de las modalidades, es la jornada laboral de las empresas, al igual que la resistencia de los empresarios para hacer uso de éstos servicios, la poca capacidad de pago de las mismas, aquellos problemas por desconfianza en los servicios, problemas de logística o de infraestructura y porque los resultados no satisfacen las expectativas de los empresarios. Es por ello, que la problemática mostrada en la prestación de los SDE está siendo vista desde la perspectiva de los oferentes y no desde la perspectiva del cliente o usuarios del servicio.

9. ¿Cuál es la cobertura que la empresa tiene para brindar los servicios?

Objetivo: Conocer la cobertura que tienen las empresa consultoras en cuanto al sector económico, tamaño de la empresa y área geográfica para prestar el servicio.

Cuadro No. 13

Respuestas	F.	%
1. Sector económico.		
Empresa industrial.	4	31%
Empresa comercial.	4	31%
Empresa de servicios.	5	38%
Base de cálculo.*	13	100%
2. Tamaño de la empresa.		
Microempresa.	2	25%
Pequeña empresa.	3	38%
Mediana y gran empresa.	3	37%
Base de cálculo.*	8	100%
3. Área geográfica.		
San Salvador.	5	56%
Demás departamentos.	3	33%
Extranjero.	1	11%
Base de cálculo.*	9	100%

* Se tomó como base de cálculo, el total de respuestas obtenidas de firmas entrevistas.

Análisis: El 38% de servicios ofertados por las empresas consultoras se dirigen al sector servicios, un 31% se orientan al sector industrial y en igual proporción a las empresas de tipo comercial; con respecto al tamaño de la empresa, se nota que a la pequeña, mediana y gran empresa se le orienta el 75% de SDE, dejando un 25% de atención al sector microempresarial. Con respecto al área geográfica, al área de San Salvador se oferta el 56% de los servicios, mientras que a los demás departamentos se les oferta el 33% de los servicios, al extranjero se orienta un 11% de los servicios ofertados.

Interpretación: Las empresas consultoras orientan su mayor atención a la pequeña, mediana y gran empresa del sector servicio ubicadas principalmente en San Salvador, dejando con menor atención a los demás departamentos.

10. ¿Utiliza alguna herramienta para medir el efecto del servicio prestado?

Objetivo: Conocer si las empresas consultoras entrevistadas utilizan herramientas administrativas para medir los resultados obtenidos por los servicios.

Cuadro No. 14

Respuestas	F.	%
Si	2	40%
No	3	60%
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo, el total de empresas consultoras entrevistadas.

Análisis: El 40% de empresas consultoras entrevistadas utilizan herramientas que les permiten medir el impacto del servicio brindado, mientras que un 60% no utiliza ninguna herramienta.

Interpretación: Los resultados demuestran que no todas las firmas consultoras entrevistadas evalúan el impacto de los servicios impartidos, lo cual es una deficiencia en lo que respecta a impartir servicios de calidad o que impide a los oferentes de SDE obtener retroalimentación de los servicios impartidos a fin de mejorarlos.

11. ¿Utiliza métodos para dar seguimiento a las actividades requeridas en la prestación de SDE?.

Objetivo: Identificar si la empresas consultoras utilizan métodos para dar seguimiento a las actividades requeridas en la prestación de un Servicios de Desarrollo Empresarial.

Cuadro No. 15

Respuestas	F.	%
Si	3	60%
No	2	40%
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo, el total de empresas consultoras entrevistadas.

Análisis: El 60% de las empresas consultoras utiliza métodos que le permiten dar seguimiento a las actividades requeridas en la prestación de los SDE, un 40% por el contrario no lo hace.

Interpretación: Los resultados demuestran que no todas las firmas consultoras entrevistadas utilizan métodos que permitan dar seguimiento a las actividades requeridas en la prestación de un servicio.

Si su respuesta es si, ¿qué métodos utiliza?.

Cuadro No. 16

Métodos.	F.	%
Sesiones de seguimiento.	1	50%
Encuestas.	1	50%
Base de cálculo.*	2	100%

* Se tomó como base de cálculo, 2 de las 3 empresas consultoras que contestaron que sí en la pregunta anterior.

Análisis: Para dar seguimiento a las actividades pertinentes en la prestación de los servicios, las firmas consultoras entrevistadas

que respondieron a la actual pregunta emplean sesiones de seguimiento en un 50% y encuestas en igual proporción.

Interpretación: Los métodos utilizados por la firmas consultoras entrevistadas para dar seguimiento a sus servicios son, sesiones de seguimiento y encuestas. Resulta contradictorio que tres firmas consultoras entrevistadas afirman tener métodos para dar seguimiento a sus actividades, sin embargo, únicamente dos de ellas mencionaron cuales utilizan.

12. ¿De qué medios publicitarios hace uso para dar a conocer sus servicios?

Objetivo: Identificar los medios publicitarios utilizados por las empresas consultoras para dar a conocer sus servicios.

Cuadro No. 17

Medios.	F.	%
Radio.		
Televisión.	1	5%
Periódicos.	1	5%
Revistas.	1	5%
Boletines.	1	5%
Telemarketing.	1	5%
Por referencias o recomendaciones.	4	21%
Directorios telefónico.	3	16%
Internet.	4	21%
Directorio de oferentes de SDE.	1	6%
Otros medios (Correo directo, Presentaciones personalizadas, tarjetas y brochures).	2	11%
Base de cálculo.*	19	100%

* Se tomó como base de cálculo, el total de respuestas obtenidas de las firmas consultoras entrevistadas.

Análisis: El Internet es utilizado en un 21% por las empresas consultoras para dar a conocer sus servicios, en igual proporción se tiene las referencias y recomendaciones, los directorios telefónicos con un 16%, en 11% se utilizan

medios como tarjetas, brochures, correo directo, y los medios tales como radio, televisión, periódicos, revistas, boletines y Telemarketing son utilizados en un 5% cada uno.

Interpretación: Los medios publicitarios de los cuales las empresas consultoras hacen uso son las recomendaciones y referencias, el Internet, los directorios telefónicos, brochures, televisión, periódicos, revistas, boletines, Telemarketing y directorios de oferentes de SDE.

13. ¿De que manera está organizada la empresa internamente?

Objetivo: Evaluar la diversidad de estructuras organizacionales en las firmas consultoras.

Cuadro No. 18

Respuestas.	F.	%
Por proyecto.	2	40%
Por áreas.	1	20%
Por servicios.	2	40%
Otros.		
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo, el total de empresas entrevistadas.

Análisis: El 40% de empresas consultoras esta organizada por los servicios que esta oferta , el 40% esta organizada por proyecto y el resto se organiza por áreas.

Interpretación: Se percibe que las estructuras organizacionales utilizadas por las firmas consultoras entrevistadas son la organización por proyectos, organización por servicios y por áreas, por lo cual, se puede decir que hay diversas formas en que las firmas consultoras pueden organizarse.

14. ¿Cuáles de las siguientes herramientas administrativas considera que son importantes para el diseño e implementación de una empresa consultora?

Objetivo: Determinar las herramientas necesarios para llevar a cabo el diseño y funcionamiento de una empresa consultora.

Cuadro No. 19

Herramientas	F.	%
Manual de organización.	3	14%
Manual de puestos.	3	14%
Manual de procedimiento.	3	14%
Planes operativos.	2	10%
Planes estratégicos.	5	24%
Presupuestos.	4	19%
Otros (Experiencia).	1	5%
Base de cálculo.*	21	100%

* Se tomó como base de cálculo, el total de respuestas obtenidas de las firmas consultoras.

Análisis: De las herramientas administrativas citadas, las firmas consultoras consideran necesarias para el diseño y funcionamiento de una empresa consultora los planes estratégicos a los que se atribuye un 24% de importancia, los presupuestos con 19%, los manuales de organización, de puestos y de procedimientos con un 14% de importancia para cada uno y los planes operativos con un 10% de importancia.

Interpretación: Todas las herramientas administrativas citadas son importantes para el diseño e implementación de una empresa prestadora de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

15. ¿Con qué mecanismos cuenta la empresa para la programación y control en la prestación de los servicios?.

Objetivo: Evaluar si en las empresas consultoras se usan herramientas para la programación y control.

Cuadro No. 20

Mecanismos	F.	%
Método PERT.	2	20%
Matrices de relación entre Actividades horas / hombre.	1	10%
Programación de actividades.	5	50%
Otros (Grafico de GANTT y planes De visita).	2	20%
Base de cálculo.*	10	100%

* Se tomó como base de cálculo, 10 respuestas obtenidas de firmas consultoras.

Análisis: Para la programación y control en la prestación de servicios las firmas consultoras hacen uso de la programación de actividades en un 50% de frecuencia, el método PERT, el grafico de Gantt y los planes de visita se utilizan en un 20% de frecuencia y las matrices de relación entre actividades horas/hombre se utilizan en un 10%.

Interpretación: Las empresas consultoras utilizan herramientas que les permiten llevar la programación y control, tales como: programación de actividades, método PERT, el uso de gráficos de GANTT y planes de visita.

16. ¿La empresa lleva a cabo un programa de actividades al momento de brindar un Servicio de Desarrollo Empresarial determinado?.

Objetivo: Determinar si las empresas consultoras entrevistadas trabajan sobre la base de la programación de actividades.

Cuadro No. 21

Respuestas	F.	%
Si	5	100%
No		
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo, el total de empresas consultoras entrevistadas.

Análisis: El 100% de firmas consultoras lleva a cabo un programa de actividades a la hora de brindar un servicio.

Interpretación: Las empresas consultoras entrevistadas trabajan sobre la base de la programación de actividades.

Si su respuesta es si, ¿qué métodos utiliza?.

Cuadro No. 22

Métodos	F.	%
Grafico de Gantt.	3	50%
Planes operativos.	3	50%
Base de cálculo.*	6	100%

* Se tomaron como base de cálculo, las 6 respuestas obtenidas.

Análisis: Los métodos utilizados para programar las actividades son el grafico de Gantt y los planes operativos con un 50% cada uno.

Interpretación: Para programar las actividades las firmas consultoras entrevistadas utilizan únicamente el grafico de Gantt, ya que los planes operativos no son método de

programación, sino una herramienta administrativa dentro del cual se construyen los programas.

17. ¿Considera que es importante formular estrategias y tácticas para diseñar e implementar una empresa consultora?.

Objetivo: Determinar si las estrategias y tácticas son importantes para el diseño e implementación de una empresa consultora.

Cuadro No. 23

Respuestas	F.	%
Si	4	80%
No	1	20%
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomo como base de cálculo, 5 empresas consultoras entrevistadas.

Análisis: El 80% de las empresas consultoras consideran que la formulación de estrategias y tácticas son importantes para diseñar e implementar una empresa consultora.

Interpretación: Para diseñar e implementar una forma consultora es importante formular estrategias y tácticas que orienten su operación.

18. ¿Realizan presupuestos para la prestación de un servicio?

Objetivo: Identificar si las empresas consultoras realizan presupuestos para brindar los servicios.

Cuadro No. 24

Respuestas	F.	%
Si	5	100%
No		
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo, el total de empresas consultoras entrevistadas.

Análisis: El 100% de firmas consultoras realizan presupuestos a la hora de prestar un Servicio de Desarrollo Empresarial determinado.

Interpretación: Las firmas oferentes de servicios realizan presupuestos para la prestación de los mismos.

19. ¿Considera que es importante realizar presupuestos para brindar estos servicios?

Objetivo: Determinar la importancia que tiene la presupuestación para brindar los SDE.

Cuadro No. 25

Respuestas	F.	%
Si	5	100%
No		
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo, el total de empresas entrevistadas.

Análisis: El 100% de firmas consultoras consideran que es importante realizar presupuestos para brindar servicios.

Interpretación: Según las firmas consultoras entrevistadas para brindar un servicio es importante realizar presupuestos.

20. ¿Realizan pronósticos de prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial?.

objetivos: Identificar si las empresas consultoras realizan pronósticos para prestar servicios.

Cuadro No. 26

Respuestas	F.	%
Si	2	40%
No	3	60%
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo, el total de empresas entrevistadas.

Análisis: Un 60% de las empresas consultoras no realizan pronósticos de prestación de SDE, el 40% plantean que si realizan pronósticos.

Interpretación: La mayor parte de firmas consultoras no realizan pronósticos para la prestación de SDE, lo cual representa un gran problema para estas, debido que, los pronósticos son una herramienta de apoyo a la planificación.

21. ¿Utiliza métodos para evaluar al personal encargado de brindar el servicio?

Objetivo: Determinar si las empresas consultoras utilizan métodos para evaluar el desempeño de su personal.

Cuadro No. 27

Respuestas	F.	%
Si	5	100%
No		
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de empresas consultoras entrevistadas.

Análisis: El 100% de firmas consultoras utiliza métodos para evaluar el desempeño de su personal.

Interpretación: La evaluación de personal es común entre las empresas consultoras, sin embargo, no se toma como un criterio para garantizar la calidad de los servicios.

22. ¿Qué modalidades de pago ofrece a sus clientes por la prestación de un servicio?.

Objetivo: Identificar las modalidades de pago que emplean las empresas consultoras para la prestación de los servicios.

Cuadro No. 28

Modalidades	F.	%
Honorarios directos.	3	34%
Honorarios fijos mensuales.	2	22%
Pagos por avances.	1	11%
Por porcentaje.		
Por resultado.	2	22%
Otros (Por visitas).	1	11%
Base de cálculo.*	9	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de respuestas obtenidas.

Análisis: Las modalidades de pago que emplean las firmas consultoras entrevistadas para la prestación de servicios son en un 34% honorarios directos, honorarios fijos mensuales y por resultados en un 22% cada una, pagos por avances y por visitas con 11% respectivamente.

Interpretación: Todas las modalidades de pago son válidas en la consultoría, aunque unas son más utilizadas que otras.

23. ¿Qué políticas utilizan para fijar precios a los servicios ofertados?.

Objetivo: Conocer las principales políticas utilizadas por los oferentes de SDE para fijar los precios de los servicios.

Cuadro No. 29

Políticas	F.	%
Costear el trabajo del consultor.	1	17%
Consultar precios del mercado.	2	33%
Complejidad del servicio.	2	33%
Competencia.	1	17%
Base de cálculo.*	6	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de respuestas obtenidas.

Análisis: Para fijar los precios a cobrar por un SDE a impartir, las firmas consultoras utilizan políticas como consultar precios del mercado y complejidad del servicio en un 33% de frecuencia y en un 17% de frecuencia se utilizan políticas como revisar precios de la competencia y costeo del trabajo del consultor.

Interpretación: Es posible utilizar diferentes políticas de fijación de precios, las firmas consultoras tienen como principales la consulta de precios de mercado, analizar la complejidad del servicio, estudiar precios de la competencia y el costear el trabajo del consultor.

24. ¿Qué características hacen diferentes los servicios que ustedes ofertan referente a los de la competencia?.

Objetivo: Identificar las características que hacen diferentes los servicios de las empresas consultoras.

Cuadro No. 30

Características.	F.	%
Innovación de los SDE.	1	20%
Calidad y precios.	2	40%
Empleo de metodologías Comprobadas.	1	20%
Capacidad de cobertura.	1	20%
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de respuestas.

Análisis: En opinión de las empresas consultoras entrevistadas las características que hacen diferentes sus servicios son: la calidad y el precio fijado con 40%, en la innovación aplicada a cada uno de los servicios con 20% y en igual proporción se tiene el empleo de metodologías y la capacidad de cobertura de la firma consultora.

Interpretación: Las firmas consultoras entrevistadas consideran que las características que las hacen diferentes de otras son la calidad y precios que ofrecen, innovación de los SDE, el empleo de metodologías comprobadas y la capacidad y cobertura que brindan, se habla de metodologías comprobadas y sin embargo no se cuentan con metodologías definidas claramente.

25. ¿Qué acciones tomaría para volver más competitiva su empresa respecto al mercado de los Servicios de Desarrollo Empresarial?.

objetivo: Conocer las principales acciones que las empresas consultoras tomarían para volverse más competitivas en el mercado de los servicios.

Cuadro No. 31

Acciones.	F.	%
Encuestas de opinión sobre los servicios.	1	20%
Hacer mas publicidad.	1	20%
Evaluaciones de impacto.	1	20%
Sistematizar Procesos.	1	20%
Estandarizar metodologías.	1	20%
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de respuestas.

Análisis: Entre las acciones tomadas por las firmas consultoras para volverse mas competitivas están: desarrollar encuestas de opinión de los servicios, hacer publicidad, hacer evaluaciones, sistematizar procesos y estandarizar metodologías, todas tomadas en un 20%.

Interpretación: Para volverse más competitivas, las firmas consultoras toman acciones tales como: Desarrollar encuestas de opinión sobre los servicios, hacer publicidad, evaluar el impacto del servicio brindado, estandarizar metodologías utilizadas y sistematizar los procesos. Sin embargo, la ventaja competitiva va amarrada a la diversificación, a la especialización y a la innovación, entre otras.

26. Como empresa consultora, ¿Considera que el mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial tiene perspectivas de crecimiento?.

Objetivo: Conocer si a juicio de las firmas consultoras entrevistadas el mercado tiene o no perspectivas de crecimiento.

Cuadro No. 32

Respuestas	F.	%
Si	5	100%
No		
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de empresas entrevistadas.

Análisis: El 100% de firmas consultoras considera que el mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial tiene perspectivas de crecimiento en el ámbito nacional.

Interpretación: Se percibe que las empresas consultoras están concientes de que hay posibilidades de crecimiento.

27. Como empresa, ¿Cuáles considera que son sus mayores ventajas competitivas?.

Objetivo: Conocer las ventajas competitivas de las empresas consultoras.

Cuadro No. 33

Ventajas	F.	%
Líder en costos.	1	17%
Líder en segmentación.	1	17%
Líder en diferenciación.	4	66%
Base de cálculo.*	6	100%

* Se tomó base de cálculo el total de respuestas obtenidas.

Análisis: La ventaja competitiva mas utilizada por las firmas consultoras es la de diferenciación de los servicios la cual es utilizada en un 66% y la ventaja de liderazgo en costo con la de segmentación son utilizadas en un 17% cada una.

Interpretación: La mayor ventaja competitiva que las firmas consultoras entrevistadas consideran tener es la de diferenciación de los servicios que ofertan, en una menor proporción se utilizan las ventajas consistentes en ofrecer servicios a bajos costos y la prestación de servicios a un determinado nicho de mercados.

28. ¿Cuáles son los principales logros que ha tenido su empresa en los últimos 2 ó 3 años, respecto a la variedad de los servicios ofertados?.

Objetivo: Determinar los principales logros que los oferentes de SDE han tenido en los últimos años, respecto a la variedad de los servicios que han ofertado.

Cuadro No. 34

Logros	F.	%
Aumento de cartera de clientes.	2	25%
Dar valor agregado.	1	12%
Diversificación de servicios.	1	12%
Ser parte del MINED.	1	12%
Mejor posicionamiento.	1	13%
Mayor experiencia.	1	13%
Mantenerse en el mercado.	1	13%
Base de cálculo.*	8	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de respuestas de firmas consultoras.

Análisis: Los principales logros que han tenido las empresas consultoras entrevistadas en los últimos 2 ó 3 años con un 25% es el haber incrementado su cartera de clientes y en menores proporciones se encuentra el haber aprendido a dar valor agregado en los servicios con un 12% y en iguales porcentajes, lograr diversificar los servicios y ser parte del Ministerio de Educación(MINED), el 13% de logros consisten en haber logrado un mayor posicionamiento, haber ganado experiencia y mantenerse en el mercado de los servicios.

Interpretación: Los principales logros que los oferentes de servicios han tenido en los últimos 2 ó 3 años son el aumento de la cartera de clientes, dar valor agregado a

sus servicios, la diversificación de los servicios, mejor posicionamiento, mayor experiencia y mantenerse en el mercado, ninguna de la consultoras entrevistadas considero como logros haber diversificado sus servicios, o el haber sido certificados bajo alguna norma de calidad en la prestación de servicios.

29. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos legales regulan indirectamente la empresa consultora?.

Objetivo: Conocer el marco regulatorio que rigen a los Servicios de Desarrollo Empresarial.

Cuadro No. 35

Instrumentos legales.	F.	%
Código de comercio.	5	29%
Código de trabajo.	5	29%
Legislación tributaria.	5	29%
Otros (Ley del ISSS, LACAP, Consejo de Vigilancia de la Corte de Cuentas, ley de la Corte de Cuentas).	2	13%
Base de cálculo.*	17	100%

* Se tomó como base de cálculo, el total de respuestas obtenidas por las firmas consultoras.

Análisis: En opinión de las firmas consultoras entrevistadas los instrumentos legales que las regulan son: el código de comercio, legislación tributaria con un 29% cada una, además de los instrumentos legales antes mencionados también son regulados por otros como la ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, el Consejo de vigilancia de la Corte de Cuentas y la Ley de la Corte de Cuentas en un 13%.

Interpretación: Los instrumentos legales que en opinión de las firmas consultoras las regulan son: el código de comercio, código de trabajo, la legislación tributaria y otros como lo son la ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), la Ley de Adquisición y Contratación de la Administración Pública (LACAP), el Consejo de Vigilancia de la Corte de Cuentas, y la ley de la Corte de Cuentas, es decir, que estos tipos de empresas deben de consultar constantemente el sistema legislativo del país, ya que según el tipo de servicio a impartir así será el marco jurídico a respetar.

30. ¿Cuál es el grado académico del personal con que cuenta la empresa para la prestación de los servicios?.

Objetivo: Identificar los grados académicos mayormente requeridos por las firmas consultoras para prestar un servicio.

Cuadro No. 36

Grado Académico.	F.	%
Doctores.	2	12%
Ingenieros.	4	23%
Licenciados.	5	30%
Técnicos.	4	23%
Otros (estudiantes, con maestrías)	2	12%
Base de cálculo.*	17	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de respuestas obtenidas por las firmas consultoras.

Análisis: En las firmas consultoras entrevistadas, para la prestación de los servicios se cuenta en un 30% con personal con grado de licenciados, con ingenieros y

técnicos en un 23%, con doctores y otros como estudiante y personal con grado de maestría en un 12%.

Interpretación: Básicamente, el personal a requerir para la prestación de los servicios depende de la complejidad y especialización que el mismo requiera.

31. ¿De que manera la empresa presta los servicios de desarrollo empresarial?.

Objetivo: Identificar la forma más común que las firmas consultoras utilizan para la prestación de los servicios.

Cuadro No. 37

Respuestas	F.	%
Servicios por proyecto.	5	56%
Servicios por horas.	2	22%
Otros (por programación).	2	22%
Base de cálculo.*	9	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de respuestas obtenidas por las firmas consultoras.

Análisis: Las formas utilizadas por las firmas consultoras entrevistadas para la prestación de los servicios son con un 56% de frecuencia servicios por proyecto, por horas y por programación en un 22% cada uno.

Interpretación: La forma más común en que las empresas consultoras entrevistadas prestan servicios es por proyectos; aunque todas las formas de prestación de servicios son validas.

32. ¿Qué hace para mejorar la calidad de los servicios?.

Objetivo: Determinar como se puede mejorar un servicio.

Cuadro No. 38

Respuestas.	F.	%
Contratación de personal calificado.	4	20%
Actualización y desarrollo de personal.	4	20%
Participación en seminarios.	4	20%
Participación en mesas redondas.	3	15%
Auditoria de calidad de los servicios.	3	15%
Certificación de calidad.	1	5%
Otros(constante supervisión).	1	5%
Base de cálculo.*	20	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de respuestas obtenidas de las firmas consultoras.

Análisis: Para mejorar la calidad de los servicios las firmas consultoras utilizan diferentes estrategias las cuales se emplean en diferente proporción, así se tiene que, la contratación de personal calificado, actualización y desarrollo de personal y la participación en seminarios son utilizadas en 20% cada una, en cuanto a la participación en mesas redondas y la auditoria de calidad de los servicios se utilizan en 15% cada una y la certificación de calidad con la supervisión son utilizadas en un 5% cada una.

Interpretación: Entre las acciones tomadas por las firmas consultoras para mejorar su actuación en la prestación de los servicios se tienen la contratación de personal, la actualización y desarrollo de su personal, la participación en seminarios, la participación en mesas redondas y la auditoria de calidad en los servicios; sin embargo, la auditoria de calidad y normas ISO, que son las

que tienen que ver con la calidad son las que menos se practican.

33. ¿Qué métodos de recolección de información utiliza para prestar un servicio?.

Objetivo: Identificar los métodos de recolección de información utilizados para la prestación de un SDE.

Cuadro No. 39

Modalidades. Métodos de Recolección.	Capacitación		Asesoría		Consultoría		Asistencia Técnica.	
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%
Indagar directamente en la empresa.	1	14%						
Entrevistas.	1	14%						
Cuestionarios.	1	14%						
Observación directa.	1	14%						
Talleres.	1	14%						
Sondeo de mercado.	1	15%						
Evaluaciones.	1	15%						
Examen Supervisión.					1	50%		
Ver bases de datos de la empresa.					1	50%		
Base de Cálculo.*	7	100%			2	100%		

* Se tomó como base de cálculo el total de respuestas obtenidas por las firmas consultoras.

Análisis: Entre los métodos de recolección de información utilizados por las firmas consultoras para brindar servicios de capacitación se tiene, la indagación directa en la empresa, entrevistas, cuestionarios, observación directa, talleres con un 14% cada uno y sondeos de mercado y evaluaciones con un 15% cada uno. Por otra parte, los métodos de exámenes de supervisión y examinar bases de datos de la empresa son utilizados por los oferentes para los servicios de consultoría en un 50% cada uno.

En cuanto a la asesoría y asistencia técnica no se obtuvo ninguna información sobre métodos de recolección de información.

Interpretación: Entre los métodos utilizados por los oferentes para impartir los servicios de capacitación se tienen, indagación directa con la empresa, entrevistas, cuestionarios, observación directa, talleres, entre otros; mientras que, para los servicios de consultoría utilizan los métodos de exámenes de supervisión y revisión de bases de datos de las empresas, aunque se ofertan los servicios de Asesoría y de Asistencia Técnica no se mencionan métodos de recolección.

34. ¿Cuáles son los campos o actividades en los que mayor fortaleza tiene la firma consultora?.

Objetivo: Conocer las fortalezas que tienen las firmas consultoras para la prestación de los servicios.

Cuadro No. 40

Fortalezas.	F.	%
Formación vocacional.	1	14%
Desarrollo humano.	1	14%
Planificación Estratégica.	2	30%
Organizacional.	1	14%
Servicios financieros.	1	14%
Planes de comunicación.	1	14%
Base de cálculo.*	7	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de respuestas obtenidas de firmas consultoras.

Análisis: Las fortalezas que las empresas oferentes de servicios entrevistadas tienen son: Formación vocacional con el 14% y en igual porcentaje para lo que es desarrollo

humano, servicio organizacional, servicios en finanzas y planes de comunicación; mientras que el 30% presenta mayores fortalezas en los servicios referentes a planificación estratégica.

Interpretación: Entre las fortalezas que presentan las firmas consultoras en la prestación de servicios están la formación vocacional y desarrollo humano, la planificación estratégica, servicios organizacionales, servicios en finanzas y planes de comunicación, pese que las fortalezas de las firmas consultoras distan mucho de la actividad a la que se dedican.

35. Dentro de los demandantes de Servicio de Desarrollo Empresarial (SDE), ¿atiende a la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) industrial salvadoreña?

Objetivo: Identificar si la MYPE industrial esta siendo atendida por las firmas consultoras.

Cuadro No. 41

Respuestas	F.	%
Si	2	40%
No	3	60%
A veces.		
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de empresas entrevistadas.

Análisis: El 60% de los oferentes de servicios entrevistados representa a aquellos que plantearon que no atienden a la MYPE industrial, mientras que el 40% de los mismos dijeron que si atienden a la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) industrial salvadoreña.

Interpretación: Se percibe que una buena proporción de oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial no atienden a la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) industrial, debido que sus servicios los orientan hacia otros sectores que les representa mayor perspectiva de crecimiento.

36. ¿Qué empresas atiende y cuantos servicios le ha impartido a cada una de ella según las modalidades dadas?.

Objetivo: Identificar el sector mayormente atendido por las firmas consultoras.

Cuadro No. 42

Modalidades. Sector.	Capacitación.		Asesoría.		Consultoría		Asistencia Técnica.	
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%
	Microempresas.	1	12%	1	14%	1	10%	1
Pequeña empresa.	2	22%	1	14%	1	10%	1	25%
Mediana empresa.	3	33%	2	29%	4	40%	1	25%
Grande empresa.	3	33%	3	43%	4	40%	1	25%
Base de Cálculo.*	9	100%	7	100%	10	100%	4	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de respuestas obtenidas por modalidad de SDE impartidos por las firmas consultoras.

Análisis: En lo referente al servicio de capacitación, las consultoras entrevistadas orientan a la mediana y gran empresa el 33% de sus esfuerzos para cada sector, el 22% de sus esfuerzos los orientan a la pequeña empresa, mientras que, a la microempresa se le orienta un 12% de su atención; en la modalidad de asesoría el 43% de esfuerzos de las consultoras se destina a la gran empresa, el 29% a la mediana empresa y a la pequeña y microempresa las firmas consultoras les orientan únicamente un 14% de su atención; en relación a la Consultoría el 40% de esfuerzos

de las firmas consultoras es dedicado a la mediana y gran empresa, mientras que, el 20% restante lo orientan a la pequeña y microempresa; en la modalidad de Asistencia Técnica, los esfuerzos de las firmas consultoras que imparten este servicio se encuentran equilibrados, ya que, se atiende a los cuatro sectores en un 25% cada uno.

Interpretación: En cada una de las cuatro modalidades de SDE con excepción de la Asistencia Técnica las firmas consultoras encuestadas orientan sus mayores esfuerzos a la atención de la mediana y gran empresa, teniendo el menor porcentaje de atención en el sector de la pequeña y principalmente de la microempresa.

37. Según la actividad económica de la empresa ¿a que tipo es el que más ha atendido?.

Objetivo: Conocer que tipo de sector es el más atendido por las empresas consultoras considerando su actividad económica.

Cuadro No. 43

Respuestas	F.	%
Industrial.	1	20%
Comercial.		
Servicios.	4	80%
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de empresas consultoras entrevistadas.

Análisis: El 80% de firmas consultoras entrevistadas atiende en mayor proporción al sector servicios y el 20% atiende mayormente al sector industrial.

Interpretación: El sector que más atención concentra por parte de las firmas consultoras entrevistadas es el de servicios seguido por el sector industrial, esto da lugar a que nuevas y ya existentes empresas consultoras puedan dirigir sus servicios hacia otros sectores, logrando con ello una mayor cobertura de los mismos.

38. ¿Considere a la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) industrial como un buen mercado para la prestación de servicios?.

Objetivo: Conocer si la MYPE industrial es considerada por las firmas consultoras como un buen mercado para la prestación de SDE.

Cuadro No. 44

Respuestas	F.	%
Si	3	60%
No	2	40%
Base de cálculo.	5	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de empresas consultoras entrevistadas.

Análisis: El 60% de las firmas consultoras entrevistadas considera a la MYPE industrial como un buen mercado, mientras que el restante 40% considera lo contrario.

Interpretación: Más de la mitad de firmas consultoras entrevistadas, opinan que la Micro y Pequeña Empresa industrial sí es un buen mercado para la prestación de servicios, lo cual les genera expectativas de seguir incursionando dentro de éste sector.

39. ¿Qué factores considera determinantes para ofrecer servicios a la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) industrial?.

Objetivo: Identificar los factores determinantes a tomar en cuenta para ofrecer servicios a la MYPE industrial.

Cuadro No. 45

Factores	F.	%
Capacidad de los consultores.	4	33%
Líneas de financiamiento a empresas Para que puedan utilizar los servicios.	3	25%
Adecuar los costos al alcance del cliente.	2	17%
Clara definición de servicios ofertados.	2	17%
Horarios adecuados al cliente.	1	8%
Base de cálculo.*	12	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de respuestas obtenidas por las empresas consultoras.

Análisis: Los factores que las firmas consultoras consideran determinantes para la prestación de los servicios son en un 33% la capacidad de los consultores, un 25% las líneas de financiamiento a empresas para que puedan utilizar los servicios, el adecuar los costos al alcance del cliente y la clara definición del servicio ofertado en un 17% cada uno y en un 8% que los horarios sean adecuados al cliente.

Interpretación: Los factores que en opinión de las firmas consultoras entrevistadas que se toman en cuenta para ofrecer servicios a la MYPE industrial son la capacidad de los consultores, las líneas de financiamiento a empresas para que puedan utilizar los servicios, el adecuar los costos al alcance del cliente y la clara definición del servicio ofertado y el ofrecer horarios adecuados.

40. En una escala del 1 al 20, ¿Cómo cree usted que sus clientes calificarían el servicio que han recibido?.

Objetivo: Conocer la perspectiva que los oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) tienen de su mercado y de cómo serían percibidos por éstos.

Cuadro No. 46

Respuestas	F.	%
Excelente (16-20).	3	60%
Muy bueno (11-15).	2	40%
Bueno (6-10).		
Regular (1-5).		
Base de cálculo.*	5	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de empresas consultoras entrevistadas.

Análisis: El 60% de los oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial entrevistados, consideran que sus clientes calificarían el servicio que han recibido de ellas como excelente y el 40% cree que sería calificado el servicio brindado como muy bueno.

Interpretación: La mayor proporción de oferentes entrevistados perciben que los servicios que han brindado serían calificados como excelentes, mientras que la proporción restante opinan que sus servicios serían evaluados como muy buenos.

41. ¿Qué acciones concretas sugiere para fomentar la utilización de los Servicios de Desarrollo Empresarial en nuestro país?.

Objetivo: Conocer las acciones concretas que las firmas consultoras sugieren para fomentar la utilización de los servicios en el país.

Cuadro No. 47

Acciones concretas.	F.	%
Unión de firmas consultoras.	3	33%
Promulgación de leyes.	1	11%
Promoción y publicidad de los servicios.	3	33%
Establecimiento de un marco regulatorio.		
Generación de capital semilla para Estimular los SDE.	1	11%
Otros (seriedad en los servicios que se imparten).	1	12%
Base de cálculo.*	9	100%

* Se tomó como base de cálculo el total de respuestas obtenidas de las firmas consultoras.

Análisis: Para fomentar la utilización de los servicios en el país, las firmas consultoras sugieren que debería de tomarse acciones como la unión de firmas consultoras, factor que fue citado en un 33% de frecuencia y en igual porcentaje la promoción y publicidad de los servicios, también se sugiere que las acciones que se promulguen leyes, se genere capital semilla para estimular los servicios citados con un 11% de frecuencia cada uno y el que se impartan servicios con seriedad con un 12% de frecuencia.

Interpretación: Las acciones concretas para fomentar la utilización de los SDE en nuestro país de acuerdo a los oferentes de estos servicios entrevistados son: La unión

de firmas consultoras, promoción y publicidad de los servicios, promulgación de leyes, la generación de capital semilla y el impartir servicios con seriedad.

42. ¿Cómo inician la prestación de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)?

Objetivo: Conocer las formas utilizadas por las firmas consultoras para iniciar la prestación de los servicios.

Cuadro No. 48

Modalidades. Formas de iniciar.	Capacitación		Asesoría.		Consultoría		Asistencia Técnica.	
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%
Estudio previo.	1	25%	1	33%	1	25%	1	50%
Evaluación de conocimientos.	1	25%						
Diagnostico previo.	1	25%	1	33%	2	50%		
Identificación de necesidades y requerimientos.	1	25%						
Entrevista con el empresario.			1	33%			1	50%
Asignando el equipo de trabajo.					1	25%		
Base de Cálculo.*	4	100%	3	100%	4	100%	2	100%

* Se tomó como base de cálculo, el total de respuestas obtenidas según modalidad de SDE.

Análisis: De las firmas consultoras que prestan SDE en la modalidad de capacitación un 25% inician la prestación del servicio con un estudio previo, 25% inician con una evaluación de conocimientos e igual porcentaje inician con un diagnostico previo e identificando necesidades y requerimientos. En la modalidad de asesoría el 33% de las firmas consultoras inician la prestación del servicio con un estudio previo, entrevistándose con el empresario, así como, haciendo un diagnostico. Para prestar el servicio de Consultoría 50% de firmas consultoras inician con un

diagnostico y el 25% con estudios previos y asignando el equipo de trabajo. La Asistencia Técnica, el 50% los oferentes inician los servicios haciendo estudios previos y entrevistándose con el empresario.

Interpretación: Las formas utilizadas por las firmas consultoras para iniciar la prestación de los servicios son estudios previos, la utilización de diagnósticos para determinar los problemas que enfrentan los empresarios y las entrevistas con los mismos.

ANEXO No. 3
Proceso de legalización de la Consultora (Persona Jurídica)
"Impulsar SA de CV".

- **Nacimiento de la Empresa:** para la legalización de una empresa como persona jurídica, se requiere la constitución de la escritura pública, ante los oficios de un abogado y que esté inscrita en el Registro de Comercio, para ello se requiere lo siguiente: Presentar al Registro de Comercio tres posibles nombres de la sociedad, estar constituida por lo mínimo por dos personas, presentar fotocopia de DUI y NIT de cada uno de los socios, presentar un cheque certificado con valor del 25% del capital social como mínimo, definir el giro o actividad principal a la que se dedicará la sociedad.

- **Obtención del número de identificación tributaria (NIT):** éste lo debe de tener toda empresa que esta obligada al pago de impuestos de renta, vialidad, transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (IVA) y cualquier otra tributación fiscal. Este documento se obtiene en el Departamento de Identificación y Control Tributaria y Delegaciones Fiscales Departamentales del Ministerio de Hacienda, para lo cual se necesita presentar el Documento Único de Identificación (DUI) del representante legal, NIT del representante legal

y accionistas, escritura de constitución y llenar formulario que proporciona la institución.

- **Obtención del número de Registro Único de Contribuyente:** aquí se refiere al Impuesto al Valor Agregado, el cual grava el valor que se añade al precio de un determinado bien o servicio, éste trámite se hace en el Departamento de Registro de Contribuyentes y Delegaciones Fiscales Departamentales, para lo cual se debe de presentar el Documento Único de Identificación(DUI) del representante legal, Número de Identificación Tributaria(NIT) del representante legal y accionistas, escritura de constitución de sociedad inscrita en el Registro de Comercio(original y copia), presentar un escrito firmado por el representante legal de la empresa y autenticado por un abogado y llenado de formulario respectivo.

- **Registro en la Alcaldía del Domicilio de la Empresa:** a este paso corresponde el llevar una solicitud de declaración jurada, presentar comprobante de pago de derecho, Documento Único de Identificación(DUI) del representante legal, Número de Identificación Tributaria(NIT) (original y copia) de la empresa y del representante legal, balance inicial y copia de recibo de pago de impuestos municipales del local, credencial del

representanta legal certificada por notario(original y copia) y comprobante de pago de derecho.

- **Obtención de la Solvencia Municipal:** para obtener la solvencia municipal se debe de llenar una solicitud, presentar comprobante de pago de derecho y mandamiento de pago de tributos municipales, vialidad de pago de los socios de la empresa y empleados.

- **Obtención de la Matricula de Comercio y Establecimiento:** esta se obtiene en el Registro de Comercio y deberá de hacerse ya que ninguna empresa puede funcionar sin estar matriculada, para lo cual se necesita, comprobante de pago de derechos de registros, balance, certificado de la situación económica de la empresa, solvencia de inscripción en la Dirección General de Estadísticas y Censos y solvencia municipal, NIT de la sociedad y escritura de constitución.

- **Legalización de los Libros Contables:** se le presentan a un Licenciado en Contaduría Pública quien deberá de estar autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoría los siguientes documentos, copia de la descripción del sistema contable, catalogo de cuentas y manual de aplicación de cuenta, copia de los recibos de pago de los derechos de matricula

de comercio, copia de NIT de la empresa, copia del número de registro de IVA, copia del DUI del representante legal, libros u hojas a legalizar y copia de constancia de recepción en el Centro Nacional de Registro (CNR).

- **Inscripción de la Empresa en el Ministerio de Trabajo Y Previsión Social:** esto se hace con el propósito de supervisar en las empresas el cumplimiento de las normas laborales para con los trabajadores, lo cual se realiza en el Ministerio de trabajo presentando formulario, DUI del representante legal y escritura de constitución (original y copia).

- **Inscripción de la Empresa en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS):** con este paso se pretende a que el patrono adquiriera compromiso de vincular con la afiliación al sistema de seguridad social a los trabajadores de la empresa, para lo cual se necesita aviso de inscripción de patrono, llenado de formulario, copia y original de DUI y NIT del representante legal, original y copia de escritura de constitución.

ANEXO No. 4

**Descripción de los pasos para la Contratación de Personal
Auxiliar.**

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". ASIGNACIÓN DE PERSONAL. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.		Página: 1 De: 1	
PROCEDIMIENTO: Contratación del personal apropiado para la prestación de los servicios.			
OBJETIVO: Asignar el personal adecuado que se necesita para prestar los servicios.			
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: Básicamente, este procedimiento consiste en llevar un control adecuado del personal que se requerirá contratar para la prestación de los servicios.			
UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:			
UNIDADES: Gerencia General y Gerencia de Servicios.			
PUESTOS: Gerente de Servicios.			
DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: Hoja de requisición de personal.			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO			
PASOS.	RESPONSABLE.	ACTIVIDAD.	
01	Gerente de Servicios.	Elabora perfil del personal requerido para la prestación de los servicios.	
02	Gerente de Servicios.	Busca el personal dentro de la base de datos o fuera de ella.	
03	Gerente de Servicios y Gerente General.	Evalúan al personal aspirante para impartir los servicios. Contrata y asigna personal para llevar a cabo el servicios.	
04	Gerente de Servicios.	Organiza junto con el personal asignado las actividades a realizar para impartir los servicios.	
05	Gerente de Servicios.	Asigna responsabilidades a cada uno del equipo asignado para impartir los servicios.	
VIGENCIA:		REVISADO:	APROBADO:
			AUTORIZADO:

Anexo No. 5
Matriz Problema Servicio.

Servicios Ofrecidos. Problemas.	Capacitación.	Asesoría.	Consultoría.	Asistencia Técnica.
Abastecimiento.	Capacitación en el manejo de herramientas de control de inventarios.		Diseño de herramientas que permiten llevar un control efectivo del inventario.	Implementación de herramientas de control de inventarios. Mejora de procesos y materiales.
Competitividad.	Capacitación sobre como producir con calidad. Como optimizar los recursos de la planta. Capacitación e innovación tecnológica.		Investigación sobre aceptación de los productos. Diseño de estrategias publicitarias.	Gestión de tecnología. Investigación y desarrollo de productos. Diversificación de productos.
Problemas de maquinarias e instalaciones.		Distribución de la maquinaria en la planta.	Estudios sobre distribución en planta. Estudios sobre procesos de producción. Desarrollo de productos. Estudios sobre diversificación de productos. Estudios de tiempos y movimientos. Innovación de productos.	Transferencia de tecnología.
Organización.	Capacitación en la creación de planes de negocio. Capacitación sobre trabajo en equipo.	Modelos administrativos adecuados a la empresa. Asesoramiento en creación de empresas.	Diseño de manuales administrativos.	
Contables.	Manejo del flujo de efectivo.			
Otros.		Asesoría sobre legalización de empresas.		

Fuente: Elaborado con base a la investigación de campo, sobre la situación actual del mercado de demandantes de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

ANEXO No. 6
Programa para la Prestación de los Servicios de Desarrollo
Empresarial (SDE) .

MODALIDAD .	OBJETIVO .	PROCEDIMIENTO .
CAPACITACIÓN.	Brindar servicios orientados al desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para comprender conceptos, criterios, técnicas y herramientas en la gestión administrativa, producción, mercadeo y finanzas de una empresa.	-Primer contacto. -Prediagnóstico. -Programa de visitas. -Diagnóstico. -Diseño de capacitación. -Implementación de la capacitación.
ASESORÍA.	Guiar al empresario en la identificación de un problema y oportunidades para ayudarlo a definir opciones y seleccionar cursos de acción.	-Primer contacto. -Planificación de la asesoría -Propuesta -Implementación de la asesoría
CONSULTORÍA.	Ayudar a los empresarios a resolver problemas empresariales, descubrir y evaluar nuevas oportunidades, así como mejorar el aprendizaje y la puesta en marcha de cambios.	-Primer contacto. -Prediagnóstico. -Clasificación de la problemática. -Programación de visitas a la empresa. -Desarrollo del plan de trabajo -Diagnostico. -Implementación.
ASISTENCIA TÉCNICA.	Acompañar al empresario en los problemas específicos de la empresa.	-Primeros contactos. -Prediagnóstico. -Clasificación de la problemática. -Programación de visitas a la empresa. -Desarrollo del plan de trabajo -Diagnóstico. -Implementación.

ANEXO No. 7
Descripción de los pasos del Servicio de Capacitación.

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". SERVICIOS DE CAPACITACIÓN. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.		Página: 1 De: 2
<p>PROCEDIMIENTO: Empresario llega a la consultora sin tener decidido que servicio de capacitación quiere.</p> <p>OBJETIVO: Conocer la problemática de los empresarios para Determinar el tipo de capacitación más apropiada al problema enfrentado por el cliente.</p> <p>BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: Básicamente, este procedimiento consiste en clarificarle al empresario el tipo de servicios mas adecuado a su problemática.</p> <p>UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:</p> <p>UNIDADES: Gerencia General y Gerencia de Servicios.</p> <p>PUESTOS: Gerente General y Gerente de Servicios.</p> <p>DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: Documento de propuesta de capacitación, contrato de servicio.</p>		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO		
PASOS .	RESPONSABLE .	ACTIVIDAD .
01	Empresario.	Llega a la consultora y solicita ayuda.
02	Gerente de Servicios.	Atiende al empresario.
03	Empresario.	Solicita diagnóstico de detección de necesidades de capacitación.
04	Gerente de Servicios.	Realiza programación de visitas a la empresa junto con el empresario.
05	Gerente de Servicios.	Realiza diagnóstico en la empresa/ cliente, expresa la problemática encontrada y propone el diseño de la capacitación mas apropiada a la empresa.
06	Empresario.	Evalúa la propuesta, decide aceptarla tal como está o hace sugerencias.
07	Gerente de Servicios.	Procede a incorporar las sugerencias en el caso que las hubiera y realizan el contrato.

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". SERVICIOS DE CAPACITACIÓN. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.		Página: 2 De: 2	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO			
PASOS .	RESPONSABLE .	ACTIVIDAD .	
08	Empresario.	Revisa el contrato y firma en conjunto con el Gerente de Servicios.	
09	Gerente de Servicios.	Procede a preparar el material de apoyo para impartir la capacitación junto con el personal asignado para el desarrollo del servicio.	
10	Gerente de Servicios.	Procede a impartir la capacitación junto con el personal de apoyo.	
11	Gerente de Servicios.	Evalúa lo aprendido por los participantes y la envía al Gerente General de la consultora.	
12	Gerente General.	Recibe evaluaciones y visita al empresario para proponer planes de seguimiento y evaluaciones de impacto por el servicio impartido en la empresa.	
13	Empresario.	Aprueba o no llevar a cabo los planes de seguimiento y evaluaciones de impacto.	
VIGENCIA:		REVISADO:	APROBADO:
		AUTORIZADO:	

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". SERVICIOS DE CAPACITACIÓN. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.		Página: 1 De: 2
PROCEDIMIENTO: El consultor llega donde el empresario a ofertarle un servicio de capacitación.		
OBJETIVO: Dar a conocer la importancia de los servicios de capacitación en el desarrollo y ejecución de las actividades.		
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: Básicamente, este procedimiento consiste en que el empresario reconozca la necesidad de hacer uso de los servicios de capacitación.		
UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:		
UNIDADES: Gerencia General y Gerencia de Servicios.		
PUESTOS: Gerente General y Gerente de Servicios.		
DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: Documento de propuesta de capacitación, contrato de servicio.		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO		
PASOS .	RESPONSABLE .	ACTIVIDAD .
01	Gerente de Servicios.	Realiza primer contacto con el cliente y abordan la situación de la empresa.
02	Gerente de Servicios.	Propone realizar un diagnóstico para determinar el problema que afecta a la empresa / cliente.
03	Empresario.	Acepta llevar a cabo el diagnóstico propuesto por el consultor.
04	Gerente de Servicios.	Realiza programación de visitas a la empresa junto con el empresario.
05	Gerente de Servicios.	Realiza diagnóstico en la empresa, expresa la problemática encontrada y propone el diseño de capacitación mas apropiada para el cliente.
06	Empresario.	Evalúa la propuesta, decide aceptarla tal como está o hace sugerencias.
07	Gerente de Servicios.	Procede a incorporar las sugerencias en el caso que las hubiera y realizan el contrato.
08	Empresario.	Revisa el contrato y firma en conjunto con el Gerente General de la consultora.

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV".		Página: 2	
SERVICIOS DE CAPACITACIÓN.		De: 2	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO			
PASOS .	RESPONSABLE .	ACTIVIDAD .	
09	Gerente de Servicios.	Procede a preparar el material de apoyo para impartir la capacitación junto con el personal asignado para el desarrollo del servicio.	
10	Gerente de Servicios.	Procede a impartir la capacitación junto con el personal de apoyo.	
11	Gerente de Servicios.	Evalúa lo aprendido por los participantes y la envía al Gerente General de la consultora.	
12	Gerente de General.	Recibe evaluaciones y visita al empresario para proponer planes de seguimiento y evaluaciones de impacto por el servicio impartido.	
13	Empresario.	Aprueba o no llevar a cabo los planes de seguimiento y evaluaciones de impacto.	
VIGENCIA:		REVISADO:	APROBADO:
		AUTORIZADO:	

ANEXO No. 8
Descripción de los pasos del Servicio de Asesoría.

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". SERVICIOS DE ASESORÍA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.		Página: 1 De: 2
<p>PROCEDIMIENTO: El empresario llega a la consultora y requiere servicios de asesoría.</p> <p>OBJETIVO: Conocer las inquietudes del empresario para luego sugerir e impartir la asesoría mas apropiada al cliente.</p> <p>BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: Contiene básicamente las actividades a seguir desde el momento en que el empresario llega a la consultora y solicita ayuda hasta que se le adecua el servicio mas apropiado.</p> <p>UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:</p> <p>UNIDADES: Gerencia General y Gerencia de Servicios.</p> <p>PUESTOS: Gerente General y Gerente de Servicios.</p> <p>DOCUMENTO QUE SE UTILIZAN: Contrato de servicio, informe de Asesoría.</p>		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO		
PASOS .	RESPONSABLE .	ACTIVIDAD .
01	Empresario.	Llega a la consultora y pide ayuda.
02	Gerente de Servicios.	Realiza primeros contactos con el cliente y abordan la problemática.
03	Empresario.	Solicita un tipo de asesoría.
04	Gerente de Servicios y Empresario.	Llevan a cabo la programación de la asesoría.
05	Gerente de Servicios.	Negocia con el cliente el pago por los servicios.
06	Gerente de Servicios.	Elabora el contrato y lo envía al Gerencia General.
07	Gerente General.	Recibe, evalúa, lo aprueba y lo envía al Gerente de Servicios.
08	Gerente de Servicios y Empresario.	Firman el contrato.
09	Gerente de Servicios.	Asigna responsables para impartir el servicio.
10	Gerente de Servicios.	Imparte la Asesoría.

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". SERVICIOS DE ASESORÍA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.		Página: 2 De: 2	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO			
PASOS .	RESPONSABLE .	ACTIVIDAD .	
11	Gerente de Servicios	Elabora el informe de la asesoría impartida y lo envía al Gerente	
12	Gerente General.	Recibe el informe por la asesoría impartida y lo archiva.	
13	Gerente de Servicios y Empresario.	Acuerda planes de seguimiento junto con el empresario por el servicio impartido.	
VIGENCIA:		REVISADO:	APROBADO:
			AUTORIZADO:

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". SERVICIOS DE ASESORÍA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.		Página: 1 De: 2
PROCEDIMIENTO: El consultor va donde el empresario.		
OBJETIVO: Guiar al empresario/cliente en la identificación de un problema, oportunidades, ayudarle a definir opciones y seleccionar cursos de acción.		
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: Contiene básicamente los pasos necesarios a seguir cuando el consultor llega donde el empresario abordan la problemática y concretan el servicio de asesoría que se impartirá.		
UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:		
UNIDADES: Gerencia General y Gerencia de Servicios.		
PUESTOS: Gerente General y Gerente de Servicios.		
DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: Contrato de servicios, informe de Asesoría.		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO		
PASOS.	RESPONSABLE.	ACTIVIDAD.
01	Gerente de Servicios.	Realiza primeros contactos con el cliente y abordan la problemática.
02	Gerente de Servicios y empresario.	Acuerdan el tipo de asesoría a realizar.
03	Gerente de Servicios y Empresario.	Elaboran propuesta para impartir la Asesoría.
04	Gerente de Servicios y Empresario.	Programan la Asesoría.
05	Gerente de Servicios y Empresario.	Realizan la negociación.
06	Gerente de Servicios.	Elabora contrato y lo envía al Gerente General.
07	Gerente General.	Recibe el contrato lo evalúa, lo aprueba y lo envía al Gerente de Servicios.
08	Gerente de Servicios y Empresario.	Firman el contrato.

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". SERVICIOS DE ASESORÍA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.		Página: 2 De: 2	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO			
PASOS .	RESPONSABLE .	ACTIVIDAD .	
09	Gerente de Servicios.	Asigna responsables para impartir la Asesoría.	
10	Gerente de Servicios.	Imparte con el personal designado la asesoría.	
11	Gerente de Servicios.	Elabora un informe de la asesoría impartida y lo envía al Gerente General de la consultora.	
12	Gerente General.	Recibe el informe por la asesoría impartida y lo archiva.	
13	Gerente de Servicios y Empresario.	Acuerda planes de seguimiento junto con el empresario por el servicio impartido.	
VIGENCIA:		REVISADO:	APROBADO:
		AUTORIZADO:	

ANEXO No. 9
Descripción de los pasos del Servicio de Consultoría.

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". SERVICIOS DE CONSULTORÍA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.		Página: 1 De: 2
<p>PROCEDIMIENTO: Consultor llega donde el empresario y el producto es presentación de informe.</p> <p>OBJETIVO: Conocer la problemática del empresario para luego acordar y realizar el servicio de consultoría mas apropiado.</p> <p>BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: Contiene los pasos necesarios que el consultor debe de hacer para abordar al empresario respecto a su problema.</p> <p>UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:</p> <p>UNIDADES: Gerencia General y Gerencia de Servicios.</p> <p>PUESTOS: Gerente General y Gerente de Servicios.</p> <p>DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: Oferta Técnica, oferta Económica, Contrato de Consultoría y el informe de Consultoría.</p>		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO		
PASOS .	RESPONSABLE .	ACTIVIDAD .
01	Gerente de Servicios.	Realiza primer contacto con el cliente y abordan la problemática.
02	Gerente de Servicios.	Propone realizar diagnóstico para determinar el problema que afecta a la empresa / cliente.
03	Empresario.	Acepta que se lleve a cabo el diagnóstico propuesto por la consultora.
04	Gerente de Servicios y Empresario.	Realizan programación de visitas a la empresa para realizar el servicio.
05	Gerente de Servicios.	Realiza diagnóstico en la empresa y expresa la problemática encontrada.
06	Gerente de Servicios.	Elabora y presenta oferta técnica y económica al empresario referente al servicio.
07	Empresario.	Evalúa la oferta técnica y económica propuesta.
08	Gerente de Servicios.	Negocia con el empresario la oferta técnica y económica y hace sugerencias.

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV".		Página: 2	
SERVICIOS DE CONSULTORÍA.		De: 2	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO			
PASOS .	RESPONSABLE .	ACTIVIDAD .	
09	Gerente de Servicios.	Incorpora sugerencias a las ofertas en el caso que las hubiere y procede a elaborar el contrato por el servicio.	
10	Gerente de Servicios y Empresario.	Proceden a firmar el contrato.	
11	Gerente de Servicios.	Procede a realizar la consultoría, preparando los materiales necesarios para recopilar la información.	
12	Gerente de Servicios.	Procede a recopilar la información.	
13	Gerente de Servicios.	Según el caso, procede a sistematizar la información o bien a su tabulación y análisis.	
14	Gerente de Servicios.	Describe la situación encontrada.	
VIGENCIA:		REVISADO:	APROBADO:
			AUTORIZADO:

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". SERVICIOS DE CONSULTORÍA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.		Página: 1 De: 2
<p>PROCEDIMIENTO: Consultor llega donde el empresario y el producto es Diseño e implementación.</p> <p>OBJETIVO: Conocer la problemática del empresario para luego acordar e impartir el servicio de consultoría mas apropiado.</p> <p>BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: Contiene los pasos necesarios que el consultor debe de hacer para abordar al empresario respecto a su problema.</p> <p>UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:</p> <p>UNIDADES: Gerencia General y Gerencia de Servicios.</p> <p>PUESTOS: Gerente General y Gerente de Servicios.</p> <p>DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: Oferta Técnica, oferta Económica, Contrato de Consultoría y el informe de Consultoría.</p>		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO		
PASOS .	RESPONSABLE .	ACTIVIDAD .
01	Gerente de Servicios.	Realiza primer contacto con el empresario y abordan la problemática.
02	Gerente de Servicios.	Propone realizar diagnóstico para determinar el problema que afecta a la empresa/cliente.
03	Empresario.	Acepta que se lleve a cabo el diagnóstico propuesto por la consultora.
04	Gerente de Servicios y Empresario.	Realizan programación de visitas a la empresa para realizar el servicio.
05	Gerente de Servicios.	Realiza diagnóstico en la empresa y expresa la problemática encontrada.
06	Gerente de Servicios.	Elabora y presenta oferta técnica y económica al empresario referente al servicio.
07	Empresario.	Evalúa la oferta técnica y económica propuesta.
08	Gerente de Servicios.	Negocia con el empresario la oferta técnica y económica y hace sugerencias.
09	Gerente de Servicios.	Incorpora sugerencias a las ofertas en el caso que las hubiere y procede a elaborar el contrato por el servicio.

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". SERVICIOS DE CONSULTORÍA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.		Página: 2 De: 2	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO			
PASOS .	RESPONSABLE .	ACTIVIDAD .	
10	Gerente General y Empresario.	Proceden a firmar el contrato.	
11	Gerente de Servicios.	Procede a realizar la consultoría, preparando los materiales necesarios para recopilar la información.	
12	Gerente de Servicios.	Procede a recopilar la información.	
13	Gerente de Servicios.	Según el caso, procede a sistematizar la información o bien a su tabulación y análisis.	
14	Gerente de Servicios.	Describe la situación encontrada en la empresa del cliente.	
15	Gerente de Servicios.	Realiza conclusiones y recomendaciones y las presenta al empresario.	
16	Gerente de Servicios.	Hace la propuesta y la presenta al empresario para su evaluación.	
17	Empresario.	Evalúa la propuesta y decide implementarla o no.	
18	Gerente de Servicios.	Implementa la propuesta.	
19	Gerente de Servicios.	Elabora informe final	
20	Gerente de Servicios.	Envía informe a Gerente General.	
21	Gerente General.	Recibe informe, revisa y lo archiva.	
22	Gerente de Servicios y Empresario.	Acuerdan planes de seguimiento.	
23	Empresario.	Decide aceptar o no llevar a cabo el plan de seguimiento.	
VIGENCIA:		REVISADO:	APROBADO:
			AUTORIZADO:

ANEXO No. 10

Descripción de los pasos del Servicio de Asistencia Técnica.

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.		Página: 1 De: 1	
PROCEDIMIENTO: Empresario llega a la consultora con documento de Implementación.			
OBJETIVO: Que el empresario conozca las conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe para que luego sea capaz de aplicarlas.			
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: Este procedimiento básicamente consiste en enseñarle al empresario a aprender a resolver los problemas por sus propios medios.			
UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:			
UNIDADES: Gerencia General y Gerencia de Servicios.			
PUESTOS: Gerente General y Gerente de Servicios.			
DOCUMENTOS QUE SE UTILIZA: Documento de implementación, contrato de servicio, informe final.			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO			
PASOS .	RESPONSABLE .	ACTIVIDAD .	
01	Empresario.	Llega a la consultora y solicita Asistencia Técnica.	
02	Gerente de Servicios.	Realiza primeros contactos con el cliente.	
03	Empresario.	Muestra documento al Gerente de servicio para su evaluación y posterior ejecución.	
04	Gerente de Servicios	Evalúa el documento y programa la puesta en marcha.	
05	Gerente de Servicios.	Negocia con el empresario para la prestación del servicio.	
06	Gerente de Servicios.	Elabora el contrato, lo evalúan con el empresario y deciden firmarlo.	
07	Gerente de Servicios.	Imparte el servicio de Asistencia Técnica.	
08	Gerente de Servicios.	Elabora informe final y lo envía al Gerente General de la consultora.	
09	Gerente General.	Recibe informe final y lo archiva.	
VIGENCIA:		REVISADO:	APROBADO:
			AUTORIZADO:

EMPRESA "IMPULSAR SA de CV". SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.		Página: 1	
		De: 1	
PROCEDIMIENTO: Empresario llega a la consultora sin documento de Implementación.			
OBJETIVO: Enseñar al empresario a que pueda ser capaz de resolver los problemas específicos por sus propios medios.			
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: Este procedimiento básicamente consiste en enseñarle al empresario a aprender a resolver los problemas por sus propios medios.			
UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:			
UNIDADES: Gerencia General y Gerencia de Servicios.			
PUESTOS: Gerente General y Gerente de Servicios.			
DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: Contrato de servicio, informe final.			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO			
PASOS .	RESPONSABLE .	ACTIVIDAD .	
01	Empresario.	Llega a la consultora a solicitar los servicios para que se le asista en un problema específico.	
02	Gerente de Servicios.	Realiza primeros contactos con el cliente.	
03	Gerente de Servicios y Empresario.	Discuten la problemática.	
04	Gerente de Servicios y Empresario.	Programan las actividades para llevar a cabo la Asistencia Técnica.	
05	Gerente de Servicios.	Negocia con el empresario la prestación del servicio.	
06	Gerente de Servicios.	Elabora el contrato, lo evalúan con el empresario y deciden firmarlo.	
07	Gerente de Servicios.	Ejecuta la Asistencia Técnica.	
08	Gerente de Servicios.	Elabora informe final y lo envía al Gerente General de la consultora.	
09	Gerente General.	Recibe informe final y lo archiva.	
VIGENCIA:		REVISADO:	APROBADO:
			AUTORIZADO:

ANEXO No. 11
Calculo de las Vacaciones y Aguinaldos incluidos a los Sueldos
Anuales.

Tiempo.	Puestos.	Cantidad.	Sueldo Mensual.	Vacaciones.	* Aguinaldo.	Sueldos Anuales.
(1-3 Años).	Gerente General	1	\$ 342.86	\$ 222.86	\$ 114.29	\$ 8,160.94
	Gerente de Servicios.	1	\$ 285.71	\$ 185.71	\$ 95.24	
(3-5 Años).	Gerente General	1	\$ 342.86	\$ 222.86	\$ 147.43	\$ 8,265.70
	Gerente de Servicios.	1	\$ 285.71	\$ 185.71	\$ 142.86	

* Los aguinaldos son calculados dos veces ya que son para tiempos diferentes debido a que el periodo de evaluación del proyecto comprende cinco años, no así para el caso de las vacaciones donde se mantienen los montos.

ANEXO No. 12
Cálculo de ISSS y AFP.

Cálculo de I.S.S.S.

Puestos.	Cantidad.	Sueldo Mensual.	ISSS (7.5%) .	Cotización Anual.
Gerente General.	1	\$ 342.86	\$ 25.71	\$ 308.52
Gerente de Servicios.	1	\$ 285.71	\$ 21.43	\$ 257.16
Total.	2	\$ 628.57	\$ 47.14	\$ 565.68

Cálculo de AFP.

Puestos.	Cantidad.	Sueldo Mensual.	AFP (6.75%) .	Cotización Anual.
Gerente General.	1	\$ 342.86	\$ 23.14	\$ 277.68
Gerente de Servicios.	1	\$ 285.71	\$ 19.29	\$ 231.48
Total.	2	\$ 628.57	\$ 42.43	\$ 509.16

GLOSARIO.

Asociación: Agrupación de personas con el propósito de ayudarse mutuamente o para conseguir un objetivo; un grupo no constituido como sociedad anónima y que no tiene fines lucrativos.

Actividad de resolución de tareas: La destinada a que un grupo logre sus objetivos.

Actualizar: Hacer actual algo, darle actualidad. Poner al día.

Administrador: Persona que administra o dirige.

Administración: Proceso de planificación, organización, dirección de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Es el proceso de planear, instrumentar y evaluar las actividades de un grupo de personas que trabajan para la consecución de una meta común.

Autosostenible: Situación en que se encuentra una persona u organización, cuando tiene la capacidad de cubrir el 100% de sus egresos, con ingresos que provienen del giro de su actividad, por lo cual no necesita subvenciones de ninguna naturaleza para operar.

Actitud: La actitud puede definirse como un estado mental del individuo que refleja su posición a favor o en contra de un objeto determinado, e incluye su predisposición a comportarse de forma específica ante dicho objeto.

Análisis: Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de éste. Examen y decisión de cualquier cosa en sus componentes principales.

Capital: El dinero considerado como instrumento de producción y, más propiamente, potencia económica en dinero, crédito, influencia moral,

etc., capaz de proporcionar los elementos necesarios para el establecimiento y marcha en una industria, empresa o negocio cualquiera; en este sentido se opone a trabajo: circulante o de rotación, el que invertido en materias primas, mano de obra, etc., cambia sucesivamente de forma; fijo, el que con forma estable se invierte en construcciones, maquinaria, etc. Nombre que se da a la cuenta que representa la participación que tiene el dueño en el negocio, y su derecho sobre los activos.

Capital de trabajo: La parte de los activos corrientes financiados con fondos a largo plazo.

Inversión de una empresa en activos a corto plazo, es decir, efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar.

Capital de trabajo neto: Activos circulantes menos pasivos circulante, esto es, cantidad de activos circulantes financiada por pasivos a largo plazo.

Capital social: Conjunto de las sumas o de los bienes valorados que los socios de una sociedad aportan a ésta, para desarrollar su actividad comercial.

Caracterizar: Determinar con precisión.

Característica: Que caracteriza; lo que da carácter distintivo, particularidad de una persona o cosa.

Capacidad: Aptitud o suficiencia; inteligencia, talento.

Consorcio: Forma de asociación de dos o más empresas para actuar unidas bajo una misma dirección y reglas comunes, si bien conservando cada una de ellas su personalidad y su dependencia jurídica.

Contrato: Acuerdo de dos o más voluntades dirigido a crear una obligación de dar o hacer, y documento en que se acredita.

Acuerdo obligatorio entre dos o más personas para hacer o no una cosa concreta, es ejecutoria en un juzgado.

Convenio: Ajuste, pacto, acuerdo: colectivo, el tomado entre la parte empresarial y la sindical sobre salarios y condiciones de trabajo. Texto en que se contiene lo acordado.

Control: Indica cuando presentan desviaciones los métodos actuales respecto a los planificados de manera que puedan tomarse los oportunos medios de mejora correctivas.

Control de calidad: Procedimiento, método o políticas establecidas por una empresa productora para asegurar niveles o calidades de producción establecidos. Es un sistema administrativo y técnico que abarca el diseño, producción y servicios del artículo, persiguiendo siempre la obtención de la máxima calidad a un costo dado.

Competitividad: Capacidad de una persona, organización o país para mantener sistemáticamente ventajas comparativas y/o competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Relación que tiene un competidor en relación a otro.

Curso: En un centro de enseñanza, tiempo señalado en cada año para asistir a oír las lecciones.

Diagrama de Flujo: Muestra las relaciones, en forma secuencial, entre las diferentes operaciones individuales de proceso y producción y entre las funciones que se interaccionan con ellas. Describe en forma sistematizada todas las operaciones de un proceso, representando en un solo símbolo todas las operaciones similares.

Diagnóstico: Determinación de una enfermedad por los signos que le son propicios. El objetivo del diagnóstico es examinar el problema que

afronta el cliente de manera detallada y a fondo, poner al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema y preparar toda la información necesaria para adoptar una decisión sobre como orientar el trabajo encaminado a la solución del problema. Un objetivo adicional consiste en examinar cabalmente las relaciones que tienen importancia entre el problema en cuestión y los objetivos globales y el rendimiento logrados por la organización cliente, y averiguar la capacidad potencial del cliente para introducir modificaciones y resolver el problema con eficacia.

Diseño: Descripción o bosquejo de alguna cosa, hecho por palabras. Traza, delineación de un edificio o de una figura.

Efecto: Aquello que sigue por virtud de una causa.

Eficiencia: Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos, optimizando el uso de los recursos disponibles.

Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

Eficacia: Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.

Capacidad para determinar los objetivos apropiados; hacer lo que se debe hacer.

Estrategia: Programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.

Es un plan general de acción, mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos.

Entrevista: Reunión de dos o más personas para tratar un asunto; visita que se hace para solicitar la opinión de alguien acerca de un tema.

Empresa: Toda unidad económica productora y comercializadora de bienes y servicios con fines lucrativos, cualquiera que sea la persona individual o jurídica, titular del respectivo capital.

Empresario: Nombre dado en teoría económica al propietario-administrador de la empresa.

Estructura: Del latín estructura construcción; modo relativamente estable de organización de los elementos de un sistema.

Encuesta: Examen de un agregado de unidades, generalmente de seres humanos o instituciones sociales o económicas.

Enfoque: Acción y efecto de enfocar.

Enfocar: Descubrir y comprender los puntos sustanciales de algún problema.

Factible: Que se puede hacer.

Filosofía: Idea directriz de algo.

Fundación: Persona jurídica dedicada a fines benéficos, culturales o religiosos, que continúa y cumple la voluntad del fundador.

Función: Acción característica o propósito especial.

Relación entre un elemento de un conjunto y uno o varios elementos de otro.

Gremio: Conjunto de personas que tienen alguna circunstancia común.

Insumo: Entre economistas, inversión o empleo de dinero y bienes de cualquier clase en la producción de otros bienes.

Intangible: Que no puede tocarse. SIN. Intocable; impalpable, se dice de las cosas materiales que no producen sensación al tacto: polvos impalpables.

Implantar: Establecer y llevar a la práctica doctrinas nuevas, instituciones, metas, etc.

Implantación: Acción de implantar.

Impacto: Constituye la expresión de los resultados realmente producidos, en general a un nivel más elevado de objetivos más amplios, a largo plazo, como consecuencia de un proyecto-programa emprendido. Puede definirse también como el cambio último en las condiciones de los beneficios resultantes de un proyecto-programa.

Innovar: Mudar o alterar algo, introduciendo novedades.

Innovación: Producto que es observado como nuevo por las personas que en potencia puedan adoptarlo.

Interpretar: Explicar el sentido (de una cosa). El de los textos faltos de claridad. Concebir, ordenar o expresar de un modo personal (la realidad).

Lineamiento: Lineamento. Líneas generales de una política; orientación, directriz.

Logotipo: Diseño del nombre de un producto o de una empresa comercial, escrito siempre de la misma manera e inscrito en el registro de la propiedad intelectual.

Manual: Herramienta que reúne las políticas, procedimientos, declaraciones de objetivos y documentos afines de una organización, proporcionan una codificación excelente de lo que representa una organización, pueden aportar las guías necesarias para tratar las diversas situaciones no emocionalmente u sin recurrir a altas figuras de autoridad. El manual tiene carácter neutro e impersonal. Los manuales bien pensados y puntuales constituyen un material excelente para cuestiones que van desde la orientación de los nuevos empleados hasta la resolución de divergencias de opinión entre los directivos.

Mercado: Es un medio que permite reunirse a compradores y vendedores para facilitar la transferencia de bienes y servicios.

Método: Modo razonado de obrar o hablar; obra que contiene ordenado los principales elementos de un arte o ciencia.

Metodología: Parte de la lógica que estudia los métodos. Se divide en dos partes: la sistemática, que fija las normas de la definición, de la división, de la clasificación y de la prueba, y la inventiva, que fija las normas de los métodos de investigación propios de cada ciencia. En pedagogía, estudio de los métodos de enseñanza.

Meta: Fin que pretende alcanzar la organización.

Mecanismo: Estructura y combinación de las partes de un cuerpo o maquina.

Misión: Deber moral que a cada hombre le impone su condición o estado. La misión de una organización indica a que clientes atiende, que necesidades satisface y que tipos de productos ofrece. Una declaración de misión contiene en términos generales los límites de las actividades de la organización. Una misión es la puesta en escena de "quienes somos, para quien", o al menos "quiénes deseamos ser para quién", "para que estamos en este mundo".

Negociación: Es el procedimiento en él cual dos partes o más poseen algo que la otra parte desea y acuerdan un intercambio después de conversaciones o regateos.

Organigrama: Esquema gráfico, cuadro sinóptico, de la organización de una empresa, organismo, etc.

Los organigramas pueden promover la comprensión de los problemas de comunicación, orientar a los nuevos empleados hacia las relaciones y complejidades estructurales y proporcionar una imagen grafica del

espectro íntegro de actividades y servicios de la organización y de las unidades y personal vital para los mismos.

Organización: Conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común.

Posicionamiento: Imagen mental que un producto o servicio proyecta en un mercado objetivo en relación a las imágenes de otros productos o servicios que compiten con él en dicho mercado. Lo que uno le hace a la mente y no al producto.

Designa la imagen de un producto en relación con productos que directamente compiten con él y también con otros que vende la misma compañía.

Política: Manera de conducir un asunto para alcanzar un fin determinado. Cortesía y buen modo de portarse.

Plan: Altitud o nivel. Intento, proyecto que se tiene de realizar una cosa.

Planificación: Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

Predicción: Predecir. Anunciar por revelación, ciencia o conjetura (algo que ha de suceder). SIN. Adivinar.

Presupuesto: Es una estimación de los ingresos y los gastos para un periodo futuro, a diferencia de una cuenta que registra transacciones financieras efectuadas. Expresión cuantitativa de las metas y los objetivos de la gerencia y un medio de supervisar el avance hacia su logro.

Programa: Previa declaración de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión.

Anuncio o exposición de las partes de que se han de componer ciertas cosas.

Serie ordenada de operaciones para llevar a cabo un proyecto.

Procedimiento: Acción de proceder. Método de ejecutar algunas cosas.

Modo ordenado de proceder para llegar a un resultado o fin determinado, esp. para descubrir la verdad y sistematizar los conocimientos

Proyecto: Representado en perspectiva. Designio o pensamiento de ejecutar algo. Plan y disposición que se forma para un tratado, o para la ejecución de una cosa de importancia.

Conjunto de actividades interdependientes e interrelacionadas que utilizan recursos sujetos a condiciones internas y externas que son necesarios desarrollar para alcanzar un objetivo, desarrollado bajo un planeamiento y control.

Pronóstico: Juicio que se forma acerca del curso, duración y terminación de una enfermedad, problema u otra situación por el estudio de los síntomas. Es una declaración y/o apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación o materia en particular, basada en uno o más supuestos explícitos.

Productividad: Indicativo del uso y aprovechamiento que se obtiene de cada factor de producción. Resultado cuantificado de dividir los logros de una actividad entre los recursos utilizados para tal actividad.

Mediad del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y la competitividad de una empresa o departamento.

Proceso: Método sistemático para manejar actividades.

Promoción: Conjunto de actividades destinadas a estimular la venta de un producto(oferta, descuentos de precios, presentación, etc).

Proforma: Una proyección. Un estado financiero proforma muestra la forma que tendrán los estados financieros bajo suposiciones específicas. Los estados financieros proforma pueden reflejar las relaciones históricas a las proyecciones futuras.

Publicidad: Cualquier evento o comunicación a través de medios establecidos, pagando o gratuitamente, que atrae la atención hacia un producto.

Regateo: Objeción ante una propuesta y la formulación de una contrapuesta.

Riesgo: Conjunto de circunstancias que pueden disminuir el beneficio. Se dice que una decisión está sujeta a riesgo cuando existe alguna incertidumbre en cuanto a los resultados posibles a obtener.

Resultado: Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.

Seminario: Organismo docente, en que mediante el trabajo en común de maestros y discípulos, se adiestran estos en la investigación o en la práctica de alguna disciplina.

Servicio: Consumir o producir bienes que son principalmente intangibles y a menudo consumidos al mismo tiempo en que son producidos.

Seguimiento: Acción y efecto de seguir o seguirse.

Sistema: Conjunto de cosas o partes coordinadas según una ley, o que, ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a alcanzar determinado objeto o función.

Sociedad: Agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida. Negocio que puede no constituir una corporación y que está formado por la asociación de un grupo de personas que comparten riesgos y utilidades.

Sociedad Anónima: Sociedad formadas por dos o más personas que suscriben un capital determinado a través de la emisión de acciones para la explotación de un negocio.

Socio: Persona que aporta capital a una empresa o compañía, poniéndolo a ganancias o pérdidas.

Persona que no aporta capital a la compañía o empresa, sino servicios o pericia personales, para tener alguna participación en las ganancias.

Sostenibilidad: Situación en que se encuentra una persona u organización, cuando tiene la capacidad de cubrir el 100% de sus egresos, con recursos que pueden provenir de distintas fuentes, incluyendo subvenciones.

Supervisión: Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros.

Subvención: Beneficio en efectivo o en especie que el estado u otra organización otorga a una persona física o jurídica a título gratuito para que obligatoriamente lo emplee en aquella actividad económica para la que fue concedido, además de cumplir con determinados requisitos.

Táctica: Sistema o métodos que se emplea para lograr un fin. Es un medio por el cual se realiza una estrategia; curso de acción más específico y por menorizado que la estrategia. Además, generalmente abarca periodos más breves.

Tarea: Trabajo que debe hacerse en tiempo limitado.

Taller: Lugar en que se trabaja una obra de manos.

Tangible: Que se puede tocar. Que se puede percibir de manera precisa. SIN. Tocable, se refiere a las cosas materiales; palpable o tangible, a lo material o figurado.

Tecnología: Conjunto de los conocimientos propios de una técnica. Tratado de los términos técnicos.

Ventaja Comparativa: Recursos, atributos y otras características de las que dispone una persona, organización o país y que le permiten obtener un grado mayor de productividad que sus competidores.

Ventajas Competitivas: Condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores lo que se refleja en un costo inferior; o realizarlas de una forma peculiar que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio. El valor se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar.

Visión: Contemplación inmediata y directa sin percepción sensible. Ilusión que nos representa como reales cosas que sólo existen en nuestra mente.

Una visión es algo que vale la pena desear, un reto que al mismo tiempo da sentido, una idea viva del futuro de una persona, empresa y organización que atrae de tal manera a todos los que la comparten que les permite encontrar la energía para realizarla.