

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCION DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE  
CONSULTORIA Y ASESORIA PARA LA MICROEMPRESA DEL SECTOR  
INDUSTRIA DE LA CONFECCION DEL AREA METROPOLITANA DE SAN  
MIGUEL”**

**INFORME FINAL**

**PRESENTADO POR:**

**BERMÚDEZ AMAYA, ERIKA YANETH  
FERRUFINO MALTEZ, IRIS IVETTE  
HESKE LAZO, ROSA EDITH**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DICIEMBRE 2004**

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCION DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA:**

DRA. MARIA ISABEL RODRIGUEZ.

**SECRETARIA GENERAL:**

LIC. LIDIA MARGARITA MUÑOS VELA.

**DECANO DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL:**

ING. JUAN FRANCISCO MARMOL CANJURA.

**SECRETARIO DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL:**

LIC. LOURDES PRUDENCIO COREAS.

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS:**

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO.

**DOCENTE COORDINADOR:**

LIC. CARLOS TREJO URQUILLA.

**DOCENTE DIRECTOR:**

ING. HERBERTH ANTONIO GONZALEZ.

**ASESOR METODOLOGICO:**

LIC. RENE HUMBERTO RUIZ RAMON.

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA.**

## AGRADECIMENETOS

Damos a gracias a Dios todopoderoso y a nuestra madre Maria Santísima por habernos iluminado y guiado en los momentos mas difíciles de nuestra carrera, así mismo por habernos permitido llegar hasta el final cumpliendo con uno de nuestros mas anhelados sueños.

Queremos agradecer de manera muy especial al Ing. Herberth González, quien fue nuestro asesor en este estudio, manifestando nuestros más sinceros agradecimientos, ya que sin su guía el éxito de este trabajo no habría sido realidad.

Además queremos agradecer a todos los demás docentes y administrativos que de una u otra forma nos han apoyado a lo largo de nuestro trabajo universitario.

**ROSA, IRIS Y ERIKA**

## **DEDICATORIA**

### **DIOS TODOPODEROSO Y LA SANTISIMA VIRGEN MARIA**

Quienes me iluminan, guían y llenan de fuerzas todos los días de mi vida, ya que sin su ayuda jamás hubiera podido culminar con éxito este trabajo.

### **A MIS PADRES**

Omar y Betty: por el apoyo, amor y sacrificio que me han dado en cada momento de mi vida; ya que por sus sabios consejo logre finalizar con éxito mis estudios.

### **A MI HERMANO**

Omarcito: por su comprensión y apoyo siempre que lo necesite.

### **A MI NOVIO**

Atilio: que siempre estuvo a mi lado apoyándome incondicionalmente. Te quiero mucho.

### **A MIS COMPAÑERAS DE TESIS**

Rosa e Iris: Por comprenderme, apoyarme y lograr junto a mí culminar con éxito uno de mis sueños.

### **A MI FAMILIA**

Con gratitud y mucho cariño.

### **A MIS PROFESORES Y AMIGOS**

Profesores: Por ser los guías que hoy me han permitido ser una profesional,  
Amigos: por su amistad, comprensión y afecto.

**ERIKA YANETH BERMUDEZ AMAYA.**

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS TODO PODEROSO Y MARIA SANTISIMA**

Por iluminar mi entendimiento y estar siempre conmigo en todo momento, así como permitirme el culminar una etapa en mi formación académica.

### **A MIS PADRES, RIGOBERTO HESKE Y EDITH DE HESKE**

Con todo mi amor, por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida, por su esfuerzo y dedicación al contribuir en mi formación.

### **A MIS QUERIDOS HERMANOS, NANCY Y HELMUT**

Por su gran ayuda y colaboración a la culminación de este trabajo.

### **A MIS COMPAÑERAS DE TESIS, IRIS Y ERIKA**

Por su paciencia y comprensión a pesar de todas las circunstancias que se nos presentaron en la elaboración de dicho estudio.

### **A MIS QUERIDOS AMIGAS Y AMIGOS**

Por sus palabras de aliento las cuales tuve en todo momento, así como a mis compañeros de estudios por el tiempo compartido a lo largo de nuestra carrera y a todos aquellos que me apoyaron en el transcurso de uno de mis mas anhelados sueños,,,¡¡mil gracias!!.

**ROSA EDITH HESKE LAZO.**

## DEDICATORIA

Dedico especialmente este triunfo a Dios y a la Virgencita que han estado siempre a mi lado, llenándome de sabiduría a lo largo de mi carrera y la infinidad de bendiciones que me brindan todos los días , pues sin ellos nada sucedería ¡Gracias..¡.

Agradezco principalmente a mis queridos Padres Felipe y Dora Melida quienes les debo lo que soy y lo que seguiré siendo en la vida, que con sus sacrificios, amor y apoyo han hecho realidad un sueño de verme una profesional. ¡Gracias...!

A mis queridos hermanos Luis y Patty por su cariño y que siempre estuvieron apoyándome en todos los momentos a lo largo de mi carrera. ¡Gracias...!

A todos mis amigos y familiares que estuvieron siempre apoyándome de una u otra forma incondicionalmente. ¡Gracias...!

Especialmente a mis amigas y compañeras de tesis Rosa y Erika con las cuales he compartido momentos de alegría y tristeza, por su cariño y apoyo incondicional. Además agradezco el compartir las etapas más importantes de mi carrera profesional. ¡Gracias....!

**IRIS IVETTE FERRUFINO MALTEZ.**

## INDICE

	PAG.
❖ INTRODUCCION	XX
❖ SIGLAS	XXII

### CAPITULO 1: FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	25
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
1.3 ENUNCIADO	29
1.4 JUSTIFICACIÓN	30
1.5 DELIMITACIÓN	32
1.5.1 ESPACIAL	32
1.5.2 TEMPORAL	32
1.6 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	33
1.7 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	34
1.7.1 OBJETIVO GENERAL	34
1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	34
1.8 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	35
1.8.2 HIPÓTESIS GENERAL	35
1.8.3 HIPÓTESIS ESPECIFICAS	35
1.8.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	36

### CAPITULO 2: MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO NORMATIVO	39
2.1.1 MARCO LEGAL PARA CREAR UNA EMPRESA EN EL SALVADOR	39
2.1.2 ASPECTOS LEGALES PARA CREAR UNA EMPRESA	39
a. SELECCIÓN DE NOMBRE	39

b.	CERTIFICACIÓN DE CHEQUE	40
c.	TRAMITES EN ALCALDÍA	40
d.	ESCRITURA Y CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	40
e.	PRESENTACIÓN DE ESCRITURA	42
f.	RETIRO DE ESCRITURA	42
g.	REGISTRO TRIBUTARIO Y REGISTRO IVA	42
h.	AUTORIZACIÓN DE SISTEMA CONTABLE	43
i.	LEGALIZACIÓN DE LIBROS CONTABLES	43
j.	INSCRIPCIÓN DE SOCIEDAD O EMPRESA ANTE ALCALDÍA MUNICIPAL	44
k.	REGISTRO DE SOCIEDAD EN LA DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICAS Y CENSO	45
l.	REGISTRO DE MATRICULA	45
m.	REGISTRO DEL EMPLEADOR	45
n.	SEGURO SOCIAL	45
o.	LICENCIAS	46
2.1.3	ASPECTOS LEGALES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA MICROEMPRESA	46
a.	TRIBUTACIÓN	46
b.	BENEFICIOS A EMPLEADOS	47
c.	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	47
2.1.4	MARCO NORMATIVO DE INSAFORP	48
2.2	MARCO HISTÓRICO (ANTECEDENTES)	50
2.2.1	ANTECEDENTES GENERALES DE LA MICROEMPRESA	50
2.2.2	ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN	52



2.2.3 ANTECEDENTES DE LA CONSULTORÍA	54
2.3 MARCO TEÓRICO	62
<b>CAPITULO 3: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b>	
3.1 EL METODO	79
3.2 POBLACION Y MUESTRA	81
3.3 LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	82
3.4 LOS INSTRUMENTOS	85
<b>CAPITULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.</b>	
4.1 PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	86
4.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	178
4.2.1 CONCLUSIONES	178
4.2.2 RECOMENDACIONES	189
<b>CAPITULO 5: PROPUESTA</b>	
5.1 INTRODUCCION	190
5.2 OBJETIVOS	191
5.2.1 OBJETIVO GENERAL	191
5.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	191
5.3 POLITICAS	192
5.4 ESTRATEGIAS	193
5.5 DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS	194
5.5.1 PROGRAMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	194
5.5.1.1 METODOLOGIA DEL PROGRAMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	195
5.5.1.2 SUB-PROGRAMA DE PLANEACION	201

5.5.1.3 SUB-PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN	211
5.5.1.4 SUB-PROGRAMA DE DIRECCIÓN	218
5.5.1.5 SUB-PROGRAMA DE COMUNICACIÓN	224
5.5.1.6 SUB-PROGRAMA DE CONTROL	225
5.5.2 PROGRAMA DE FINANZAS	227
5.5.2.1 METODOLOGIA DEL PROGRAMA DE FINANZAS	228
5.5.2.2 SUB-PROGRAMA DE ESTADOS FINANCIEROS	232
5.5.2.3 SUB-PROGRAMA DE ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	239
5.5.2.4 SUB-PROGRAMA DE MANEJO DE COSTOS	244
5.5.3 PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	248
5.5.3.1 METODOLOGIA DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	249
5.5.3.2 SUB-PROGRAMA DE CONTROL DE LA CALIDAD	253
5.5.3.3 SUB-PROGRAMA DE CONTROL DE INVENTARIOS	256
5.5.3.4 SUB-PROGRAMA DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	257
5.5.3.5 SUB-PROGRAMA DE DISEÑO DEL PRODUCTO	259
5.5.4 PROGRAMA DE PERSONAL	261
5.5.4.1 METODOLOGIA DEL PROGRAMA DE PERSONAL	262

5.5.4.2	DEFINICIÓN DEL PUESTO	270
5.5.4.3	RECLUTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS	270
5.5.4.4	SELECCIÓN	271
5.5.4.5	CONTRATACIÓN	271
5.5.4.6	CAPACITACIÓN	271
5.5.4.7	MOTIVACIÓN AL PERSONAL	272
5.5.5	PROGRAMA DE MERCADEO	273
5.5.5.1	METODOLOGIA PROGRAMA DE MERCADEO	274
5.5.5.2	SUB-PROGRAMA ANÁLISIS DE MARKETING	278
5.5.5.3	SUB-PROGRAMA DE MEZCLA DE MARKETING	280
5.5.5.4	SUB-PROGRAMA DE ANALISIS FODA	283
5.6	METODOLOGIA	287
5.7	PERFIL DEL ASESOR	288
5.7.1	REQUISITOS MINIMOS DEL ASESOR	288
5.7.2	FUNCIONES DEL ASESOR	289
5.8	LINEAMIENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN	291
5.8.1	PROGRAMACION DE LA PROPUESTA	291
5.8.2	SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA	292
5.8.3	EVALUACION DE LA PROPUESTA	292
5.9	COSTO DE UN PROGRAMA DE CONSULTIA Y ASESORIA	294
5.10	CUADRO RESUMEN	295
❖	GLOSARIO TECNICO	297
❖	BIBLIOGRAFIA	307
❖	ANEXOS	309

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>PÁG.</b>
CUADRO N° 1.1: OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS	36
CUADRO N° 4.1: RESULTADOS DEL GENERO DEL EMPRESARIO	86
CUADRO N° 4.2: RESULTADOS DEL TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO	87
CUADRO N° 4.3: RESULTADOS PARA DETERMINAR SI EL LOCAL ES PROPIO O ALQUILADO	88
CUADRO N° 4.4: RESULTADOS DEL REGISTRO DE LA MICROEMPRESA	89
CUADRO N° 4.5: RESULTADOS PARA DETERMINAR SI EL EMPRESARIO VIVE EN EL LOCAL	90
CUADRO N° 4.6: RESULTADOS DEL TIPO DE EMPRESA	91
CUADRO N° 4.7: RESULTADOS SI EL EMPRESARIO PERTENECE A ALGUNA ASOCIACIÓN O GREMIAL	92
CUADRO N° 4.8: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 1	93
CUADRO N° 4.9: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 2	94
CUADRO N° 4.10: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 3	95
CUADRO N° 4.11: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 4	96
CUADRO N° 4.12: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 5	98
CUADRO N° 4.13: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 6	99
CUADRO N° 4.14: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 7	100
CUADRO N° 4.15: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 8	101
CUADRO N° 4.16: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 9	102
CUADRO N° 4.17: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 10	103
CUADRO N° 4.18: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 11	105
CUADRO N° 4.19: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 12	106
CUADRO N° 4.20: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 13	107

CUADRO N° 4.21: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 14	108
CUADRO N° 4.22: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 15	109
CUADRO N° 4.23: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 16	110
CUADRO N° 4.24: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 17	111
CUADRO N° 4.25: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 18	112
CUADRO N° 4.26: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 19	113
CUADRO N° 4.27: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 20	114
CUADRO N° 4.28: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 21	115
CUADRO N° 4.29: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 22	116
CUADRO N° 4.30: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 23	117
CUADRO N° 4.31: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 24	118
CUADRO N° 4.32: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 25	119
CUADRO N° 4.33: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 26	120
CUADRO N° 4.34: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 27	121
CUADRO N° 4.35: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 28	122
CUADRO N° 4.36: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 29	123
CUADRO N° 4.37: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 30	125
CUADRO N° 4.38: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 31	126
CUADRO N° 4.39: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 32	127
CUADRO N° 4.40: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 33	128
CUADRO N° 4.41: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 34	129
CUADRO N° 4.42: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 35	130
CUADRO N° 4.43: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 36	131
CUADRO N° 4.44: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 37	132
CUADRO N° 4.45: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 38	133
CUADRO N° 4.46: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 39	134
CUADRO N° 4.47: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 40	135
CUADRO N° 4.48: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 41	138

CUADRO N° 4.49: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 42	139
CUADRO N° 4.50: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 43	140
CUADRO N° 4.51: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 44	141
CUADRO N° 4.52: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 45	142
CUADRO N° 4.53: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 46	143
CUADRO N° 4.54: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 47	144
CUADRO N° 4.55: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 48	145
CUADRO N° 4.56: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 49	146
CUADRO N° 4.57: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 50	147
CUADRO N° 4.58: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 51	149
CUADRO N° 4.59: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 52	150
CUADRO N° 4.60: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 53	151
CUADRO N° 4.61: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 54	152
CUADRO N° 4.62: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 55	153
CUADRO N° 4.63: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 56	154
CUADRO N° 4.64: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 57	155
CUADRO N° 4.65: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 58	156
CUADRO N° 4.66: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 59	157
CUADRO N° 4.67: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 60	158
CUADRO N° 4.68: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 61	159
CUADRO N° 4.69: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 62	160
CUADRO N° 4.70: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 63	161
CUADRO N° 4.71: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 64	162
CUADRO N° 4.72: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 65	163
CUADRO N° 4.73: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 66	164
CUADRO N° 4.74: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 67	165
CUADRO N° 4.75: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 68	166
CUADRO N° 4.76: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 69	167

CUADRO N° 4.77: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 70	168
CUADRO N° 4.78: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 71	169
CUADRO N° 4.79: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 1	170
CUADRO N° 4.80: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 2	171
CUADRO N° 4.81: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 3	172
CUADRO N° 4.82: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 4	173
CUADRO N° 4.83: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 5	174
CUADRO N° 4.84: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 6	175
CUADRO N° 4.85: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 7	176
CUADRO N° 4.86: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 8	177

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

	<b>PÁG</b>
GRAFICO N° 4.1: RESULTADOS DEL GENERO DEL EMPRESARIO	86
GRAFICO N° 4.2: RESULTADOS DEL TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO	87
GRAFICO N° 4.3: RESULTADOS PARA DETERMINAR SI EL LOCAL ES PROPIO O ALQUILADO	88
GRAFICO N° 4.4: RESULTADOS DEL REGISTRO DE LA MICROEMPRESA	89
GRAFICO N° 4.5: RESULTADOS PARA DETERMINAR SI EL EMPRESARIO VIVE EN EL LOCAL	90
GRAFICO N° 4.6: RESULTADOS DEL TIPO DE EMPRESA	91
GRAFICO N° 4.7: RESULTADOS SI EL EMPRESARIO PERTENECE ALGUNA ASOCIACIÓN O GREMIAL	92
GRAFICO N° 4.8: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 1	93
GRAFICO N° 4.9: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 2	94
GRAFICO N° 4.10: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 3	95
GRAFICO N° 4.11: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 4	97
GRAFICO N° 4.12: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 5	98
GRAFICO N° 4.13: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 6	99
GRAFICO N° 4.14: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 7	100
GRAFICO N° 4.15: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 8	101
GRAFICO N° 4.16: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 9	102
GRAFICO N° 4.17: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 10	103
GRAFICO N° 4.18: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 11	104
GRAFICO N° 4.19: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 12	105
GRAFICO N° 4.20: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 13	106
GRAFICO N° 4.21: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 14	107



GRAFICO N° 4.22: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 15	108
GRAFICO N° 4.23: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 16	109
GRAFICO N° 4.24: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 17	110
GRAFICO N° 4.25: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 18	111
GRAFICO N° 4.26: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 19	112
GRAFICO N° 4.27: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 20	113
GRAFICO N° 4.28: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 21	114
GRAFICO N° 4.29: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 22	115
GRAFICO N° 4.30: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 23	116
GRAFICO N° 4.31: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 24	117
GRAFICO N° 4.32: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 25	118
GRAFICO N° 4.33: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 26	119
GRAFICO N° 4.34: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 27	120
GRAFICO N° 4.35: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 28	121
GRAFICO N° 4.36: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 29	122
GRAFICO N° 4.37: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 30	123
GRAFICO N° 4.38: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 31	125
GRAFICO N° 4.39: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 32	126
GRAFICO N° 4.40: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 33	127
GRAFICO N° 4.41: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 34	128
GRAFICO N° 4.42: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 35	129
GRAFICO N° 4.43: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 36	130
GRAFICO N° 4.44: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 37	131
GRAFICO N° 4.45: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 38	132
GRAFICO N° 4.46: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 39	134
GRAFICO N° 4.47: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 40	135
GRAFICO N° 4.48: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 40	136
GRAFICO N° 4.49: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 40	137

GRAFICO N° 4.50: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 40	137
GRAFICO N° 4.51: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 41	138
GRAFICO N° 4.52: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 42	139
GRAFICO N° 4.53: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 43	140
GRAFICO N° 4.54: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 44	141
GRAFICO N° 4.55: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 45	142
GRAFICO N° 4.56: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 46	143
GRAFICO N° 4.57: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 47	144
GRAFICO N° 4.58: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 48	145
GRAFICO N° 4.59: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 49	146
GRAFICO N° 4.60: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 50	147
GRAFICO N° 4.61: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 51	148
GRAFICO N° 4.62: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 52	150
GRAFICO N° 4.63: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 53	151
GRAFICO N° 4.64: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 54	152
GRAFICO N° 4.65: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 55	153
GRAFICO N° 4.66: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 56	154
GRAFICO N° 4.67: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 57	155
GRAFICO N° 4.68: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 58	156
GRAFICO N° 4.69: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 59	157
GRAFICO N° 4.70: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 60	158
GRAFICO N° 4.71: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 61	159
GRAFICO N° 4.72: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 62	160
GRAFICO N° 4.73: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 63	161
GRAFICO N° 4.74: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 64	162
GRAFICO N° 4.75: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 65	163
GRAFICO N° 4.76: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 66	164
GRAFICO N° 4.77: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 67	165

GRAFICO N° 4.78: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 68	166
GRAFICO N° 4.79: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 69	167
GRAFICO N° 4.80: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 70	168
GRAFICO N° 4.81: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 71	169
GRAFICO N° 4.82: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 1	170
GRAFICO N° 4.83: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 2	171
GRAFICO N° 4.84: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 3	172
GRAFICO N° 4.85: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 4	173
GRAFICO N° 4.86: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 5	174
GRAFICO N° 4.87: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 6	175
GRAFICO N° 4.88: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 7	176
GRAFICO N° 4.89: RESULTADOS DE PREGUNTA N° 8	177

## INTRODUCCION

El presente trabajo de graduación titulado “Plan para la Prestación de Servicios Administrativos de Consultoría y Asesoría para la Microempresa del Sector Industria de la Confección del Área Metropolitana de San Miguel” fue seleccionado como tema de estudio en base a la importancia que tiene la asesoría y consultoría empresarial como herramienta de apoyo de la gestión empresarial, la cual le permite a las microempresas hacerle frente a las exigencias del medio externo.

El objetivo principal de la investigación es el de proporcionar a los empresarios propietarios de microempresas que se dedican a la confección en el área metropolitana de San Miguel, un Programa de Asesoría y Consultoría Empresarial, de tal forma que al ser implementado ofrezca mayor orientación empresarial y con ello contribuya a incrementar la eficiencia y eficacia de dichas microempresas.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

### Capítulo 1:

Es la primera parte del proceso, en donde se presenta la Formulación del Problema abordando la situación problemática del tema, planteamiento del problema para reflejar las condiciones del tema de estudio, el enunciado, justificación de la investigación, delimitación espacial y temporal, alcances logrados con la investigación, establecimientos de objetivos generales y específicos y la operacionalización de las variables a través de las hipótesis propuestas.

## Capitulo 2:

En el capitulo 2, se presenta el marco de referencia que servirá de base a el empresario para que conozca el marco normativo que existe en nuestro país para fundar una empresa , a la vez se pretende exponer que no existe un marco legal que sustente las empresas o instituciones que brinden servicios de consultoría y asesoría empresarial en nuestro país, mas bien todas las empresas se rigen por un mismo marco normativo y pasos específicos que deben cumplir toda empresa tomando en cuenta su giro o naturaleza.

Además se presenta el marco histórico con el propósito de crear una breve reseña histórica de la microempresa en general, del surgimiento de la industria de la confección, su evolución, importancia y características que las diferencian de la pequeña, mediana y gran empresa; además se menciona el surgimiento de las instituciones que ofrecen servicios de consultoría y asesorías a la microempresa en El Salvador.

## Capitulo 3:

Este capitulo esta relacionado con lo referente a la recopilación de la información de campo necesaria para la elaboración del presente trabajo, es decir se da a conocer El Método y Tipo de Investigación que se utilizo para el desarrollo del tema; el cual se baso en datos primarios como secundarios.

También se da a conocer como se determino el tamaño de la muestra a estudiar, la cual sirvió como unidad de análisis para obtener una información más eficaz y verídica del problema en estudio.

Así como también se muestran Las Técnicas de Investigación que se utilizaron para obtener la información secundaria como son: La Observación Directa, La Entrevista Personal y la Encuesta. Y por ultimo se da a conocer una breve explicación de los instrumentos utilizados para Las Entrevistas y Las Encuestas dirigidas a los empresarios y las instituciones que se dedican a la prestación de servicios de consultoría y asesoría empresarial.

#### Capitulo 4:

En este capitulo se presentan los datos de la investigación con sus respectivos análisis e interpretación de los resultados, así como también se presentan las conclusiones y recomendaciones en base a la información obtenida.

#### Capitulo 5:

Finalmente se presenta la propuesta de solución a través de la elaboración de un Plan para la Prestación de Servicios Administrativos de Consultoría y Asesoría para la microempresa del Sector Industria de la confección del Área Metropolitana de San Miguel, el cual persigue el desarrollo integral y participativo orientado a satisfacer sus necesidades reales. El contenido de este capitulo se describirá en dos partes: descripción del plan con sus respectivos Programas y El Plan de ejecución.

**SIGLAS**

<b>AMPES:</b>	ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS.
<b>ANEP:</b>	ASOCIACIÓN NACIONAL DE LA EMPRESA PRIVADA.
<b>ASAI:</b>	ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE APOYO INTEGRAL.
<b>ASALDI:</b>	ASOCIACIÓN SALVADOREÑA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL.
<b>BID:</b>	BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.
<b>BMI:</b>	BANCO MULTISECTORIAL DE INVERSIONES.
<b>CAM:</b>	CENTRO DE APOYO A LA MICROEMPRESA.
<b>CONAMYPE:</b>	COMISIÓN NACIONAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.
<b>FOMMI:</b>	PROGRAMA DE FOMENTO A LA MICRO EMPRESA.
<b>FUSADES:</b>	FUNDACIÓN SALVADOREÑA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL.
<b>GTZ:</b>	DEUTSCHE GESELLSCHAFT FUR TECHNISCHE ZUSAMMERARBEIT (COOPERACIÓN TÉCNICA ALEMANA) GMBH.
<b>INSAFORP:</b>	INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL.
<b>INSIDE:</b>	INSTITUTO DEL SECTOR INFORMAL Y DESARROLLO EN EL SALVADOR.
<b>ISSS:</b>	INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL.
<b>IVA:</b>	IMPUESTOS DEL VALOR AGREGADO.
<b>LBM:</b>	LIBRO BLANCO DE LA MICROEMPRESA.
<b>ME'S:</b>	MICRO EMPRESARIO.
<b>MYPE:</b>	MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

<b>NIT:</b>	NUMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA.
<b>OIT:</b>	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO.
<b>ONG´S:</b>	ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.
<b>ONU DI:</b>	ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL.
<b>PEA:</b>	POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA.
<b>PEI:</b>	POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE INACTIVA.
<b>PRODESAR:</b>	PROGRAMA DE DESARROLLO DE ARTESANÍAS.
<b>PROPEMI:</b>	PROGRAMA DE PROMOCIÓN A LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA.
<b>MIREX:</b>	MINISTERIO DE RELACIONES DEL EXTERIOR.
<b>PYME:</b>	PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.
<b>CENTROMYPE:</b>	FUNDACIÓN PROMOTORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
<b>REDULOCAL:</b>	RED DE UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE A NIVEL LOCAL



## CAPITULO 1: FORMULACION DE EL PROBLEMA

### *1.1 SITUACION PROBLEMÁTICA*

La problemática que enfrentan hoy en día los empresarios en sus negocios, son muchos sobre todo el sector de las microempresas. El empresario de este sector actúa mas por la iniciativa que le va deparando su propia practica cotidiana, que por el conocimiento sistemático de un buen manejo de gestión empresarial.

Debido a esto se ha sintetizado una serie de debilidades relacionadas al empirismo en que trabajan este tipo de industrias tales como:

Los empresarios del sector carecen de metas o propósitos, objetivos, misión y visión formalmente establecidos que le permitan establecer los lineamientos del rumbo a seguir de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Además el empresario centraliza las funciones básicas de la microempresa y no delega autoridad de mando, de manera que el empresario desempeña la mayoría de las funciones y no le permite al operario aportar nuevas ideas o cambios que generen beneficios a la empresa.

La falta de estándares de calidad ha tenido graves implicaciones para el desarrollo de la microempresa, puesto que la calidad y las innovaciones tecnológicas han sido pasadas a un segundo plano, y la prioridad para los propietarios se ha centrado únicamente en la reducción de costos y en el mantenimiento del precio mas que en la calidad.

Otra debilidad es que carecen de sistema de registro de control interno que permita procesar la información necesaria para conocer la situación de la empresa y así aprovechar las ventajas existentes en el mercado y poder competir en igualdad con las empresas de mayor tamaño.

No cuentan con registros contables que les permita establecer los márgenes de ganancia por productos; carecen de sistemas organizados que les permita tener un control estricto de todos los materiales, materia prima y/o accesorios que se utilizan en cada una de las etapas del proceso productivo.

Otro aspecto que refleja la desigualdad de oportunidades entre las microempresas y las empresas de mayor tamaño es la ausencia de estrategias de marketing; ya que no cuentan con programas de publicidad, estudio de mercado, estrategias de promoción, análisis de la oferta y la demanda que les permita establecer su posicionamiento dentro de su nicho de mercado.

Además otro problema es que carecen de una estructura organizativa formal por escrito y sus respectivos manuales de funciones de puesto que ayudan a realizar las diferentes actividades requeridas y que establezcan una división de trabajo que les permita distribuir las diferentes tareas de la empresa.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La consultoría y asesoría empresarial es un servicio poco usado; por una parte de los empresarios, en particular el sector de la microempresa, debido a que la mayoría de ellos desconocen este servicio y por otra parte son pocas las microempresas que conociendo dichos servicios hacen uso de ellos.

La mayor parte carece de una visión a largo plazo, muchos empresarios inician las operaciones de negocios con sus propios ahorros, más para generarse ingresos de subsistencia, y en muy pocas ocasiones con perspectiva de acumulación.

El bajo nivel de educación, la falta de formación empresarial, contribuye a que el nivel de desarrollo empresarial y organizacional de las microempresas sea un factor casi nulo.

El empresario del sector microempresarial actúa más por la experiencia en trabajos anteriores o por la iniciativa que le va deparando su propia práctica cotidiana, que por un buen conocimiento de consultoría y asesoría empresarial.

No toman en cuenta todos aquellos mecanismos que les puedan orientar a seleccionar campos más rentables para sus inversiones, como también no toman en cuenta los cambios; particularmente en lo que respecta a los negocios. Por tanto no tienen alternativas, ni consideran opciones de cómo afrontar la dinámica y retos que requieren las empresas para participar con éxito en mercados cada vez más competitivos.

Pero uno de los principales problemas por el cual el empresario propietario de microempresa no requiere de un servicio de consultoría y asesoría empresarial es que son apáticos a los cambios debido a la poca cultura organizacional, es decir

que la mayoría se resiste a los cambios e intenta evitarlos, mas aun cuando le producen un cambio total en sus labores cotidianas; ignorando que el cambio en las organizaciones solo es un medio necesario para ajustarse a nuevas condiciones y sostener o aumentar la competitividad, el rendimiento y la eficacia en las microempresas. Pero lamentablemente los que tienen mas necesidades de cambio son los que a menudo mas oponen resistencia.

### **1.3 ENUNCIADO**

¿Al implementar un plan de consultoría y asesoría empresarial a las microempresas del sector industria de la confección generaría una mayor eficiencia y eficacia de la utilización de los recursos?

#### **1.4 JUSTIFICACION**

La elaboración de un plan de consultoría y asesoría empresarial responde en primer lugar a orientar y beneficiar a los empresarios del sector industria de la confección del área metropolitana de San Miguel y en segundo lugar a reducir las deficiencias e impulsar programas o servicios disponibles para dichas microempresas, con el afán de hacer mas eficaz y eficiente la capacidad productiva de estas.

También porque en la ciudad de San Miguel y en general en todo el país cabe señalar la poca importancia que el empresario de este sector le da a la capacitación, así como las dificultades practicas que enfrentan para acceder a la consultaría y asesoría empresarial.

También existe muy poco interés por establecer un proceso sistemático de gestión empresarial, ya que el empresario considera que por la escala de su negocio, no requiere de planificar sus actividades empresariales, establecer controles y registros básicos de sus operaciones.

Aunque cabe mencionar que no solamente es la falta de interés que tiene el empresario para adquirir este servicio sino también que la mayoría de los empresarios de este sector son personas de bajo nivel educativo, creando sus microempresas en base a empirismos o experiencias de trabajos anteriores, son personas a veces son muy cerradas y apáticas a los cambios, y muchas veces el empresario solo opta por buscar asesoría en gestión empresarial, para tramites a corto plazo, tales como: gestionar créditos, obtener ganancias inmediatas.

Negándose la posibilidad de utilizar la asesoría y consultoría empresarial para crearse una cultura de gestión empresarial respalda con información estratégica, sistemas y controles confiables y oportunos, implementando políticas de desarrollo humano y mejoramiento de condiciones ambientales adecuados para su negocio; y sobre todo como un medio para solucionar los problemas o deficiencias en las diferentes áreas funcionales en base a programas que aseguren al empresario a ser mas competitivo con nuevos métodos y herramientas.

## **1.5 DELIMITACION**

### *1.5.1 ESPACIAL.*

La investigación tendrá como espacio geográfico el área metropolitana de San Miguel en donde se tomara en cuenta todas aquellas empresas que cumplan con los requisitos de ser microempresa de la industria de la confección registrada en *la Dirección General de Estadísticas y Censos del Ministerio de Economía.*

### *1.5.2 TEMPORAL.*

La investigación se realizara desde el mes de Junio hasta el mes de Noviembre del 2004, durante estos meses se pretenderá realizar una investigación de la problemática que afronta las microempresas del sector industria de la confección del área metropolitana de la ciudad de San Miguel con el objetivo de elaborar un plan de consultoría y asesoría que se adapte a las necesidades de cada empresario.



### **1.6 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación se orientara al beneficio de todas las microempresas del sector industria de la confección del área metropolitana de San Miguel; enfatizando la importancia y la necesidad de la consultoría y asesoría empresarial en las microempresas, y la manera en que la consultoría y asesoría podrían llegar a ser un elemento esencial, y que su capital social y de trabajo del cual depende su potencialidad y capacidad logren obtener un mejor desarrollo y alcancen sus objetivos y metas.

Este trabajo de investigación tendrá como resultado una propuesta de un plan de consultoría y asesoría empresarial que facilitara al empresario una serie de técnicas y métodos o herramientas necesarias para la reducción de sus deficiencias. El cual podría ser ejecutado siempre y cuando las microempresas interesadas presenten una problemática similar a las identificadas en el diagnostico de esta investigación.

Entre los alcances que podrían beneficiar al empresario a través de dicha propuesta estarían:

- Obtener un diagnostico de procesos, que identificara la potencialidad y la problemática de la empresa.
- La estabilización de sus unidades productivas.
- Incremento de sus ventas y disminución de costos.
- El desarrollo empresarial.
- Mayores utilidades.
- Aumento de ingresos del propietario, grupo familiar y trabajadores.

## **1.7 FORMULACION DE OBJETIVOS**

### *1.7.1 OBJETIVO GENERAL*

Proporcionar a los empresarios propietarios de microempresas de la industria de la confección del área metropolitana de San Miguel un plan de consultoría y asesoría empresarial; con el propósito de orientar e incrementar la eficiencia y eficacia de los recursos.

### *1.7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS*

- ❖ Realizar un diagnostico de las microempresas del sector industria de la Confección del área metropolitana de San Miguel con el propósito de evidenciar y generalizar la existencia de los problemas.
- ❖ Crear una propuesta de un plan de consultoría y asesoría empresarial para reducir las deficiencias en las funciones empresariales (financieras, administrativas, productivas y venta) de las microempresas del sector industria de la confección en el área metropolitana de San miguel.
- ❖ Proponer programas de consultoría y asesoría, en las diferentes áreas funcionales que se adapten a los problemas encontrados por medio del diagnostico en las microempresas de la industria de la confección del área metropolitana de San Miguel.

## **1.8 FORMULACION DE HIPOTESIS**

### *1.8.1 HIPOTESIS GENERAL*

El implementar un plan de consultoría y asesoría empresarial contribuirá al desarrollo de las microempresas del sector industria de la confección del área metropolitana de San Miguel.

### *1.8.2 HIPOTESIS ESPECIFICAS*

- ❖ Seria posible que un programa de consultoría y asesoría empresarial implementara mejores métodos de trabajo en las diferentes áreas funcionales de las microempresas del sector industria de la confección.
- ❖ Servirá el análisis del diagnostico como apoyo para buscar soluciones a los problemas de las microempresas del sector industria de la confección.
- ❖ Se resolverán con un programa de consultoría y asesoría empresarial los diferentes problemas identificados por medio del diagnostico.

## 1.8.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.

Cuadro 1.1

## OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>GENERAL:</b> El implementar un plan de consultoría y asesoría empresarial contribuirá al desarrollo de las microempresas del sector industria de la confección del área metropolitana de San Miguel.</p> <p><b>ESPECIFICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sería posible que un programa de consultoría y asesoría empresarial implementara mejores métodos de trabajo en las diferentes áreas funcionales de las microempresas del sector industria de la confección.</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p><u><b>Independiente:</b></u> Plan de consultoría y asesoría empresarial.</p> <p><u><b>Dependiente:</b></u> Desarrollo de las microempresas.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS:</b></p> <p><u><b>Independiente:</b></u> Programa de consultoría y asesoría empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas.</li> <li>▪ Condiciones Internas y externas.</li> <li>▪ Diagnostico.</li> <li>▪ Presupuesto.</li> <li>▪ recursos financieros</li> <li>▪ Maquinaria y equipo</li> <li>▪ Recurso humano.</li> <li>▪ Materia prima e insumos.</li> <li>▪ Justificación</li> <li>▪ Objetivos del programa.</li> <li>▪ Políticas.</li> <li>▪ Estrategias.</li> <li>▪ Metodología.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servirá el análisis del diagnóstico como apoyo para buscarles soluciones a los problemas de las microempresas del sector industria de la confección.</li> </ul>	<p><b><u>Dependiente:</u></b> Reducir las deficiencias.</p> <p><b><u>Independiente:</u></b> Análisis del diagnóstico</p> <p><b><u>Dependiente:</u></b> Soluciones a los problemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Áreas funcionales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzas</li> <li>{ Personal</li> <li>Producción</li> <li>Ventas</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Proceso Administrativo.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación</li> <li>{ Organización</li> <li>Dirección</li> <li>Control.</li> </ul> </li> <li>▪ Proceso administrativo.</li> <li>▪ Recursos Humanos.</li> <li>▪ Marco legal.</li> <li>▪ competencia.</li> <li>▪ Situación financiera.</li> <li>▪ Proceso Productivo.</li> <li>▪ Ventas.</li> <li>▪ Programas.</li> <li>▪ Estrategias.</li> <li>▪ Herramientas.</li> <li>▪ Capacitaciones.</li> </ul>
--	---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se resolverán con un programa de consultoría y asesoría empresarial los diferentes problemas identificados por medio del diagnóstico.</li> </ul>	<p><b><u>Independiente:</u></b> Programa de consultoría y asesoría empresarial.</p> <p><b><u>Dependiente:</u></b> Problemas de la microempresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Justificación.</li> <li>▪ Objetivos del programa.</li> <li>▪ Políticas.</li> <li>▪ Estrategias.</li> <li>▪ Metodología.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes.</li> <li>▪ Competencia.</li> <li>▪ Déficit en capacitación y servicios técnicos.</li> <li>▪ Mano de obra.</li> <li>▪ Materia prima.</li> <li>▪ Producción.</li> <li>▪ Financieros.</li> </ul>
---	---	---

## CAPITULO 2: MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 *MARCO NORMATIVO*

#### 2.1.1 *MARCO LEGAL PARA CREAR UNA EMPRESA EN EL SALVADOR.*

En todo el país existen normas para regular los deberes y los derechos de las empresas y ciudadanos, encontrándose las empresas con un orden jurídico en el cual se desarrollan.

Actualmente existe en nuestro país una presentación formal para la constitución de una empresa, algunos pasos que se deben de tomar en cuenta para poder fundar una empresa independientemente de su giro o naturaleza son los siguientes:

#### 2.1.2 *ASPECTOS LEGALES PARA CREAR UNA EMPRESA:*

Las leyes que toda empresa debe observar para iniciar sus operaciones en El Salvador cubren aspectos registrales, municipales, tributarios y arancelarios, laborales y de seguridad social, asociatividad y gremialización, etc. Al abrir su empresa, el empresario tiene las siguientes obligaciones importantes ante la ley:

- a. **Selección de Nombre:** Seleccionar el nombre de la Empresa o Sociedad e investigar en el Registro de Comercio si el nombre esta disponible.

- b. Certificación de Cheque:** Si es una sociedad ir a un banco local a certificar un cheque a nombre de la sociedad a fundar, con un mínimo del 25% del capital social.
- c. Tramites en Alcaldía:** Ir a la Alcaldía Municipal del domicilio de cada socio a obtener la solvencia municipal de cada uno de ellos para constituir la sociedad (Antes deben asegurarse de haber pagado el impuesto de vialidad y los impuestos municipales correspondientes, sino se lo cobran antes de entregarle la sociedad de solvencia).
- d. Escritura y Constitución de la Empresa:** El primer pasó de la ruta de formalización que toda empresa debería seguir; es la constitución legal de una empresa comercial o de servicio ante un notario público. Debe notarse que la gran mayoría de pequeñas y microempresas que se registran optan por la conformación de sociedades, aunque en la ley existan otras posibilidades que pudieran ser atractivas para toda empresa si tuviera la información respectiva. La constitución implica la elaboración y registro de una escritura que debe ser hecha por un abogado. Obviamente, la preparación de estos documentos conlleva pagos de servicios profesionales que son considerables para el nivel de ingresos de muchas microempresas. Lo elevado de los costos constituye la razón por la cual este paso se convierte en una importante barrera de acceso a la legalidad que muchas microempresas renuncian a pasar, aun cuando reúnan suficientes condiciones de formalidad (contabilidad organizada, relaciones salariales permanentes, etc.).



Desde la primera actividad que es la constitución legal de la empresa se establece el tipo de sociedad ya que según el código de comercio en el Art. 18 establece que las sociedades se dividen en sociedades de personas y sociedades de capital donde su capital puede ser variable y según el Art. 21 se constituye por medio de la escritura pública que deberá contar con los siguientes datos tomando en cuenta el Art. 22 siempre del código de comercio.

Presentarse ante un notario previo acuerdo de honorarios y haber explicado el giro y tipo de sociedad, para hacer la escritura pública de constitución de la empresa o sociedad. Debe entregar antes al notario:

- Solvencia Municipal.
- Copia del DUI y NIT (si es sociedad de cada socio).
- Así como el cheque certificado.
- Nombre, edad, ocupación, nacionalidad y domicilio (de las personas naturales o de las personas jurídicas, que integran la sociedad).
- Domicilio de la sociedad que se constituye.
- Naturaleza.
- Finalidad.
- Razón social o denominación, según el caso.
- Duración o declaración expresa de constituirse por tiempo indeterminado.
- Importe de capital social.
- Expresión de lo que aporta cada socio dinero u otros bienes.
- Régimen de administración de la sociedad.
- Manera de hacer distribuir las utilidades.
- Modo de constituir reserva.
- Bases para practicar la liquidación de la sociedad.

\*Algunos requisitos acá señalados solo le competen a las sociedades. Además de los requisitos antes mencionados, la escritura deberá tener los aspectos especiales que para cada clase de sociedad establece el código de comercio.

- e. **Presentación de Escritura:** Presentar el testimonio de la escritura al Registro de Comercio pagando los derechos de registro. Estar pendiente de las observaciones que se hagan, esperando su inscripción que teóricamente se demora días.
- f. **Retiro de Escritura:** Retirar la escritura del Registro de Comercio.
- g. **Registro Tributario y Registro IVA:** La obtención de un registro de constitución es el requisito previo para la tramitación del Número de Identificación Tributaria (NIT) y la obtención del registro del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Estas gestiones deben realizarse ante la Dirección General de Impuestos Internos. La Tarjeta de Identificación Tributaria y a Tarjeta del IVA que se extienden en esta oficina son los documentos que acreditan que la empresa ha regularizado su situación ante la autoridad tributaria. Asimismo, esta autoridad es la que legaliza los documentos contables mínimos que cada negocio esta obligado a llevar: los libros para el computo del IVA (libro de compras, libro de venta al consumidor final y libro de venta al contribuyente), y los documentos contables necesarios (facturas de consumidor final, comprobante de crédito fiscal, notas de debito, crédito y remisión, etc.).  
Quienes inicien actividades estarán excluidas de la calidad de contribuyente, siempre que su activo inicial sea inferior a veinte mil colones (\$ 2,285.71).

- **Elaboración de facturas:**

Los contribuyentes del impuesto al valor agregado IVA, están obligados a emitir y otorgar a otros contribuyentes o a consumidores fiscales los documentos que correspondan según el caso y que se detalle a continuación.

- Comprobantes de crédito fiscal que según el Art. 107 del código tributario debe ser emitido a otros contribuyentes.
- Factura según el Art. 107 del código tributario por las operaciones que realice a consumidores finales.
- Nota de remisión, Art. 109 del código tributario que ampara la circulación de un bien o mercadería por un periodo de tres días.
- Nota de debito y crédito según el Art. 110 que se emite cuando existen ajustes, diferentes en los precios, descuentos etc.

**h. Autorización de Sistema Contable:** La empresa debe tramitar también la autorización de su sistema contable ante la Superintendencia de Sociedades y Empresas Mercantiles. Esta etapa, por cierto, esta prevista para empresas cuyo capital inicial es lo bastante grande para permitirles la implementación de un registro completo antes de iniciar sus actividades. Seria necesario que esta etapa fuera adaptada a la realidad de la microempresa y su exiguo capital inicial, indicándose el periodo de gracia para el cumplimiento de esta obligación.

**i. Legalización de Libros Contables:** El empresario esta obligado a llevar libros contables oficialmente registrados: Estados financieros, diario y mayor (Art. 435 del Código de Comercio y Art. 9 al 12 de la Ley de superintendencia de Sociedades y Empresas mercantiles). El Art. 452 del Código de Comercio exceptúa de la obligación de llevar registros contables a las empresas con

activos menores de cien mil colones (\$ 11,428.57), las cuales sin embargo deben llevar un cuaderno legalizado de compras, ventas y gastos. El Art. 437 indica que las empresas con activos por debajo de cien mil colones (\$11,428.57) podrían prescindir de los servicios de un contador, aunque deben llevar los registros si tienen más de diez mil colones (\$ 1,142.86).

Igualmente, la empresa debe presentar anualmente Balances si tienen más de cincuenta mil colones (\$ 5,714.29) en activos y, cuantos estos excedan de trescientos mil colones (\$ 34,285.71), la empresa debe entonces certificar los Balances con un auditor (Art. 474 del Código de Comercio). Las mismas consideraciones aplicables a la autorización del sistema contable y su relevancia para la microempresa se aplican a este paso.

Sin embargo, dado que la ley aquí contempla el tratamiento diferenciado de la microempresa, la reforma apropiada consistiría en ajustar los umbrales considerados para definir la microempresa exenta de esta obligación.

**j. Inscripción de Sociedad o Empresa ante Alcaldía Municipal:**

Posteriormente, la sociedad o empresa debe tramitar la inscripción ante la Alcaldía Municipal donde opera, con el fin de que la autoridad le fije impuestos municipales que cubren los servicios que la alcaldía municipal presta a los negocios establecidos.

Una vez cumplidos estos requisitos, la alcaldía expide una solvencia municipal que acredita que la empresa o sociedad a cumplido con pagar sus derechos y se utiliza en los próximos pasos de legalización.

- k. Registro de Sociedad en la Dirección de Estadísticas y Censo:** El empresario esta igualmente obligado a registrar la sociedad o empresa ante la Dirección de Estadísticas y Censo. Usualmente, este trámite puede realizarse conjuntamente con la solicitud de solvencia ante la alcaldía municipal.
- l. Registro de Matricula:** El cumplimiento de los requisitos de escrituración, tributación y registro municipal permite ahora a la microempresa llevar a cabo la matricula comercial. Según lo establece el Código de Comercio (Art. 422,411y 417), es necesario que todo empresario (incluyendo el de la microempresa) obtenga matricula personal, y que la empresa reciba matricula empresarial (de comerciante individual o de comerciante social, Art. 424), que exige la Ley de Registro de Comercio asimismo que dicha inscripción se haga dentro de los 60 días siguientes a la puesta en funcionamiento de la empresa. El Art. 422 del Código de Comercio exceptúa de la obligación de matricula personal a los empresarios cuyos activos no exceden de diez mil colones (\$1,142.86). El articulo 192, I excluye de la obligación de matricula a las empresas con menos de veinticinco mil colones (\$ 2,857.14). Igualmente, la empresa registra su balance inicial en el Registro de Comercio.
- m. Registro del Empleador:** Las empresas o sociedades que quieren emplear personal debe acercarse al Ministerio de Trabajo y llevar a cabo el registro de la empresa ante el ministerio. El registro de la empresa implica también llevar las copias de los contratos de trabajo del personal que labora.
- n. Seguro Social:** Las obligaciones con el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y el Fondo Social para la Vivienda empiezan a partir de un empleado permanente.

El trámite debe iniciarse con la obtención de un Registro Patronal inicial de la empresa, enviando a la autoridad las copias de los contratos de trabajo. Las obligaciones para el patrono constituyen el 9.5% del sueldo al Seguro Social y 4% del sueldo para el Fondo Social de Vivienda.

- o. Licencias:** Según la actividad específica que realice la empresa o sociedad, debe conseguir autorizaciones en diferentes ámbitos (tales como sanidad, construcción, ocupación del espacio público, etc.) que acrediten su funcionamiento de acuerdo a condiciones establecidas en cada caso. Algunas de las licencias son otorgadas por oficinas dentro de ministerios (caso de la licencia sanitaria), aunque la mayoría son tramitadas ante la alcaldía municipal respectiva.

### 2.1.3 ASPECTOS LEGALES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA MICROEMPRESA

Las áreas más importantes en que las regulaciones afectan la operación de la microempresa existente abarca: La tributación, los beneficios a empleados y la capacitación de personal.

**a. Tributación:** La microempresa esta obligada, una vez registrada, a pagar Impuesto sobre la Renta e Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Estos requisitos están basados en el código de Comercio Vigentes, norma que constituye el marco para la legislación de toda empresa salvadoreña, y en la Ley del IVA. En las leyes de Impuesto sobre la renta exige que se presente una declaración del impuesto sobre la renta a partir de veintidós mil colones (\$2,514.29) de la renta neta. Esta norma es universal y afecta a los empresarios del sector en su condición de sujetos tributarios. La otra norma, especifica para empresas comerciales, es la del IVA (Impuesto al Valor Agregado). La ley prescribe la inscripción, mantenimiento de registros y presentación de Declaración mensual cuando el activo empresarial es de veinte mil colones o mas (\$ 2,285.71 o mas).

**b. Beneficios a empleados:** Hay tres aspectos que la ley exige al empresario del sector en términos de obligaciones laborales: Salarios mínimo, el pago de beneficios y el seguro social. En cuanto al salario, si se asume una relación de empleo permanente, se prescribe al menos el pago del salario mínimo (equivalente en la actualidad a cuarenta y dos colones diarios (\$ 4.8)).

En cuanto a prestaciones, las siguientes son las prescritas por la ley para los trabajadores permanentes: 15 días mas el 30% de salario mensual por vacaciones anuales; entre 10 y 18 salarios diarios de acuerdo al tiempo de trabajo por aguinaldo anual; y, 30 días por cada año de trabajo de indemnización por despido justificado.

- c. **Capacitación de Personal:** Un área sugestiva de impacto normativo sobre la microempresa es el problema de la capacitación. En la actualidad, la Ley del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) prescribe que solo las empresas con más de 10 trabajadores están obligadas a cotizar al fisco el tributo de 1% de la planilla salarial que financia la institución (Art.26, c).

Como la microempresa esta fuera de esta obligación, una interpretación rígida de la ley indicaría que la microempresa queda al margen de los servicios de capacitación que INSAFORP ofrece. Sin embargo, esta no debe ser la interpretación que prevalezca.



#### 2.1.4 MARCO NORMATIVO DE INSAFORP:

Es una institución cuya finalidad es apoyar al sector productivo en programas de calificación de su recurso humano, aplicando los modelos, modos y modalidades de formación profesional adecuados para fortalecerlo en el mejoramiento de su productividad y hacerlo más competitivo de cara a los retos de la globalización.

Y su base legal como institución para ofrecer servicios de asesoría y consultoría empresarial con " La Ley de Formación Profesional " en el decreto N° 554 del 2 de Junio de 1993, publicado en el Diario Oficial N° 143, tomo N° 320, del 29 de Julio de 1993.

La Asamblea Legislativa de la Republica de El salvador , considerando que nuestro país cuenta con una población laboral particularmente hábil y competente, que constituye su mayor riqueza, cuyo aporte a la comunidad será mas efectivo en tanto mas elevado sea su nivel de calificación profesional; que la formación profesional, en sus diferentes modalidades, constituye un medio adecuado para contribuir al desarrollo económico y social del país, al favorecer, la promoción humana del trabajador, elevando sus niveles de capacitación y calificación profesional, y contribuir al aumento de la producción y competitividad de las empresas.

Según el Art.1 de la presente ley dice que crease el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, como una institución de derecho publico, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, bajo cuya responsabilidad estará la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

El Instituto de Formación Profesional en el contexto de esta ley y sus reglamentos podrá denominarse "INSAFORP" o "el Instituto".

El INSAFORP tendrá su domicilio principal en la ciudad de San Salvador, pudiendo establecer oficinas y dependencias en cualquier lugar del territorio nacional.

El Art.2 El INSAFORP tiene como objetivo satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar. Para cumplir con los objetivos, el INSAFORP podrá utilizar todos los modos, métodos y mecanismos que sean aplicables a la formación profesional.

Art. 3 El Sistema de Formación Profesional consiste en la unidad funcional del conjunto de elementos humanos y materiales, públicos y privados, establecidos en el país, para la capacitación profesional.

Para los efectos de esta ley , se entiende por formación profesional toda acción o programa, publico o privado, diseñado para la capacitación en oficios y técnicas, que proporcione e incremente los conocimientos, aptitudes y habilidades practicas ocupacionales necesarias para el desempeño de labores productivas. En función del desarrollo socio-económico del país y de la dignificación de la persona.

Lo dispuesto en esta ley no se aplicara a los programas regulares de educación técnica autorizados a cargo del Ministerio de Educación, ni a las instituciones de enseñanza universitaria, militares, de rehabilitación física, artes y deportes.

El Art. 4 dice que la presente ley regula la formación profesional en los distintos niveles, iniciales y complementarios, y se aplicara a los sectores agropecuarios, industriales, comerciales, de servicio, agroindustriales y demás actividades productivas, de conformidad con los planes y programas adoptados.

## 2.2 MARCO HISTORICO (ANTECEDENTES)

### 2.2.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA MICROEMPRESA

El sector de la microempresa en América latina y el caribe es uno de los mas dinámicos y diversos del mundo y ha progresado rápidamente durante las ultimas dos décadas. La región cuenta actualmente con una población de alrededor de 500 millones de habitantes de los cuales aproximadamente 200 millones viven bajo los limites de la pobreza. Muchos de ellos son trabajadores independientes que operan negocios informales. De hecho, algunos cálculos indican que el sector de la microempresa proporciona trabajo a más de la mitad de la mano de obra en la mayoría de los países latinoamericanos.

La microempresa en El Salvador tiene una importancia fundamental en la generación de empleo y en el combate a la pobreza. Por esta razón, varios esfuerzos se han llevado a cabo en el país, con el fin de tener un conocimiento mas profundo del sector microempresarial, que contribuyera a fundamentar políticas y estrategias orientadas a impulsar el nivel de vida de los hogares que dependen de ese tipo de actividad. Uno de los principales esfuerzos culmino con la publicación del *Libro Blanco de la microempresa* en 1997. durante 1998, el programa de fomento a la microempresa (FOMMI II), en convenio con la dirección general de estadísticas y censos (DIGESTYC) del ministerio de economía captaron información estadística sobre el sector microempresarial del país, en cual se establecieron la existencia de 468,717 microempresas esparcidas por todo en ámbito nacional.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ministerio de Economía (1999), encuesta económica anual 1998, San Salvador, El Salvador.

Según la última encuesta nacional de Hogares MIREX 1996, un poco más de la mitad de los Salvadoreños viven en las zonas urbanas, de las cuales, el 50% junto a un 31.1% de la fuerza de trabajo nacional obtienen ingresos, exclusiva o parcialmente, de una microempresa. Si se toma en cuenta que estos trabajadores tienen familiares, más otros miembros del hogar a su cargo, entonces puede afirmarse que la microempresa, es la forma de actividad económica que más influye en la sociedad Salvadoreña.<sup>2</sup>

Por otra parte la concentración del sector microempresarial se debe en gran medida al hecho de que los niveles de desempleo a nivel nacional han crecido en los últimos años, producto de la recesión económica, situación a la que no se escapa la ciudad de San Miguel, ya que cada día se crean nuevas microempresas para apalar la situación de pobreza y desempleo

La ciudad de San Miguel es de mucha importancia a nivel de la zona oriental, ya que en esta se concentra la mayor cantidad de empresas(2,202)<sup>3</sup>, de tal forma que la distribución de las empresas por tamaño, el mayor número de estas le corresponde a la microempresa (1,839)<sup>4</sup>, situación que se debe a la facilidad que ofrece a los empresarios en términos de infraestructura de servicios básicos (carreteras, telecomunicaciones, agua, luz, bancos, etc.) para que una empresa se desarrolle y sea competitiva en el mercado.

---

<sup>2</sup> Libro Blanco de la Microempresa.

<sup>3</sup> censo Diagnóstico de la Micro, Mediana y Gran Empresa en la zona Oriental; su situación y perspectivas. San Miguel, enero 2002. Pág. 4.

<sup>4</sup> censo Diagnóstico de la Micro, Mediana y Gran Empresa en la zona Oriental; su situación y perspectivas. San Miguel, enero 2002. Pág. 16.

### 2.2.2 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN.

La microempresa de la confección de ropa surge de los talleres de modas de prendas femeninas y masculinas; artesanos que, estimulados por la demanda de sus productos los fabrican en mayor cantidad para ofrecerlos a los variados establecimientos comerciales del país.

Esta nueva industria también se popularizó entre comerciantes de prendas de vestir, quienes con el propósito de obtener mayores ingresos, deciden producir aquellos bienes que se comercializan en mayor cantidad; otros se originan por iniciativa de personas que no conocen el mercado, ni la producción; no obstante se motivan porque tienen un capital que invertir y observan la gran demanda de ésta industria.

En la década de los ochenta, la lucha que sostienen las distintas fuerzas económico-políticas, los efectos que ésta causa a nivel nacional y los problemas estructurales y regionales de las décadas anteriores dan por resultado un descenso en la economía provocando incertidumbre empresarial ante las reformas estructurales, fuga de capitales, disminución de la inversión privada, carencia de divisas, el cierre de las fábricas y la producción anormal.

El desaparecimiento de la gran empresa en un alto porcentaje dejó un vacío que fue cubierto por las microempresas, las que se han multiplicado para proveer al mercado de acuerdo a su capacidad. Es así como el sub.-sector de la confección de ropa también se ve impulsado a diversificar la producción.

“El desenvolvimiento de la microempresa se observa en la evolución de la economía de 1990. En general, se reporta una disminución en sus volúmenes de producción y venta, encontrándose cinco razones por las que se marca dicha disminución:

- a) En el contexto de la amenaza de guerra, la micro y pequeña empresa no tiene planta de generación de energía eléctrica para continuar la producción de mercadería.
- b) Los altos costos experimentados por los insumos y la mercadería para la reventa, como resultado del proceso inflacionario y de la devaluación de la moneda.
- c) La proliferación de la competencia por la incorporación de mayor número de microempresarios al sector debido al afán de cada salvadoreño de formar su propia empresa con el objeto de independizarse por los incentivos en dicho sector, y esto trae como consecuencia que la gente se incorpore u opte por convertirse en microempresario) Según encuesta de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), atribuye el estancamiento de la micro y pequeña empresa a la falta de acceso al crédito del sistema financiero por parte de ese sector.”<sup>5</sup>

Con el paso de los años, han surgido instituciones gubernamentales y no gubernamentales con el objetivo de promover el desarrollo de las actividades industriales en sus diversas ramas. Algunas de estas instituciones son Consejo Nacional para Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Fondo para la Micro empresa (FOMMI), Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y otros, además de la asistencia financiera y técnica de organismos internacionales. Con el surgimiento de estas instituciones, la industria ha cobrado nuevas fuerzas y se ha estimulado la inversión en este sub.-sector, de tal forma que pueda llegar a convertirse en un rubro sólido y estable dentro de la economía nacional.

---

<sup>5</sup> PORTILLO GARCÍA, Virgilia. Tesis: “Diseño de un Modelo de Planificación Estratégica para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa de la Industria de la Confección de Prendas de Vestir en la Ciudad de San Miguel, Abril 2000. Universidad de Oriente (UNIVO).

### 2.2.3 ANTECEDENTES DE LA CONSULTORIA Y ASESORIA.

La consultaría de empresas tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y la aparición de instituciones y la transformación de instituciones sociales conexas. Sus raíces son idénticas a la de la dirección o administración de empresas como esfera separada de la actividad humana y campo de aprendizaje. La consultaría en o por cuenta de una empresa se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la experiencia gerencial alcanzó una etapa relativa avanzada.

Entonces fue preciso determinar y describir los métodos y principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones y los empresarios fueron inducidos y presionados para buscar una forma mejor de dirigir y controlar su negocio.

Hace tiempo que se ha reconocido que la consultaría y asesoría de empresas es un servicio profesional útil que ayuda a los directores de empresas a analizar y resolver los problemas prácticos que afrontan sus organizaciones, a mejorar su rendimiento y a aprender de la experiencia de otros gerentes y organizaciones.

Cientos de miles de entidades privadas y de organizaciones públicas de países industrializados y de países menos desarrollados recurren a los servicios de consultaría y asesoría de empresas, independiente o conjuntamente con actividades de capacitación, dirección de proyectos, consultaría sobre tecnología de la información, asesoramiento financiero, contabilidad, consultaría técnica y otros servicios profesionales.

En El Salvador el mercado de servicios técnicos a la micro y pequeña empresa (MST-MyPE) evoluciona de 1992 a 1994 en torno a un objetivo: la reinserción de

personas desmovilizadas y poblaciones desplazadas y repatriadas después del conflicto mediante la creación de microempresas y la capacitación ocupacional, entre las medidas más sobresalientes. En este sentido, la microempresa se constituye en una herramienta de reinserción; privan, por lo tanto, factores de carácter político-social. En esta etapa, todavía el MST-MyPE no integra sustancialmente a la MyPE ya existente. Los actores protagonistas hasta 1994 son las instituciones que, en los proyectos de reconstrucción nacional, representan a las partes en el marco de los Acuerdos de Paz: la Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN) y Organismos No Gubernamentales (ONG's), las poblaciones "beneficiarias" de los proyectos y las Agencias de Cooperación que se integran a respaldar el proceso de paz.

En el periodo de 1992 a 1994, el MST-MyPE ofrece básicamente un tipo de servicios: fondos de asistencia técnica y financieros destinados a la ejecución de proyectos, en los cuales la generación de actividades económicas se organiza dentro de un conjunto de acciones orientada a responder las necesidades emergentes. Se destaca en este periodo, el que el MST-MyPE se conforme al margen del mercado privado de servicios técnicos a la MyPE, así como, también, al margen de los mecanismos de cooperación ya existentes para el desarrollo de la microempresa.

De 1994 a 1998, el MST-MyPE se desarrolló bajo el predominio de factores macroeconómicos. Con la continuación del programa de ajuste estructural se persiguen objetivos de crecimiento en un contexto de estabilidad macroeconómica (política monetaria, cambiaria,.....) manteniéndose incentivos a la exportación y fomentando la inversión externa. En cuanto a los aspectos socio-políticos, estos declinan en torno a la reinserción, la reconstrucción de la institucionalidad, la democratización. El MST-MyPE deja de centrarse en la creación de microempresas



para contribuir prioritariamente a consolidar la microempresa existente y, en particular, a la microempresa del llamado sector informal, como un instrumento para combatir la pobreza y exclusión.

En este periodo, el MST-MyPE crece exponencialmente. Se multiplican los actores, los recursos humanos, los servicios ofertados, las empresas atendidas. Se refuerza la ayuda externa por la confianza producida por el proceso electoral de 1994. Esta se destina a apoyar la ejecución de los Acuerdos de Paz y de proyectos de compensación al ajuste estructural.

A nivel de oferentes, se suman nuevas Agencias de Cooperación y se insertan Programas de Cooperación dirigidos-específicamente o parcialmente a la MyPE.

Por el lado de la instancia para estatales se suman a ese contexto el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), creado en 1994, y la CONAMYPE, creada en 1996.

A nivel de proveedores de servicios, se da un incremento en el número de ONG's, gremios, bancos, centros de formación, universidades, etc. Se confirman el rol de las ONG's como instancias intermedias en la provisión de los servicios. Paralelamente, se amplía el abanico de las instancias intermediarias, a la vez que se desarrolla su capacidad técnica y su nivel de especialización. Mientras tanto, a nivel de los consumidores de servicios técnicos, se diversifican las empresas atendidas (empresas del ámbito urbano y rural, a nivel nacional, pertenecientes a los diversos segmentos de acumulación, en diversos subsectores de actividad, etc.). También los servicios prestados a lo largo de la cadena del MST-MyPE se multiplican y, con base en un mayor conocimiento de la microempresa, se diversifican y afinan. El MST-MyPE se mantiene al margen del mercado privado de servicios técnicos a la MyPE. Si embargo, su evolución hacia un mercado de servicios para el conjunto de la microempresa lo lleva a converger con los

programas de apoyo al desarrollo de la microempresa desarrollados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) desde los años ochenta.

Para el periodo de 1998 a 1999 el MST-MyPE se ubica entonces en el punto de encuentro de dos objetivos: la competitividad, por la entrada del país en la economía globalizada; y la lucha contra la pobreza en el marco de políticas orientadas a la gobernabilidad y a la equidad. Re caerá en los actores que se desempeñan en el MST-MyPE la responsabilidad de volver compatibles estos dos objetivos.

Con el inicio de esta etapa, el MST-MyPE entra en un proceso de readecuación, el cual concierne tanto a los actores, como a los servicios ofertados y a las empresas atendidas por el mercado. Sin embargo, dos aspectos esenciales sobresalen en esta etapa. Si bien anteriormente la pequeña empresa había sido atendida por el MST-MyPE, su inclusión fue más un resultado de hecho, a raíz del trabajo en el terreno, que un objetivo específico de las políticas que llevaron a la conformación del mercado. No es sino hasta la tercera etapa, cuando el MST-MyPE amplía en forma expresa su cobertura para integrar a la pequeña empresa. A partir de esta tercera etapa, el MST-MyPE se acopla con el mercado privado de servicios a la empresa, integrando a empresas comerciales y generando, por su parte, instituciones de servicios que se proyectan como empresas comerciales.

En El Salvador han surgido diversas instituciones gubernamentales y privadas que establecen programas que promueven y facilitan el desarrollo integral de la microempresa en el mercado empresarial entre las cuales se pueden mencionar:

*Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)*: institución estatal creada en mayo de 1996 bajo jurisdicción de la vicepresidencia de la república, con la misión de “impulsar y desarrollar una gama de micros y pequeñas empresas modernas, competitivas, rentables, capitalizables, con capacidad de crear riqueza y

empleo, articuladas dentro del sistema económico del país, en el marco de las estrategias de desarrollo del país”. A partir de junio de 1999 paso a depender del Ministerio de Economía, y se integro como órgano para la consecución de los objetivos consignados en la “Alianza por el Trabajo”.

*Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa (CENTROMYPE)*: establece una serie de relaciones de cooperación universidad municipio de la Red de Universidades de El Salvador para el Desarrollo Sostenible a Nivel Local (REDULOCAL) organismo colegiado integrado en la actualidad por 23 universidades estatales y privadas, 4 entidades estatales, por una corporación gremial y una agencia de cooperación internacional. Su misión se define como un agente de cambio para contribuir al desarrollo local sostenible de El Salvador mediante la puesta en marcha en acción de cooperación técnica y científica destinadas a apoyar los gobiernos locales y a beneficiar a las comunidades.

*Banco Multisectorial de Inversiones (BMI)*: es un banco de fomento que intermedia de recursos de fondos nacionales e internacionales para otorgar crédito a la micro y pequeña empresa. Actualmente esta apoyando junto a la Unión Europea la creación de Centros de Servicios Empresariales (CSE) para la micro y la pequeña empresa.

Cooperación de Servicio Integral S.A. de C.V. (CSIntegral): provee servicios de consultaría institucional, capacitación desarrollo rural y medio ambiente.

Despacho de Consultaría en Administración y Productividad (DECAP): suministra servicios de consultaría a la MYPE.

*Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME)*: fomenta la competitividad de las pequeñas y medianas empresas

en El Salvador, mejorando su entorno y asegurando la existencia de una oferta de servicios empresariales.

*Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI):* su propósito es fortalecer el sector industrial, fomentar y proteger la producción y defender los intereses legítimos de los industriales asociados.

*La ONG Asociación de Gestores Tecnológicos de El Salvador (AG-TECH):* es una entidad pública sin fines de lucro que apoya al desarrollo competitivo y sostenible de los sectores empresariales, industriales y organizacionales.

*Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios (AMPES):* es una asociación gremial sin fines de lucro que capacita al personal de las empresas en las diversas áreas específicas a interés del empresario con el apoyo de INSAFORP.

*Programa Piloto de Capacitación para la Microempresa (BONOMYPE):* es un programa mediante el cual se le entregan bonos a los empresarios de la zona oriental y paracentral del país (específicamente en los departamentos de San Miguel, La Unión, Morazán, Usulután, San Vicente, La Paz), con los cuales pueden comprar servicios de capacitación y asistencia técnica a diferentes proveedores.

*Cámara de Comercio Industria de El Salvador:* es una gremial empresarial, no lucrativa, constituida con fines de servicio y de conformidad con las leyes de la república. Fue fundada en San Salvador en 1915. Apoya al desarrollo y fortalecimiento de las PYME del sector económico mediante asistencia técnica, cursos de capacitación y actividades de promoción comercial a través de la participación en ferias nacionales, con el fin de ayudarles al desarrollo de su

potencialidad en la producción de bienes y prestación de servicios, de tal forma que contribuya al desarrollo de nuestra economía.

*Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)*: fue creada en 1983 debido a la necesidad de contar en el país con una institución que fomentara un modelo económico para garantizar las necesidades básicas de la sociedad. Su misión es ser un centro de pensamiento e investigación de alta credibilidad, que promueva el progreso económico y social de los salvadoreños, mediante el desarrollo sostenible, bajo un sistema democrático y de libertades individuales.

*Instituto Salvadoreño de Formación profesional (INSAFORP)*: es una institución rectora y coordinadora del Sistema de Formación Profesional que facilita el acceso a los servicios de orientación, asesoría y capacitación, de acuerdo a las necesidades y tendencias del mercado laboral, mejorando la productividad con el fortalecimiento de las organizaciones y del recurso humano, contribuyendo así a elevar la competitividad de El Salvador.

*Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa (PROPEMI)*: esta institución es parte de FUSADES, en la cual se ha desarrollado una metodología propia, servicios integrales dirigidos a las empresas que forman parte de la MIPYME. La atención integral del mercado empresarial, mediante servicios de financiamiento, asesoría, capacitación y asistencia técnica, han posicionado a la institución como un ente que contribuye sistemáticamente al fortalecimiento del sector.

### 3 MARCO TEORICO

#### PLAN

“Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.”<sup>6</sup>

Entonces un plan no es más que Conjunto de actividades organizadas y proyectadas para lograr los resultados esperados. Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

#### *“Tipos de planes*

##### **\* Estratégicos.**

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

##### **\* Tácticos o funcionales.**

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes Estratégicos. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo.

---

<sup>6</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

**\* Operativos.**

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.”<sup>7</sup>

**“PROGRAMA**

Conjunto homogéneo y organizado de actividades a realizar para alcanzar una o varias metas, con recursos previamente determinados y a cargo de una unidad responsable. “<sup>8</sup>

**ESTRATEGIAS**

“Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.”<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> [www.gerentes.com](http://www.gerentes.com)

<sup>8</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>9</sup> [www.gerentes.com](http://www.gerentes.com)

**Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:**

**\* *Determinación de los cursos de acción o alternativas.***

Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

**\* *Evaluación.***

Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.

**\* *Selección de alternativas.***

Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

**Importancia de las estrategias**

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar las decisiones.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.



- Establecen otras alternativas, como previsión para el caso de posibles fallas en la estrategia elegida.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

### **Características de las estrategias**

1. Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para las que fueron diseñadas; una vez alcanzados los objetivos, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
2. Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
3. Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica.
4. Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

### **LA CONSULTORÍA:**

El Instituto de consultores de empresas del Reino Unido define la consultoría de empresas de la siguiente manera:

*Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.*

**“Empresa consultora:**

Agrupación de profesionales que, con independencia de los intereses de firmas comerciales o de fabricación, realiza proyectos altamente especializados en materias tales como energía nuclear, ingeniería de procesos, modelos de simulación, diseño estructural, urbanísticos, evaluación coste-beneficios, etc., o ejerce funciones de asesoramiento en estas materias.”<sup>10</sup>

**“Rasgos de la consultoría:**

- Es un trabajo (servicio) independiente: tiene implícita la imparcialidad,
- Su carácter como su propio nombre indica es consultivo: el consultor no dirige la entidad, área o actividad, en la que realiza, su trabajo.
- Vincula la teoría con la práctica.
- No es el resultado de la inspiración, sino de una sólida preparación del consultor y del laborioso análisis de hechos concretos y la proyección de soluciones muchas veces originales, pero que deben ser siempre factibles. “<sup>11</sup>

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos.

Consideramos los enfoques como complementarios y no como opuestos. La consultoría puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que la consultoría se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como

---

<sup>10</sup> [www.pyme.com.mx](http://www.pyme.com.mx)

<sup>11</sup> [www.gestiopolys.com](http://www.gestiopolys.com)

tal. De modo paralelo, la consultoría es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de las prácticas de gestión, así como del desempeño individual y colectivo.

### **“Formas de Consultoría y su Esencia**

- El Cliente (entidad que recibe la consultoría), presenta problemas, el consultor brinda soluciones.
- El Cliente, que sabe que tiene algunos problemas, solicita que el consultor identifique los problemas y brinde las soluciones.”<sup>12</sup>

### **El proceso de consultoría**

El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. Este proceso tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal.

### **Las funciones del consultor:**

En el caso de la intervención de los consultores dentro de la empresa, conviene tener presente que la responsabilidad por el proceso de integración del equipo de trabajo es propia de los directivos y que las decisiones esenciales deben ser adoptadas por ellos.

---

<sup>12</sup> [www.gestiopolys.com](http://www.gestiopolys.com)

**La misión del consultor:**

Es concreto, entonces, a hacer arrancar e impulsar el proceso de integración, ayudar al grupo a revisar sus avances y dificultades periódicamente; sobre todo, a brindar apoyo al líder formal hasta que sea capaz de mantener el esfuerzo de integración con sus propios recursos.

**“ASESORIA:**

Es la acción que ejerce el consultor a medida que se desarrolla el proceso de consultoría, con el fin de facultar a las personas al tomar decisiones fundamentales por si solas.”<sup>13</sup>

**La importancia de capacitarse:**

Lo que cuesta un poco darle a entender al microempresario es que la capacitación tanto técnica como gerencial es uno de los pilares de su desarrollo, se trata de cualificar su trabajo, de forma que consiga obtener un mejor rendimiento de los recursos productivos que tiene a disposición su empresa.

La capacitación puede producir un impacto real en el microempresario, al ayudarlo a mejorar su productividad, aumentar sus ventas, mejorar su calidad de vida, etc.

La capacitación es básica sobre todo para aquellas micro y pequeñas empresas con potencial de desarrollo (de acumulación y dinámicas) y debe orientarse a cubrir aquellas necesidades prioritarias de las pequeñas unidades productivas, brindándole herramientas modernas, prácticas y de calidad que mejoren su inserción y competitividad en el mercado.

---

<sup>13</sup> Programa de Apoyo a la Microempresa, (FOMMI), Libro Blanco de la Microempresa. 1996, El Salvador.

**“GESTION EMPRESARIAL:**

Se entiende la gestión empresarial como el proceso que permite a empresarios tomar decisiones de manejo empresarial aprovechando sus propias habilidades. Este proceso es resultante del comportamiento empresarial acumulado apoyado en técnicas, procedimientos y herramientas gerenciales que viabilizan el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades del negocio, y permite al empresario afrontar las amenazas del entorno.

El proceso de gestión empresarial tiene como actor principal al agente económico cuyas funciones relevantes son: Utilizar eficientemente los recursos, visualizar el futuro con bajos niveles de incertidumbre e identificar excelentes oportunidades en un entorno económico de cambio y transformación.

**APOYO A LA INNOVACION Y ADAPTACION DE TECNICAS PRODUCTIVAS:**

El objetivo de los servicios técnicos de cambio tecnológico se orienta al desarrollo y reforzamiento de la capacidad innovativa y adaptativa de la microempresa en lo relativo a su equipamiento técnico. La meta específica es la de mejorar y desarrollar mejores herramientas y maquinas productivas que eleven la productividad a costos razonables. Este objetivo implica un proceso cuyas etapas incluyen: Investigación y desarrollo de prototipos, demostración y promoción de prototipos exitosos, asesoramiento técnico a las microempresas que decidan adoptar las técnicas, facilitar la obtención de recursos para financiar la innovación por medio de un crédito.

## **ASESORIA Y CONSULTORIA EMPRESARIAL:**

La asesoría y consultoría empresarial constituyen, a la par de la capacitación y la formación profesional, modalidades de transferencia de conocimientos, habilidades y técnicas a los empresarios.

Tanto la asesoría como la consultoría empresarial se orientan al fortalecimiento de la microempresa a través de la transferencia aplicada (suministros, adaptación, asimilación y mejora) de nuevas herramientas o técnicas en gestión, comercialización, finanzas y tecnología. En regla general, ambas se implementan directamente en el espacio físico de la empresa.

A diferencia de la consultoría, la cual se centra en resolver problemas concretos de la empresa, la asesoría empresarial integra una dimensión de entrenamiento del empresario, bajo una modalidad participativa.

Se implementa en forma de acompañamiento del empresario en su labor, transfiriéndole las habilidades requeridas para el uso de determinadas herramientas para que, conjuntamente con el asesor, participe en resolución de los problemas de su empresa.

La asesoría empresarial participa activamente en la canalización, hacia el empresario, de los servicios financieros, de comercialización, de cambio tecnológico, propiciando el acceso a la capacitación y a las consultorías necesarias para el desarrollo de su empresa.

*Se distinguen diversas modalidades de asesoría y consultoría empresarial:*

*Primero,* la asesoría empresarial personalizada, conjuga los conocimientos del empresario y del asesor para desarrollar una labor de (auto) diagnóstico, proyección de la empresa y moviliza los recursos necesarios financieros, técnicos, etc.

*Segundo,* la asesoría empresarial de grupo conjuga conocimientos del grupo de empresarios y del asesor, para desarrollar una labor de (auto) diagnóstico, proyección de la empresa y moviliza los recursos necesarios financieros, técnicos, etc.

*Tercero,* la consultoría técnica puntual, focalizar uno o dos problemas de un área específica de gestión.

*Cuarto,* la consultoría técnica integral, considera integralmente todas las áreas de gestión.

*Quinto,* la asesoría organizacional, orientada a que grupos de empresarios, en torno a acciones o proyectos conjuntos, resuelvan problemática comunes; derivando este tipo de atención en la creación de organizaciones o empresas de 1º y 2º nivel.

Se enfrenta la tendencia hacia una mayor y más diversificada oferta de servicios especializados (p. Ej.: crédito, transferencia tecnológica) a la microempresa. Sin embargo, por su bajo nivel gerencial, su poca capacidad de planificación y su bajo nivel de organización, los empresarios hacen un uso limitado de dichos servicios y, en cuanto lo hacen, encuentran dificultades para asimilar sus aportaciones plenamente.

Por lo general, el empresario del sector se hace empresario, en la práctica. Al basarse en la modalidad “aprender haciendo”, la asesoría empresarial tiene buena aceptación entre los empresarios y alto potencial de transferencia de conocimientos, habilidades y técnicas. Por la estructura de la microempresa, el empresario tiene bajo su responsabilidad todas las áreas de gestión de la empresa: finanzas, producción, mercadeo y personal; así como las decisiones en materia de introducción de nuevas tecnologías, el acompañamiento integral que ofrece la asesoría empresarial permite formar al empresario sin que abandone y descuide a su empresa.

La mayor atención a la microempresa en los últimos años, en particular mediante servicios de asesoría empresarial, ha llevado a afinar el conocimiento que se tenía del sector y a distinguir la lógica de funcionamiento de los diversos segmentos que lo conforman. En el futuro se requerirá adaptar, diversificar y especializar los servicios ofertados por segmentos. En el marco de los programas de cooperación, un grupo de consultoras, ONG’s y gremios se han confirmado como instituciones prestatarias de servicios a la microempresa, en particular de servicios de asesoría y consultoría empresarial.

### **CAPACITACION:**

Se entenderá por capacitación microempresarial todas aquellas actividades orientadas a propiciar cambios positivos en las actitudes de los empresarios y las destinadas a la creación o fortalecimiento de conocimientos aplicables a la gestión en la microempresa. Es necesario ubicar al empresario en su entorno político, económico, socio cultural y ambiental a fin de que se inserte en la dinámica de desarrollo de su contexto.



La capacitación microempresarial es ejecutada por diversas organizaciones tanto especializadas como no especializadas, por lo cual convierte a estas acciones en poco homogéneas y con diversas cualidades.

### **FORMACION PROFESIONAL:**

Se entiende a la formación profesional como un proceso de transferencia, recepción, análisis y discusión de conocimientos en un proceso de ida y vuelta entre el facilitador y el sujeto de aprendizaje. La formación profesional esta estrechamente ligada al campo productivo, y a su principal propósito es generar en los sujetos habilidades y destrezas orientadas a mejorar su dominio en el campo técnico de la producción.

Es conveniente destacar que la formación profesional puede ser instrumentalizada para la creación de empresas a partir de contar con disponibilidades complementarias como el crédito. También puede servir para el perfeccionamiento de un cierto oficio u ocupación productiva.”<sup>14</sup>

### **MICROEMPRESA**

"Las últimas estimaciones sobre el sector de la Microempresa, señalan que existen alrededor de 397,500 establecimientos con menos de 10 empleados, los cuales inciden sobre 1.7 millones de personas que representan la cuarta parte de la población del país. [...]Según estimaciones para el periodo 1992-1995, la contribución de este sector al PIB representa alrededor del 25%. [...] Se distinguen tres tipos de microempresa que se diferencian, básicamente, por el tipo de

---

<sup>14</sup> Programa de Apoyo a la Microempresa, (FOMMI), Libro Blanco de la Microempresa. 1996, El Salvador.

población involucrada, sus activos y su capacidad de generación de ingreso: de subsistencia, de acumulación simple y de acumulación ampliada o "micro-tope" [...].<sup>15</sup> Existen en nuestro medio diferentes instituciones que ofrecen apoyo crediticio, tecnológico, de consultaría y asesoría al sector de las microempresas, las cuales tienen distintos conceptos de microempresa.

- La fundación Salvadoreña para el desarrollo Económico y social (FUSADES) define a la microempresa como: *Aquella entidad productivas de administración independiente, dirigidas y operadas por el propio dueño y en la cual el capital del negocio es suministrado por el propietario.*
- El Programa de Fomento a la Microempresa (FOMMI), define a la microempresa como: *Aquellos negocios formales e informales que emplean hasta 10 personas, incluyendo al dueño y sus familiares.*
- El Libro Blanco de la Microempresa define a la microempresa como: *A todas las unidades económicas que tengan hasta diez trabajadores y que sus ventas anuales ascienden hasta seiscientos mil colones*<sup>16</sup>.
- La Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO), define a la microempresa como: *“Una unidad microeconómica de producción de bienes y servicios, que utiliza fundamentalmente fuerzas de trabajo familiar en el proceso productivo, comprándola o sirviéndola en algunas épocas del año, su producción es de subsistencia por lo que es poco factible tener proceso de acumulación de capital e innovar su tecnología”*.

---

<sup>15</sup> Programa de Apoyo a la Microempresa, (FOMMI), Libro Blanco de la Microempresa. 1996, El Salvador.

<sup>16</sup> Programa de Apoyo a la Microempresa, (FOMMI), Libro Blanco de la Microempresa. 1996, El Salvador

## DEFINICIÓN DE LA MICROEMPRESA SEGÚN PARÁMETROS CUANTITATIVOS:

- Inversión de Activos: "La microempresa es una unidad económica y productora de bienes y servicios cuyo activo no excede de 100,000.00 colones"<sup>17</sup>
- Numero de Empleados: "El personal ocupado por la microempresa es de 1 a 10 personas, rango determinado en los criterios de clasificación de empresas"<sup>18</sup> (Siendo esta definición la que se tomara en cuenta para seleccionar las microempresas a investigar)

## DEFINICIÓN DE LA MICROEMPRESA SEGÚN PARÁMETROS CUALITATIVOS:

- *Etimológico:*

"Microempresa describe a una entidad económica reducida a la mínima expresión, en lo que el aspecto económico se refiere no así desde el punto y ángulo social."<sup>19</sup>

- *Social:*

" Microempresa es la unidad productora de bienes y servicios donde las actividades productivas son realizadas en forma conjunta bajo una misma finalidad y con varios propósitos."<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> FOMMI "Encuesta al sector informal de El Salvador", 1995.

<sup>18</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos, Ministerio de Economía, Censos de 1993, El Salvador.

<sup>19</sup> Programa de Apoyo a la Microempresa, (FOMMI), Libro Blanco de la Microempresa. 1996, El Salvador

- *Forma de Organización:*

Según FEDECREDITO, la microempresa la constituye "Aquella unidad económica carente de sistemas de organización para la realización de sus actividades y con activos limitados."<sup>21</sup>

Para definir el término microempresa suele usarse distintos conceptos tales como sector informal, autoempleo, cuenta propia y otras para describir las actividades económicas relacionadas que sustenta el Libro Blanco de la Microempresa. Se entiende como "Microempresa la combinación de personas, bienes materiales y sistemas en pequeña escala, que se caracterizan porque poseen escasos medios de producción, la maquinaria y herramienta que ocupan son sencillas, el lugar de trabajo casi siempre es su vivienda, utilizan generalmente mano de obra familiar y pueden formar parte de grupos solidarios con el objetivo de lograr financiamiento".<sup>22</sup>

Sin embargo, la Institución Acción Internacional(AITEC), ha formulado una definición mas precisa de microempresa, en los siguientes términos:"la unidad mas pequeña que funciona independientemente, administra su propio capital de inversión e incluye actividades manufacturera, comercio o servicio; las microempresas suelen tener menos de cinco empleados a tiempo completo; por lo general otros miembros de la familia realizan trabajos intensivos y constituyen la fuente principal del ingreso familiar de

---

<sup>20</sup> Programa de Apoyo a la Microempresa, (FOMMI), Libro Blanco de la Microempresa. 1996, El Salvador

<sup>21</sup> Programa de Apoyo a la Microempresa, (FOMMI), Libro Blanco de la Microempresa. 1996, El Salvador

<sup>22</sup> Programa de Apoyo a la Microempresa, (FOMMI), Libro Blanco de la Microempresa. 1996, El Salvador

sus dueños y trabajadores”. Estas empresas proveen servicios sobre todo a los sectores mas pobres de la economía, están organizadas de manera informal y funcionan básicamente sin sujeción a las normas legales y por lo general no tienen acceso a los servicios del mercado financiero formal.

### **Características del tipo de microempresas a estudiar**

- Las personas vinculadas a la microempresas tiene bajo nivel de educación formal.
- No cuentan con una estructura organizativa formal por escrito y sus respectivos manuales de funciones y de puestos que ayuden a realizar las actividades requeridas y que establezcan una división de trabajo que le permita distribuir las diferentes tareas de la empresa.
- Carecen de metas o propósitos, objetivos, misión y visión formalmente establecidos.
- Constan de 5 a 10 empleados.
- Generalmente una persona es la responsable de las funciones administrativas, finanzas, producción y mercadeo.
- Carecen de sistemas de control, de registros contables y de pagos de salarios.
- No cuentan con un sistema organizado que les facilite tener un control estricto de todos los materiales, materia prima o accesorios que se utilicen en cada una de las etapas del proceso productivo.
- Tienen difícil acceso a las instituciones de crédito.
- Ausencia de estrategias de marketing.
- Carecen de asistencia técnica y de mercado, y por lo general, dependen de prestamistas e intermediarios.
- Falta de estándares de calidad.

### **Clasificación de la microempresa**

Tomando como referencia la clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas, la microempresa del sector Industria textil se clasifica de la siguiente manera:

Gran división: Industrias Manufactureras

Sector: textiles, prendas de vestir e industrias del cuero

Sub.-sector: Fabricación de prendas de vestir

Así mismo, de acuerdo al programa de Fomento a la Microempresa en el Libro “Caracterización de la microempresa en El Salvador”, se definen las microempresas industriales:

- **Microempresas Industriales:**

“Este sector se caracteriza por la transformación de materias primas o insumos que luego son trasladados a las empresas distribuidoras. Dentro de la economía del país, su grado de participación oscila en un 28% que se dedican a la manufactura. Es de mencionar, se esta generando un mayor apoyo para lograr un mayor mercado tanto local como extranjero, orientando así mayores fuentes de empleo”<sup>23</sup> (Siendo este sector el objeto de estudio.)

---

<sup>23</sup> Programa de Fomento a la Microempresa (FOMMI ALA 91/29), Caracterización de la Microempresa en El Salvador,1998.

## **CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

### **3.1 EL METODO**

El método que se utilizó es el científico Deductivo-Inductivo para el desarrollo de la presente investigación, ya que estuvo basada en información proveniente de fuentes bibliográficas y de campo.

El método Deductivo es el que permitió constatar por medio de teorías y postulados analizar la veracidad o falsedad del problema. El método Inductivo permitió por medio de leyes, teorías y principios explicar la realidad de la investigación. Por lo tanto el método de investigación fue sin lugar a duda un punto central para reconstruir el conocimiento y sistematizarlo para hacer la valorización respectiva del objeto de estudio.

Además se utilizó, el tipo de investigación descriptivo y explicativo, con lo cual se hizo posible la descripción y explicación del problema y crear una propuesta de un plan para la prestación de servicios de consultoría y asesoría empresarial para la microempresa de la industria de la confección del área metropolitana de San Miguel.

Los datos recopilados se clasificaron en Primarios y Secundarios, dependiendo de la fuente de donde fueron extraídos:

#### ***Datos Primarios:***

Esta información fue proporcionada por los propietarios de las microempresas investigadas y las instituciones que ofrecen servicios de consultoría y asesoría empresarial. Los datos fueron obtenidos por medio de técnicas de investigación como la observación directa, entrevista personal y encuesta.

***Datos Secundarios:***

Estos fueron obtenidos por toda la información escrita acerca del tema de la prestación de servicios administrativos de consultoría y asesoría para la microempresa de la industria de la confección; estadísticas gubernamentales, fuentes bibliográficas (tesis, libros, boletines, información de la Web) y otros documentos relacionados con la investigación, también se solicitó información a las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que de alguna manera tienen relación al tema.

Recopilada la información bibliográfica y de campo, se continuó con la construcción de la investigación dándole un enfoque más amplio y específico al problema.



### **3.2 POBLACION Y MUESTRA:**

Con relación a la población y muestra para el desarrollo de la investigación, no se estudio una muestra; sino que de acuerdo a la consulta en los registros de la Dirección General de Estadísticas y Censos del Ministerio de Economía, se selecciono a 12 empresas que sirvieron de unidad de análisis, ya que cumplían con los requisitos de ser microempresas de la industria de la confección.

Las microempresas que se analizaron son las siguientes:

1. Creaciones "Isabel"
2. Confecciones "Gilbert"
3. Variedades "El Diseño de la Moda"
4. Variedades "Génesis"
5. Empresa industrial "Costureria Madelyn"
6. Tienda, Modas y Creaciones "Fátima"
7. Variedades "Michell"
8. Creaciones "Silvia Mariel"
9. Variedades "Katherin"
10. Confecciones "Betty"
11. Empresa industrial "Creaciones Mary"
12. Variedades "Cristina"

### **3.3 LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:**

Cuando se realizo la investigación, la técnica se coordino con el método, por que existe una estrecha relación entre ellos, y para la obtención de los datos primarios se utilizo las siguientes técnicas de investigación:

#### **Observación directa:**

Para llevar a cabo esta información se solicito audiencia a los empresarios y encargados de las instituciones que ofrecen servicios de consultoría y asesoría empresarial, lo que nos facilito observar directamente el desarrollo de las actividades de las microempresas e instituciones consultadas.

#### **Entrevista personal:**

La finalidad de esta entrevista fue la de lograr contacto directo con los empresarios y las instituciones que brindan servicios de consultoría y asesoría empresarial.

Se utilizo una guía que sirvió de apoyo para realizar la entrevista al propietario que constaba de 8 preguntas abiertas (Ver anexo 1) por medio de esta se pudo conocer el entorno interno, su evolución, experiencia, problemas que enfrento en los últimos 5 años, se conoció sus fortalezas, debilidades, el entorno externo, sus oportunidades y amenazas.

En general una breve narración que nos permitió conocer la situación por la que atraviesan los empresarios de este sector y de esa manera se elaboro la propuesta del plan de consultoría y asesoría empresarial, el cual contiene 5 programas, 1 para el área administrativa y 4 para las diferentes áreas funcionales de la empresa.

La entrevista que se dirigió a las instituciones que brindaban servicios de consultoría y asesoría empresarial fue una guía que constaba de 7 preguntas abiertas (Ver anexo 2) cuyo objetivo era de obtener la información directamente a través de la cual se conoció la perspectiva de los servicios que brindan a las microempresas.

**Encuesta:**

La técnica anterior contribuyo a que los encuestados contestaran todas las preguntas. Debido a que el cuestionario fue llenado en la entrevista con el empresario y el encargado de la institución.

La información recabada en la encuesta dirigida al empresario esta estructurada por cada área funcional de la empresa.

Primero se encuentran los datos generales del empresario y seguidamente la información de la empresa, luego la encuesta esta compuesta por 71 preguntas (Ver anexo 3) que se divide de la siguiente manera: área de finanzas consta de 14 preguntas, 3 abiertas y 11 preguntas cerradas; área de recursos humanos contiene 11 preguntas, 9 abiertas y 2 preguntas cerradas; área de producción consta de 29 preguntas, entre las cuales 5 son abiertas y 24 cerradas y el área de mercadeo consta de 18 preguntas, 8 son abiertas y 9 preguntas son cerradas.

Las preguntas por cada área fueron redactadas en buena medida a la realidad en que se desenvuelven estas microempresas, a la vez el cuestionario dirigido al empresario de la industria de la confección, permitió recolectar la información necesaria y profundizar mas la problemática que enfrentan y se pudo identificar con mayor exactitud sus necesidades.

En cuanto a las instituciones que ofrecen servicios de consultoría y asesoría empresarial se elaboro un cuestionario que consta de 8 preguntas (Ver anexo 4) cerradas y permitió recolectar la información necesaria y conocer su finalidad como institución, forma de trabajo, los diferentes servicios que brindan, el costo de sus servicios, etc.

Por lo tanto de las instituciones encuestadas, se recopilo la información necesaria que sirvió de base para sustentar la propuesta de un “Plan para la prestación de servicios administrativos de consultoría y asesoría para la microempresa de la industria de la confección del área metropolitana de San Miguel”.

### **3.4 LOS INSTRUMENTOS.**

Los instrumentos sirvieron para recolectar toda la información necesaria para la investigación de campo:

- La guía para realizar la entrevista personal al empresario sirvió para obtener un conocimiento más directo del entorno interno y externo de las microempresas y también para conocer a las instituciones que ofrecen servicios de consultoría y asesoría empresarial.
  
- El cuestionario sirvió para analizar toda la información proporcionada por todos los empresarios y las instituciones que brindan servicios de consultoría y asesoría empresarial, la cual se utilizó para realizar un diagnóstico de las microempresas en estudio.

Y en base a lo anterior se elaboró el plan para la prestación de servicios administrativos de consultoría y asesoría para la microempresa de la industria de la confección del área metropolitana de San Miguel.

## CAPITULO 4: RESULTADO DE LA INVESTIGACION

### 4.1 PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

#### 4.1.1 TABULACION DE RESULTADOS

#### ENCUESTA A LAS MICROEMPRESAS

##### ❖ INFORMACION GENERAL DEL EMPRESARIO

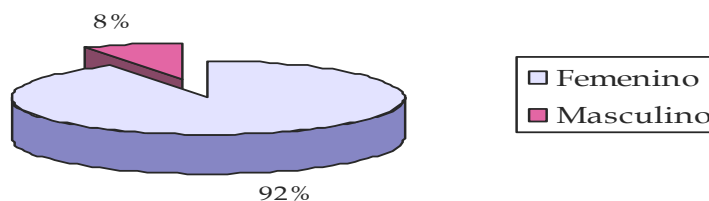
- SEXO:

*Objetivo: Identificar el genero del empresario.*

**Cuadro 4.1**

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
FEMENINO	11	92%
MASCULINO	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.1**



##### **Análisis:**

*El 92% de los empresarios encuestados son del sexo femenino y solo el 8% masculino; es decir la mayoría de los empresarios dueños de microempresas que se dedican a la confección son mujeres.*

❖ INFORMACION GENERAL DE LA MICROEMPRESA:

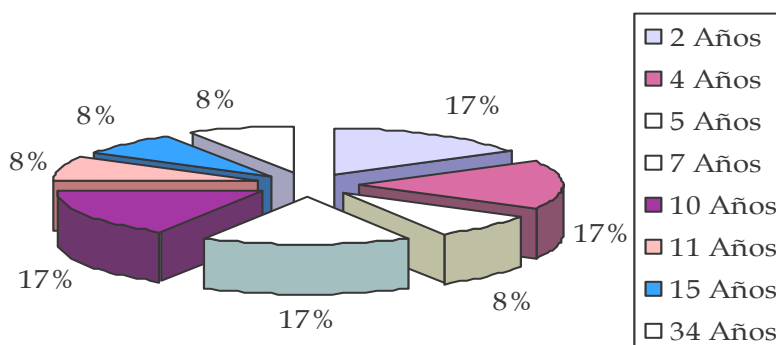
*TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO:*

**Objetivo:** Conocer el tiempo de funcionamiento de la microempresa en el área metropolitana de San Miguel.

**Cuadro 4.2**

<b>TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
2 AÑOS	2	17%
4 AÑOS	2	17%
5 AÑOS	1	8%
7 AÑOS	2	17%
10 AÑOS	2	17%
11 AÑOS	1	8%
15 AÑOS	1	8%
34 AÑOS	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.2**



**Análisis:**

Un 7% de las microempresas tienen 2, 4, 7 y 10 años de funcionamiento respectivamente y en un 8% están las microempresas que tienen 5, 11, 15 y 34 años de funcionamiento.

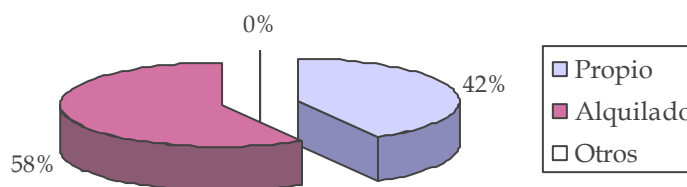
LOCAL:

**Objetivo:** Determinar el local donde se establecen las microempresas para su funcionamiento.

**Cuadro 4.3**

<i>TIPO DE LOCAL</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
<i>PROPIO</i>	5	42%
<i>ALQUILADO</i>	7	58%
<i>OTRO</i>	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.3**



**Análisis:**

El 58% de los empresarios dueños de microempresas que se dedican a la confección operan en locales alquilados y solo el 42% son dueños de su propio local.



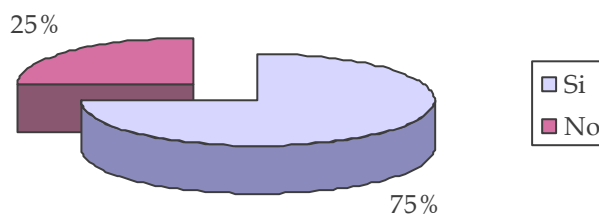
ESTA REGISTRADA LA MICROEMPRESA EN LA ALCALDÍA:

**Objetivo:** Conocer si existe registro de la microempresa en la alcaldía.

**Cuadro 4.4**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	9	75%
NO	3	25%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.4**



**Análisis:**

El 75% de las microempresas que se dedican a la confección están registradas en la alcaldía; solo el 25% de estas no se encuentran registradas.

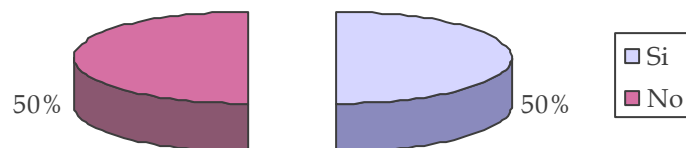
*EL MICROEMPRESARIO VIVE EN EL MISMO LOCAL:*

**Objetivo:** *Cuantificar el numero de empresarios que viven en el mismo lugar de trabajo.*

**Cuadro 4.5**

<i>RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE(%)</i>
<i>SI</i>	6	50%
<i>NO</i>	6	50%
<b><u>TOTAL</u></b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.5**



**Análisis:**

*El 50% de los empresarios viven en el mismo local donde opera su microempresa y el otro 50% no radican en el mismo lugar de trabajo.*

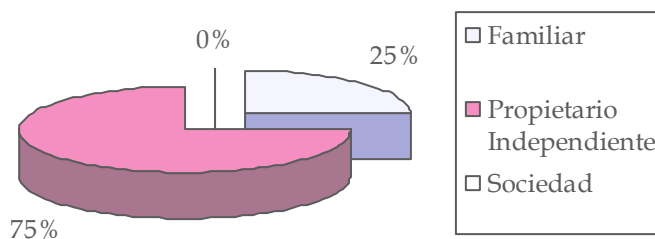
**TIPO DE EMPRESA:**

**Objetivo:** Determinar los diferentes tipos de constitución de las microempresas que operan en el área

**Cuadro 4.6**

<i>TIPO DE EMPRESA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
<i>FAMILIAR</i>	3	25%
<i>PROPIETARIO INDEPENDIENTE</i>	9	75%
<i>SOCIEDAD</i>	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.6**



**Análisis:**

El 75% de los empresarios son propietarios independientes de sus microempresarios y el 25% son de tipo familiar.

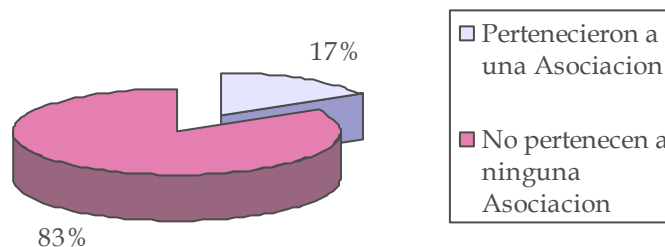
*A QUE ASOCIACIÓN EMPRESARIAL, GREMIAL, COOPERATIVA U OTROS PERTENECE LA EMPRESA:*

**Objetivo:** Conocer si las microempresas pertenecen alguna asociación empresarial, gremial, cooperativa u otros.

**Cuadro 4.7**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE(%)</b>
<i>PERTENECIERON A UNA ASOCIACION</i>	3	17%
<i>NO PERTENECEN A NINGUNA ASOCIACION</i>	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.7**



**Análisis:**

*Solo el 17% de los empresarios han pertenecido a una asociación empresarial gremial como lo es "SOMOS" pero en la actualidad ya no y el 83% restante nunca han pertenecido a una asociación empresarial gremial o cooperativa.*

❖ INFORMACIÓN POR ÁREAS DE LAS MICROEMPRESAS

AREA FINANCIERA:

**Pregunta N° 1**

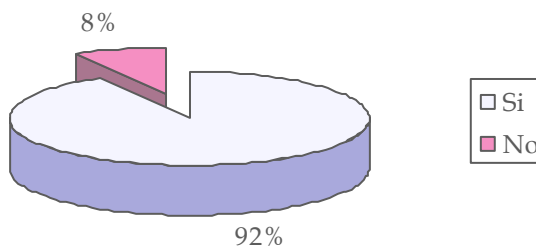
¿TIENE FORTALEZAS EN SU MICROEMPRESA?

**Objetivo:** Conocer las fortalezas que poseen cada una de las microempresas.

**Cuadro 4.8**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
SI	11	92%
NO	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.8**



**Análisis:**

El 92% de los empresarios si consideran que poseen fortalezas en su microempresa entre las cuales podemos mencionar: buenos precios, calidad en los productos, variedad de productos, distinción en los vestidos de novia, ropa a la medida, buen servicio al cliente. Y solo el 8% consideran que no poseen ninguna fortaleza en su microempresa.

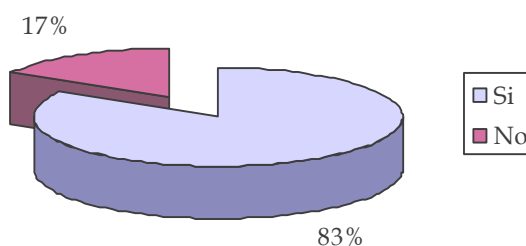
**Pregunta N° 2**

*¿TIENE DEBILIDADES EN SU MICROEMPRESA?*

**Objetivo:** Conocer las debilidades que poseen cada una de las microempresas.

**Cuadro 4.9**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
SI	10	83%
NO	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.9****Análisis:**

El 83% de los empresarios consideran que tienen debilidades en su microempresa entre las que podemos mencionar están: la competencia. La falta de recursos económicos, falta de materiales, la existencia de productos sustitutos, precios mas bajos por parte de la competencia, poco tiempo de existencia en el mercado, la falta de personal capacitado y solo el 17% de los empresarios opinan que no poseen ninguna debilidad en su microempresa.

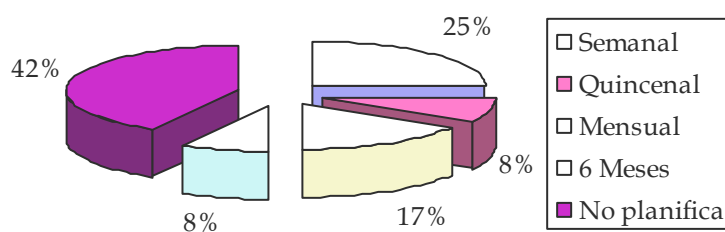
**Pregunta N° 3**

¿LA PLANIFICACIÓN DE SUS INGRESOS Y EGRESOS LOS HACEN EN PERIODOS DE?

**Objetivo:** Determinar el tiempo en que planifican sus ingresos y egresos los empresarios.

**Cuadro 4.10**

<b>TIEMPO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE(%)</b>
SEMANTAL	3	25%
QUINCENAL	1	8%
MENSUAL	2	17%
6 MESES	1	8%
NO PLANIFICAN	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.10****Análisis:**

El 42% de los empresarios no planifican sus ingresos y egresos; el 25% lo hace semanalmente, el 17% mensual, un 8% cada 6 meses y el otro 8% cada 15 días.

**Pregunta N° 4**

¿MENCIONE LAS 3 ÁREAS PRINCIPALES QUE DESEA MEJORAR EN UN PERIODO DE UN AÑO? ¿Y MENCIONE 3 ACTIVIDADES PRINCIPALES EN CADA AREA QUE PLANEA REALIZAR?

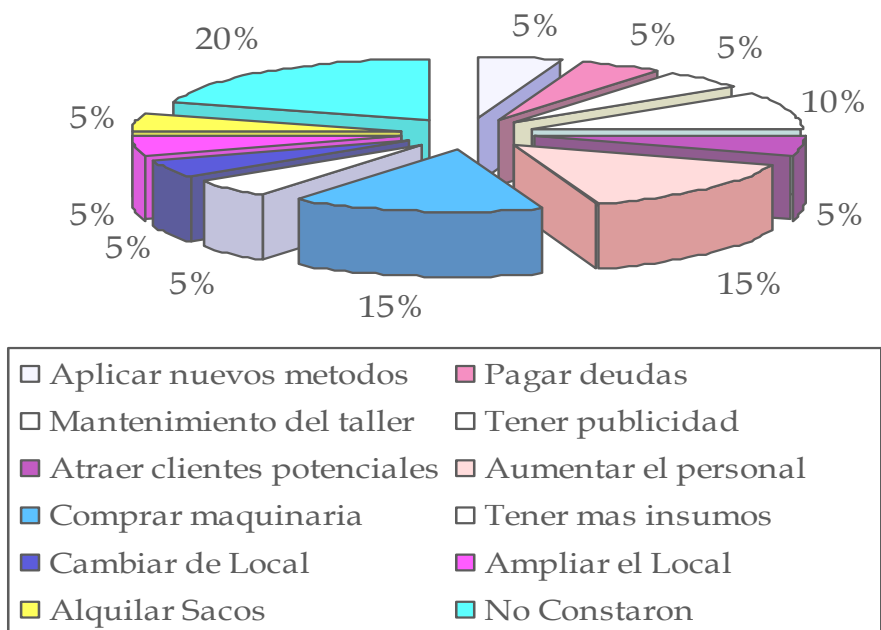
**Objetivo:** Conocer las principales actividades a realizar el microempresarios en un periodo de un año.

**Cuadro 4.11**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
APLICAR NUEVOS METODOS	1	5%
PAGAR DEUDAS	1	5%
MANTENIMIENTO DEL TALLER	1	5%
TENER PUBLICIDAD	2	10%
ATRAER CLIENTES POTENCIALES	1	5%
AUMENTAR EL PERSONAL	3	15%
COMPRAR MAQUINARIA	3	15%
TENER MAS INSUMOS	1	5%
CAMBIAR DE LOCAL	1	5%
AMPLIAR EL LOCAL	1	5%
ALQUILAR SACOS	1	5%
NO CONTESTARON	4	20%
<b>TOTAL</b>	20	100%



Grafica 4.11

**Análisis:**

Un 20% de los empresarios no tienen planificadas las actividades que desean realizar en un año, en un 15% los empresarios desean realizar planes como: aumentar el personal, comprar maquinaria, un 10% tiene planificado tener publicidad, y un 5% desea: pagar deudas, mantenimiento del taller, atraer clientes potenciales, aplicar nuevos métodos de trabajo, tener mas mercadería, ampliar el local, alquilar saco y cambiar de local.

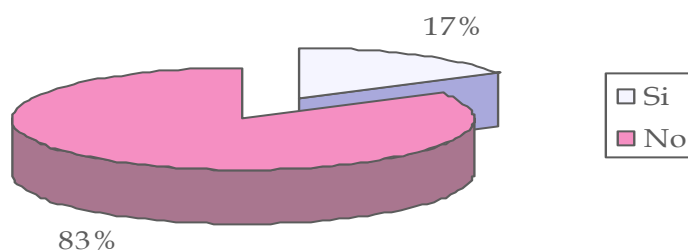
**Pregunta N° 5**

¿TIENE DEFINIDA UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA?

**Objetivo:** Identificar el numero de microempresas que tienen una estructura organizativa.

**Cuadro 4.12**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	2	17%
NO	10	83%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.12****Análisis:**

El 83% de los empresarios dueños de microempresas no poseen una estructura organizativa definida; solo el 17% si posee un organigrama.

**Pregunta N° 6**

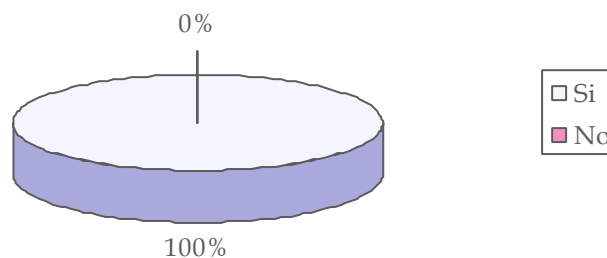
¿LOS EMPLEADOS CONOCEN LAS FUNCIONES A SU CARGO Y A QUIEN REPORTARSE?

**Objetivo:** Determinar si los empleados de cada una de las microempresas conocen sus funciones de su puesto de trabajo.

**Cuadro 4.13**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	12	100%
NO	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.13**



**Análisis:**

Todos los empresarios consideran que sus empleados conocen muy bien sus funciones y también conocen quien es su autoridad máxima.

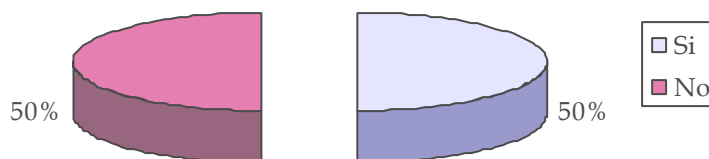
**Pregunta N° 7**

*¿DELEGA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD ENTRE SUS EMPLEADOS?*

**Objetivo:** Conocer si los empresarios son los que delegan la autoridad y responsabilidad entre sus empleados.

**Cuadro 4.14**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SI	6	50%
NO	6	50%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.14****Análisis:**

*El 50% de los empresarios si delegan autoridad y responsabilidad a sus empleados y el otro 50% no lo hace.*

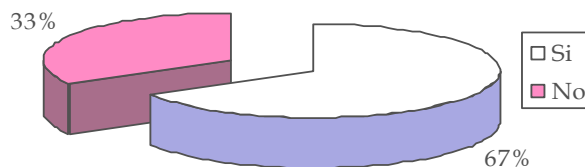
**Pregunta N° 8**

¿PLANIFICA LA COMPRA DE MATERIA PRIMA Y OTROS INSUMOS?

**Objetivo:** Conocer si el microempresario realiza una planificación para la compra de materia prima y otros insumos

**Cuadro 4.15**

<i>RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
SI	8	67%
NO	4	33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.15****Análisis:**

El 67% de los empresarios si planifican la compra de materia prima y otros insumos y el 33% no planifica.

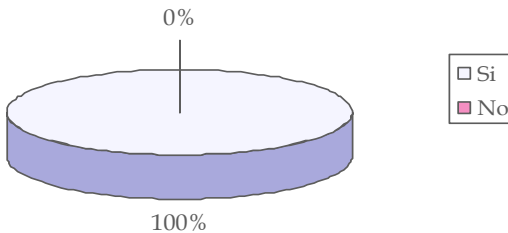
**Pregunta N° 9**

¿SABE CUAL ES EL COSTO REAL DE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE?

**Objetivo:** Determinar si el empresario tiene el conocimiento del costo real de cada uno de los productos que ofrece en el mercado.

**Cuadro 4.16**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	12	100%
NO	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4. 16****Análisis:**

Todos los empresarios consideran que conocen cual es el costo real de cada uno de los productos que fabrica.

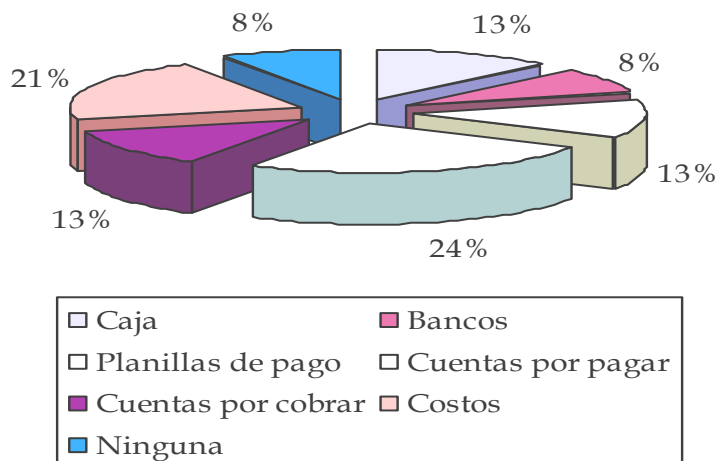
**Pregunta N ° 10**

¿LA EMPRESA TIENE CONTROL SOBRE?

**Objetivo:** Conocer los diferentes tipos de control que se realizan dentro de cada una de las microempresas.

**Cuadro 4.17**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
CAJA	3	13%
BANCOS	2	8%
PLANILLA DE PAGO	3	13%
CUENTAS POR PAGAR	6	24%
CUENTAS POR COBRAR	3	13%
COSTOS	5	21%
NINGUNA	2	8%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.17**

***Análisis:***

*El 24% de los empresarios tienen controles de cuentas por pagar, el 21% tiene controles de costos, el 13% de caja, planillas de pago, de cuentas por cobrar, el 8% lleva solamente controles de bancos y el otro 8% restante no lleva ningún tipo de control.*



**Pregunta N° 11**

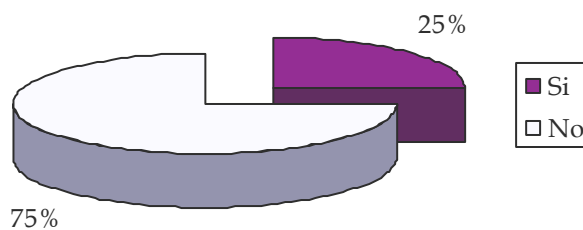
¿LLEVA REGISTROS CONTABLES?

**Objetivo:** Determinar si las microempresas realizan los registros contables correspondientes.

**Cuadro 4.18**

<i>RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE(%)</i>
SI	3	25%
NO	9	75%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica N° 18**

**Análisis:**

Un 75% de los empresarios no llevan registros contables; Solo un 25% si los realizan.

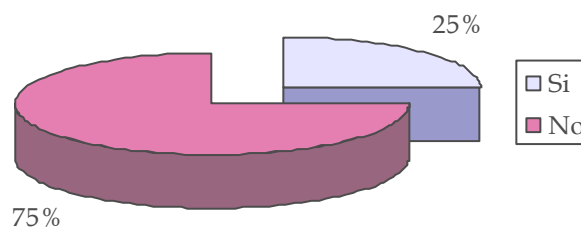
**Pregunta N° 12**

¿UTILIZA LOS REGISTROS PARA LA TOMA DE DECISIONES?

**Objetivo:** Determinar si el empresario toma en cuenta los registros contables para cualquier toma de decisión.

**Cuadro 4.19**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
SI	3	25%
NO	9	75%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.19****Análisis:**

El 75% de los empresarios no utilizan los registros contables para la toma de decisiones; solo un 25% si se basa en los registros para tomar las decisiones.

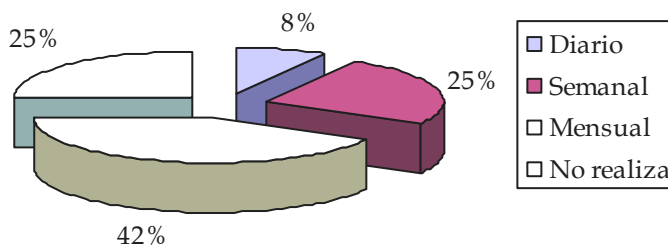
**Pregunta N° 13**

¿CON QUE FRECUENCIA ANALIZA SU SITUACIÓN FINANCIERA?

**Objetivo:** Conocer la frecuencia con la que el empresario analiza su situación financiera.

**Cuadro 4.20**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
DIARIO	1	8%
SEMANAL	3	25%
MENSUAL	5	42%
NO REALIZA	3	25%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.20****Análisis:**

El 42% de los empresarios analizan su situación financiera mensualmente, el 25% lo hace semanalmente, un 8% diario y el otro 25% no realiza un análisis de su situación financiera.

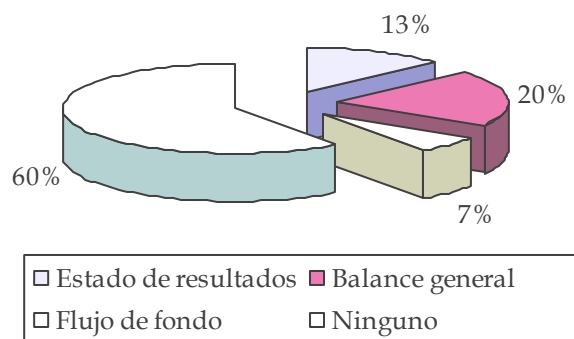
**Pregunta N° 14**

¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS UTILIZA PARA SU ANÁLISIS FINANCIERO?

**Objetivo:** Conocer los registros que utiliza para realizar su análisis financiero de la microempresa

**Cuadro 4.21**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE(%)</b>
ESTADO DE RESULTADOS	2	13%
BALANCE GENERAL	3	20%
FLUJO DE FONDOS	1	7%
NINGUNO	9	60%
<b><u>TOTAL</u></b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.21****Análisis:**

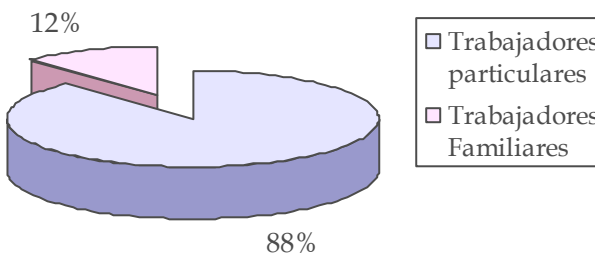
El 60% de los empresarios no utilizan ningún documento para su análisis financiero, el 20% utiliza el balance general para analizar su situación financiera, el 13% utiliza el estado de resultado y solo un 7% utiliza el flujo de fondos.

**RECURSOS HUMANOS:****Pregunta N° 15**

¿NUMERO DE EMPLEADOS?

**Objetivo:** *Identificar el número de empleados que operan en las microempresa y su relación laboral***Cuadro 4.22**

<b>RELACION LABORAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE(%)</b>
TRABAJADORES PARTICULARES	37	88%
TRABAJADORES FAMILIARES	5	12%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.22****Análisis:**

El 88% de los trabajadores que tienen los empresarios son particulares y solo un 12% son trabajadores familiares.

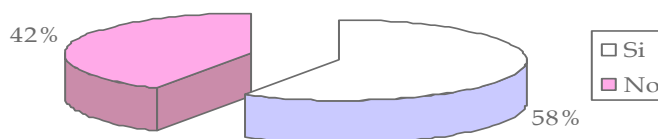
**Pregunta N° 16**

¿HA PARTICIPADO USTED O ALGUN(A) EMPLEADO(A) DE LA EMPRESA EN ACTIVIDADES DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN LOS ULTIMOS DOS AÑOS?

**Objetivo:** Conocer si los empleados de las microempresas han participado en actividades de desarrollo empresarial y el tipo de actividad.

**Cuadro 4.23**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	7	58%
NO	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.23****Análisis:**

El 42% de los empresarios no han participado ni ellos ni sus empleados en actividades de desarrollo empresarial y el 58% restan si han participado en actividades de desarrollo empresarial entre los temas que se han recibido podemos mencionar: Como Solicitar un Crédito, Capacitación y Publicidad en el Extranjero impartidos por la Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART), Ingresos y Egresos, Atención al cliente, Capacitación de alta costura, Asesoría en ventas, Asesoría con respecto al negocio de la microempresa, Capacitación sobre artes y bordados impartidos por entre SOMOS y FUSADES.

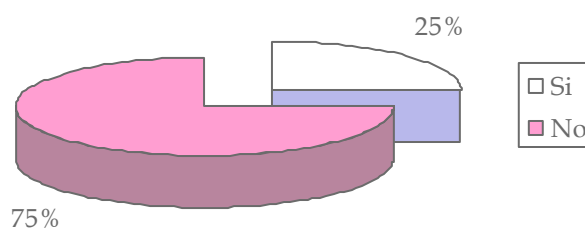
**Pregunta N° 17**

*¿TIENE PROBLEMAS DE CONTRATACIÓN Y/O ROTACIÓN DE PERSONAL?*

**Objetivo:** *Determinar los problemas que enfrentan los empresarios para la contratación y/o rotación de personal.*

**Cuadro 4.24**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SI	3	25%
NO	9	75%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.24****Análisis:**

*El 75% de los empresarios no tienen problemas a la hora de contratar o rotar al personal, solo el 25% si tiene problemas de contratar y rotar a su personal, ya se por la falta de experiencia o porque mucha de la mano de obra existen prefiere no trabajar y vivir a expensas de la ayuda que le mandan del exterior, etc.*

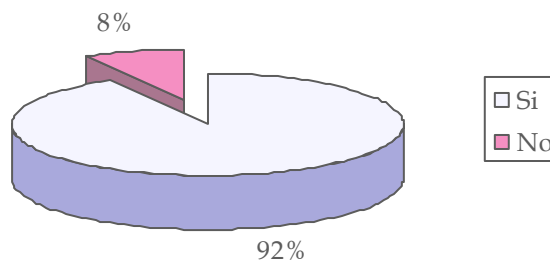
**Pregunta N° 18**

*¿REALIZA INDUCCIÓN CON LOS EMPLEADO(A)S NUEVO(AS)?*

**Objetivo:** Conocer como realiza la capacitación para el nuevo empleado en las actividades a su cargo.

**Cuadro 4.25**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
SI	11	92%
NO	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafico 4.25****Análisis:**

El 92% de los empresarios si realizan inducción con los empleados nuevos como: supervisión en el trabajo, explicar las tareas y la forma de trabajar en el taller de costura, enseñar a armar piezas, etc. Y solo el 8% no realiza ningún tipo de inducción con sus empleados nuevos.



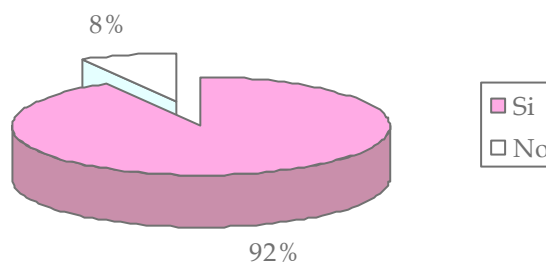
**Pregunta N° 19**

¿REALIZA ALGUNAS ACCIONES PARA MOTIVAR E INCENTIVAR A SU PERSONAL?

**Objetivo:** Conocer si toma acciones el empresario para motivar e incentivar a su personal.

**Cuadro 4.26**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
SI	11	92%
NO	1	8%
TOTAL	12	100%

**Grafica 4.26****Análisis:**

El 92% si realiza actividades para motivar a su personal como: festejar sus cumpleaños, atención cuando los empleados se enfermar, regalos para ocasiones especiales, bonificaciones económicas por metas cumplidas, prestar la maquinaria para costuras personales, dar bonificaciones por venta. Y solo el 8% no realiza ningún tipo de actividad motivacional para los empleados.

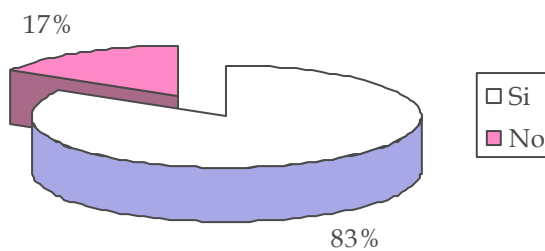
**Pregunta N° 20**

*¿CUMPLEN LOS TRABAJADORES CON LOS HORARIOS DE TRABAJO ESTABLECIDOS?*

*Objetivo: Conocer si los trabajadores cumplen con los horarios establecidos*

**Cuadro 4.27**

<i>RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
<i>SI</i>	<i>10</i>	<i>83%</i>
<i>NO</i>	<i>2</i>	<i>17%</i>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.27****Análisis:**

*El 83% de los empleados si cumplen con sus horarios de trabajo establecidos; solo el 17% de los empleados no cumplen con sus horarios de trabajo por falta de responsabilidad.*

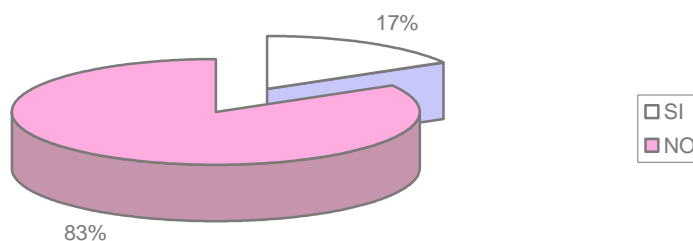
**Pregunta 21**

*¿EXISTE AUSENTISMO POR PARTE DE SUS TRABAJADORES?*

**Objetivo:** Conocer que tan frecuente se dan los ausentismos por parte de los trabajadores.

**Cuadro 4.28**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SI	2	17%
NO	10	83%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Grafica 4.28****Análisis:**

El 83% dijo que no existe ausentismo en el trabajo, en gran medida esto se debe a muchas de estas microempresas pagan por obra o producto terminado, lo que hace que el trabajador se esmere en hacer la mayor cantidad de piezas terminadas ya que esto le genera mayores ganancias, por otra parte ganan comisiones por ventas o por horas extras lo que genera que el trabajador falte poco a laborar. El 17% expreso que si existe ausentismo por causas como enfermedad o por motivos personales de el trabajador pero que no son sancionados por la empresa por tanto el obrero no siente presión por la ausencia.

**Pregunta 22**

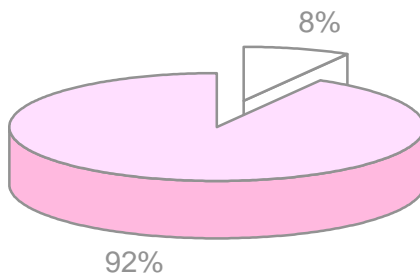
¿CUAL ES EL SISTEMA DE PAGO DE LA EMPRESA?

**Objetivo:** Conocer el sistema de pago que la empresa tiene para sus empleados.

**Cuadro 4.29**

SISTEMA DE PAGO	FIJO	OTROS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
DIARIO	0	0	0	0%
SEMANAL	8	3	11	92%
QUINCENAL	0	1	1	8%
MENSUAL	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.29**

**Análisis:**

El 92% pagan de manera semanal y el 8% de manera quincenal, ya sea fijo, por prenda terminada, por comisiones sobre venta.

**Pregunta 23**

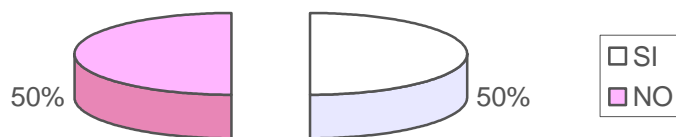
¿EVALUA A SU PERSONAL PERIÓDICAMENTE?

*Objetivo: Determinar si el empresario evalúa a su personal.*

**Cuadro 4.30**

<i>RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
<i>SI</i>	6	50%
<i>NO</i>	6	50%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Grafica 4.30**

**Análisis:**

*Solo el 50% de las microempresas evalúan a su personal, y, el otro 50% no los evalúan esto se debe en gran medida a la falta de estudios superiores de los empresarios ya que no tienen conocimiento sobre maneras de evaluar al personal, y los que los evalúan lo hacen de manera empírica como por ejemplo le evalúan alguna prenda y dependiendo de los acabados así es que lo califican.*

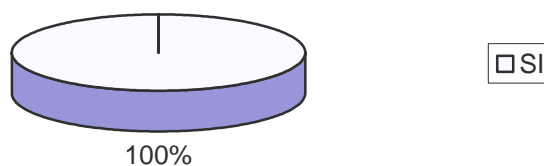
**Pregunta 24**

*¿EL AMBIENTE DE TRABAJO ES AGRADABLE?*

**Objetivo:** Conocer que tan agradable es el ambiente en el que laboran los trabajadores.

**Cuadro 4.31**

<i>RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
<i>SI</i>	12	100%
<i>NO</i>	0	0%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Grafica 4.31****Análisis:**

*El 100% de los empresarios coinciden que el ambiente de trabajo es agradable para los trabajadores.*

**Pregunta 25**

¿TIENE IDENTIFICADAS LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ASISTENCIA TÉCNICA QUE RESPONDEN A LA PROBLEMÁTICA DE LA MICROEMPRESA?

**Objetivo:** Conocer si la microempresa tiene identificadas las necesidades de capacitación y asistencia técnica según su problemática.

**Cuadro 4.32**

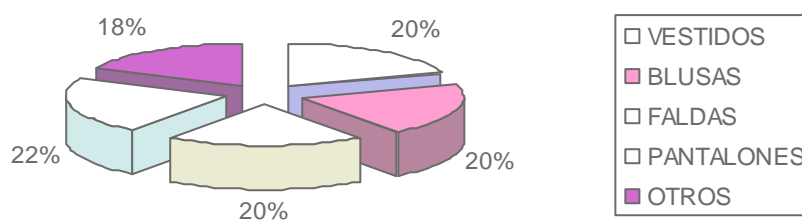
<i>RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
SI	7	58%
NO	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.32****Análisis:**

El 58% tiene identificadas las necesidades de capacitación como cursos de bordados, confección de pantalones, buena conducta en el trabajo, sastrería camisería, relaciones interpersonales, etc. El 42% considera que no necesitan capacitación por suficiente experiencia que poseen.

**PRODUCCIÓN.****Pregunta 26***¿PRODUCTOS QUE FÁBRICA?***Objetivo:** Conocer los productos que la microempresa fabrica.**Cuadro 4.33**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
VESTIDOS	11	20%
BLUSAS	11	20%
FALDAS	11	20%
PANTALONES	12	22%
OTROS	10	18%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.33****Análisis:**

La mayoría de la microempresas producen una gran gama de prendas lo que les ayuda a ser competitivas en el mercado, el 100% producen pantalones, el 92% producen vestidos, blusas y faldas, y el 83% producen otras prendas como por ejemplo: vestidos de noche, gabanes, forros para sillones y carros, sacos, gabachas, disfraces, bandas y banderines, chalecos, etc.



**Pregunta 27**

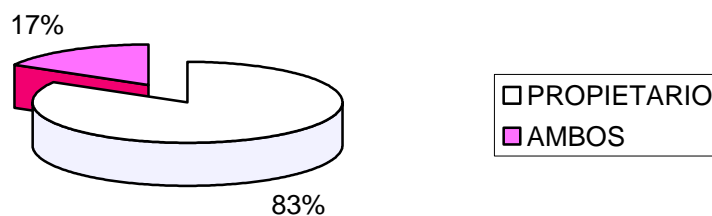
*¿QUIEN ES EL RESPONSABLE DE LA PRODUCCIÓN?*

*Objetivo: Conocer quien es el encargado de la producción en la microempresa.*

**Cuadro 4. 34**

<i>RESPONSABLE</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE(%)</i>
<i>PROPIETARIO</i>	10	83%
<i>UN OPERARIO</i>	0	0%
<i>AMBOS</i>	2	17%
<i>OTROS</i>	0	0%
<i>TOTAL</i>	12	100%

**Grafica 4.34**

**Análisis:**

*En el 84% de las microempresas son los propietarios los que toman las decisiones en la empresa, este es un patrón que la mayoría de microempresas tienden a seguir sin importar el sector o rama a que se dediquen, es decir que son muy centralizadas y no le dan la oportunidad al operario de que tome decisiones. Solo el 17% de las microempresas toman en cuenta la opinión del operario, lo cual es muy importante para la descentralización en la microempresas y una manera de evitar inconvenientes cuando el empresario este ausente.*

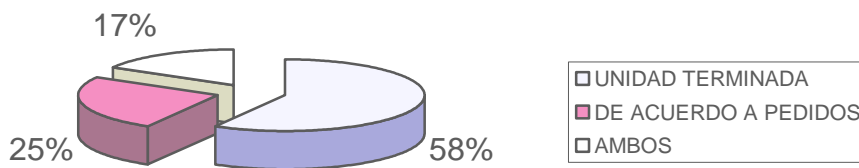
**Pregunta 28**

*¿QUE FORMA DE PRODUCIR EMPLEA SU PLANTA?*

**Objetivo:** Conocer la forma de producir que emplea el microempresario en su planta.

**Cuadro 4.35**

<i>FORMA DE PRODUCIR</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE(%)</i>
<i>EN SERIE</i>	0	0%
<i>UNIDAD TERMINADA</i>	7	58%
<i>DE ACUERDO A PEDIDOS</i>	3	25%
<i>AMBOS</i>	2	17%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Grafica 4.35****Análisis:**

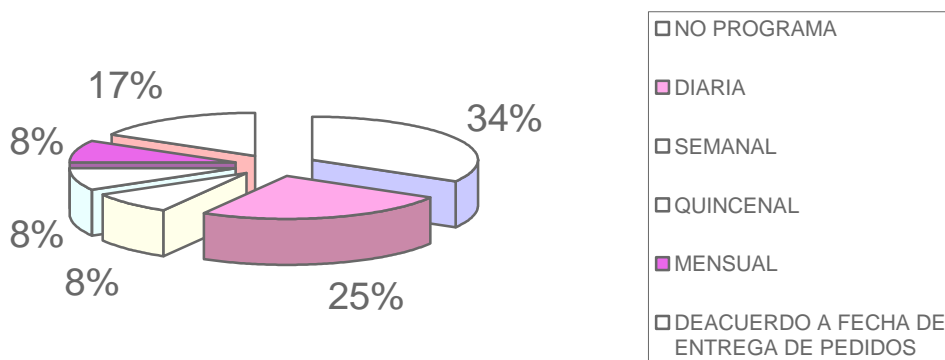
El 58% de las microempresas trabajan por unidad terminada, esto se debe a que un buen porcentaje de ellas pagan por obras, por otra parte son pocos los empleados para trabajar en serie. El 25% trabaja de acuerdo a pedidos es decir que solo producen por encargos; el 17% lo hace de ambos modos.

**Pregunta 29**

¿COMO PROGRAMA SU PRODUCCIÓN?

**Objetivo:** Conocer si la microempresa programa su producción.**Cuadro 4.36**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
NO PROGRAMA	4	34%
DIARIA	3	25%
SEMANAL	1	8%
QUINCENAL	1	8%
MENSUAL	1	8%
TRIMESTRAL	0	0%
DEACUERDO A FECHA DE ENTREGA DE PEDIDOS	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.36**

***Análisis:***

*Un porcentaje muy significativo de microempresas no hace ninguna programación en sus operaciones productivas, es decir que el 34% de las microempresas no programa la producción, y las que las programan son el 66% dividida en forma diaria el 25%, el 17% de acuerdo a pedidos, y el 8% semanal, quincenal y mensual.*

*La programación es muy importante porque les ayuda a coordinar las operaciones, además a estimar la cantidad de materia prima y materiales que van a utilizar en el periodo programado. El tipo de programación depende de la demanda y las necesidades de cada microempresa.*

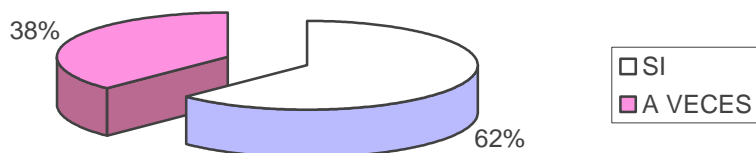
**Pregunta 30**

SI PROGRAMA ¿PRODUCE LAS UNIDADES DE ACUERDO A SU PROGRAMA?

**Objetivo:** Determinar si la microempresa fabrica la cantidad de productos que se ha programado.

**Cuadro 4.37**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	5	62%
NO	0	0%
A VECES	3	38%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.37****Análisis:**

EL 62% dijeron que si salen con lo programado, la puntualidad con el cliente es muy importante ya que muchas veces eso es lo que busca, y es parte de el buen servicio al cliente que tiene la empresa. Y el 38% dijeron que solo a veces salen con la programación, muchas veces esto se debe a pedidos muy grandes o a que ausentismo por enfermedad o de otra índole del operario que obliga a retrasar la producción.

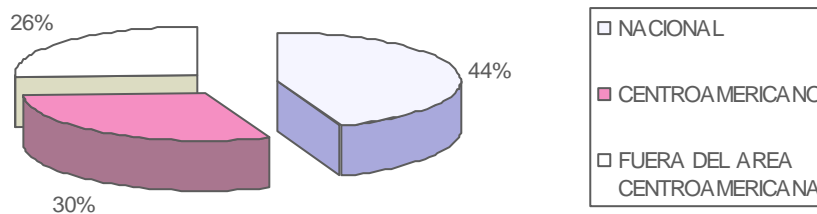
**Pregunta 31**

¿CUAL ES EL ORIGEN DE LA MATERIA PRIMA?

**Objetivo:** Conocer de qué lugar proviene la materia prima que compran los empresarios para fabricar sus productos.

**Cuadro 4.38**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
NACIONAL	12	44%
CENTROAMERICANO	8	30%
FUERA DEL AREA CENTROAMERICANA	7	26%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.38****Análisis:**

El 44% utiliza productos nacionales, el 30% centroamericano y el 26% fuera del área centroamericana.

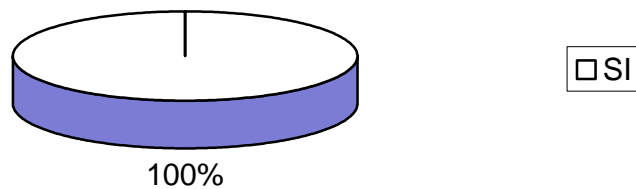
**Pregunta 32**

*¿TIENE CONTROLES DE CALIDAD DE SUS PRODUCTOS?*

**Objetivo:** *Determinar si la microempresa tiene control de la calidad de sus productos.*

**Cuadro 4.39**

<i>RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
<i>SI</i>	12	100%
<i>NO</i>	0	0%
<b><i>TOTAL</i></b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4. 39****Análisis:**

*El 100% tiene controles de calidad sobre la producción. En la mayoría es el propietario quien revisa la prenda, pero no cuentan con una persona designada que revise la calidad de la prenda que elaboró.*

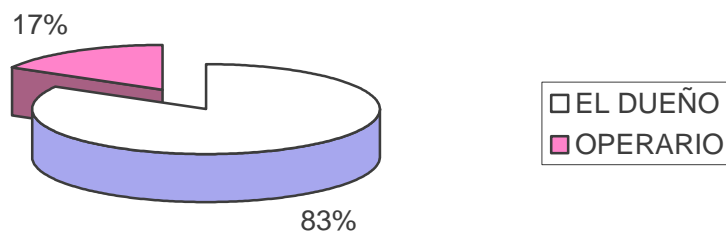
**Pregunta 33**

*¿QUIEN CONTROLA LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN?*

**Objetivo:** Conocer quien es la persona que lleva el control de la calidad de los productos que se fabrican en la microempresa.

**Cuadro 4.40**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
NINGUNA PERSONA	0	0%
EL DUEÑO	10	83%
OPERARIO	2	17%
TOTAL	12	100%

**Grafica 4.40****Análisis:**

El 83% de las microempresas es el dueño el que revisa o controla la calidad de la producción, el 17% el operario.



**Pregunta 34**

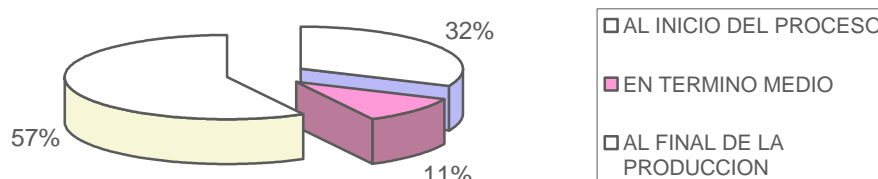
¿COMO CONTROLA LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN?

**Objetivo:** Saber en que momento del proceso productivo se realiza el control de la calidad del producto.

**Cuadro 4. 41**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
AL INICIO DEL PROCESO	6	32%
EN TERMINO MEDIO	2	11%
AL FINAL DE LA PRODUCCION	11	57%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.41**

**Análisis:**

El 57% coincidieron en que la revisan al final de la producción, el 32% al inicio y el 11% al término medio de la producción. En todos los casos es muy importante tener un control de calidad en la producción porque garantiza que los clientes queden satisfechos con los pedidos. El control de calidad es muy conveniente que se lleve en todo el proceso productivo. Pero este también se debe de llevar en la materia prima y materiales que se utilizan para la fabricación ya que desde ahí es que se determina la calidad de las prendas.

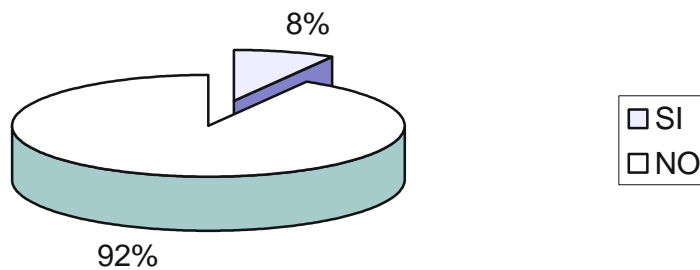
**Pregunta 35**

*¿HAY PRESENCIA DE EXCESIVOS DESPERDICIOS Y DESECHOS EN LA PRODUCCION DE PRODUCTOS?*

**Objetivo:** *Saber si en la microempresa existe demasiado desperdicio de materia prima durante el proceso productivo.*

**Cuadro 4.42**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SI	1	8%
NO	11	92%
NO SABE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.42****Análisis:**

*El 92% considera que no hay presencia excesiva de desperdicios, y solo el 8% considera que si existe excesivos desperdicios en la producción.*

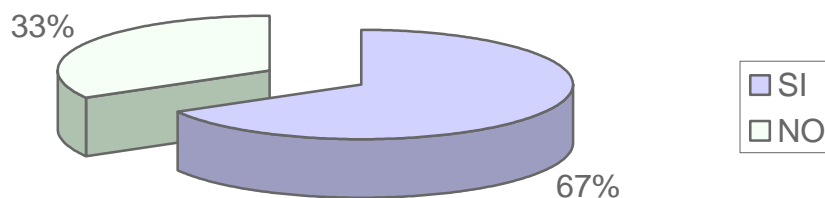
**Pregunta 36**

*¿INTRODUCE FRECUENTEMENTE SERVICIOS NUEVOS O MEJORADO?.*

**Objetivo:** Conocer con que frecuencia el microempresario introduce nuevos servicios o mejora los que brinda en la actualidad.

**Cuadro 4.43**

<i>RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
SI	8	67%
NO	4	33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.43****Análisis:**

El 67% considera que si introduce productos nuevos, ya sea estando al día con las tendencias de moda, como estilos, colores, telas, materiales.

El 33% considera que no introduce productos nuevos.

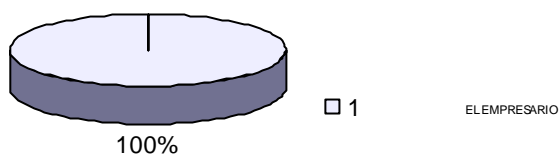
**Pregunta 37**

*¿QUIEN DECIDE AMPLIAR O INNOVAR LOS SEVICIOS PRESTADOS?*

**Objetivo:** Conocer quien es la persona que se encarga de ampliar o innovar los servicios que se prestan en la microempresa.

**Cuadro 4.44**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<i>EL EMPRESARIO</i>	12	100%
<i>UN TRABAJADOR</i>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.44****Análisis:**

*Quien decide que ampliar o innovar los productos es siempre el empresario. Por lo general en las empresas pequeñas las decisiones de mayor trascendencia siempre giran entorno al dueño, es decir que en la mayoría de los casos siempre son centralizadas, lo cual muchas veces dificulta las operaciones de la misma.*

*Para que funciones mejor en empresaria debe de descentralizar las operaciones para que en caso dado de faltar no surjan inconvenientes en la producción y funcionamiento de la microempresa.*

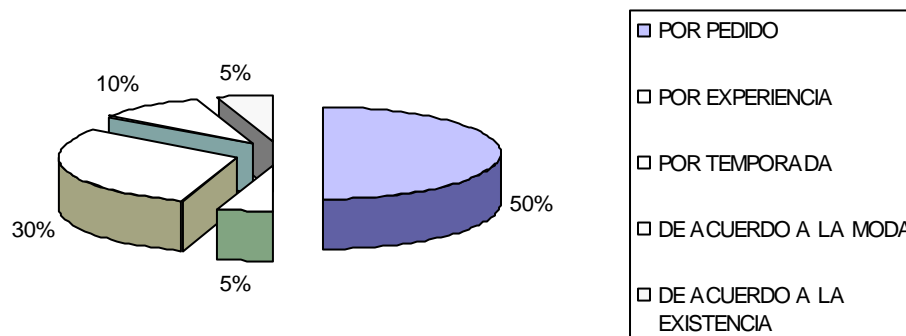
**Pregunta 38**

¿COMO DETERMINA LA CANTIDAD QUE USTED NECESITA PRODUCIR?

**Objetivo:** Conocer en que se basa el empresario para saber cuanto necesita producir.

**Cuadro 4.45**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
POR PEDIDO	10	50%
POR EXPERIENCIA	1	5%
POR TEMPORADA	6	30%
DE ACUERDO A LA MODA	2	10%
DE ACUERDO A LA EXISTENCIA	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.45****Análisis:**

La cantidad que produce depende en gran medida de los pedidos (50%), un 30% opina que por temporada, ya sean en navidad, inicio de año escolar, mes patrio, épocas de graduaciones, etc.

Un 10% opina que de acuerdo a la moda; y, con 5% opinan que de acuerdo a lo que tengan en existencia, y por la experiencia que ya poseen en el ramo de la confección.

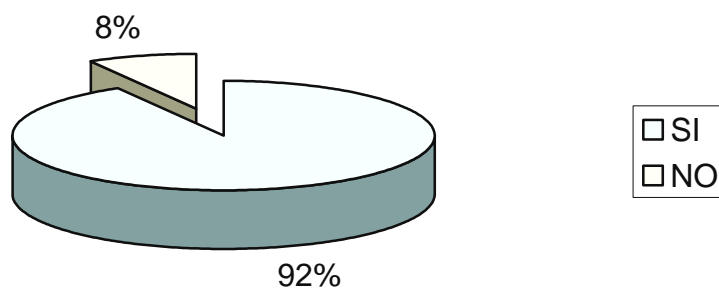
**Pregunta 39**

¿TIENE UNA ADECUADA DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA?

**Objetivo:** Saber si la planta esta distribuida de la mejor manera para que el proceso productivo se mas ordenado y fácil

**Cuadro 4.46**

<i>RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
SI	11	92%
NO	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.46****Análisis:**

El 92% consideran que si tienen adecuada distribución de planta, solo el 8% considera que no, esto se debe en gran medida al espacio físico con que cuentan para sus operaciones.

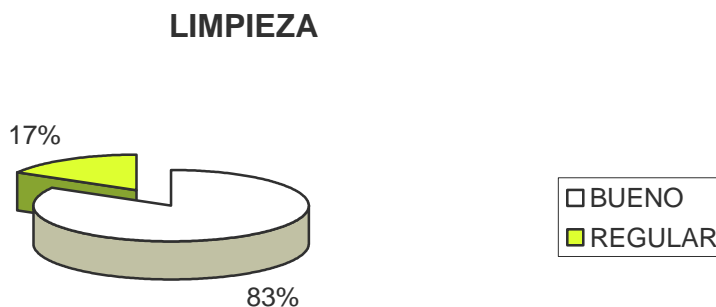
**Pregunta 40**

¿CONDICIONES AMBIENTALES?

**Objetivo:** Conocer si las condiciones ambientales en las que se encuentran las microempresas son las adecuadas para un mejor desempeño del trabajador.

**Cuadro 4.47**

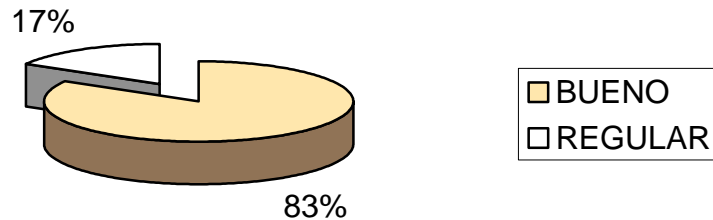
CONDICIONES AMBIENTALES	BUENO		REGULAR		MALO		TOT AL	(% TOTAL
	FRECUENCIA	(%)	FRECUENCIA	(%)	FRECUENCIA	(%)		
LIMPIEZA	10	83%	2	17%			12	100%
ILUMINACIÓN	10	83%	2	17%			12	100%
VENTILACIÓN	8	67%	4	33%			12	100%
ESPACIO	7	58%	5	42%			12	100%

**Grafica 4.47****Análisis:**

El 83% de las microempresas tienen buen orden y limpieza en su área de trabajo, la limpieza es muy importante para evitar accidentes de trabajo. Solo el 17% consideran que la limpieza es regular.

Una manera de un practica para mantener la limpieza es que se turnen cada día un operario para hacer la limpieza, también que cada uno tenga un basurero cerca, para evitar tiren los desperdicios al suelo.

Grafica 4.48

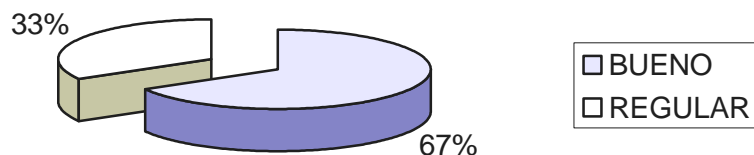
**ILUMINACION****Análisis:**

*El 87% de las empresas cuentan con la buena iluminación para llevar a cabo sus operaciones, para cualquiera de los procesos productivos la iluminación es muy importante ya que un mal corte o una costura fuera de lugar puede hacer un desperfecto en la prenda. El 17% tienen una iluminación regular, una manera de tener buena iluminación sin utilizar tanta energía eléctrica es colocando las maquinas cerca de ventanas, esto no solo ayuda a la iluminación sino también a la ventilación.*



Grafica 4.49

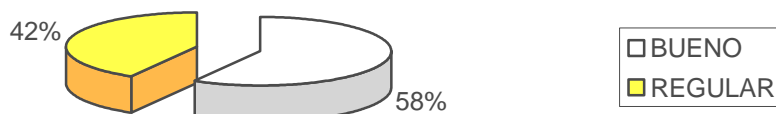
## VENTILACION

**Análisis:**

Un 67% de las empresas tienen buena ventilación, el 33% es Regular, la buena ventilación del local ayuda al trabajador a sentirse a gusto y cómodo en el área de trabajo, sobretodo en un clima tan calido como el nuestro.

Grafica 4.50

## ESPACIO

**Análisis:**

El 58% tienen buen espacio, el 42% regular, lo importante del espacio es saber distribuirlo de manera funcional para que el trabajo sea más fluido.

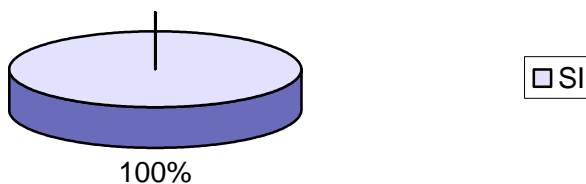
**Pregunta 41**

*¿LA MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS SON SUFICIENTES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO?*

**Objetivo:** *Determinar si la maquinaria, equipo y herramientas son las necesarias para cada puesto de trabajo.*

**Cuadro 4.48**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<i>SI</i>	12	100%
<i>NO</i>	0	0%
<b>TOTAL</b>	12	<b>100%</b>

**Grafica 4.51****Análisis:**

*El 100% de las empresas considera que el equipo, maquinaria y herramientas con que cuentan son suficientes para realizar el trabajo.*

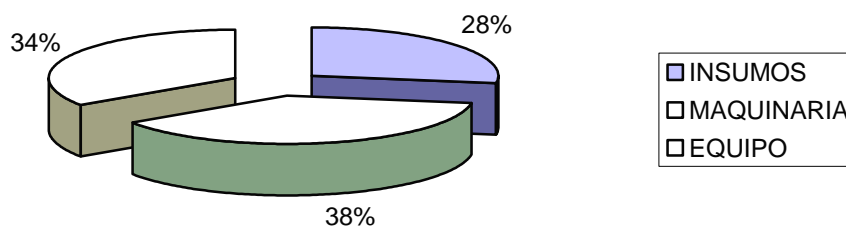
**Pregunta 42**

*EVALUA PERIÓDICAMENTE EL ESTADO DE:*

*Objetivo: Conocer si la microempresa evalúa el estado de insumos, maquinaria y equipo.*

**Cuadro 4.49**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
INSUMOS	8	28%
MAQUINARIA	11	34%
EQUIPO	10	38%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.52****Análisis:**

*Todas las empresas evalúan periódicamente la maquinaria, equipos e insumos con que trabajan, ya que del buen funcionamiento de estos depende en gran medida el producción y buen funcionamiento de ellas; aunque algunas se evalúan en mayor ponderación que otras. Los insumos con un 28%, el quipo un 34% y con un 38% la maquinaria.*

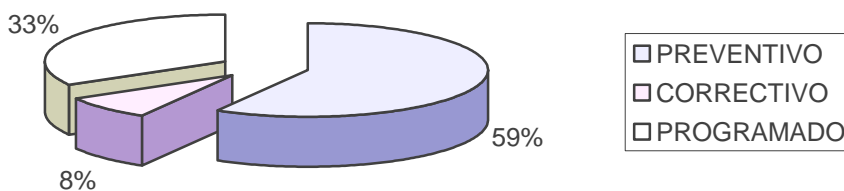
**Pregunta 43**

¿QUE TIPO DE MANTENIMIENTO LE DA A SU MAQUINARIA Y EQUIPO?.

**Objetivo:** Saber que tipo que tipo de mantenimiento le da el empresario a su maquinaria y equipo.

**Cuadro 4.50**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
PREVENTIVO	7	59%
CORRECTIVO	1	8%
PROGRAMADO	4	33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.53****Análisis:**

El 59% de la industria le mantenimiento preventivo a su maquinaria y equipo, esta acción es la mas correcta ya que hay menos posibilidades de que sufran inconvenientes de retrasos por desperfectos en la maquinaria y equipos que le obliguen a parar la producción; el 33% lo hace de manera programada, esta es otra alternativa que se puede combinar con el mantenimiento preventivo, por el tipo de empresas el mantenimiento se puede hacer cada semana. El 8% de las microempresas lo hacen de manera correctiva es decir que hasta que sufre un desperfecto la maquinaria.

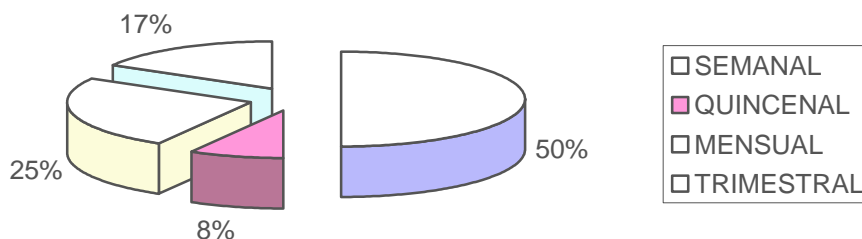
**Pregunta 44**

¿CADA CUANTO TIEMPO LE DAN MANTEMIENTO A SU EQUIPO Y MAQUINARIA?

**Objetivo:** Conocer cada cuanto tiempo el microempresario le da mantenimiento a su maquinaria y equipo.

**Cuadro 4.51**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SEMAMANAL	6	50%
QUINCENAL	1	8%
MENSUAL	3	25%
TRIMESTRAL	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.54****Análisis:**

El 50% considera hacer el mantenimiento semanal, este consiste en limpiar y ponerle aceite especial a cada maquina y equipo. El 25% lo hacen de manera mensual, el 17% trimestral y el 8% quincenal. En cualquiera de las formas es muy importante darle mantenimiento a la maquinaria.

**Pregunta 45**

*¿SON FRECUENTES LOS ACCIDENTES DE TRABAJO?*

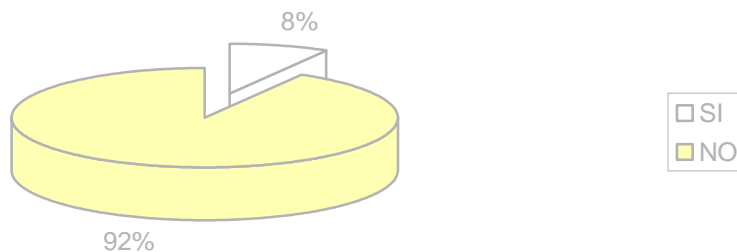
*MENCIONE LAS PRINCIPALES CAUSAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO:*

**Objetivo:** *Conocer con que frecuencia se dan los accidentes de trabajo y cuales son.*

**Cuadro 4.52**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SI	1	8%
NO	11	92%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.55**

**Análisis:**

*El 92% considera que no son frecuentes los accidentes de trabajo, pues coinciden que cada trabajador sabe bien su trabajo y por ese motivo no sufren accidentes. El 8% considera que sí pero que son leves, como pinchones, quemadas con la plancha, etc.*

**Pregunta 46**

LA EMPRESA TIENE DIFICULTADES PARA EL ABASTECIMIENTO DE LOS INSUMOS NECESARIOS PARA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE?

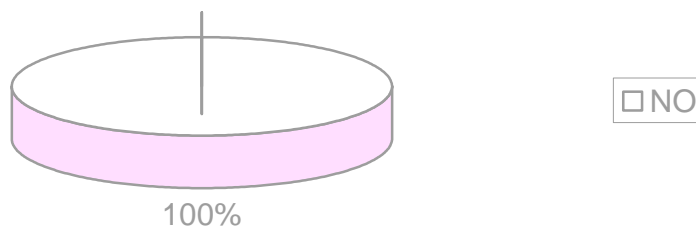
MENSIONES LAS CAUSAS?

**Objetivo:** conocer las dificultades de abastecimiento de los insumos de la microempresa.

**Cuadro 4.53**

<i>RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
<i>SI</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
<i>NO</i>	<i>12</i>	<i>100%</i>
<b><i>TOTAL</i></b>	<b><i>12</i></b>	<b><i>100%</i></b>

**Grafica 4.56**

**Análisis:**

El 100% de las empresas no tienen problemas de abastecimiento con lo insumos.

**Pregunta 47**

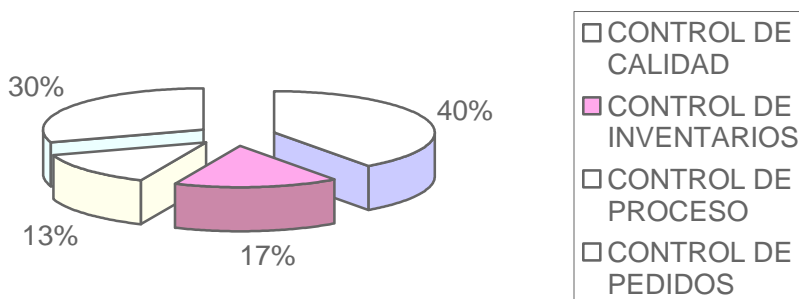
QUE TIPO DE CONTROLES EJERCEN EN SU PRODUCCIÓN:

**Objetivo:** saber los tipos de controles que se utilizan en producción.

**Cuadro 4.54**

<b>ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
CONTROL DE CALIDAD	12	40%
CONTROL DE INVENTARIOS	5	17%
CONTROL DE PROCESO	4	13%
CONTROL DE PEDIDOS	9	30%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.57**

**Análisis:**

El 40% de las empresas llevan controles de calidad en la producción, el 30% lleva control en los pedidos, solo el 17% lleva control de inventarios, y el 13% lleva control del proceso de producción. Cualquiera que sea el control es muy importante ya esto garantiza una mejor contabilización y utilización de los recursos, además le ayuda establecer márgenes de utilidad, etc.



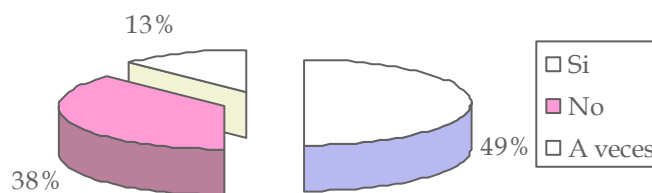
**Pregunta N° 48**

¿SON ADECUADOS LOS NIVELES DE INVENTARIOS, DEACUERDO A LAS NECESIDADES REALES DE LA EMPRESA?

**Objetivo:** Conocer si los niveles de inventarios son adecuados.

**Cuadro 4.55**

<i>RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
SI	8	49%
NO	3	38%
A VECES	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.58****Análisis:**

Según los resultados, el 49% de las microempresas si cuentan con un adecuado nivel de inventarios que vayan de acuerdo a las necesidades reales de la empresa, mientras que el 38% no cuentan con un nivel de inventario adecuado y solo el 13% de las microempresas dijeron que a veces cuentan con un nivel de inventario de insumos y materia prima que suplan las necesidades reales de su empresa.

**Pregunta N° 49**

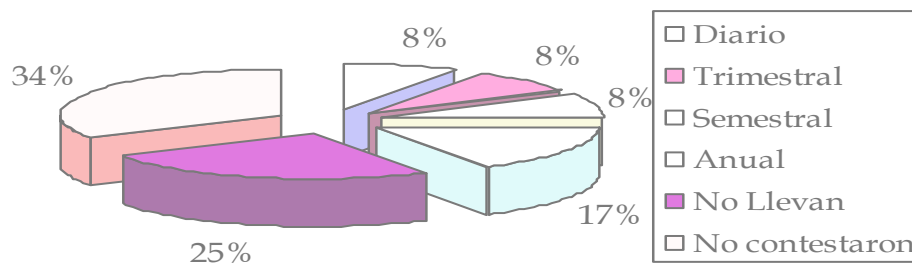
¿CADA CUANTO TIEMPO REALIZA CONTROL DE INVENTARIOS?

**Objetivo:** Conocer cada cuanto tiempo realizan el control de inventarios.

**Cuadro 4.56**

ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
DIARIO	1	8%
TRIMESTRAL	1	8%
SEMESTRAL	1	8%
ANUAL	2	17%
NO LLEVA	3	25%
NO CONTESTARON	4	34%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.59**

**Análisis:**

Se determino que de acuerdo a los resultados la mayoría de las microempresas o sea el 34% de ellas no contestaron el período que realizaban el control de inventario, mientras que el 25% de ellas no llevan ese control; el 17% el control de inventarios lo realiza anualmente y el 8% de ellas siendo la minoría llevan su control de manera semestral, Trimestral y diario.

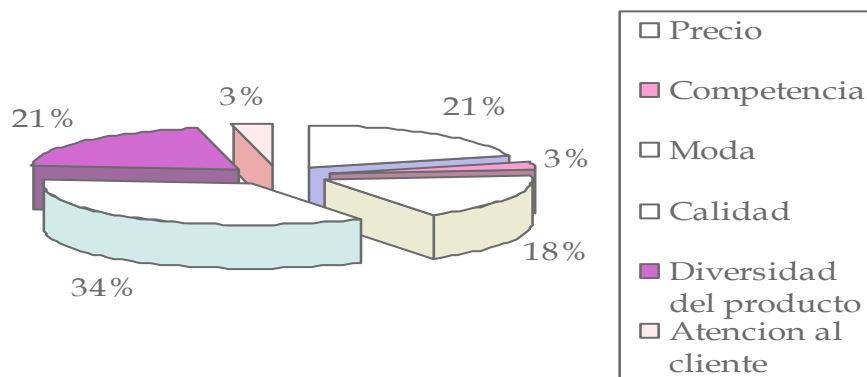
**Pregunta N° 50**

¿PARA MANTENERSE EN EL MERCADO QUE ALTERNATIVAS TOMA LA EMPRESA?

**Objetivo:** identificar las alternativas que toma la empresa para mantenerse en el mercado.

**Cuadro 4.57**

<b>ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
PRECIO	7	21%
COMPETENCIA	1	3%
MODA	6	18%
CALIDAD	12	34%
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS	7	21%
ATENCION AL CLIENTE	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.60**

**Análisis:**

*Según los resultados de las microempresas encuestadas que se dedican a la industria de la confección para mantenerse en el mercado las alternativas que toman en cuenta dijeron un 25% que mantenían precios accesibles, el 3% tomaba en cuenta la competencia, mientras que el 18% la moda, un 34% que es la mayoría para mantenerse en el mercado elabora productos de calidad, un 25% de ellas mantiene en el mercado una diversidad de productos y solo un 3% la alternativa que toma en cuenta es darle una buena atención al cliente para sobrevivir en este mercado .*

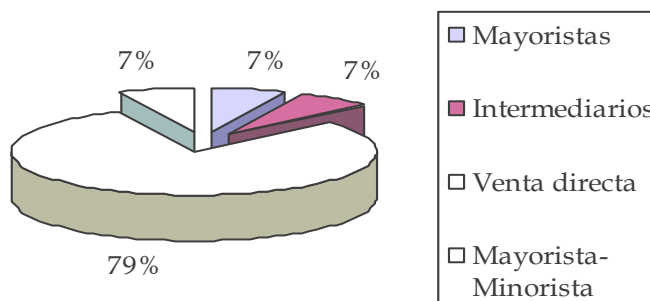
**Pregunta N° 51**

¿QUE TIPO DE CANALES UTILIZA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE SUS PRODUCTOS?

**Objetivo:** Identificar los canales de distribución que utiliza la empresa.

**Cuadro 4.58**

ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
MAYORISTA	1	7%
MINORISTA	0	0%
INTERMEDIARIOS	1	7%
VENTA DIRECTA	12	79%
MAYORISTA-MINORISTA	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.61****Análisis:**

De las microempresas encuestadas que se dedican a la industria de la confección el tipo de canal que utilizan para distribuir sus productos la mayoría siendo un 79% realiza una venta directa hacia su cliente, mientras un 7% realiza su distribución por medio de mayoristas, intermediarios y de mayorista -minorista.

**Pregunta N° 52**

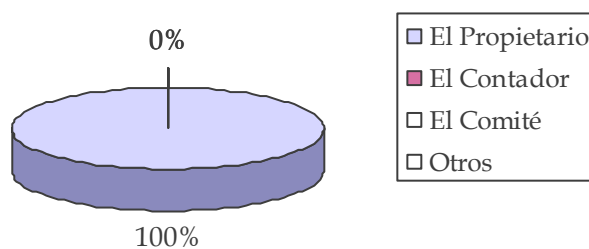
¿QUIENES PARTICIPAN EN LA TOMA DE DECISIONES PARA FIJAR LOS PRECIO?

**Objetivo:** Conocer quien toma la decisión para fijar el precio.

**Cuadro 4.59**

ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
EL PROPIETARIO	12	100%
EL CONTADOR	0	0%
EL COMITÉ	0	0%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.62**

**Análisis:**

El 100% es decir la población total de las microempresas encuestadas manifestaron que para fijar los precios de los productos que ofrecen al mercado quien toma la decisión son los propietarios.

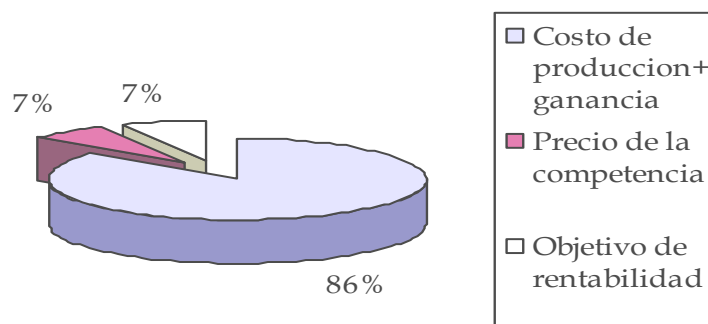
**Pregunta N° 53**

¿LOS PRECIOS DE VENTA SE ESTABLECEN EN BASE?

**Objetivo:** Conocer sobre que base se establecen los precios de venta.

**Cuadro 4.60**

ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
COSTO DE PRODUCCIÓN MAS MARGEN DE GANANCIA	12	86%
PRECIO DE LA COMPETENCIA	1	7%
OBJETIVOS DE VENTA	0	0%
OBJETIVOS DE RENTABILIDAD	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.63****Análisis:**

Según los resultados obtenidos para establecer los precios de venta el 86% de los empresarios lo hace en base del costo de producción más un margen de ganancia, mientras que un 7% de ellos lo hace en base a los precios de la competencia y el otro 7% en base a objetivos de rentabilidad.

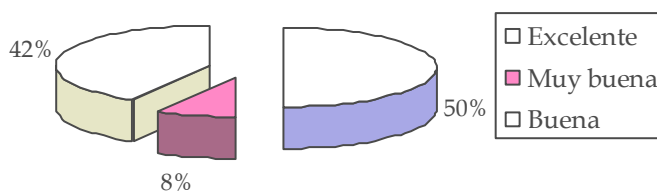
**Pregunta N° 54**

¿LA EFICIENCIA DE LA MANO DE OBRA UTILIZADA ES EVALUADA COMO?

**Objetivo:** medir la eficiencia de la mano de obra que utilizan.

**Cuadro 4.61**

<b>ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE(%)</b>
EXCELENTE	6	50%
MUY BUENA	1	8%
BUENA	5	42%
REGULAR	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.64****Análisis:**

Se determino que el 50% de las microempresas el empresario evalúa como excelente la eficiencia de la mano de obra utilizada; un 8% de ellas evalúan como muy buena la eficiencia de la mano de obra y un 42% de los empresarios la evalúan como buena la mano de obra utilizada en su microempresa.



## MERCADO

### *Pregunta N° 55*

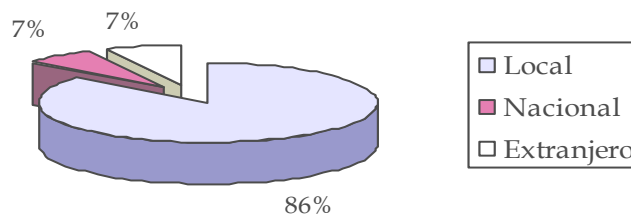
*¿TIPO DE MERCADO?*

*Objetivo: Medir la capacidad de abastecimiento de mercado de la empresa.*

**Cuadro 4.62**

<i>ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
<i>LOCAL</i>	12	86%
<i>NACIONAL</i>	1	7%
<i>REGIONAL</i>	1	7%
<i>TOTAL</i>	14	100%

**Grafica 4.65**



### **Análisis:**

*Según los resultados el 86% de las microempresas encuestadas el tipo de mercado que ellos operan son local y un 7% de ellas el mercado que alcanzan es nacional y extranjero.*

**Pregunta N° 56**

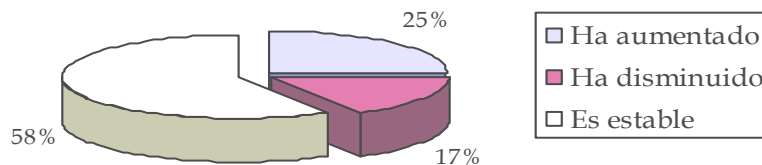
¿EL MERCADO DONDE OPERA LA EMPRESA, A SU CRITERIO?

**Objetivo:** Establecer el tamaño de mercado donde opera la empresa.

**Cuadro 4.63**

ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
HA AUMENTADO	3	25%
HA DISMNUIDO	2	17%
ES ESTABLE	7	58%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.66**

**Análisis:**

El 58% de los empresarios encuestados consideran que el mercado donde operan sus negocios es estable, mientras que el 17% de ellos considera que sus negocios han disminuido el mercado donde operan y un 25% considera que ha aumentado su mercado.

**Pregunta N° 57**

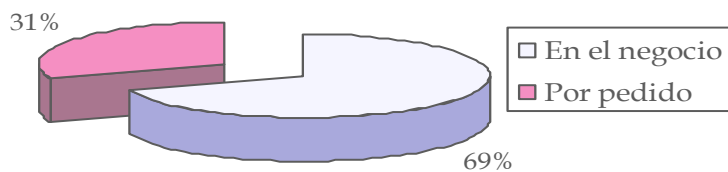
¿COMO HACE SUS VENTA?:

**Objetivo:** Identificar el medio por el cual realizan sus ventas.

**Cuadro 4.64**

ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
EN EL NEGOCIO	9	69%
POR VENDEDOR	0	0%
POR PEDIDO	4	31%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.67**

**Análisis:**

El 69% de las microempresas que se dedican a la industria de la confección las ventas las realizan en el negocio, mientras que el 31% sus ventas las realiza por medio de pedidos que realizan sus clientes.

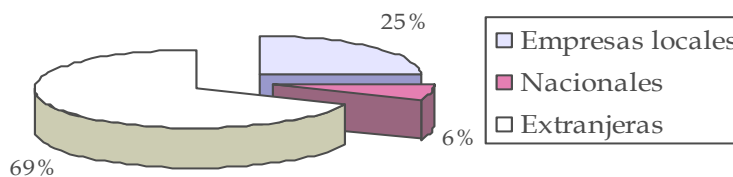
**Pregunta N° 58**

*¿CUALES CONSIDERA QUE SON SUS PRINCIPALES COMPETIDORES?*

**Objetivo:** Establecer los principales competidores de la microempresa.

**Cuadro 4.65**

ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
EMPRESAS LOCALES	4	25%
NACIONALES	1	6%
EXTRANJERAS	11	69%
TOTAL	16	100%

**Grafica 4.68****Análisis:**

*Se determino de acuerdo a los resultados obtenidos que el principal competidor con el 69% son las empresas extranjeras para las microempresas que se dedican a la industria de la confección en el área urbana de San Miguel, el 6% de los empresarios considera que su principal competidor son las empresas nacionales y el 25% manifestó que son las empresas locales su principal competidor para su negocio.*

**Pregunta N° 59**

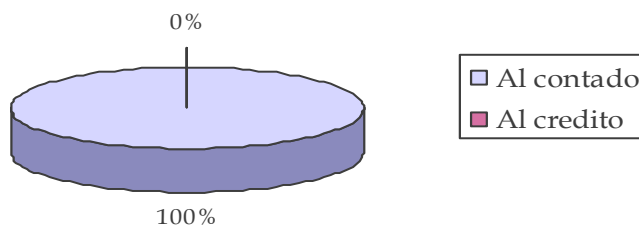
¿LAS VENTAS LAS REALIZA?

**Objetivo:** Establecer la forma de ventas de la empresa.

**Cuadro 4.66**

<i>ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
AL CONTADO	12	100%
AL CRÉDITO	0	0%
COMBINADO	0	0%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.69**

**Análisis:**

El 100% es decir todas las microempresas encuestadas sus ventas las realizan al contado.

**Pregunta N° 60**

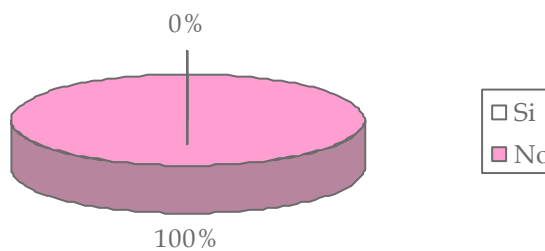
*¿EN CASO DE VENTAS A CREDITO ¿EXISTE CARTERA VENCIDA?*

*SI SU RESPUESTA ES POSITIVA ¿DE QUE FORMA LE DA SEGUIMIENTO?*

**Objetivo:** Conocer la existencia de cartera de clientes vencida.

**Cuadro 4.67**

<i>RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
<i>SI</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
<i>NO</i>	<i>12</i>	<i>100%</i>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.70****Análisis:**

*El 100% es decir todas las microempresas encuestadas no manejan ventas al crédito es por ello que no existe cartera vencida de clientes.*

**Pregunta N° 61**

**¿LLEVA CONTROLES RESPECTO A LAS VENTAS?**

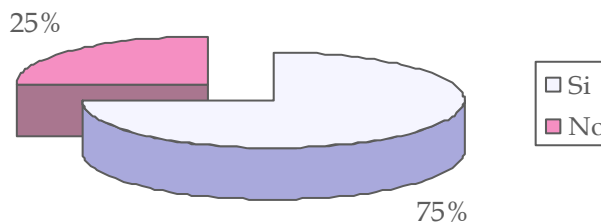
*SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA. ¿CUALES?*

**Objetivo:** Conocer si lleva controles respecto a las ventas

**Cuadro 4.68**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SI	9	75%
NO	3	25%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.71**

**Análisis:**

El 75% de los empresarios llevan registros de sus ventas la mayoría de ellos lo realiza de manera práctica llevando sus registros de ventas en un cuaderno y otros llevan sus ventas en su libro contable; mientras el 25% no lleva ningún registros de sus ventas.

**Pregunta N° 62**

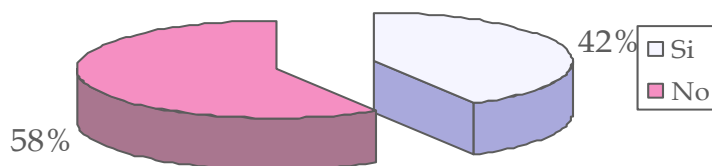
¿LA EMPRESA DESALLORRA ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD?

**Objetivo:** Establecer si llevan actividades de publicidad.

**Cuadro 4.69**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	5	42%
NO	7	58%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.72**

**Análisis:**

El 58% de las microempresas encuestadas no desarrollan ninguna actividad publicitaria, y solo el 42% desarrollan alguna actividad de publicidad para su negocio.



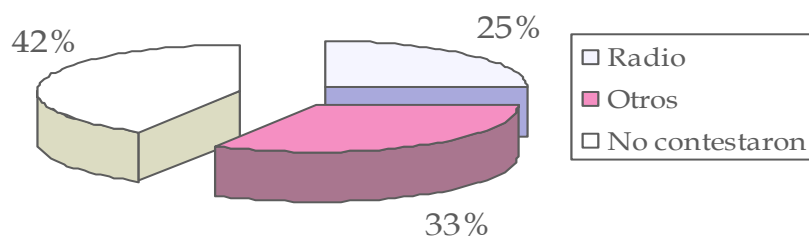
**Pregunta N° 63**

**¿QUE MEDIOS DE PUBLICIDAD LE HAN DADO MEJORES RESULTADOS?**

**Objetivo:** Identificar los medios de publicidad que le han dado mejores resultados a la microempresa.

**Cuadro 4.70**

<b>ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
RADIO	3	25%
PRENSA	0	0%
HOJAS VOLANTES	0	0%
OTROS	4	33%
NO CONTESTARON	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.73****Análisis:**

De las microempresas que manifestaron que realizaban alguna actividad publicitaria los medios que le han dado mejores resultados con el 25% dijeron que la radio, mientras que el 33% dijeron que otros medios de publicidad como tarjetas de presentación, referencia de los clientes, bolsas publicitarias y el 42% no contestaron que medio utilizaban.

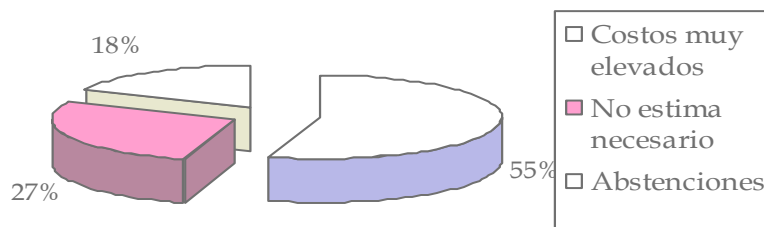
**Pregunta N° 64**

*¿SI NO UTILIZA PUBLICIDAD, CUAL ES LA CAUSA?:*

**Objetivo:** Establecer las causas de la ausencia de publicidad.

**Cuadro 4.71**

<i>ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
<i>FALTA DE CAPACIDAD ECONOMICA</i>	0	0%
<i>COSTOS MUY ELEVADOS</i>	6	55%
<i>NO SE ESTIMA NECESARIO</i>	3	27%
<i>ABSTENCIONES</i>	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.74****Análisis:**

De los empresarios que manifestaron que no realizaban ninguna actividad de publicidad las causas eran: el 55% manifestó que los costos eran muy elevados, un 27% dijo que no se estimaba necesario para su negocio y el 18% se abstenía en realizar actividades de publicidad.

**Pregunta N° 65**

**¿SI LA EMPRESA DESARROLLA ACTIVIDADES PROMOCIONALES:**

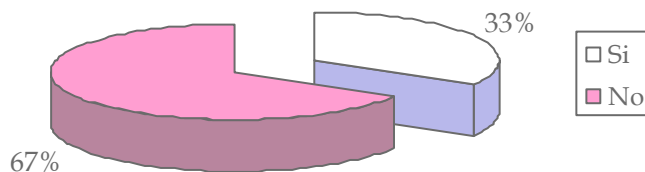
**DIGA DE QUE TIPO?**

**Objetivo:** Establecer y conocer si se desarrollan actividades de promoción.

**Cuadro 4.72**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SI	4	33%
NO	8	67%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.75**

**Análisis:**

Según los resultados el 67% que es la mayoría no realizan ninguna actividad promocional dentro de su microempresa, mientras que el 33% de ellas realizan diferentes actividades promocionales tales como descuentos por pedidos grandes, descuentos a clientes frecuentes, tarjetas de descuentos para un mes, regalos por compras, y en los vestidos de ocasión regalos complementarios por cancelar anticipadamente.

**Pregunta N° 66**

¿LOS SERVICIOS QUE BRINDA SON OPORTUNOS Y EN LAS CONDICIONES REQUERIDAS?

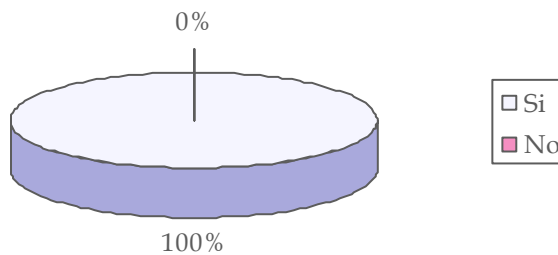
SI SU RESPUESTA ES NO ¿POR QUÉ?

**Objetivo:** Conocer la eficiencia y eficacia de los productos.

**Cuadro 4.73**

<i>RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
<i>SI</i>	<i>12</i>	<i>100%</i>
<i>NO</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>12</i>	<i>100%</i>

**Grafica 4.76**

**Análisis:**

Se establece que el 100% de los empresarios consideran que los servicios que brindan en su negocio son oportunos y en las condiciones requeridas para este tipo de negocio de la industria de la confección.

**Pregunta N° 67**

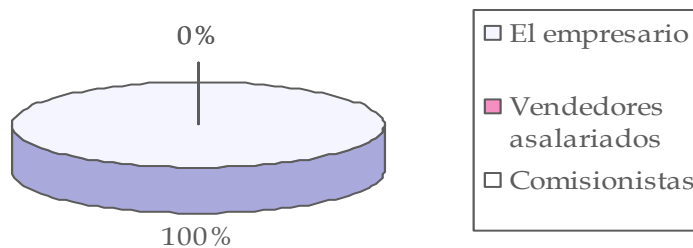
¿LA RED DE VENTAS DE LA EMPRESA ESTA COSTITUIDA POR?

**Objetivo:** conocer la red de ventas de la empresa.

**Cuadro 4.74**

ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
EL EMPRESARIO	12	100%
VENDEDORES ASALARIADO	0	0%
COMISIONISTAS	0	0%
MIXTO	0	0%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.77**

**Análisis:**

La red de ventas el 100% las realiza el empresario dentro de la empresa y no utiliza vendedores asalariados, y ningún comisionista.

**Pregunta N° 68**

¿MANEJA REGISTROS EN RELACION A LOS CLIENTES:

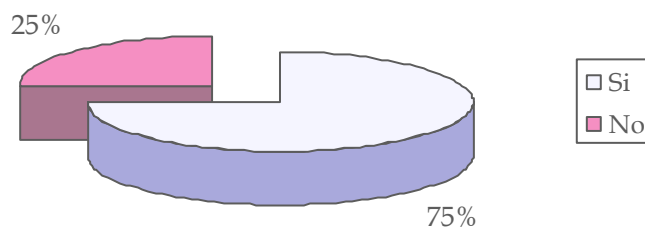
SI SU RESPUESTA ES SI ¿CUÁLES?

**Objetivo:** Conocer si manejan registros de clientes.

**Cuadro 4.75**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	9	75%
NO	3	25%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.78**

**Análisis:**

Se puede observar que el 75% que es la mayoría de los empresarios maneja registros de clientes llevando los datos personales de sus clientes mas frecuentes en un cuaderno y el 25% no lleva ningún registro en relación a sus clientes.

**Pregunta N° 69**

¿EXISTEN QUEJAS POR PARTE DE SUS CLIENTES:

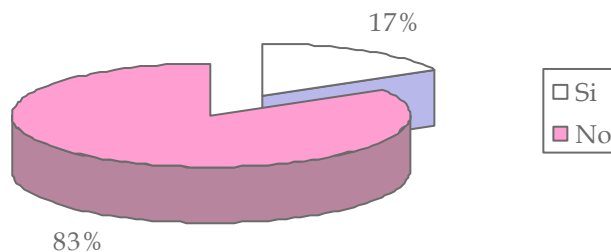
SI SU RESPUESTA ES SI ¿CUÁLES?

**Objetivo:** Establecer si existen quejas por parte de los clientes.

**Cuadro 4.76**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE(%)</b>
SI	2	17%
NO	10	83%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.79**

**Análisis:**

El 83% de los empresarios encuestados dijeron que no existía ningún tipo de queja de sus clientes por los productos y servicios que ofrecían al mercado y un 17% si manifestó que existían quejas por parte de sus clientes tal vez porque no entregaban el pedido a tiempo.

**Pregunta N° 70**

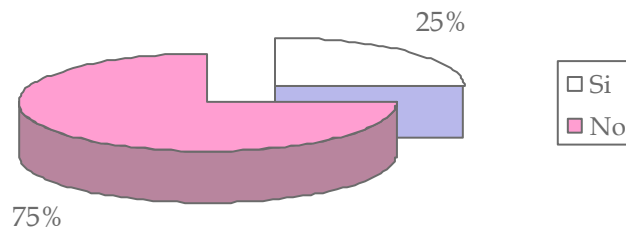
*¿HAN PERDIDO CLIENTES DEVIDO A LA QUEJAS?*

**Objetivo:** Establecer si han perdido clientes debido a las quejas.

**Cuadro 4.77**

<i>RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
SI	3	25%
NO	9	75%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.80**

**Análisis:**

*De los empresarios encuestados el 75% manifestó que no había perdido ningún cliente debido a quejas por los productos o servicios que ofrecían y un 25% dijo que si había perdido un cliente debido a las quejas.*



**Pregunta N° 71**

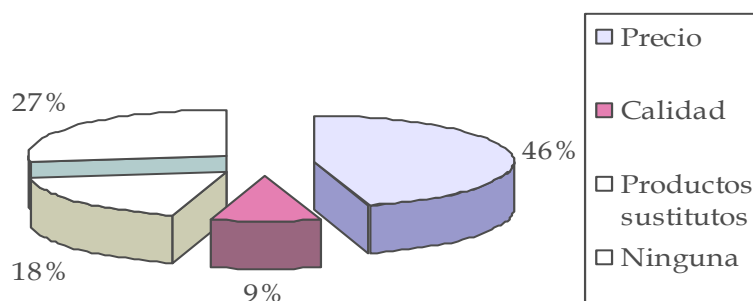
¿QUE TIPO DE DESVENTAJA TIENE UD. ANTE LA COMPETENCIA EN RELACIÓN?

**Objetivo:** Conocer las desventajas que poseen ante la competencia

**Cuadro 4.78**

ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
PRECIO	5	46%
CALIDAD	1	9%
SERVICIO	0	0%
PRODUCTOS SUSTITUTOS	2	18%
NINGUNA	4	27%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.81**

**Análisis:**

Según los resultados el 46% manifestó que tenía desventaja ante la competencia en relación a los precios, el 9% en la calidad consideraba desventaja, un 18% consideraba una gran desventaja por la existencia de productos sustitutos en el mercado con menores precios y el 27% no consideraba ninguna desventaja ante la competencia.

**ENCUESTA A LAS INSTITUCIONES QUE BRINDAN SERVICIOS DE  
CONSULTORIA Y ASESORIA**

***Pregunta N° 1***

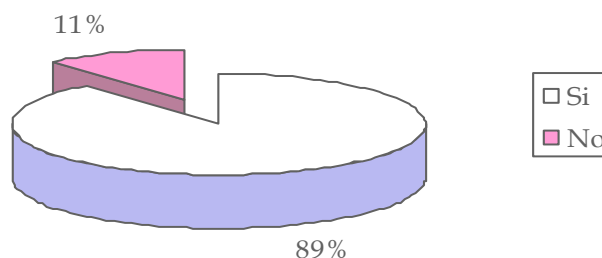
*OFRECE ASESORÍA EMPRESARIAL A LA MICROEMPRESA?*

***Objetivo:*** *Determinar si imparten asesoría empresarial.*

**Cuadro 4.79**

<i>RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
<i>SI</i>	8	89%
<i>NO</i>	1	11%
<b><i>TOTAL</i></b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.82**



***Análisis:***

*De los resultados obtenidos el 89% de las instituciones encuestadas ofrecen servicios de asesoría empresarial a las microempresas, solo el 11% de ellas no ofrecen este tipo de servicio.*

**Pregunta N° 2**

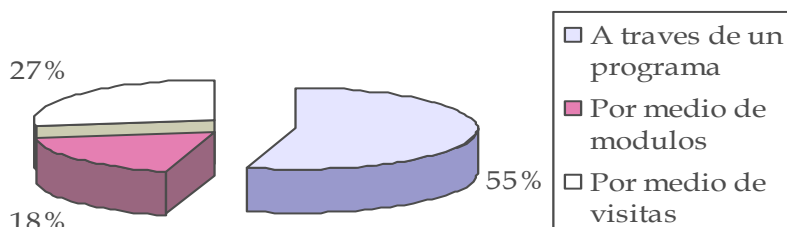
¿COMO IMPARTE LA ASESORÍA EMPRESARIAL?

**Objetivo:** Establecer la manera en que imparten asesoría empresarial.

**Cuadro 4.80**

ALTERNATIVA DE LA RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
A TRAVÉS DE UN PROGRAMA	6	55%
POR MEDIO DE MODULOS	2	18%
POR MEDIO DE VISITAS	3	27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.83**



**Análisis:**

El 55% de las instituciones la manera de impartir la asesoría empresarial es a través de un programa y el 18% lo realiza por medio de módulos y el 27% de las instituciones realiza la asesoría por medio de visitas.

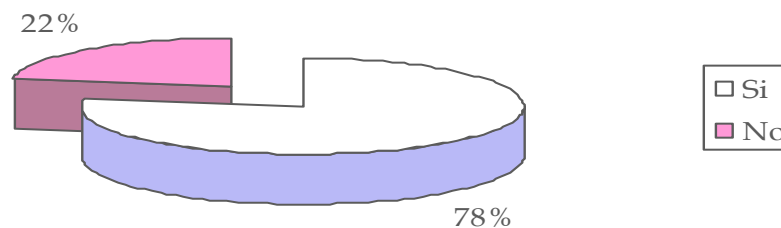
**Pregunta N° 3**

¿POSEE LA INSTITUCIÓN UN PROGRAMA ESPECÍFICO DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL?

**Objetivo:** Determinar si las Instituciones que prestan servicios de asesoría empresarial tienen un programa específico para cada problemática dentro de la microempresa.

**Cuadro 4.81**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	7	78%
NO	2	22%
TOTAL	9	100%

**Grafica 4.84****Análisis:**

Según los resultados de las Instituciones Asesoras y Consultoras encuestadas el 78% poseen programas específicos de asesoría y consultoría empresarial; solo el 22% de las Instituciones no poseen este tipo de programas específicos.

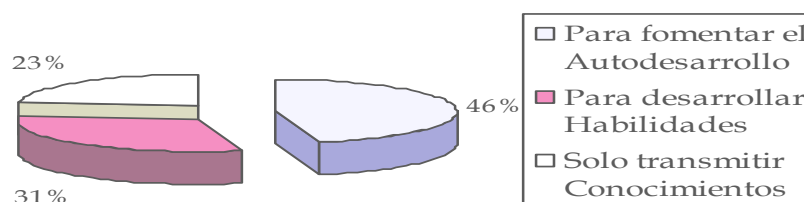
**Pregunta N° 4**

¿PORQUE CONSIDERA IMPORTANTE OFRECER ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL A LA MICROEMPRESA?

**Objetivo:** Saber si las instituciones que prestan servicios de asesoría empresarial consideran importante el sector microempresarial.

**Cuadro 4.82**

<i>IMPORTANCIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
PARA FOMENTAR EL AUTODESARROLLO	6	46%
PARA DESARROLLAR HABILIDADES	4	31%
SOLO TRANSMITIR CONOCIMIENTOS	3	23%
<b>TOTAL INSTITUCIONES</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.85****Análisis:**

El 46% de las Instituciones que brindan servicios de consultoría y asesoría a las empresas consideran que es importante ofrecer este servicio a la microempresa para fomentar su Auto desarrollo, el 31% considera que es importante para desarrollar sus habilidades y el 23% solo para transmitir conocimientos.

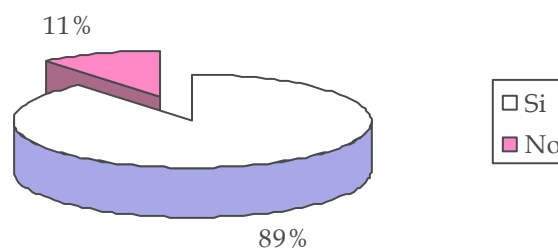
**Pregunta N° 5**

CREE USTED, ¿ENTRE MEJOR SE ELABORE EL PROGRAMA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL, MEJOR SERÁ EL SERVICIO QUE SE LE PROPORCIONE A LAS MICROEMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN?

**Objetivo:** Saber si las instituciones que prestan servicios de asesoría y consultoría empresarial consideran que al elaborar el programa específico y ayudar a mejorar las deficiencias de las microempresas el empresario quedara satisfecho con su servicio.

**Cuadro 4.83**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	8	89%
NO	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.86****Análisis:**

El 89% de las Instituciones Consultoras y Asesoras consideran que entre mejor se elabora un programa de asesoría y consultoría empresarial, mejor será el servicio que se le proporcionaría a los microempresas de la industria de la confección y solo el 11% considera que no.

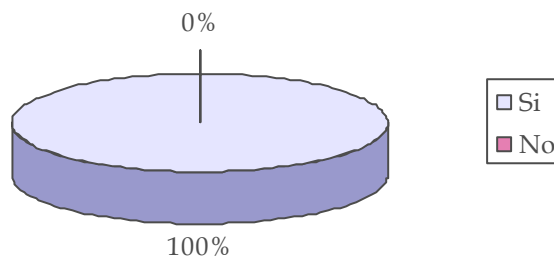
**Pregunta N° 6**

SEGÚN SU OPINIÓN, ¿ENTRE MEJOR SE DETERMINEN LOS ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL, MEJOR SERÁ LA CALIDAD DEL PROGRAMA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA QUE SE LE OFRECERÁ A LAS MICROEMPRESAS?

**Objetivo:** Saber si las instituciones que prestan servicios de asesoría y consultoría empresarial toman en cuenta la calidad de todos los elementos del programa que ofrecen a los microempresarios.

**Cuadro 4.84**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

**Grafica 4.87****Análisis:**

El 100% de las Instituciones Asesoras y Consultoras opinan que entre mejor se determinan los elementos de un programa de asesoría y consultoría empresarial, mejor será la calidad del programa de asesoría y consultoría que se le ofrecerá a las microempresas.

**Pregunta N° 7**

¿SEGÚN SU APRECIACIÓN, SI SE DEFINE MEJOR EL PROCEDIMIENTO (PASOS PARA EJECUTAR LA ASESORÍA) DEL PROGRAMA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL QUE SE LES OFRECERÁ A LOS EMPRESARIOS SE PUEDE LOGRAR UNA MAYOR COMPRENSIÓN DE ESTE?

**Objetivo:** Saber si las instituciones que prestan servicios de asesoría y consultoría empresarial consideran a la hora de ejecutar la asesoría del programa si definen los pasos a seguir para lograr una mayor comprensión de este por parte del empresario.

**Cuadro 4.85**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SI	9	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.88****Análisis:**

El 100% considera que el empresario si comprenderá los pasos para ejecutar la asesoría si se definen bien.

**Pregunta N° 8**



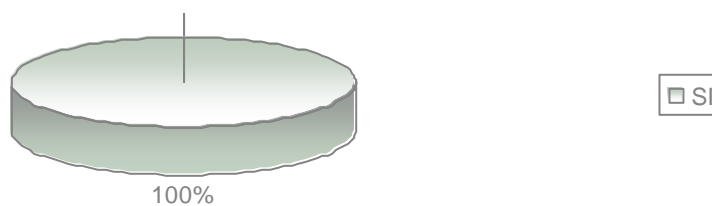
SEGÚN SU OPINIÓN. EL DISEÑO DE UN PLAN DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL ESPECIALIZADO PARA LAS MICROEMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN, PERMITIRÍA AUMENTAR LA ORIENTACIÓN EMPRESARIAL, DE TAL FORMA QUE LOGRE INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA Y ASÍ OBTENER LOS RESULTADOS ESPERADOS.

**Objetivo:** Saber si las instituciones que prestan servicios de asesoría y consultaría empresarial consideran que al implementar un plan específico para las microempresas de la industria de la confección se podría aumentar la orientación, eficiencia y eficacia de estas.

**Cuadro 4.86**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	9	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4.89**



**Análisis:**

El 100% considera que un plan de consultoría y asesoría especializado en el sector de la confección ayudara a que este sector obtenga mejores resultados.

## 4.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.2.1 CONCLUSIONES

- **Condiciones internas y externas.**

La mayoría de las microempresas del área de la confección poseen fortalezas que le permiten al empresario hacerle frente a la competencia como: precios competitivos, calidad en los productos, variedad de productos, distinción en los vestidos de ocasión, buen servicio a sus clientes. Pero también así como poseen sus fortalezas tienen sus debilidades entre las comunes están: la existencia de productos sustitutos, la competencia, la falta de recursos económicos, la falta de materiales, poco tiempo de existencia en el mercado, la falta de personal capacitado, etc.

- **Diagnostico.**

Según la información recolectada sobre las microempresas que se dedican a la confección se observo que el 92% de los empresarios son mujeres que han iniciado como operarias en otros talleres y por la necesidad de estar pendientes de sus familias o por problemas de trabajo decidieron emprender su propio negocio iniciando en su casa y poco a poco con el tiempo han ido incrementando sus clientes; de tal manera que han tenido que comprar mas maquinaria y contratar a mas personal para cubrir sus demandas.

Por otra parte muchas de estas microempresas tienen varios años de funcionar en el mercado de la confección; por tal razón gozan de clientes que son fieles a ellas por los años de experiencia, confianza y satisfacción que estas siempre les han brindado.

El 58% de los locales donde estas operan son alquilados, porque para darse a conocer necesitan estar en lugares más céntricos que estén más inmediatos a los usuarios, además necesitan de instalaciones adecuadas para que sus operarios puedan trabajar en un ambiente agradable de tal manera que su jornada de trabajo sea mas productiva.

En su mayoría los empresarios dueños de microempresas que se dedican a la confección son propietarios independientes, solo una pequeña parte de ellos están en negocios familiares.

Otro aspecto que se pudo observar es que muy poco de los empresarios han pertenecido a alguna asociación empresarial, gremial, cooperativa u otras instituciones que brinden servicios de asesoría y consultoría empresarial que puedan capacitarlos en las diversas áreas de sus microempresas de tal manera que le facilite al empresario a llevar un mejor control y desempeño en su negocio y ser mas competitivo en el mercado.

- **Programas.**

Según la apreciación de la investigación para que una institución pueda brindar un buen servicio de consultoría y asesoría empresarial a la microempresa se debe elaborar un adecuado programa de asesoría y consultoría empresarial que le permita a el consultor o asesor determinar mejor los elementos para crear un programa de mayor calidad, de manera que le facilite al empresario la ejecución e implementación de dichos programas en su microempresa, y así obtener los beneficios que desea.

- **Maquinaria y equipo.**

Las microempresas consideran que el equipo, maquinaria y herramientas con que cuentan son suficientes para realizar el trabajo.

Todas las microempresas evalúan periódicamente la maquinaria, equipos e insumos con que trabajan, ya que de estos depende en gran medida la producción y buen funcionamiento de ellas; aunque algunas se evalúan en mayor ponderación que otras.

El mantenimiento que se le da a la maquinaria y equipo es preventivo, esta acción es la mas correcta ya que hay menos posibilidades de que sufran inconvenientes de retrasos por desperfectos en la maquinaria y equipos que le obliguen a parar la producción; un porcentaje menor lo hace de manera programada, esta es otra alternativa que se puede combinar con el mantenimiento preventivo; por el tipo de empresas el mantenimiento se puede hacer cada semana. Aunque hay muchas microempresas que lo hacen de manera correctiva es decir que hasta que sufre un desperfecto la maquinaria.

- **Materia prima e insumos.**

La programación es muy importante porque les ayuda a coordinar las operaciones, además a estimar la cantidad de materia prima y materiales que van a utilizar en un periodo programado. El tipo de programación depende de la demanda y las necesidades de cada microempresa.

La materia prima que se utiliza proviene de proveedores nacionales, centroamericano y fuera del área centroamericana, ya que los precios entre ellos son muy competitivos.

- **Áreas funcionales.**

**Finanzas:**

Con relación a la función financiera se determino que muchas de las microempresas realizan un análisis de su situación financiera, gran parte lo hacen mensualmente, otras lo hacen semanalmente y otras diario, son muy pocas las que no realizan un análisis financiero. Lo que si cabe mencionar es que varias de ellas no utilizan ningún documento para realizar su análisis financiero y las pocas que lo hacen se basan en: el balance general y el estado de resultado.

**Personal:**

En cuanto al personal el 75% de los empresarios consideran que no tienen problemas a la hora de contratar o rotar al personal, muy pocos de ellos si lo tienen porque creen que no toda la mano de obra tiene la experiencia que se requiere para realizar todas las tareas que exige el puesto de trabajo.

En lo referente a la mano de obra el 88% de los empresarios tienen laborando en su microempresa a trabajadores particulares, son muy mininas las microempresas que poseen trabajadores familiares.

A la hora de contratar nuevo personal los empresarios realizan la inducción a sus nuevos empleados y lo hacen a través: de la supervisión en el trabajo, pruebas al inicio por una semana para ver si este es capaz de desempeñar bien el trabajo, le explica al inicio cuales son sus responsabilidades y funciones en el trabajo, etc.

De tal manera de poder contar con una mano de obra eficiente que le contribuya a ser mas competitivo en la zona oriental.

En cuanto a la motivación e incentivación de los empleados la mayor parte de los empresarios si lo hacen: dándoles una bonificación económica por metas cumplidas, regalos en fechas especiales, almuerzos en ocasiones festivas, celebrar sus cumpleaños, brindarle atención al empleado cuando se enferma, prestarle al empleado la maquinaria para elaborar costuras personales, etc. Por otro lado en la mayoría de las microempresas los empleados si cumplen con sus horarios de trabajo.

### **Producción:**

Un porcentaje muy significativo de microempresas no hace ninguna programación en sus operaciones productivas, y las que las programan lo hacen en forma diaria, semanal, quincenal o mensual; la programación no se hace por periodos largos ya que son productos que requieren de un proceso corto de fabricación, además casi siempre están en constante innovación por la moda.

La puntualidad con el cliente es muy importante ya que muchas veces eso es lo que buscan los usuarios, por tanto un factor que hay que tomar en cuenta es la puntualidad para la fecha que se programo la entrega y es parte de el buen servicio al cliente que tienen las microempresas de no demorar el tiempo de entrega. Un porcentaje menor estimo que solo a veces cumplen con su programación, muchas veces esto se debe a pedidos muy grandes o al ausentismo por enfermedad o de otra índole del operario que obliga a retrasar la producción.

La cantidad que se produce depende en gran medida de los pedidos y la temporada, por ejemplo: navidad, inicio de año escolar, mes patrio, graduaciones; también la producción se realiza en base a la moda, a lo que tengan en existencia y por la experiencia que poseen en el ramo.

Por lo general las microempresas tienen buen orden y limpieza en su área de trabajo, la limpieza es muy importante para evitar accidentes.

En cuanto a la iluminación en los locales, el 83% de las microempresas cuentan con una iluminación adecuada de manera que el proceso productivo se les hace más fácil a las operarias.

Un porcentaje significativo considera que no son frecuentes los accidentes de trabajo, ya que cada empleado sabe bien su trabajo y por ese motivo no sufren accidentes; aunque cabe mencionar que la maquinaria y herramientas con que trabajan no son peligrosas.

El 49% de las microempresas cuentan con un adecuado nivel de inventarios que vayan de acuerdo a las necesidades reales de la empresa, y lo realizan de manera diaria, trimestral, semestral y anual.

### **Ventas:**

Las microempresas que se dedican a la industria de la confección para mantenerse en el mercado toman en cuenta diferentes alternativas: precios accesibles, la competencia, la moda, elaboración de productos de calidad, diversidad de productos, atención al cliente, etc.

El tipo de canal más común que los empresarios utilizan para distribuir sus productos es el de la venta directa, una pequeña parte lo hace por medio de mayoristas e intermediarios.

La forma en que realizan sus ventas es al contado, por lo tanto no manejan ventas al crédito y no existen carteras vencidas de clientes.

La mayoría de los empresarios llevan registros de sus ventas de manera empírica, es decir a través de un cuaderno de apuntes y pocas microempresas que si llevan registros contables, de manera que se les facilita saber como están sus ventas en un periodo determinado.

En las microempresas son los empresarios los que establecen los precios de los productos que ofrecen en el mercado, además conocen con exactitud el costo real de los productos que fabrican. Para la fijación de precios se basan en el costo de producción mas un margen de ganancia, y una pequeña parte se basa en los precios de la competencia o en sus objetivos de rentabilidad.

El tipo de mercado donde operan las microempresas que se dedican a la industria de la confección es local.

En cuanto a la demanda de sus clientes se puede mencionar que la mayor parte de las microempresas están estables y pocas son las que consideran que su mercado ha aumentado o disminuido.

- **Proceso Administrativo.**

- Planeación:**

- También en este tipo de microempresa no es muy común que los empresarios planifiquen sus ingresos y egresos, lo cual les dificulta al establecer márgenes de utilidad o pérdida en la producción; y los pocos que lo hacen lo realizan: semanalmente, cada 15 días, mensualmente o cada 6 meses.



Por otra parte muchos de los empresarios tienen actividades que desean realizar en un periodo de un año entre ellas tenemos: aplicar nuevos métodos de trabajo, pagar deudas, mantenimiento del taller, tener publicidad, atraer clientes potenciales, contratar mas personal, comprar maquinaria, tener mas insumos, etc. En cuanto a la planificación de sus compras de materia prima y otros insumos el 67% planifican sus compras; y el 33% no lo hace.

### **Organización:**

En lo referente a una estructura organizativa la mayoría de estas microempresas no poseen un organigrama donde se pueda observar como se encuentra estructurada la microempresa, pero a pesar de esto todos los empresarios consideran que sus empleados si conocen perfectamente sus funciones en su respectivo cargo de trabajo y también conocen muy bien quien es su autoridad máxima.

En las microempresas son los propietarios los que toman las decisiones en la empresa, este es un patrón que las microempresas tienden a seguir sin importar el sector o rama a que se dediquen, es decir que son muy centralizadas y no le dan la oportunidad al operario en la toma de decisiones; Son muy pocas las que toman en cuenta la opinión del operario, lo cual es muy importante para la descentralización de las funciones y una manera de evitar inconvenientes cuando el empresario este ausente. Por lo general trabajan por unidad terminada, esto se debe a que un buen porcentaje de ellas pagan por obras, y son muy pocas las microempresas que trabajan en serie.

### **Dirección:**

Quien decide ampliar o innovar los productos es siempre el empresario. Por lo general en las empresas pequeñas las decisiones de mayor trascendencia siempre giran entorno al dueño, es decir que en la mayoría de los casos siempre son centralizadas las decisiones, lo cual dificulta las operaciones de las mismas.

Para lograr un mejor funcionamiento el empresario debe de descentralizar las operaciones, de tal manera que en caso de faltar no surjan inconvenientes en la producción y funcionamiento de la microempresa.

**Control:**

El 8% de las microempresas que no llevan ningún tipo de control, el 92% si lo realizan y entre los mas comunes podemos mencionar: control de caja, de bancos, de planillas de pago, cuentas por pagar y cobrar y control de costos.

Por otro lado son muchos los empresarios que no llevan registros contables en sus microempresas, por tal razón no los utilizan para tomar sus decisiones.

El 100% de las microempresas tiene controles de calidad sobre la producción. En la mayoría es el propietario quien revisa el producto, pero no cuentan con una persona designada que revise la calidad del producto que se elaboró.

Este control casi siempre lo hacen hasta el final de la producción, aunque hay quienes que lo hacen al inicio o al término medio de la producción.

Todos los empresarios consideran que los servicios que brindan a sus clientes en sus negocios son oportunos y en las condiciones requeridas.

Los empresarios manejan registros de clientes anotando sus datos personales como su nombre completo, dirección, teléfono, etc.

▪ **Marco legal.**

Este tipo de microempresas en su mayoría se encuentran registradas en la alcaldía de tal manera que son muy pocas las que no cumplen con esta obligación, también se observo que el 50% de los empresarios encuestados viven en su mismo lugar de trabajo.

- **Competencia.**

El principal competidor para las microempresas de la industria de la confección que operan en la ciudad de San Miguel son las empresas extranjeras, locales y productos sustitutos.

- **Herramientas:**

Los métodos que utilizan las instituciones consultoras y asesoras para impartir sus servicios son a través de programas, algunas ya lo tienen preestablecidos y otras hacen un estudio a la empresa para así elaborar un programa especializado en las necesidades de la microempresa; por medio de visitas a las empresas, es decir que el consultor o asesor visite a la microempresa periódicamente y verificar el funcionamiento de esta; y por medio de módulos.

- **Capacitaciones:**

Lo que si es importante mencionar es que mas de la mitad de las microempresas si han participado, ya sean los propietarios o sus empleados en actividades de desarrollo empresarial entre los temas impartidos podemos mencionar: como solicitar un crédito, capacitación y publicidad en el extranjero, ingresos y egresos, atención al cliente, capacitación de alta costura, asesoría en ventas, asesoría con respecto al negocio de la microempresa, capacitación en bordados, etc.

- **Publicidad:**

Otro aspecto importante que se puede mencionar es que la mayoría de microempresas no desarrollan ninguna actividad publicitaria porque consideran que los costos son muy elevados o porque no estiman necesario realizar ningún tipo de publicidad, y las que si la realizan lo hacen por medio de la radio, tarjetas de presentación, referencias de los clientes, bolsas estampadas con los datos de la

empresa, etc. En cuanto a las actividades promocionales que realizan a sus clientes se puede decir que son muy pocas las que lo hacen y entre estas actividades se pueden mencionar: descuento por pedidos grandes, descuentos a sus clientes frecuentes, tarjetas de descuento para un mes, regalos por compra y en los vestidos de ocasión regalos complementarios por cancelar anticipadamente.

▪ **Cientes:**

La mayoría de ellos dijeron que no existía ningún tipo de queja de sus clientes por los productos y servicios que ofrecían al mercado considerando así que los servicios que brindan a sus clientes en sus negocios son oportunos.

#### 4.2.2 RECOMENDACIONES

- Diseñar un Plan de consultoría y asesoría empresarial para las microempresas de la industria de la confección del área metropolitana de San Miguel, de tal manera que al implementarlo contribuya a proporcionar una mejor orientación empresarial y con ello incrementar la eficiencia y eficacia en las microempresas investigadas.
- Desarrollar un Plan de Asesoría y Consultoría empresarial por medio del cual el empresario reciba orientación en la función financiera que les permita adquirir conocimientos generales, entre otros, sobre la preparación de registros contables, de tal manera que le permita manejar adecuadamente el recurso financiero.
- Desarrollar un Plan de Asesoría y Consultoría a través del cual el empresario reciba instrucción en lo relativo a administrar adecuadamente los recursos de la microempresa, a través de la preparación de programas, instrumentos administrativos (preparación de planillas, manuales de funciones, etc.) y como dirigir y motivar al personal que trabaja para el.
- Desarrollar un Plan de Asesoría y Consultoría mediante el cual el empresario adquiera conocimientos en lo relativo al proceso de producción, calidad del producto, diseño del producto, etc.
- Desarrollar un Plan de Asesoría y Consultoría por medio del cual se le proporcione al empresario los conocimientos mínimos de comercialización y venta para establecer en forma técnica la promoción del producto, establecimiento de canales de distribución y fijación de precios del producto.
- Formular políticas y estrategias adecuadas que faciliten la ejecución del programa y permita alcanzar los objetivos previstos.

## CAPITULO 5: PROPUESTA

### *5.1 INTRODUCCION.*

En el capítulo se describe el diseño de un Plan de Asesoría y Consultoría Empresarial propuesto a las microempresas que se dedican a la industria de la confección del área metropolitana de San Miguel, el cual está fundamentado en la búsqueda de alternativas viables de proceder práctico para la solución de problemas concretos en las áreas funcionales con el propósito de mejorar la gestión empresarial de las microempresas de dicho sector.

La estructura del plan comprende los siguientes componentes: contendrá cuatro programas para las diferentes áreas funcionales y un programa para el proceso administrativo, cada programa tendrá sus propios objetivos, contenido y herramientas que permitan hacer más fácil la ejecución del presente Plan.

Se considera de importancia aclarar que el contenido de la estructura del plan variara de acuerdo a los cambios que se den en el medio en que se desenvuelven estas microempresas. En tal sentido, cabe mencionar que el diagnóstico realizado tiene validez únicamente para el presente estudio.

## 5.2 OBJETIVOS.

### 5.2.1 OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar a los propietarios de microempresas que se dedican a la industria de la confección del área metropolitana de San Miguel, un Plan de Asesoría y Consultoría Empresarial que persiga el desarrollo integral y participativo y este orientado a satisfacer necesidades reales.

### 5.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Ofrecer los elementos básicos técnicos y administrativos a los empresarios para que lleven un mejor control de sus recursos e incrementar sus ingresos.
- ❖ Procurar que los empresarios apliquen herramientas técnicas en sus negocios mejorando su administración.
- ❖ Lograr que los propietarios reconozcan la importancia de la asesoría y consultoría empresarial como complemento del desarrollo de sus labores y la utilización óptima de sus recursos.

### 5.3 POLITICAS.

- ❖ Se determinaran los mecanismos adecuados para una asesoría y consultoría empresarial integral, que viabilice el desarrollo de las microempresas de la industria de la confección a las que se le impartirá el Plan.
- ❖ La asesoría y consultoría empresarial deberá cubrir el desarrollo de las áreas funcionales básicas de las microempresas.
- ❖ El plan deberá desarrollarse por personas idóneas y especializadas en el sector de microempresas preferentemente al sector industria de la confección del área metropolitana de San Miguel.
- ❖ Solo podrán participar en la asesoría y consultoría empresarial aquellas microempresas que tengan al menos un años de operación.



#### **5.4 ESTRATEGIAS**

- ❖ La asesoría y consultoría empresarial se desarrollara por medio de planes de ejecución orientados a las necesidades de cada área funcional de las microempresas.
  
- ❖ Se realizaran diagnósticos integrales a cada microempresa a manera que direcciona adecuadamente la asesoría y consultoría empresarial a impartir.

## **5.5 DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS**



### **5.5.1 PROGRAMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Ayudar al empresario por medio de conocimientos básicos a administrar adecuadamente los recursos de la empresa.

#### **OBJETIVO ESPECIFICOS**

- ❖ Instruir al empresario a como preparar planes y programas de trabajo para el desarrollo de las operaciones de la microempresa.
  
- ❖ Enseñar al empresario como elaborar instrumentos administrativos.
  
- ❖ Instruir al empresario sobre como dirigir y motivar.





#### **CONTENIDO**



- Preparación de planes y programas de trabajo.
- Elaboración de instrumentos administrativos.
- Dirección y motivación del personal



## 5.5.1.1 METODOLOGIA DEL PROGRAMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

**TEMATICA:** Preparación de planes y programas de trabajo, Elaboración de instrumentos administrativos, Dirección y motivación del personal

**OBJETIVO GENERAL:** Ayudar al empresario por medio de conocimientos básicos a administrar adecuadamente los recursos de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES		T/H	RECURSOS	EVALUACION
		FACILITADOR	PARTICIPANTES			
<p>➔ Instruir al empresario sobre como planificar, organizar, controlar y dirigir su microempresa.</p> <p>➔ Instruir al empresario a como preparar planes y programas de trabajo para el desarrollo de las operaciones de la microempresa.</p>	<p>➤ Presentación del programa a los participantes.</p> <p><b>Desarrollo</b></p> <p>➤ Fundamentar los conocimientos teóricos-didácticos en torno a l Proceso Administrativo</p>	<p>➤ Orientar el trabajo y la participación en función de los objetivos que se persiguen en este programa.</p> <p>➤ Presentar los conocimientos teóricos-didácticos para lograr una mayor comprensión del contenido de cada subprograma.</p>	<p></p> <p>⊕ Comprometerse con el cumplimiento y desarrollo del programa.</p> <p>⊕ Participar del dialogo y exposición del contenido.</p>		<p> agenda del desarrollo del programa</p> <p> fotocopias</p> <p> lápiz</p>	<p>➤ Asistencia al desarrollo del programa.</p> <p>➤ Trabajo del grupo en función de los objetivos de cada jornada del desarrollo de cada subprograma.</p> <p>➤ Participación en el desarrollo de cada tema.</p>

<p>➔ Enseñar al empresario como elaborar instrumentos administrativos.</p>	<p>➤ <b>Planeación</b></p> <p>&gt;Que es la planeación y Como planificar ?</p> <p>&gt;Como pensar en futuro.</p> <p>&gt;Pasos para la planeación.</p> <p>&gt;El Diagnostico.</p> <p>&gt;Los Objetivos.</p> <p>&gt;Estrategias.</p> <p>&gt;Misión.</p> <p>&gt;Visión.</p> <p>&gt;Como planificar sus actividades por áreas.</p>	<p>➤ Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma de la planeación.</p> <p>➤ Orientar la resolución y presentación de cada práctica o actividad del subprograma.</p> <p>➤ Resolver junto al grupo mediante ejemplos como realizar las practicas del diagnostico, objetivos, estrategias, misión, visión, como planificar sus actividades por áreas y como programar sus actividades durante un año.</p>	<p>⊕ Participación del grupo en las demostraciones y desarrollo de las practicas o actividades de cada subprograma.</p> <p>⊕ Desarrollar las practicas o actividades asignadas.</p> <p>⊕ Exponer cualquier inquietud en el transcurso del desarrollo de cada subprograma.</p>	<p> plumones</p> <p> Páginas de papel bond.</p>	<p>✿ Pertinencia de los aportes.</p> <p>✿ Desarrollo de las practicas o actividades de cada subprograma.</p>
--	--	--	---	---	--

	<p><b>✿ Organización</b></p> <p>&gt;Que es organizar?</p> <p>&gt;Que es la estructura organizativa.</p> <p>&gt;Como organizar el trabajo por áreas y por horario.</p> <p>&gt;Como organizar el espacio en su microempresa.</p>	<p><i>↗</i> Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma de organización.</p> <p><i>↗</i> Orientar la resolución y presentación de cada práctica o actividad del subprograma.</p> <p><i>↗</i> Resolver junto al grupo mediante ejemplos como realizar las practicas de cómo construir el organigrama, como organizar el trabajo por áreas , distribuir el tiempo de acuerdo a su horario de trabajo y sus actividades diarias; además como organizar el espacio de la microempresa</p>		<p> Pizarra.</p> <p> Folleto del programa del proceso administrativo.</p>	
--	--	---	--	---	--

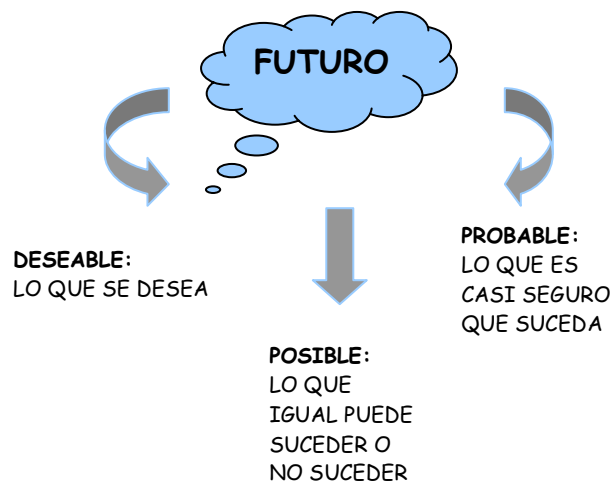
	<p>tomando en cuenta la secuencia mas adecuada para realizar todas las actividades .</p> <p><b>* Dirección</b></p> <p>&gt;Que es dirigir?</p> <p>&gt;Que es la autoridad?</p> <p>&gt;La toma de decisiones.</p> <p>&gt;La comunicación.</p>	<p>Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma de dirección.</p> <p>Orientar la resolución y presentación de cada practica o actividad del subprograma,</p> <p>Resolver junto al grupo mediante ejemplos como realizar las practicas de cómo reconocer el empresario su autoridad dentro de su microempresa, alternativas de cómo tomar</p>				
--	---	---	--	--	--	--

	<p><b>* <u>Control</u></b></p> <p>&gt;Que es el control?</p> <p>&gt;Funciones del control.</p> <p>&gt;Controles por áreas.</p>	<p>decisiones y como realizar la comunicación dentro de su microempresa.</p> <p><i>↗</i> Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma del control.</p> <p><i>↗</i> Orientar la resolución y presentación de cada práctica o actividad del subprograma.</p> <p><i>↗</i> Resolver junto al grupo mediante ejemplos como realizar el control en las diferentes áreas de la microempresa.</p>				
--	--	--	--	--	--	--

### 5.5.1.3 SUB-PROGRAMA DE PLANEACION

La planeación constituye la función principal del proceso administrativo, que comienza por los objetivos, estrategias, es decir planear es pensar, imaginar, proyectar, innovar, crear, visualizar, etc. Además en esta fase se favorece el desarrollo de la empresa para un máximo aprovechamiento de los recursos.

Se puede decir que la planeacion es el arte de convertir el futuro deseable en probable y futuro entenderemos por? lo que esta por venir o lo que no ha sucedido todavía , y este puede ser :



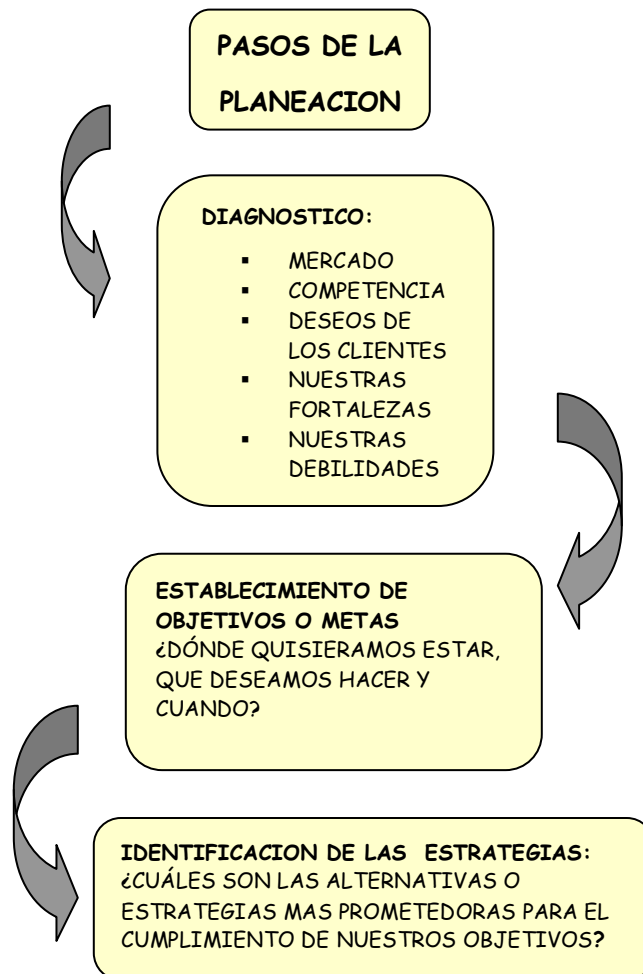
*Surgen las siguientes interrogantes al pensar en futuro en la empresa:*

- ¿Qué grande y diferente será la empresa?
- ¿Cuál es el futuro probable de la empresa?
- ¿Venderé directamente los productos?
- ¿Realizare ventas únicamente locales o nacionales?
- ¿Cuántos tipos de productos produciré?



¿Cuál es el futuro deseable de la empresa?

### **PASOS DE LA PLANEACION**



ELEMENTOS PARA LOGRAR UNA PLANEACION EFICIENTE:

1. Formule la Misión
2. Pregúntese que es lo que desea lograr en un futuro
3. Establezca la misión de su empresa
4. Realice un diagnostico del ámbito interno y externo de su empresa
5. Elabore objetivos que desea alcanzar

6. Elabore las estrategias que considera necesarias para su empresa
7. Realice la planeación de todas las actividades que realiza en su empresa y por áreas funcionales.

**DIAGNOSTICO:**

Se debe de realizar un análisis preliminar de las posibles oportunidades presentes y futuras de la empresa e identificar las fortalezas y debilidades, así mismo determinar los problemas que se desean resolver y especificar en que se desea mejorar.

En el diagnostico se puede realizar de manera exacta y acertada para obtener la realidad presente de la empresa por medio de un FODA que significa: Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una empresa.

**Fortalezas:** Son sus ventajas

**Oportunidades:** Circunstancias favorables que se pretenden aprovechar

**Debilidades:** Son sus inconvenientes

**Amenazas:** Son los riesgos y obstáculos que se pueden presentar



Escriba los problemas o dificultades de su empresa , además reconozca sus fortalezas o amenazas .

<b>FORTALEZAS</b>	* * *
<b>OPORTUNIDADES</b>	* * *
<b>DEBILIDADES</b>	* * *
<b>AMENAZAS</b>	* * *

## **OBJETIVOS**

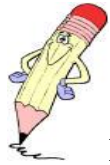
Son los fines o soluciones hacia las que se dirigen todas las actividades de la empresa para lograr un excedente que significa utilidades, pero en pocas palabras los objetivos son los resultados que se esperan lograr en un periodo determinado.

Los objetivos deben ser cuantificables y verificables al final del periodo, para determinar si se cumplió o no, estos se dividen en: A corto plazo, A mediano plazo y A largo plazo.



Escriba los objetivos que desea alcanzar en los periodos establecidos:

<b>OBJETIVOS A CORTO PLAZO</b>	* * *
<b>OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO</b>	* * *
<b>OBJETIVOS A LARGO PLAZO</b>	* * *



Para ser medibles los objetivos deben ser verificables y responderse la pregunta:"

¿Cómo puedo saber al final del periodo si el objetivo se cumplió? "De la siguiente manera:

Que?
Donde?
A quien?
Como lograrlo?
Cuando y en cuanto tiempo alcanzare el objetivo?

**ESTRATEGIAS:**

Es la determinación de los propósitos (o la misión) de los objetivos básicos de la empresa, son los cursos de acción que se toman y la asignación de recursos que son necesarios para lograr los propósitos.

En pocas palabras son las acciones que me propongo para lograr mis objetivos.

Ejemplo:

Como lograr distribuir mis productos? Por vendedores asalariados, venta directa, distribuidores mayoristas.



<b>Realice una lista de las estrategias que pueda utilizar para lograr los objetivos de su empresa y seleccione la mejor de ellas?</b>	
1.	3.
2.	4.
5.	6.
7.	8.
<b>La mejor de ellas es?</b>	

**MISION:**

Es una afirmación que describe el concepto de la institución, su naturaleza, el porque de ella, a quien sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. Describe “el que debemos hacer y como debemos hacerlo”

**¿Cuál es el motivo  
de hacerlo, el  
Propósito?**

**¿Cómo lo debemos hacer?  
¿Cuál será nuestra ventaja?**



**Cuales son los servicios  
que debemos ofrece**

**Quienes son nuestros clientes?**



Al contestar las siguientes interrogantes redacte la Misión de la Empresa:


**VISION:**

Son nuestras metas o ilusiones puestas en acción, son todas las ilusiones que poseen un empresario o un equipo de trabajo para dirigir el futuro de la empresa.

Es reconocer que es lo que quiero para el futuro de mi empresa? Es lo que no ha sucedido todavía?

**¿Qué es lo que deseo lograr para mi empresa?**

**¿Qué es lo que no quisiera que mi empresa haga?**

**¿Cuáles son las características que tenemos y deseamos tener?**

**¿Cuáles son las características que tenemos y no deseamos tener?**



A continuación redacte la Visión de la empresa tomando en cuenta las interrogantes anteriores:

**PLANEACION DE ACTIVIDADES:**



Para seleccionar el mejor curso de acción alternativo se deben identificar las actividades y programarlas, ya que existe una estrecha relación entre el tiempo y la planificación de las actividades dentro de una empresa; se realiza por medio de una calendarización por anticipado detallando cada una de las actividades por áreas funcionales (Finanzas, Personal, Producción y Ventas) para lograr cumplir con los objetivos o metas.



Para esta práctica realice un listado de las actividades de su empresa por cada área.





A continuación se presentara una herramienta que le servirá al empresario a programar sus actividades durante un año.

FECHA ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

### 5.5.1.3 SUB-PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN:

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos de una empresa, de tal manera que estos puedan alcanzar los objetivos y metas.

La organización produce la estructuración y ordenamiento de los recursos y funciones de la empresa facilitando así el logro de los objetivos.

#### ***LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:***

Esta se refiere a la forma a la que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de una empresa en cuanto a las relaciones entre el gerente y los empleados y entre empleados y empleados.

Para que una empresa funcione adecuadamente, necesita ser organizada, es decir estar estructurada para ser más eficiente y eficaces.

La eficiencia está relacionada con los fines, es decir, con los objetivos propuestos, lo cual implica hacer lo que fuera necesario y de la mejor manera para alcanzar los resultados esperados.

El diseño organizacional permite al gerente o propietario de una empresa establecer los cargos para cada persona, sus funciones y responsabilidades.

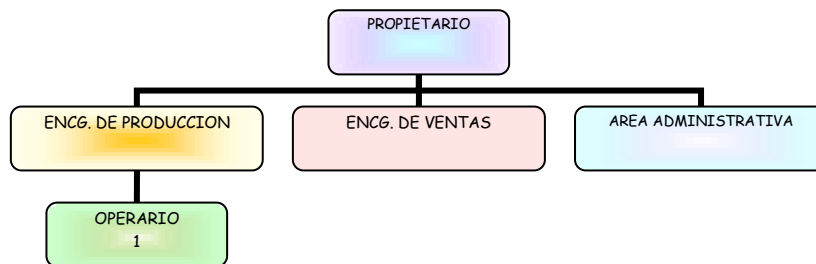
Para que haya una buena organización en toda empresa debe haber: Unidad de mando y Unidad de dirección.

Que entenderemos como:

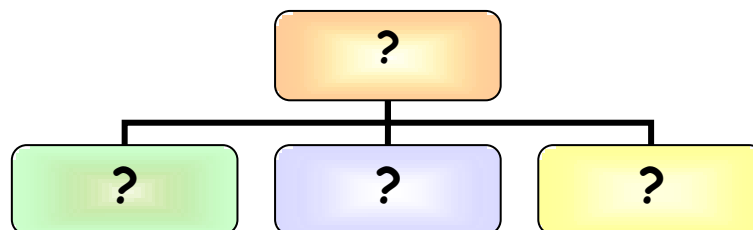
*Unidad de Mando:* Significa que cada persona recibe ordenes y le rinde cuentas a una sola persona.

*Unidad de Dirección:* Significa que todas las tareas estén asignadas a una persona la cual es responsable permanentemente.

El diseño organizacional se debe elegir la estructura adecuada realizando un análisis de la organización de las personas en la empresa, determinar la unidad de mando y dirección en base a esto se elabora el grafico llamado "Organigrama" que es la grafica que representa la organización formal de una empresa.



Realice el organigrama de su empresa de acuerdo si existe en ella unidad de mando o unidad de dirección.



### **ORGANIZAR EL TRABAJO:**

Es integrar el personal en los puestos de la estructura organizativa, identificado los requerimientos del cargo para que el desempeño sea eficaz.

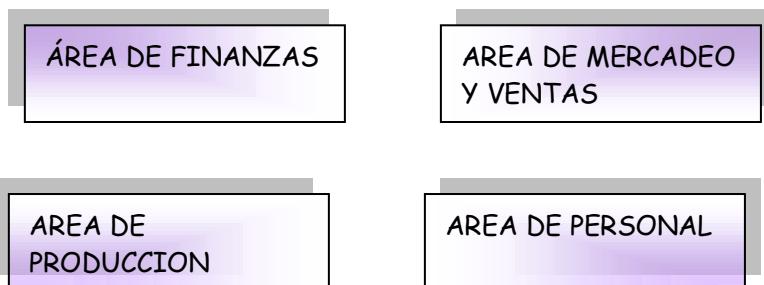
Por lo tanto se realiza un listado de todas las tareas que se realizan en la empresa, agrupándolas por cada área ordenándolas de manera lógica y eficientemente posible.

En la manera de que no se delega autoridad , se le centraliza absolutamente la autoridad a una sola persona, lo cual ocurre en las microempresas que una misma persona puede realizar tareas de diferentes áreas, sin embargo siempre y cuando organice bien su tiempo para dedicar un tiempo determinado a cada área .

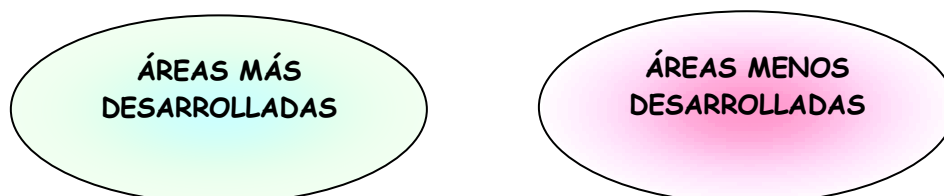
Una manera para organizar el trabajo se realiza lo siguiente:

1. Realizar una lista de todas las tareas que se realizan en la empresa y se agrupan por áreas.
2. Determinar la persona idónea que será responsable de realizar cada tarea o grupos de tarea.
3. Establecer y analizar la relación que existirá entre las diferentes tareas y organizarlas en diferentes secuencias.
4. Escoger la secuencia mas adecuada y que permita que las tareas se realicen en el menor tiempo y de mejor manera posible.

En esta práctica usted realizara un listado de las actividades de su empresa y las agrupara de acuerdo al área que pertenezca.



Después de haber ordenado las actividades de acuerdo al área correspondiente analizo si todas las áreas están desarrolladas de la misma manera o si, por el contrario, existen áreas menos desarrolladas, y las identifico.



Es conveniente que cada tarea requiera un debido tiempo para realizarla, y por lo tanto se puede realizar una organización del tiempo., de manera de registrar en una agenda los compromisos adquiridos, tomar en cuenta las prioridades, cumplir con las actividades programadas y dedicar el tiempo oportuno a cada tarea que se requiera dentro de la empresa.

A continuación determinara si cuenta con un orden en la distribución de su tiempo de acuerdo a su horario de trabajo y si logra cumplir con sus actividades diarias.

HORA	ACTIVIDAD
07:00 AM	
08:00 AM	
09:00 AM	
10:00 AM	
11:00 AM	
12:00 M	
01:00 PM	
02:00 PM	
03:00 PM	
04:00 PM	
05:00PM	

### LA ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO:

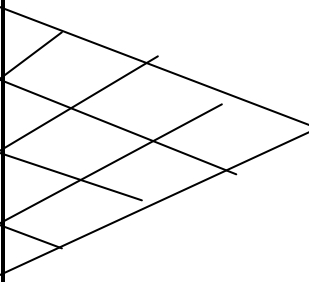
Es una manera de distribuir adecuadamente cada cosa en su lugar, que cada área específica tenga los elementos correspondientes y que se encuentren en el lugar adecuado. Tomando en cuenta el espacio físico, la iluminación, la ventilación y todas las condiciones que requieran para efectuar las operaciones de la empresa.

Para distribuir el espacio físico se realiza lo siguiente:

1. Realizar el listado de las áreas con las que cuenta la microempresa.
2. enumerar cada área y determinar el grado de relación entre cada una, para reconocer cuales deben estar mas cerca; utilizando la siguiente matriz.

#### MATRIZ DIAGONAL

Nº	DEPARTAMENTO	AREA m
1	Área Administrativa	
2	Área de Ventas	
3	Área de Materia Prima	
4	Área de Producción	



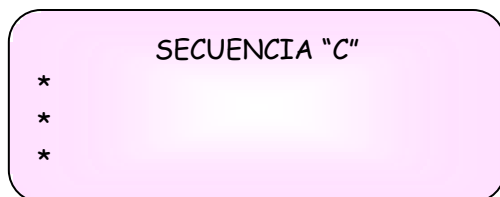
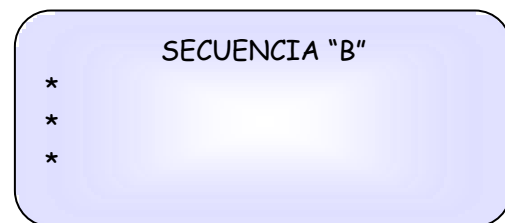
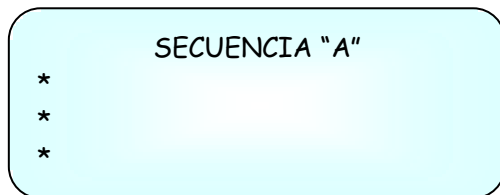
Una manera de cómo identificar o determinar la proximidad de cada área , es utilizando la matriz anterior con la siguiente simbología:

SIMBOLO	SIGNIFICADO
A	Importante
B	Normal
C	Sin Importancia



Para determinar la secuencia:

Más adecuada se tiene que tomar en cuenta que al realizar cada tarea se haga de la mejor manera y en el menor tiempo posible; en base al listado de las actividades que se realizan en la empresa.



Agrupo cada una de las actividades de la empresa y las concentro en diferentes secuencias.

#### 5.5.1.4 SUB-PROGRAMA DE DIRECCIÓN

Dirigir implica mandar, influir, guiar, coordinar y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales con entusiasmo y motivación. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes o propietarios con cada una de las personas que trabajan con ellos.

En esta etapa se trata de convencer a los demás de que se unan para lograr alcanzar los objetivos de la empresa en base a la orientación y motivación, que ayuda a los empleados a hacer su mejor esfuerzo.

No basta planificar y organizar si no hay una dirección competente para realizar las cosas, más bien; la dirección implica no solo transmitir a las personas lo que deben hacer y conseguir, que lo hagan de la mejor manera posible, porque si las personas no conocen los objetivos que quieren alcanzar, sus esfuerzos serán en vano. La dirección se basa en el trabajo conjunto de las personas e intentar orientarlos en dirección de los objetivos deseados.

Sin embargo, la dirección no involucra solo motivar, comunicar, servir de guía, coordinar trabajos en equipo sino fundamentalmente tomar decisiones que apunten hacia los objetivos que se pretenden en la empresa.

***AUTORIDAD:***

Para lograr tener la capacidad de dar ordenes y lograr hacerlas cumplir, es necesario tener que despertar en los demás el deseo de imitar e influir como buen líder el entusiasmo, de generar ideas novedosas, trabajar en equipo, estar siempre dispuesto a aprender, hacer las cosas de la mejor manera .

Todo esto es necesario e indispensable que todo empresario tenga, para lograr cumplir todos los objetivos que se han propuesto en la empresa, influyendo en las personas para que se esfuercen voluntariamente y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

Además un elemento muy importante es generar que los empleados reconozcan el buen ejemplo que la autoridad, ejerciendo cualidades dignas de admirar.

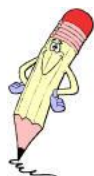
Para la asignación de autoridad o funciones a una o mas personas, generalmente los empresarios están acostumbrados a realizar todas las actividades y funciones que se realizan en la empresa; por la creencia de que nadie lo puede hacer. Lo único que se logra con este pensamiento es evitar ver como se desarrolla la microempresa.



El proceso a través del cual se puede delegar:

1. *Asignar deberes:* El responsable de la empresa tiene que definir perfectamente y comunicar los deberes que serán asignados a sus mandos medios e intermedios, los cuales a su vez los trasladaran a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
2. *Delegar autoridad:* el hecho de comunicar funciones y actividades a un subordinado demuestra que se le debe entregar la autoridad necesaria para desempeñarlas adecuadamente.
3. *Asignar responsabilidades:* Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y una de las causas mas frecuentes de abusos en las empresas.
4. *Crear confianza:* Si un jefe ha decidido delegar, es necesario que confié en los demás.

En esta practica es necesario analizar si mi autoridad frente a mis trabajadores la reconocen y la cumplen, si confían en la capacidad de quien les autoriza o guía por el camino acertado y seguro, además si reconocen que el que le orienta esta mejor preparado que ellos. Además que la autoridad de el buen ejemplo de corregir los errores y cultivar la virtudes.



Analizo y determino si mis trabajadores están dispuestos a reconocer mi autoridad?

---

---

---

Reconozco porque respetan mi autoridad o porque no lo hacen?

---

---

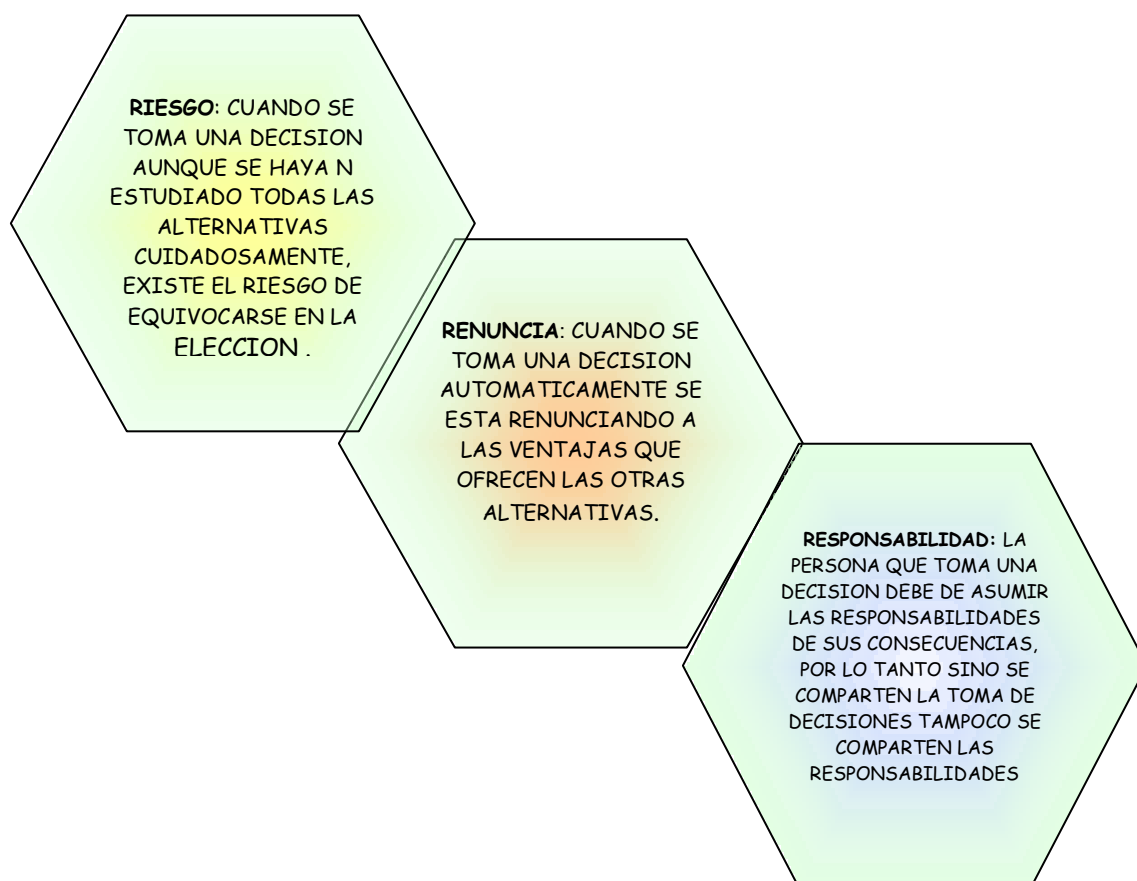
---

## **TOMA DE DECISIONES**

Es la selección de un curso de acción entre varias opciones; constituye por lo tanto la esencia misma de la planeación. La base para la toma de decisiones se realiza: por sus percepciones, por sus creencias, por sus valores.

Todo proceso de decisión en las empresas es muy importante porque generalmente afecta a todos los procesos humanos dentro de la empresa.

Sin embargo, toda decisión involucra Riesgo, Renuncia y Responsabilidad es decir las tres "R", las cuales generan un conflicto psicológico en la persona que tiene que decidir, situación que muchas veces es difícil de aprender a manejar.



## PARA TOMAR UNA DECISION?

Es necesario determinar o conocer la situación o problema existente en la empresa, la cual obliga a tomar una decisión, identificar las diferentes alternativas para solucionar la situación, realizar un análisis y al final tomar una decisión.



Identifique las alternativas para tomar su decisión, ya sea formando grupos de 2 o 4 personas, generando lluvia de ideas para lograr tomar una decisión certera.

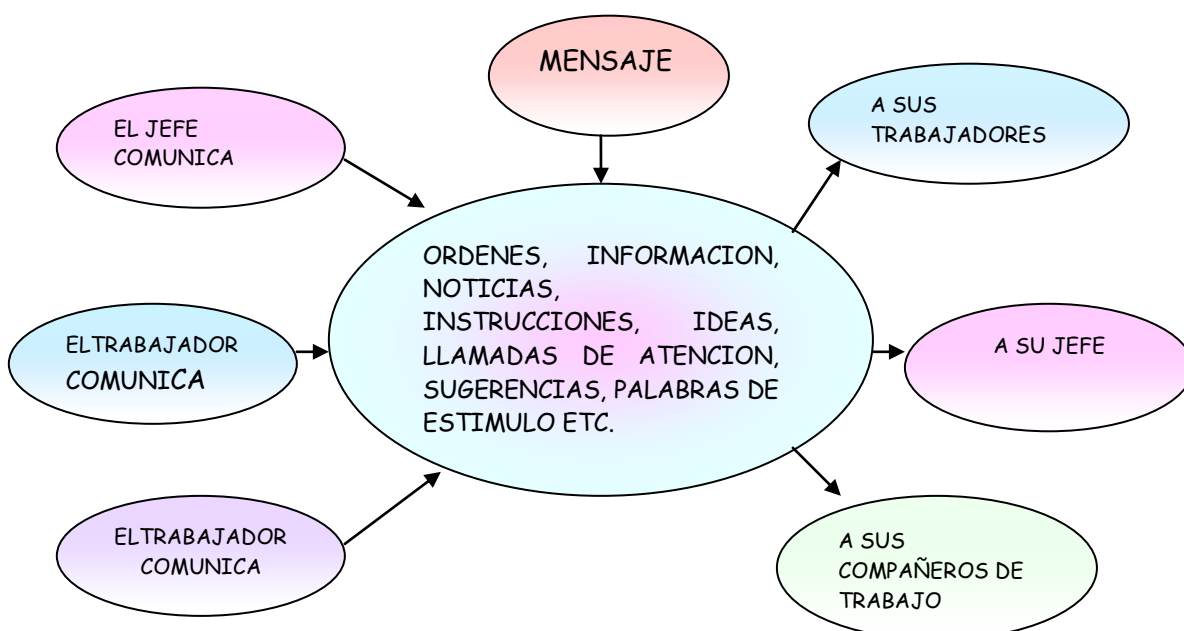

### 5.5.1.5 SUB-PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

Es la transferencia de información de una persona a otra, o el intercambio de ideas, pensamiento entre dos o más personas.

En la comunicación dentro de la empresa debe ser permanente, precisa, clara, directa, respetuosa y sincera.

La información no solo debe de fluir en sentido descendente o ascendente por la estructura organizacional es decir de jefe a empleados y de empleados a jefe o propietario; sino también la comunicación se debe dar horizontal y diagonalmente. La comunicación puede efectuarse por escrito utilizando palabras sencillas, breves, dando ilustraciones o ejemplos para una mayor comprensión; pero la mayor parte de la información se comunica oralmente. Además, los individuos también se comunican a través de gestos o expresiones faciales.

Lo más importante de todo es mantener una buena comunicación dentro de la empresa.





### 5.5.2.6 SUB-PROGRAMA DE CONTROL

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir o comparar el desempeño de los planes con los resultados para verificar si se han cumplido y mostrar donde existen desviaciones, corregirlas para lograr una buena realización de los proyectos.

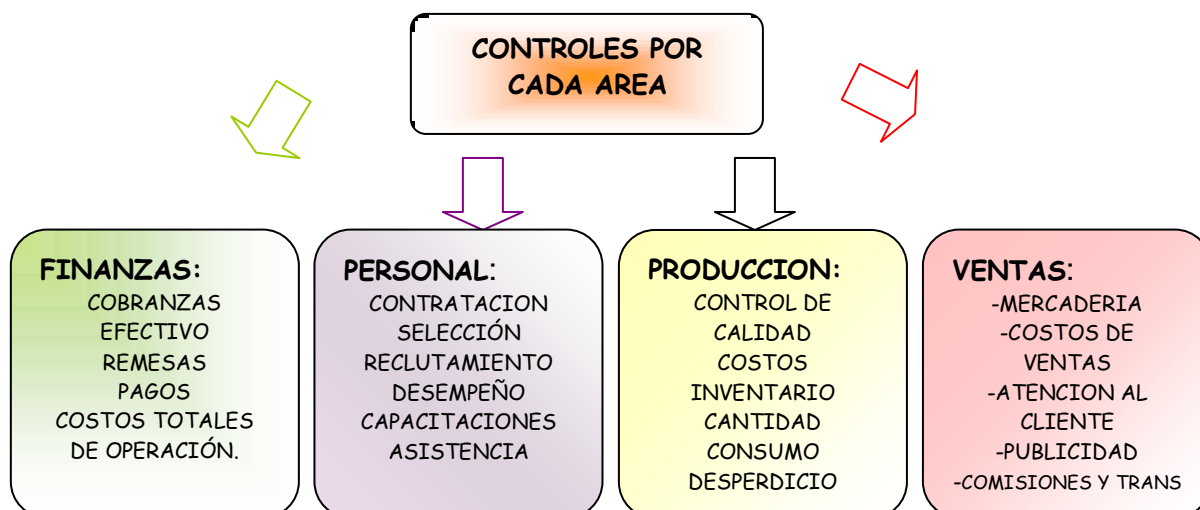


El mejor control es el que se comienza a aplicar desde el comienzo del proceso de producción, las metas son muy importantes para el control porque son los proyectos expresados de tal manera que su ejecución se puede comparar con los resultados con el trabajo realizado; ya que esta comparación es permanente para verificar hasta que punto se han logrado las metas y corregir las desviaciones y analizar las causas por las cuales no se cumplieron las metas.

*Las funciones del control:*

- ✚ Establece estándares de desempeño.
- ✚ Asegura el logro de los objetivos.
- ✚ Mide los resultados presentes.
- ✚ Permite tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones (errores, fallas, inexactitudes, etc.)
- ✚ Revisión permanente de las actividades de la empresa para verificar su seguimiento si es el correcto.
- ✚ Comparar los resultados con las metas establecidas.

Los controles se deben llevar a cabo en cada una de las áreas de la empresa.





## 5.5.2 PROGRAMA DE FINANZAS

### **OBJETIVO GENERAL**

Enseñar al empresario a preparar controles financieros de tal forma que le permitan realizar una administración adecuada de los recursos financieros

### **OBJETIVO ESPECIFICOS**

- ❖ Facilitar al empresario los conocimientos básicos para elaborar los registros contables.
- ❖ Instruir al empresario en la preparación de flujos de efectivo.
- ❖ Ayudar al empresario a determinar el costo de producción.





### **CONTENIDO**

- Estados Financieros:
  - Balance General.
  - Estado de resultados.
- Preparación de flujos de efectivo
- Manejo de costos


5.5.2.1 METODOLOGIA DEL PROGRAMA DE FINANZAS.

**TEMATICA:** Estados Financieros: Balance General, Estado de resultados, Preparación de flujos de efectivo, Manejo de costos.

**OBJETIVO GENERAL:** Ayudar al empresario por medio de conocimientos básicos a administrar adecuadamente los recursos de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES		T/H	RECURSOS	EVALUACION
		FACILITADOR	PARTICIPANTES			
<p>➔ Facilitar al empresario los conocimientos básicos para elaborar los registros contables.</p> <p>➔ Instruir al empresario en la preparación de flujos de efectivo.</p>	<p>➤ Presentación del programa a los participantes.</p> <p><b>Desarrollo</b></p> <p>➤ Fundamentar los conocimientos teóricos-didácticos en torno al Programa de finanzas.</p> <p>➤ Estados Financieros:</p>	<p>➤ Orientar el trabajo y la participación en función de los objetivos que se persiguen en este programa.</p> <p>➤ Presentar los conocimientos teóricos-didácticos para lograr una mayor comprensión del contenido de cada subprograma.</p>	 <p>➤ Comprometerse con el cumplimiento y desarrollo del programa.</p> <p>➤ Participar del dialogo y exposición del contenido.</p>		<p> agenda del desarrollo del programa</p> <p> fotocopias</p> <p> lápiz</p>	<p>➤ Asistencia al desarrollo del programa.</p> <p>➤ Trabajo del grupo en función de los objetivos de cada jornada del desarrollo de cada subprograma.</p> <p>➤ Participación en el desarrollo de cada tema.</p>



	<p>► Flujos de efectivo</p>	<p>utilidad bruta, gastos de operación, utilidad de operación, utilidades netas para la elaboración del estado de resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma de flujos de efectivo.</li> <li>~ Orientar la resolución y presentación de cada practica o actividad del subprograma,</li> <li>~ Resolver junto al grupo mediante ejemplos como realizar las practicas de</li> </ul>		<p> pizarra.</p> <p> folleto del programa del proceso administrativo.</p>	
--	-----------------------------	---	--	---	--

	<p>► Manejo de costos.</p>	<p>↻ Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma de manejo de costos.</p> <p>↻ Orientar la resolución y presentación de cada practica o actividad del subprograma.</p> <p>↻ Resolver junto al grupo mediante ejemplos como realizar las practicas para determinar los costos que incurren para elaborar un producto, Determinar el costo total y el precio de venta.</p>				
--	----------------------------	--	--	--	--	--

### 5.5.2.2 SUB-PROGRAMA DE ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros representan el producto final del proceso contable y tienen por objeto, presentar información financiera para que los empresarios puedan tomar decisiones eficientes y oportunas.

Entre los principales estados financieros podemos mencionar:

- Balance General.
- Estado de Resultados.

#### A- BALANCE GENERAL:

Es un documento contable que representa la situación financiera de un negocio en una fecha determinada, es decir, lo que un negocio tiene, lo que debe. Es decir, muestra con claridad lo que le pertenece al empresario.

El Balance General esta compuesto por:

Activo, Pasivo y Capital.

#### *ACTIVO:*

El activo representa todos los bienes de una empresa, como el efectivo en caja y en bancos, las cuentas por cobrar a los clientes y otros deudores, maquinaria, equipos y otros. La clasificación de los activos se realiza de la siguiente manera:

- Activos circulantes que se integra por caja, bancos, cliente, cuentas por cobrar a deudores diversos, inventarios. Es decir, que son todos los bienes que posee el empresario y que realizara y convertirá en dinero en un periodo menor a un año.



- Activos no circulantes a fijo que se integran como maquinaria y equipos, edificio, terreno, vehículo, muebles, equipos de oficina. Es decir que son los bienes que tiene el empresario para usarlos y no para venderlos, que le sirven para desarrollar su actividad económica.
- Otros Activos: que se integran como bienes y derechos que tiene la empresa que no son físicamente medibles a saber los gastos de instalación, rentas pagadas por anticipado.
- Depreciación: costo histórico de los activos fijos.

#### *PASIVO:*

Los pasivos están integrados por todas las deudas que se tienen en la empresa y están integrados por:

- Pasivos a corto plazo o circulantes que son deudas que se deben cubrir antes de un año como son los impuestos por pagar, las deudas con proveedores y otras cuentas por pagar.
- Pasivo a largo plazo no circulantes que son las deudas que se deben de cubrir a más de un año como son los créditos hipotecarios.
- Otros Pasivos: son los que no clasifican en los 2 anteriores, por ejemplo anticipo de clientes.

#### *CAPITAL LÍQUIDO*

Es la diferencia entre los activos y los pasivos de la empresa y es lo que en realidad le pertenece al empresario, es decir con lo que inicio su empresa.

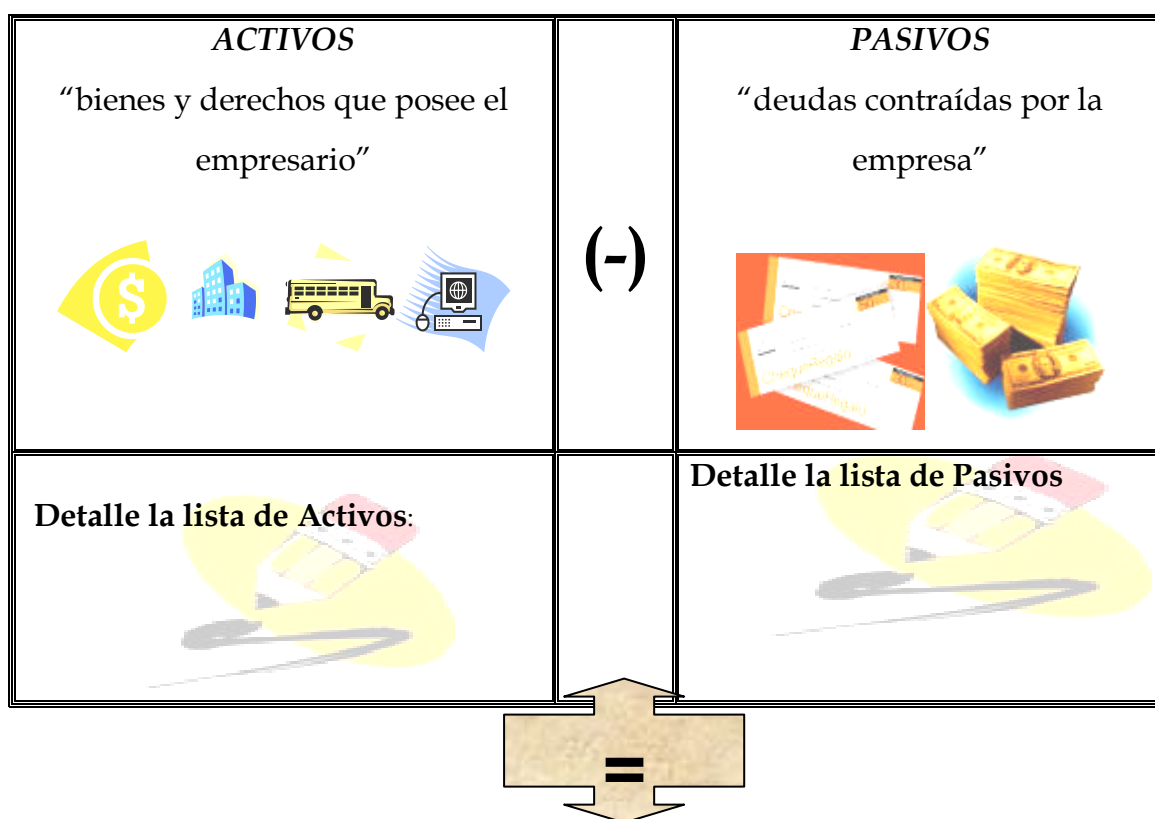
#### Utilidades retenidas de periodos anteriores

Son las utilidades reinvertidas en la empresa o por distribuir.

Utilidades del periodo actual:

Son la utilidades obtenidas por la empresa en el periodo analizado (este valor debe coincidir con las utilidades de el estado de resultados).

PARA ELABORAR EL BALANCE GENERAL PRIMERO HAY QUE DEFINIR:



**PATRIMONIOS**

“diferencia entre activos y pasivos”

<b>NOMBRE DE LA MICROEMPRESA</b> <b>Balance General</b> <b>Al 31 de diciembre de 200x</b>					
<p><b>Activo</b></p> <p><b><u>Circulante</u></b></p> <p>Caja</p> <p>Inventario</p> <p>Gastos pagados por Anticipado</p> <p><b><u>No Circulante</u></b></p> <p>Edificios y Terrenos</p> <p>Mobiliario y Equipo</p> <p>Depreciación Acumulada</p> <p><b>Total de Activo</b></p> <p><b>Pasivo</b></p> <p><b><u>Circulante</u></b></p> <p>Cuentas por pagar</p> <p>Documentos por pagar</p> <p><b><u>No Circulante</u></b></p> <p>Obligaciones Financieras</p> <p><b>Total de Pasivos</b></p> <p><b>Capital y Reservas</b></p> <p>Capital liquido</p> <p>Reserva Legal</p> <p>Utilidades Acumulada</p> <p><b>Total de Pasivo y Capital</b></p>					
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; border: none;">F. Contador</td> <td style="width: 33%; border: none;">F. Auditor</td> <td style="width: 33%; border: none;">F. Propietario</td> </tr> </table>			F. Contador	F. Auditor	F. Propietario
F. Contador	F. Auditor	F. Propietario			

Nombre de la empresa y periodo al que corresponde

Se identifican las cuentas del balance y se estructura de manera que se mantenga la igualdad de la ecuación contable.  
A - P = C

Firma de los responsables

## B- ESTADO DE RESULTADOS

Estado de resultados. Muestra detalladamente los ingresos, costos-gastos y la utilidad o pérdida resultante en el período. Los elementos que integran este estado financiero son:

Ingresos, Costos, utilidades brutas, gastos de operación, utilidades de operación y utilidades netas.

### *INGRESOS*

Son los recursos que recibe el negocio por la venta de un producto. Los ingresos se consideran como tales desde el momento que se vende un producto, aunque su pago sea después de la venta.

Los ingresos pueden clasificarse como:

*Ingresos de Operación:* Son aquellos cuyos recursos que recibe la entidad por operaciones que corresponden a su giro normal (las ventas al crédito o al contado).

*Otros Ingresos de Operación:* Aquellos recursos que recibe el negocio por operaciones que no corresponden al giro normal de la entidad (alquileres, comisiones, intereses, reclamos de seguro, donaciones, subsidios).

### *COSTOS*

Son todas las erogaciones en dinero o su equivalente empleados para producir o comprar un bien. Los costos pueden clasificarse de la siguiente manera:

*Costos de Operación:* Erogaciones relacionadas al giro normal de la entidad costo de venta; costos de producción (en una empresa industrial equivale a sumar materia prima, mano de obra y carga fabril, empleada para producir; costos del servicio).

*Costos no Operacionales:* Todos aquellos que no tienen relación con el giro de la entidad.

### UTILIDADES BRUTAS

Es el resultado de las ventas menos el costo de los bienes vendidos.

### GASTOS DE OPERACIÓN

Incluye los gastos de comercialización, administrativos y por conceptos de depreciación.

### UTILIDADES DE OPERACIÓN

Son los resultantes de las utilidades brutas menos los gastos de operación y son las utilidades que con frecuencia se denominan utilidades antes de impuestos e intereses.

### UTILIDADES NETAS

Son las que se dan como resultado luego que se le reste a las utilidades de operación los intereses financieros y los impuestos que se deben pagar.

PARA ELABORAR EL ESTADO DE RESULTADOS ES NECESARIO CONOCER

<p>GASTOS DE FABRICACION:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Compra de papelería.</li> <li>~ Alquiler de local.</li> <li>~ Energía eléctrica.</li> <li>~ Agua.</li> </ul>		<p>~ _____</p> <p>~ _____</p> <p>~ _____</p> <p>~ _____</p>
<p>GASTOS DE ADMINISTRACION:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Sueldo del empresario.</li> <li>~ Sueldo a empleados de admón..</li> <li>~ Intereses.</li> <li>~ Comisiones.</li> <li>~ Gastos generales de oficina.</li> <li>~ Depreciación de maquinaria, muebles y vehículos.</li> </ul>		<p>~ _____</p> <p>~ _____</p> <p>~ _____</p> <p>~ _____</p> <p>~ _____</p>
<p>LOS OTROS DATOS DEL ESTADO DE RESULTADO SE OBTIENE A TRAVÉS DE FORMULAS PREESTABLECIDAS.</p>		

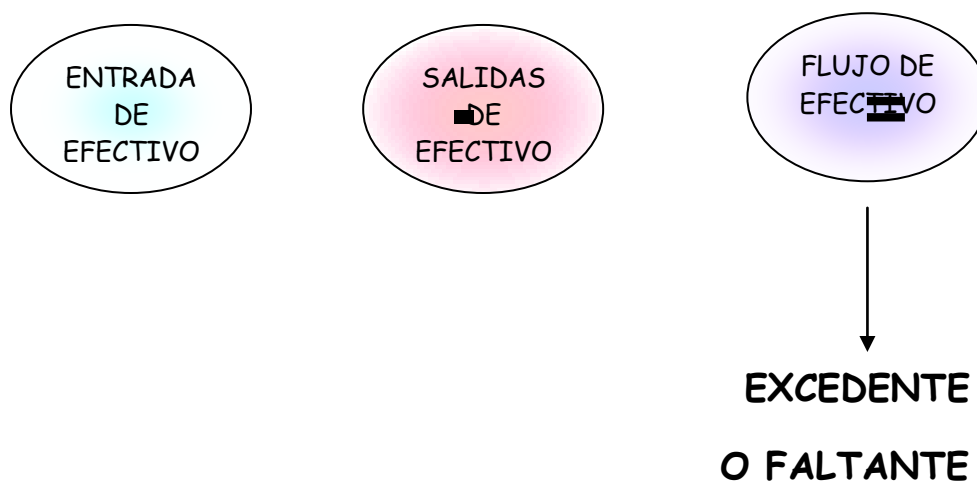
Nombre de la empresa y periodo al que corresponde	<b>NOMBRE DE LA MICROEMPRESA</b>  <b>Estado de Resultados</b> <b>Al 31 de Dic. De 200__</b>	
	<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b> Ventas -Devoluciones sobre ventas -Rebajas sobre ventas <b>=Ventas Netas</b>	
Se identifican las cuentas del estado de resultados: las de ingreso (Ventas Netas, costos, (de venta), el gasto (venta Admón. Financiero); además otros ingresos y gastos, utilidad y perdida neta.	<b>COSTOS</b> <i>Inventario inicial</i> +Compras <i>Gastos de compras</i> <i>Compras totales</i> <i>Devoluciones s/compras</i> <i>Rebajas s/compras</i> +Compras netas <i>Mercadería disponible</i> - <i>Inventario inicial</i> <b>-Costo de Venta</b> <b>=Utilidad Bruta</b>	
	<b>GASTOS</b> <i>Gastos de ventas</i> <i>Sueldo y salario</i> <i>Comisiones</i> <i>Mercadeo y publicidad</i> <i>Gastos de administración</i> <i>Sueldos y salarios</i> <i>Gastos de representación</i> <i>Servicios básicos</i> <i>Gastos Financiero</i> <i>Intereses pagados</i> <i>Comisiones bancarias</i> <b>-Gastos de operación</b> <b>=Utilidad de operación</b> +Otros ingresos -Otros gastos <b>=Utilidad neta</b>	
	<b>CONTADOR</b> <b>PROPIETARIO</b>  <b>AUDITOR</b>	
Firma de los responsables		

### 5.5.2.3 SUB-PROGRAMA DE ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Es un estado financiero que demuestra los movimientos del efectivo que sale y que entra al negocio, por medio de una lista de las fuentes de ingreso de efectivo y los usos de desembolsos del mismo.

El objetivo es el brindar la información sobre de la liquides del negocio (liquides: es tener el dinero disponible para solventar las deudas a corto plazo)

La formula del Estado de Flujo de Efectivo:



### *ENTRADAS DE EFECTIVO:*

Son los recursos en efectivo provenientes de transacciones tales como venta al contado de mercadería o materiales.

#### *Cobranzas:*

- Cuentas por cobrar.
- Pago de Documentos.
- Efectivo recibido de intereses y de dividendos sobre inversiones.
- Venta de equipo al contado y aportaciones hechas por los accionistas.

En síntesis las entradas de efectivo las podemos clasificar en: Operación (Ingreso X Venta), Financiamiento (Venta al crédito o Documentos por cobrar) e Inversión (Excedente de Efectivo).

### *SALIDAS DE EFECTIVO:*

Son desembolsos que se realizan al efectuar transacciones tales como: Compra de mercadería al contado, pago de cuentas por pagar, adquisición de equipo al contado, pago de gastos y retiro de capital de parte de los accionistas (las utilidades retenidas serán divididas en efectivo).

Se clasifican de Operación (gastos de operación, pagos de servicios, salarios), Financiamiento (pago de prestamos e intereses) e Inversión (Títulos Valores).

Operaciones que no son en Efectivo:

1. Reconocimiento de la depreciación, el agotamiento y la amortización.
2. Registros de los cargos por cuentas por cobrar incobrables.
3. Reevaluación del inmueble, maquinaria y equipo.



*Bases de Preparación:*

1. Dos balances generales (es decir un balance comparativo) referido al inicio y al fin del periodo al que corresponde el Estado de Flujo de Efectivo.
2. Un Estado de Resultados correspondiente al mismo periodo.
3. Notas complementarias a las partidas contenidas en los Estados Financieros.

Nombre de la empresa y periodo al que corresponde

**NOMBRE DE LA MICROEMPRESA**  
**Estado de Flujo de Efectivo**  
**Al 31 de diciembre de 200x**

Saldo Inicial	\$
<i>Entradas de Efectivo</i>	
<b><u>Operación</u></b>	
Ventas	
<b><u>Financiamiento</u></b>	\$
Ingreso por intereses	\$
<b><u>Inversión</u></b>	\$
Ventas de Inversiones Temporales	\$
<b>Total de Entradas de Efectivo</b>	
<i>Salidas de Efectivo</i>	\$ _____
<b><u>Operación</u></b>	
Sueldos y Salarios	
Servicios Públicos	\$
<b><u>Financiamiento</u></b>	\$
Pago de dividendos	\$
Pago de prestamos	\$
Gastos por intereses	\$
<b><u>Inversión</u></b>	\$
Compra de Inversiones Temporales	\$
Compra de Terreno	\$
Compra de Mobiliario y equipo	\$
<b>Total de Salidas de Efectivo</b>	
<b>Estado de Flujo de Efectivo.</b>	\$ _____
	\$ _____

Se identifican las cuentas del flujo de efectivo de manera que se mantenga la formula entrada de efectivo – salidas de efectivo = flujos de efectivo.

Firma de los responsables

*Contador*

*Auditor*

*Propietario*

Cuando la contabilidad de un negocio es llevada a base de efectivo solo se registran el efectivo recibido por ventas en efectivo ya sea por desembolsos de operación.

#### 5.5.2.4 *SUB- PROGRAMA DE MANEJO DE COSTOS:*

La contabilidad de costos, representa dentro de la organización de una empresa, una herramienta útil para la adopción de decisiones, puesto que proporciona información amplia, detallada y oportuna de cómo marcha una entidad económica.

En la elaboración de planes la contabilidad de costos, desempeña un rol muy importante, para la acertada aplicación de las actividades de planificar y controlar; por tal razón a la contabilidad de costos se le considera la compañera ideal de la Gerencia.

En la fase de planificación, la contabilidad de costos, ayuda a la gerencia a la formulación de planes presupuestarios; en la fase de control permite establecer una comparación analítica y crítica de lo presupuestado y lo realmente incurrido.

Los objetivos de la contabilidad de costos son los siguientes:

1. Obtener el costo unitario de producción.
2. Obtener información amplia, detallada y oportuna.
3. Control de costos y operaciones.

#### *COSTO:*

-Es el valor de un bien constituido por el conjunto de esfuerzos y recursos invertidos con el fin de producirlo.

-Es un resumen de erogaciones

- gastos de aplicación a un objetivo preciso.

*GASTO:*

-Es la erogación clasificada en concepto definidos pendientes de aplicación al objetivo que los origino del cual formaran su costo.

-Desembolso de dinero que contribuye a satisfacer una necesidad humana.

Tanto el Costo como Gasto son recuperables a través del precio de venta de lo cual se confirma al estructurar el Costo Total así:

**COSTO TOTAL = MATERIAL, MANO DE OBRA DIRECTA + COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION + GASTOS ADMON. + GASTOS VTA. + GASTOS FINANCIEROS.**

**COSTO TOTAL + % DE UTILIDAD = PRECIO DE VENTA**

Se ha hablado de costo y gasto; al referirse a ellos se han tocado los términos costo de producción, por lo que ha continuación se procede a explicar los elementos del costo que forman parte de un producto.

Clasificación de los Costos:

***MATERIALES***

*Directos:* los que sufren transformación (materia prima) Y los que no sufren transformación. Dentro de estos se encuentra considerada la materia prima , la cual es el elemento susceptible de transformación , sin ella no puede llevarse a cabo ningún proceso de producción y el material directo propiamente dicho el cual no sufre transformación pero si forma parte del producto terminado, su costo al igual que el costo de la materia prima es identificable en cada unidad producida.

*Indirectos:* Forman parte de los costos indirectos de fabricación.

*Mano de obra directa:* Es el esfuerzo humano que interviene directamente en la transformación de la materia prima y en la adición o ensamble del material directo, hasta llegar a obtener un producto terminado vendible.

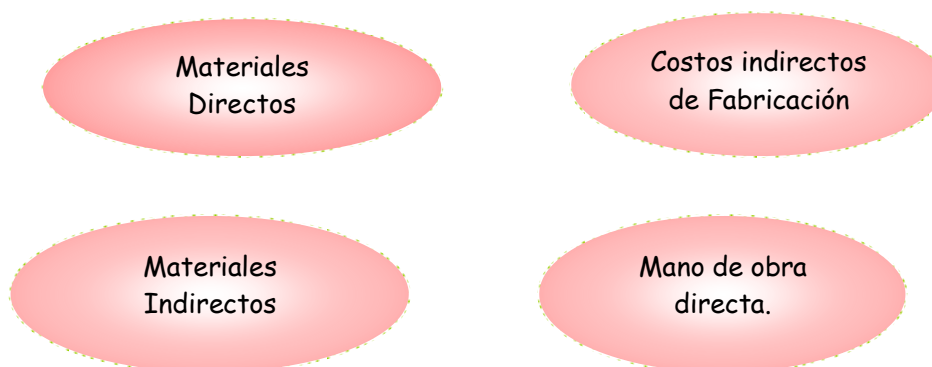
Su costo es identificable en el producto terminado y esta formado por los salarios pagados a trabajadores que están en estrecho contacto con el producto que se fabrica.

*Costos Indirectos de fabricación:* Son los gastos necesarios que se incurren y que facilitan el proceso de transformación de la materia prima en producto terminado; son costos no directos de la fabrica cuya identificación resulta inconveniente o inadecuada en un articulo fabricado en un proceso de producción. ¿Por qué se dice que resulta inconveniente e inadecuada? porque aunque exista la posibilidad de poder identificar el costo de algunos “costos indirectos”, resulta totalmente impractico e incosteable hacerlo, ya que probablemente los beneficios obtenidos de la identificación serian menores que el costo mismo incurrido en identificarlos.

*Ejemplo:*

*Materiales Indirectos, mano de obra indirecta (Sueldos y prestaciones a funcionarios de la fabrica, operarios, ordenanzas de la fabrica, etc.) alquileres, energía eléctrica, mantenimiento, reparaciones, impuestos, depreciación, seguros etc.*

*Practica: Determine los costos que incurre usted para elaborar o fabricar su producto X*



A continuación determine el costo total y el costo de venta de un producto X anterior utilizando la formula.

**COSTO TOTAL** = MATERIAL, MANO DE OBRA DIRECTA +  
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION +GASTOS ADMON. +  
GASTOS VTA. + GASTOS FINANCIEROS.

**COSTO TOTAL + % DE UTILIDAD = PRECIO DE VENTA**



### 5.5.3 PROGRAMA DE PRODUCCION

#### **OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar al empresario los elementos básicos que le sirvan de guía para mejorar el área de producción.

#### **OBJETIVO ESPECIFICOS**

- ❖ Guiar al empresario a como aumentar la calidad de los productos que fabrica.
- ❖ Despertar en el empresario el interés de manejar un buen control de inventario.
- ❖ Instruir al empresario sobre como realizar una buena distribución en planta.
- ❖ Motivar al empresario a crear productos que se adapten a las necesidades del consumidor para ser mas competitivos.

#### **CONTENIDO**





- Calidad del Producto.
- Control de Inventario.
- Distribución en Planta.
- Diseño del Producto.






## 5.5.3.1 METODOLOGIA DEL PROGRAMA DE PRODUCCION

**TEMATICA:** Calidad del Producto, Control de Inventario, Distribución en Planta, Diseño del Producto.

**OBJETIVO GENERAL:** Proporcionar al empresario los elementos básicos que le sirvan de guía para mejorar el área de producción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES		T/H	RECURSOS	EVALUACION
		FACILITADOR	PARTICIPANTES			
<p>➔ Guiar al empresario a como aumentar la calidad de los productos que fabrica.</p> <p>➔ Despertar en el empresario el interés de manejar un buen control de inventario.</p> <p>➔ Instruir al empresario</p>	<p>➤ Presentación del programa a los participantes.</p> <p><b>Desarrollo</b></p> <p>➤ Fundamentar los conocimientos teóricos-didácticos en torno al Proceso de producción</p> <p>➤ Calidad del Producto.</p>	<p>➤ Orientar el trabajo y la participación en función de los objetivos que se persiguen en este programa.</p> <p>➤ Presentar los conocimientos teóricos-didácticos para lograr una mayor comprensión del contenido de cada subprograma.</p> <p>➤ Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del</p>	<p></p> <p>➤ Comprometerse con el cumplimiento y desarrollo del programa.</p> <p>➤ Participar del dialogo y exposición del contenido.</p>		<p> agenda del desarrollo del programa</p> <p> fotocopias</p> <p> lápiz</p>	<p>➤ Asistencia al desarrollo del programa.</p> <p>➤ Trabajo del grupo en función de los objetivos de cada jornada del desarrollo de cada subprograma.</p> <p>➤ Participación en el desarrollo de cada tema.</p>

<p>sobre como realizar una buena distribución en planta.</p> <p>➡ Motivar al empresario a crear productos que se adapten a las necesidades del consumidor para ser mas competitivos.</p>	<p>➤ Control de Inventario.</p>	<p>subprograma de la calidad del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orientar la resolución y presentación de cada practica o actividad del subprograma.</li> <li>➤ Resolver junto al grupo mediante ejemplos como realizar las practicas control de calidad de la materia prima y mano de obra..</li> <li>➤ Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma de control de inventario.</li> <li>➤ Orientar la resolución y presentación de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participación del grupo en las demostraciones y desarrollo de las practicas o actividades de cada subprograma.</li> <li>➤ Desarrollar las practicas o actividades asignadas.</li> <li>➤ Exponer cualquier inquietud en el transcurso del desarrollo de cada subprograma.</li> </ul>	 plumones   páginas de papel bond.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pertinencia de los aportes.</li> <li>➤ Desarrollo de las practicas o actividades de cada subprograma.</li> </ul>
--	---------------------------------	--	--	--	---

	<p>➤ Distribución en Planta.</p>	<p>cada practica o actividad del subprograma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resolver junto al grupo mediante ejemplos como realizar las practicas de cómo elaborar una tarjeta de control de calidad.</li> <li>➤ Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma de distribución de planta.</li> <li>➤ Orientar la resolución y presentación de cada practica o actividad del subprograma,</li> <li>➤ Resolver junto al grupo mediante ejemplos como realizar las</li> </ul>			<p> pizarra.</p> <p> folleto del programa del proceso administrativo.</p>	
--	----------------------------------	---	--	--	---	--

	<p>► Diseño del Producto.</p>	<p>practicar de cómo distribuir la maquinaria y equipo.</p> <p>➤ Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma de diseño del producto.</p> <p>➤ Orientar la resolución y presentación de cada práctica o actividad del subprograma.</p> <p>➤ Resolver junto al grupo mediante ejemplos como elaborar un mejor producto.</p>				
--	-------------------------------	---	--	--	--	--

### 5.5.3.2 SUB-PROGRAMA DE CONTROL DE LA CALIDAD:

El control de la calidad se definirá como el proceso que se emplea con el fin de cumplir con los estándares de calidad, a la prevención de los cambios que estén desmejorando la calidad; este proceso consiste en la inspección, en el análisis y acciones correctivas que servirán para mejorar la productividad dentro de la microempresa.

La supervisión será un papel importante, donde será el empresario el que pondrá en práctica el sistema de control de calidad, el cual se logrará a través de una inspección adecuada desde el momento de adquisición de la materia prima e insumos, durante el proceso del producto hasta llegar al producto terminado.

El control de la calidad se debe de realizar:

**Antes del proceso productivo:** verificar que la materia prima e insumos se encuentren en buen estado al igual que la maquinaria antes de iniciar el proceso de fabricación.

**Durante el proceso productivo:** Inspeccionar constantemente las operaciones que realiza cada empleado para cerciorarse que esta realizando adecuadamente el trabajo.

**Cuando el producto este terminado:** se debe de verificar que al final la prenda tenga todas las costuras buenas, que no vayan hilos sueltos y que tenga una buena presentación para que el cliente quede satisfecho con el producto que va adquirir.

A continuación se muestran dos esquemas de cómo realizar el control de calidad en la materia prima y en la mano de obra:

CONTROL DE CALIDAD PARA LA MATERIA PRIMA.

El control de calidad con respecto a la materia prima es de la siguiente forma: Se debe tener un listado de los diferentes materiales que se utilizan en la producción de acuerdo a su importancia: la clasificación según su importancia es de A, B y C.

A: tela, hilo, etc.

B: botones, etc.

C: aplicaciones, etc.

TABLA DE CONTROL DE LA MATERIA PRIMA.

PROVEEDOR _____ FECHA _____	CANTIDAD	COLOR	MEDIDA	PESO	ESPECIFICACIONES
MATERIAL CLASE "A"					
MATERIAL CLASE "B"					
MATERIAL CLASE "C"					

CONTROL DE CALIDAD DE LA MANO DE OBRA.

Para desarrollar un control adecuado en la microempresa con respecto a la mano de obra se debe de medir el desempeño de cada trabajador tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- a) Experiencia
- b) Habilidad
- c) Destrezas
- d) Capacidad
- e) Actitud
- f) Aptitud

De acuerdo a estos parámetros se clasifican a trabajadores en clase "A" y clase "B" o muy buena y buena.

**TABLA DE CONTROL DE LOS TRABAJADORES**

NOMBRE DE LOS EMPLEADOS	ACTIVIDAD	PUNTUACION	
		BUENA	MUY BUENA
<i>FRANCISCO M.</i>	<i>CORTADO DE PIEZAS</i>		

**Tabla de control para los trabajadores**

**Total de puntuación:**

Puntuación: Buena : de 6 a 7

Muy buena : de 8 a 9

Esta tabla de control se hará para cada trabajador luego se compara quien tiene mayor puntuación.

### 5.5.3.3 SUB-PROGRAMA DE CONTROL DE INVENTARIOS:

Los inventarios se definirán como la existencia de cualquier artículo o recurso utilizado en la microempresa que contribuyen o que se vuelven parte de la fabricación de los productos.

Un sistema de control de inventario consistirá en una serie de políticas y controles que aseguran los niveles de inventario y determinan que se debe de comprar, en que momento se debe de comprar, que cantidad hay que comprar y que artículos hay que mantener en inventario como por ejemplo: las telas, los hilos, los botones, etc.

Las ventajas de tener un control de inventario en la microempresa es que: les impedirá las pérdidas de los materiales tanto en calidad como en cantidad, les ayudara a disminuir los excesos de compras y a tener un nivel de existencias almacenadas adecuadas a las necesidades de la microempresa.

A continuación se muestra un esquema de cómo hacer una tarjeta de inventario.

#### TARJETA DE INVENTARIO

Formulario que ayudara a controlar las existencias de materia prima e insumos.

NUMERO _____			
ARTICULO _____			
CODIGO _____			
FECHA DE COMPRA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIA	COSTO TOTAL



### 5.5.3.5 SUB-PROGRAMA DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.

Es el planteamiento y la integración de todas las fases de un proceso de fabricación y de todas las partes que componen un producto, para equipos, materiales y su desplazamiento en el proceso, iniciando desde la compra de la materia prima hasta el producto terminado.

En términos generales la distribución en planta busca lograr una integración entre la ubicación de la maquinaria y el equipo y las diferentes áreas de trabajo, de manera que el proceso productivo sea fluido.

#### ***Objetivos de la Distribución en Planta:***

- 1- Facilitar el proceso de producción.
- 2- Mejorar el manejo de los materiales.
- 3- Mantener la flexibilidad entre la distribución y las operaciones.
- 4- Mantener alta productividad y eficiencia en el proceso.
- 5- Mejorar la utilización efectiva de la mano de obra.
- 6- Mejorar la higiene y seguridad en el lugar de trabajo.
- 7- Mejorar el uso de las áreas de trabajo.

En el caso de las microempresas que se dedican a la confección el tipo de distribución en planta mas adecuado es el siguiente:

#### ***Distribución por Proceso o por Funciones:***

En este tipo de distribución las áreas involucradas en el proceso se agrupan por el tipo de función que realizan, este significa que todas las operaciones del mismo tipo o proceso se agrupan y el producto se desplaza de un lugar a otro según las etapas del proceso de fabricación del producto.

*Ventajas de la Distribución por Proceso:*

- 1- Permite mayor inversión en maquinaria.
- 2- Se adapta al cambio frecuente en las secuencias de operación.
- 3- Incentiva el trabajo individual.
- 4- Facilita la continuidad de la producción.

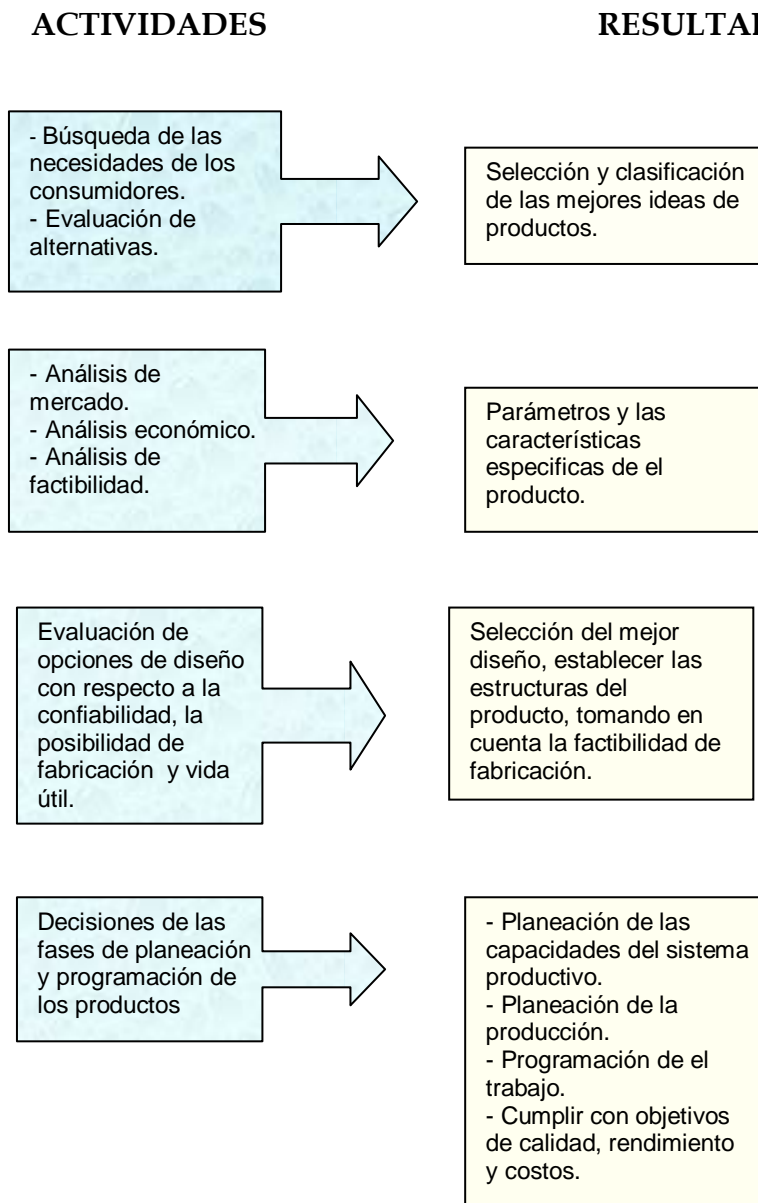
#### 5.5.3.5 SUB-PROGRAMA DE DISEÑO DEL PRODUCTO.

Un producto nace de una idea o de una necesidad identificada en los consumidores, cada producto posee características que son definidas en el momento de su diseño.

Se considera al producto como el resultado final de un sistema de producción, la forma del diseño del producto tiene influencia directa en los costos de producción, debido a que el diseño nos permite calcular las diferentes piezas o componentes del mismo e indirectamente evaluar el tipo de tecnología a utilizar, los tipos de materiales e insumos, las técnicas de fabricación, la inversión de capital.

El diseño de los productos se considera como una función esencial de toda empresa debido a que el agotamiento del ciclo de vida de los productos y la supervivencia, y el crecimiento de las empresas son cada vez más competitivos. El diseño del producto esta en base a la competencia.

Las principales actividades en el diseño del producto son las siguientes:





#### 5.5.4 *PROGRAMA DE PERSONAL*

##### **OBJETIVO GENERAL**

Instruir al empresario a que desarrolle un buen programa de personal a través de cada una de las actividades específicas.

##### **OBJETIVO ESPECIFICOS**

- Establecer los lineamientos a seguir en cada puesto para establecer una definición precisa de cada uno.
- Identificar a los candidatos idóneos para cada puesto.





##### **CONTENIDO**



- Definición del puesto.
- Reclutamiento de empleados.
- Selección.
- Contratación.
- Capacitación.
- Motivación.



5.5.4.8 METODOLOGIA DEL PROGRAMA DE PERSONAL

**TEMATICA:** Definición del puesto, Reclutamiento de empleados, Selección, Contratación, Capacitación.

**OBJETIVO GENERAL:** Instruir al empresario a que desarrolle un buen programa de personal a través de cada una de las actividades específicas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES		T/H	RECURSOS	EVALUACION
		FACILITADOR	PARTICIPANTES			
<p>✚ Establecer los lineamientos a seguir en cada puesto para establecer una definición precisa de cada uno.</p> <p>✚ Identificar a los candidatos idóneos para cada puesto.</p>	<p>➤ Presentación del programa a los participantes.</p> <p><b>Desarrollo</b></p> <p>➤ Fundamentar los conocimientos teóricos-didácticos en torno al programa de personal.</p>	<p>➤ Orientar el trabajo y la participación en función de los objetivos que se persiguen en este programa.</p> <p>➤ Presentar los conocimientos teóricos-didácticos para lograr una mayor comprensión del contenido de cada subprograma.</p>	<p></p> <p>✚ Comprometerse con el cumplimiento y desarrollo del programa.</p> <p>✚ Participar del dialogo y exposición del contenido.</p>		<p> agenda del desarrollo del programa</p> <p> fotocopias</p> <p> lápiz</p>	<p>✚ Asistencia al desarrollo del programa.</p> <p>✚ Trabajo del grupo en función de los objetivos de cada jornada del desarrollo de cada subprograma.</p> <p>✚ Participación en el desarrollo de cada tema.</p>

	<p>➤ Definición del puesto.</p>	<p>➤ Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma de la definición del puesto.</p> <p>➤ Orientar la resolución y presentación de cada práctica o actividad del subprograma.</p> <p>➤ Resolver junto al grupo mediante ejemplos como realizar las prácticas de definición del puesto para cada área de la empresa.</p>	<p>⊕ Participación del grupo en las demostraciones y desarrollo de las prácticas o actividades de cada subprograma.</p> <p>⊕ Desarrollar las prácticas o actividades asignadas.</p> <p>⊕ Exponer cualquier inquietud en el transcurso del desarrollo de cada subprograma.</p>		<p> plumones</p> <p> Páginas de papel bond.</p>	<p>✿ Pertinencia de los aportes.</p> <p>✿ Desarrollo de las practicas o actividades de cada subprograma.</p>
--	---------------------------------	--	---	--	---	--

	<p>► Reclutamiento de empleados.</p>	<p>➤ Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma de reclutamiento de empleados.</p> <p>➤ Orientar la resolución y presentación de cada práctica o actividad del subprograma.</p> <p>➤ Resolver junto al grupo mediante ejemplos como realizar las prácticas de contratación de personal tanto internas como externas.</p>		<p> Pizarra.</p> <p> Folleto del programa de personal.</p>	
--	--------------------------------------	---	--	--	--



	▶ Selección.	<p>↺ Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma de Selección.</p> <p>↺ Orientar la resolución y presentación de cada practica o actividad del subprograma,</p> <p>↺ Resolver junto al grupo mediante ejemplos como realizar las prácticas de cómo seleccionar al personal más idóneo.</p>				
--	--------------	--	--	--	--	--

	<p>➤ Contratación.</p> <p>➤ Capacitación.</p>	<p>➤ Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma de contratación.</p> <p>➤ Orientar la resolución y presentación de cada práctica o actividad del subprograma.</p> <p>➤ Resolver junto al grupo mediante prácticas como realizar la contratación de los empleados.</p> <p>➤ Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma de capacitación.</p>				
--	---	--	--	--	--	--

	<p>► Motivación.</p>	<p>➤ Orientar la resolución y presentación de cada práctica o actividad del subprograma.</p> <p>➤ Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma de motivación.</p> <p>➤ Orientar la resolución y presentación de cada práctica o actividad del subprograma.</p> <p>➤ Resolver junto al grupo mediante ejemplos como realizar la motivación en la microempresa</p>				
--	----------------------	---	--	--	--	--

## ADMINISTRACION DE PERSONAL

Administración de Personal Es la división de la administración de empresas que maneja el factor humano de la empresa, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una microempresa.

A pesar de que la administración de personal no es una actividad de tiempo completo dentro de una pequeña empresa, no deja de tener gran importancia. De hecho el pequeño empresario deberá dedicar gran parte de su energía para que la administración de personal se realice con efectividad.

El activo más valioso de cualquier empresa está constituido por su propio personal. Este hecho se comprueba cuando uno se percata de que las actividades de todo negocio deben ser realizadas por sus empleados. El propietario de un negocio necesita estar consciente de este asunto.

Las medianas y grandes empresas, gracias a sus amplios recursos financieros, utilizan especialistas que desarrollan las funciones de administración del personal de la empresa. No obstante, el pequeño empresario tiene a su disposición recursos financieros limitados. Por lo tanto, casi nunca se emplea un especialista en administración de personal. En lugar de esto, el empresario maneja todas las actividades del personal o las delega a un empleado quien las realiza además de sus tareas normales.



El propósito de la administración de personal consiste en contratar y colocar a la gente en los puestos para los que se encuentran en verdad calificados. Las actividades que conforman el proceso de administración de personal inician cuando se presenta una vacante o se crea un nuevo puesto. Antes de cubrir dicha vacante, se deberán desarrollar las siguientes actividades: *definición del puesto, reclutamiento de los empleados, selección, contratación y capacitación si es necesario.*

#### 5.5.4.9 DEFINICIÓN DEL PUESTO.

La definición del puesto no es más que una lista de las tareas, responsabilidades, condiciones de trabajo, etc. Que el ocupante del puesto debe de desarrollar.

Cuando ya se tiene concretada las actividades del puesto hay que definir las especificaciones del Puesto, que no son más que una lista de los requerimientos humanos del puesto, esto es, la educación, la capacidad, personalidad, etc.

Lo criterios a tomar en cuenta en la descripción del el puesto son basados en las necesidades de cada microempresa, es decir de acuerdo a lo que el empresario necesita que ejecute el operario.

	<b>DEFINICION DEL PUESTO</b>  <b>DE TRABAJO</b>	
<p><b>CARGO:</b> OPERARIO DE CONFECCIÓN.</p> <p><b>JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE.</p> <p><b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓢ <i>manejo de maquina de coser sencilla, industrial plana, industrial rana.</i></li> <li>Ⓢ <i>manejo de maquina de bordados.</i></li> <li>Ⓢ <i>corte de pantalones, camisas, vestidos, faldas, blusas, etc.</i></li> <li>Ⓢ <i>manejo de cortadora eléctrica.</i></li> </ul> <p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓢ <i>terminar la prenda a confeccionar.</i></li> <li>Ⓢ <i>mantener limpia el área de trabajo.</i></li> <li>Ⓢ <i>darle mantenimiento a la maquinaria y equipo que utiliza.</i></li> </ul> <p><b>MAQUINARIA Y EQUIPO NECESARIO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓢ <i>maquina de coser rana y plana, Tijera, Alfileres, cinta de medir, descocedor, agujas.</i></li> </ul>		

#### 5.5.4.10 RECLUTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. Además es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Existen 2 clases de reclutamiento:

##### *INTERNO:*

Dentro de la empresa, es decir que llena la vacante con el mismo personal.

##### *EXTERNO:*

Fuera de la empresa. La vacante se llena con personas externas a la organización.

Existen diversas formas para el reclutamiento externo de personal, como por ejemplo: anuncios, rótulos, de boca en boca, etc.



#### 5.5.4.11 SELECCIÓN.

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar a la persona que cubre el puesto adecuado. Esta ligada al reclutamiento, para seleccionar hay que tomar en cuenta los requisitos para el puesto.

#### 5.5.4.12 CONTRATACIÓN.

Este es el último paso del programa de personal, es decir el punto culminante del proceso, en este punto es donde se definen las condiciones laborales, salario a devengar, fechas de pago, prestaciones laborales, etc.

#### 5.5.4.13 CAPACITACIÓN.

La capacitación consiste en el proceso adquirir o renovar conocimientos ya sean empleados nuevos, antiguos e incluso el empresario.

La capacitación es muy importante porque contribuye al desarrollo integral de todos los trabajadores.

El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

Existen diferentes lugares donde brindan capacitación como: SOMOS, FUNDAMYPE, Cámara de Comercio, BONOMYPE, etc.

#### 5.5.4.14 MOTIVACIÓN AL PERSONAL:

Motivación: “dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la organización”.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

La motivación solo es posible cuando el trabajador esta contento, de nada sirve el intercambio de regalos navideños si las condiciones de trabajo carecen de seguridad; por esto, antes de iniciar un programa motivacional es necesario asegurarse que hay pleno conocimiento de las áreas de insatisfacción. Las causas son muy variadas de una organización a otra.



	SI	NO
BUEN SALARIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESTABILIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TRATO AMABLE Y RESPETUOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN Y DE PROGRESO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RECONOCIMIENTO Y ESTIMULO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OPORTUNIDAD DE TOMAR PARTE EN EL MANEJO DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





### 5.5.5 *PROGRAMA DE MERCADEO.*

#### ***OBJETIVO GENERAL***

Contribuir a que el empresario mejore la promoción, distribución y establecimientos de precios de sus productos.

#### ***OBJETIVO ESPECIFICOS***

- ❖ Guiar al empresario a cómo definir lo que es un análisis de marketing o mercadeo.
- ❖ Enseñar al empresario como establecer canales de distribución adecuados para sus productos según su capacidad económica.
- ❖ Instruir el empresario sobre como puede conocer cuales son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro del mercado donde opera.





#### ***CONTENIDO***



- Análisis de Marketing.
- Mezcla de marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción).
- Análisis FODA.



## 5.5.5.1 METODOLOGIA PROGRAMA DE MERCADEO

**TEMATICA:** Análisis de Marketing, Mezcla de marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción), Análisis FODA.

**OBJETIVO GENERAL:** Contribuir a que el empresario mejore la promoción, distribución y establecimientos de precios de sus productos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES		T/H	RECURSOS	EVALUACION
		FACILITADOR	PARTICIPANTES			
<p>➡ Guiar al empresario a cómo definir lo que es un análisis de marketing o mercadeo.</p> <p>➡ Enseñar al empresario como establecer canales de distribución adecuados para sus productos según su capacidad económica.</p> <p>➡ Instruir el</p>	<p>➤ Presentación del programa a los participantes.</p> <p><b>Desarrollo</b></p> <p>➤ Fundamentar los conocimientos teóricos-didácticos en torno a l mercado.</p> <p>➤ Análisis de Marketing.</p>	<p>➤ Orientar el trabajo y la participación en función de los objetivos que se persiguen en este programa.</p> <p>➤ Presentar los conocimientos teóricos-didácticos para lograr una mayor comprensión del contenido de cada subprograma.</p> <p>➤ Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma de marketing,</p>	<p></p> <p>➤ Comprometerse con el cumplimiento y desarrollo del programa.</p> <p>➤ Participar del dialogo y exposición del contenido.</p>		<p> agenda del desarrollo del programa</p> <p> fotocopias</p> <p> lápiz</p>	<p>➤ Asistencia al desarrollo del programa.</p> <p>➤ Trabajo del grupo en función de los objetivos de cada jornada del desarrollo de cada subprograma.</p> <p>➤ Participación en el desarrollo de cada tema.</p>

<p>empresario sobre como puede conocer cuales son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro del mercado donde opera.</p>	<p>➤ Mezcla de marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción).</p>	<p>~ Orientar la resolución y presentación de cada práctica o actividad del subprograma.</p> <p>~ Resolver junto al grupo mediante ejemplos como realizar las prácticas del mercadeo en la empresa.</p> <p>~ Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma de la mezcla de marketing.</p> <p>~ Orientar la resolución y presentación de cada practica o actividad del subprograma.</p> <p>~ Resolver junto al grupo mediante ejemplos como</p>	<p>⊕ Participación del grupo en las demostraciones y desarrollo de las prácticas o actividades de cada subprograma.</p> <p>⊕ Desarrollar las practicas o actividades asignadas.</p> <p>⊕ Exponer cualquier inquietud en el transcurso del desarrollo de cada subprograma.</p>	<p> plumones</p> <p> Páginas de papel bond.</p>	<p>✿ Pertinencia de los aportes.</p> <p>✿ Desarrollo de las prácticas o actividades de cada subprograma.</p>
---	---	--	---	---	--

	<p>➤ Análisis FODA.</p>	<p>realizar las prácticas para analizar el producto, precio, plaza y promoción.</p> <p>➤ Presentar y orientar los aspectos generales del contenido del subprograma análisis FODA.</p> <p>➤ Orientar la resolución y presentación de cada practica o actividad del subprograma,</p> <p>➤ Resolver junto al grupo mediante ejemplos como realizar las prácticas de cómo analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.</p>			<p> Pizarra.</p> <p> Folleto del programa del proceso administrativo.</p>	
--	-------------------------	---	--	--	---	--

### 5.5.5.2 SUB-PROGRAMA ANÁLISIS DE MARKETING

La administración de la función de marketing inicia con un análisis completo de la situación de la empresa. La empresa debe analizar sus mercados y su entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas externas; debe estudiar los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como sus acciones de marketing actuales y potenciales, para determinar qué oportunidades puede aprovechar mejor.

#### **Definición**

El marketing agrupa todas las actividades que debes realizar para llevar tus productos a los clientes, tratando de satisfacer las necesidades de éstos.

Para realizar tus actividades debes conocer cuál es el mercado al cual estás atendiendo. Debes poder identificar las necesidades características de ese grupo al cual te diriges.

#### **Ejemplo:**

*Supongamos que tienes una empresa de confecciones de ropa de deporte. No es cierto que todos los habitantes de San Miguel sean tus posibles clientes. Si lo consideras así estarás un poco perdido al tomar decisiones, al escoger los materiales, el precio, la forma como se distribuye, etc. Por ejemplo, si tu mercado está conformado por jóvenes de 15 a 30 años, de un nivel socio-económico medio-bajo, veamos algunas preguntas que puedes plantearte y algunas decisiones que debes adoptar:*

- *¿Será conveniente usar material muy fino? No, pues los jóvenes no disponen de mucho dinero.*

- *¿Compraré colores oscuros, clásicos o alegres-chillones? Lo más conveniente será observar cuáles están de moda. Probablemente a los jóvenes les guste más las mezclas atrevidas.*
- *¿Dónde ofreceré mis productos? Probablemente lo más adecuado sea venderlos en la zona del Centro.*

*Así, es necesario que tú, como empresario que eres, tengas claro a quién estás vendiendo tus productos. Es importante que sepas qué necesidades están satisfaciendo los clientes al adquirir el producto que ofreces.*

*Cuando alguien compra una ropa deportiva, lo puede hacer para:*

- *Hacer deporte.*
- *Vestirse informalmente para reunirse con amigos.*
- *Limpiar la casa.*
- *Estar cómodamente vestido dentro de la casa.*
- *Usarlo como pijama, etc.*

*Tú debes saber qué uso le están dando tus clientes a tu producto para poder tomar las decisiones más adecuadas.*

### 5.5.5.3 SUB-PROGRAMA DE MEZCLA DE MARKETING.

Los cuatro componentes del Marketing que debes tener en cuenta son:

*Producto*

*Precio*

*Promoción*

*Plaza (o distribución).*

Como todas estas palabras empiezan con la letra P, a esta combinación se le conoce como las 4 P's (o los cuatro Pilares) del Marketing o "Mezcla de Marketing".

Veamos algunas ideas de cada uno de estos componentes o pilares:

#### *PRODUCTO:*

Un producto es un conjunto de características visibles y no visibles del bien que estamos ofreciendo. Parte de tu producto es el bien en sí (por ejemplo: galletas), pero también incluye el envase, el color, la calidad, la marca. Dentro de las características no visibles están los servicios que puedes ofrecer a los clientes que compren tu producto, la reputación que tienes como empresario, etc. Cualquier cambio en alguno de los aspectos mencionados significa un cambio en el producto.

### *PRECIO:*

Es el valor expresado en dólares, etc., que das a tu producto. Debes tener en cuenta una serie de aspectos al momento de fijar el precio. Por ejemplo, los siguientes:

- Dependiendo del precio que establezcas afectarás las utilidades.
- Dependiendo del precio que asignes, lograrás aumentar las ventas.
- Debes considerar los precios de tus competidores y decidir cuál será tu posición frente a ellos.

### *PROMOCIÓN*

A través de la promoción o publicidad te encargas de informar, persuadir y recordar al mercado el producto que tienes.

Existen diferentes métodos de promoción:

- La venta personal: un representante de tu empresa va donde el posible cliente a ofrecer tus productos.
- La publicidad: es la comunicación masiva en la que informas sobre tus productos. Puedes hacerla por televisión, radio, periódicos, Internet, revistas, folletos, etc.
- La promoción de ventas: incluye actividades como concurso para los vendedores, o para los consumidores, ferias comerciales, exhibiciones en las tiendas, uso de muestras, premios, etc.

La promoción que escojas debe estar de acuerdo con el mercado objetivo hacia el cual se diriges y de acuerdo a las posibilidades tus clientes.



## PLAZA (DISTRIBUCIÓN)

Cuando produces un bien debes llevarlo a través de un canal de distribución para que pueda llegar a tus clientes. El canal más conveniente para la industria de la confección es: *Productor-consumidor final: es el más corto y directo. Consiste en ofrecer directamente tus productos al consumidor final.*

Para escoger cuál es el canal más apropiado debes ver:

- El mercado: dónde están ubicados tus clientes, cuán concentrados están, qué tamaño de pedido hacen.
- El producto: es un producto de precio alto, es una vida corta (deberá escogerse el canal que permita llevar el producto lo más rápido posible al cliente), es un producto que requiere explicaciones técnicas, etc.
- Los intermediarios: servicios que éstos proporcionan, disponibilidad de los intermediarios, actitud hacia el producto.
- La empresa: cuánto control deseas tener sobre el canal, recursos financieros, etc.

La distribución puede ser:

- Intensiva: quieres vender tu producto en la mayor cantidad de establecimientos posibles?
- Selectiva: escoges a los mayoristas y/o minoristas que sean más buscados por nuestros clientes?
- Exclusiva: aceptas que tu producto sea vendido sólo por un intermediario.  
Le damos la exclusividad de la venta de nuestro producto?

Estos son algunos aspectos básicos que debes considerar en tu estrategia de **Marketing**.

### 5.5.5.3 *SUB-PROGRAMA DE ANALISIS FODA.*

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

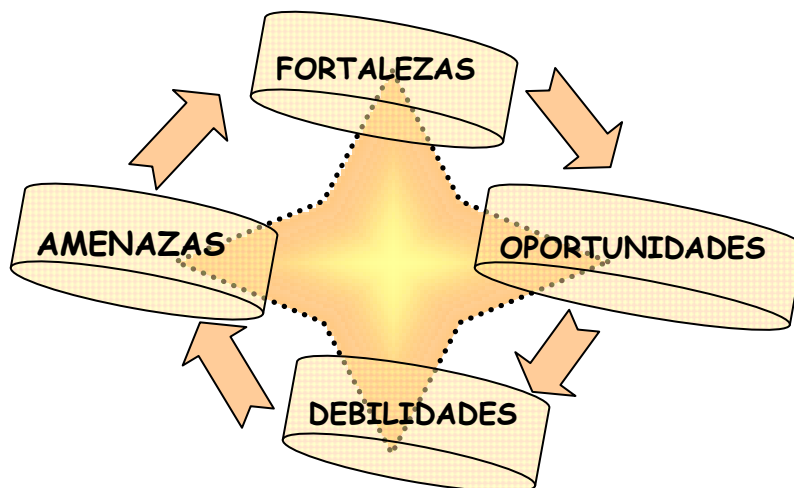
El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todas las áreas de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio.

Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

## ANALISIS FODA



Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos**

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- **Análisis de Actividades**

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- **Análisis de Riesgos**

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.



Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

## OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno**

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.



Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

## 5.6 METODOLOGIA:

El éxito de una actividad económica depende entre otras cosas de la capacidad de organización y gestión de sus ejecutores la cual es capaz de ser enseñada y aprendida, y que este aprendizaje esta sujeto al grado de participación de los propios ejecutores.

La metodología dará énfasis a estimular la participación del propietario de la microempresa, tomando en cuenta la practica cotidiana de cada una, de allí se privilegiará la metodología participativa de tal manera que garantice la efectividad de la asesoría y consultoría , según el nivel del participante por lo cual la metodología a utilizar esta compuesta de los siguientes pasos:

- a. Determinar la zona geográfica y su actividad económica donde se localizan las microempresas que se van asesorar.
  
- b. Localizadas aquellas microempresas que llenen el perfil determinado se efectuaron las visitas preliminares manifestándole a los empresarios el servicio que se les pretende prestar y los posibles beneficios que obtendrán
  
- c. Se empleara una metodología que combiné la investigación convencional y la investigación participativa. En el primer caso, el proceso de investigación de las necesidades de asesoría de los propietarios de las microempresas, se realizara a través de un diagnostico integral de toda la empresa por medio de una encuesta, el cual reflejara las necesidades mas importantes a resolver por medio de la asesoría se tomara en cuenta la situación actual y el contexto en que se desenvuelven. Con relación a la investigación participativa se realizara una validación de la

información obtenida de la encuesta, una vez procesada mediante un análisis que lo realizaran los asesores especializados.

d. Detectadas las necesidades durante la etapa del diagnóstico, se plantearán las respuestas a esas necesidades, conjuntamente con los empresarios definiendo fechas, horarios, recursos, convenios y resultados que se esperan del proceso. Por lo general en las instituciones que prestan dicho servicio en el país, realizan ocho visitas mensuales (dos por semana de dos horas cada una), desarrollando la asesoría en un promedio de cuatro a seis meses, o según las necesidades del empresario.

e. Concretizando el acuerdo, el asesor elabora el plan de Ejecución mediante el cual desarrollará la asesoría y consultoría detallando los objetivos, contenido, programación de actividades y presupuesto.

f. Una vez realizado el Plan de Ejecución, se le dará seguimiento y evaluación, para medir la efectividad de la asesoría y consultoría proporcionada. Para ello se planificarán las visitas mensuales desde el comienzo hasta la finalización de la asesoría. Posteriormente, se realizará una evaluación integral para conocer los resultados de cada programa así como también medir el impacto que causó en las microempresas con relación a su gestión.

## 5.7 PERFIL DEL ASESOR:

La metodología antes expuesta, se complementa con la participación de un asesor, cuyo perfil se propone a continuación:

El asesor o facilitador se constituye en la persona capaz de hacer llegar los conocimientos teóricos y prácticos a los participantes de acuerdo al contenido de la asesoría o consultoría a impartir.

Para dinamizar la asesoría que se describe en la metodología, a continuación se desarrolla el perfil que requiere el asesor o consultor técnico para impulsar dicho proceso de atención a los propietarios de las microempresas y que por tanto, es de suma importancia el cumplimiento de tal para desarrollar eficientemente el presente plan.

### *5.7.1 REQUISITOS MINIMOS DEL ASESOR:*

- a. Estudios superiores: Licenciatura en Administración de Empresa, Economía, Contaduría Pública, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- b. Conocimientos: Administración, Finanzas, Producción, Comercialización y Ventas.
- c. Habilidades: Saber escuchar, motivar, enseñar, persuadir y aprender, ayudar a que el empresario busque las soluciones integradas a problemas comunes de los propietarios.
- d. Herramientas: Guía de diagnóstico y Planes de Acción.
- e. Cargo de Asesor técnico Empresarial tendrá como objetivo prestar asesoría de tipo integral y formativa para el desarrollo de propietarios de microempresas coordinando su acción con otros servicios prestados por la institución y de otras instituciones.



### 5.7.2 FUNCIONES DEL ASESOR:

- Apoyar la asesoría con charlas a los empresarios, en forma individual o colectiva; para explicarles acerca de la naturaleza de los servicios ofrecidos, a manera de motivarlos a participar en la Asesoría y Consultoría.
- Realizar el diagnóstico empresarial con el fin de recoger las inquietudes de los empresarios para su mejoramiento e innovación y determinar las necesidades de asesoría.
- Formular conjuntamente con los empresarios el plan de Ejecución, a través del cual se realizara la Asesoría.
- Asesorar al empresario en la implementación de las soluciones sugeridas en el Plan de Ejecución.
- Evaluar el progreso logrado en cada uno de las microempresas y terminar formalmente todo plan de ejecución de asesoría y consultoría formalmente.
- Realizar visitas de seguimiento a las microempresas asesoradas para registrar los resultados obtenidos y evaluar la efectividad de la asesoría proporcionada.
- Mantenerse en contacto con aquellas instituciones de apoyo a la microempresa con el fin de actualizarse en la información de servicios que brindan y que puedan ser aprovechados por sus asesorados.

- Promover la creación de empresas de servicio que resuelvan globalmente problemas comunes en las microempresas, por ejemplo: Abastecimiento, Mercadeo, Contabilidad, etc.
  
- Llevar registros adecuados para el control de sus actividades y la presentación de informes.
  
- Lograr la plena participación de los empresarios en los objetivos del plan y de cada programa y crear un ambiente de auto motivación.

Por otra parte, es de mencionar que la descripción del presente Plan se complementara con el Plan de ejecución y los lineamientos para el seguimiento y evaluación del plan, los cuales se desarrollan en los siguientes apartados.

## 5.8 LINEAMIENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN.

### 5.8.1 PROGRAMACION DE LA PROPUESTA.

A continuación se presenta la programación del plan de ejecución de la Asesoría y Consultoría Empresarial expuesto anteriormente. Considerando los aspectos mencionados en el desarrollo de la metodología del presente documento.

La forma de presentación del plan es por medio de un grafico Gantt, en el cual se distribuyen todas las actividades a desarrollar (desde el inicio de las visitas preliminares hasta el seguimiento y evacuación de cada programa) con el tiempo estipulado para desarrollarlo, que es de seis meses aproximadamente y el cual a su vez esta distribuido en semanas que en total suman veinticuatro, las horas y los días en que se realizara la Asesoría y Consultoría Empresarial será acordada según el tiempo de cada empresario.

En la siguiente página se presenta la ilustración grafica de lo antes expuesto.



### 5.8.2 SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA.

Para que el plan de Asesoría y Consultoría funcione eficientemente y logre los objetivos trazados, deberán desarrollarse todos los subprogramas y etapas definidas en la propuesta; y corresponderá a la institución o persona que dirija cada subprograma, velar por el cumplimiento de todos los elementos descritos de este. El seguimiento del plan de Asesoría y Consultoría se constituye en una tarea continua, mediante la aplicación de técnicas específicas para conocer el desarrollo de cada subprograma.

Además, deberá de auxiliarse de la evaluación, a fin de conocer el desarrollo satisfactorio de la Asesoría y Consultoría, y así poder lograr finalmente medir su impacto.

La etapa final del seguimiento se puede realizar mediante un proceso de verificación de los resultados del plan; por medio del contacto con los responsables que participan en la Asesoría y Consultoría para conocer opiniones de parte de ellos acerca de cada subprograma.

Asimismo, dichas personas serán las responsables de mantener los subprogramas de Asesoría y Consultoría acorde a las necesidades y exigencias de las microempresas involucradas actualizándolo permanentemente.

### 5.8.3 EVALUACION DE LA PROPUESTA.

Anteriormente y posteriormente al desarrollo de la Asesoría y Consultoría Empresarial se procederá a la evaluación, con la finalidad de verificar el desarrollo de los subprogramas y medir el nivel de impacto de ellos mismos.

La evaluación debe ser aplicada para determinar que tanto asimilo el empresario y la incidencia en los resultados de la microempresa.

### 5.9 COSTOS DE UN PROGRAMA DE ASESORIA Y CONSULTORIA.

Un programa de esta índole incurre en costos por ambas partes, y algunos empresarios creen que no esta a su alcance recibir asesoría y consultoría, por lo tanto las empresas que brindan este servicio establecen cuotas diferenciadas a fin de que los empresarios tengan acceso al proceso de Consultoría y Asesoría, siendo estas cuotas bastante bajas respecto a las empresas consultoras lucrativas.

La cuota a cancelar por los servicios de consultoría y asesoría por cada programa oscila entre \$300.00 a \$500.00 este costo se establece a partir de un análisis de las condiciones internas y del entorno del empresario.

Además de la selección del personal que participar en todo el proceso de consultoría y la estimación del tiempo y material requerido para realizar todas las actividades que contempla el presente plan.

## 5.10 CUADRO RESUMEN DEL CAPITULO 5

OBJETIVOS	INDICADORES		BENEFICIOS	PROGRAMAS	SINTESIS
<p>❑ Proporcionarles a los empresarios de microempresas de la industria de la confección del área metropolitana de San Miguel un plan de consultoría y asesoría empresarial, con el propósito de orientar e incrementar la eficiencia y eficacia de los recursos.</p> <p>❑ Realizar un diagnóstico de las microempresas del sector industria de la confección del área metropolitana de S.M. Con el propósito de evidenciar y generalizar la existencia de los problemas.</p> <p>❑ Crear una propuesta de un plan de consultoría y asesoría</p>	<p>➤ Áreas Funcionales:          ✓ Finanzas          ✓ Personal          ✓ Producción          ✓ Ventas</p> <p>➤ Proceso Administrativo:          ✓ Planeación          ✓ Organización          ✓ Dirección          ✓ Control.</p> <p>➤ Condiciones Internas y Externas.</p> <p>➤ Maquinaria y Equipo.</p> <p>➤ Materia Prima e Insumos.</p> <p>➤ Marco Legal.</p> <p>➤ Servicios de Consultoría y Asesoría.</p> <p>➤ Programas.</p>	<p>Se realizó el diagnóstico que identificó la potencialidad y la problemática de las microempresas el cual sirvió de apoyo para la búsqueda de soluciones a los problemas encontrados en las microempresas del sector industria de la confección del área metropolitana de San Miguel.</p> 	<p>❖ Se diseñó un plan de asesoría y consultoría empresarial que implementará mejores métodos de trabajo en las diferentes áreas funcionales y administrativas de las microempresas del sector industria de la confección.</p> <p>❖ Se elaboraron programas de asesoría y consultoría para cada una de las áreas funcionales y administrativas que se</p>	<p>✓ Programa del proceso administrativo:          Ayudar al empresario por medio de conocimientos básicos a administrar adecuadamente sus recursos e instruir al empresario como planificar, organizar, dirigir y controlar sus microempresas.</p> <p>✓ Programa de finanzas:          El objetivo es enseñarle al empresario a preparar controles financieros de tal forma que le permita realizar una administración adecuada de sus recursos financieros.</p> <p>✓ Programa de producción:          El objetivo es proporcionarle al empresario los elementos básicos que le sirven de guía para mejorar el área de producción.</p>	<p>La consultoría es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a alcanzar los objetivos y los fines de una empresa mediante la solución de problemas administrativos y operativos, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.</p> <p>Porque hoy en día las empresas no cambian por cambiar, pero forman parte de un proceso de desarrollo y tienen que reaccionar ante los cambios, trabas, exigencias y oportunidades del medio ambiente en el cual les obliga</p>

<p>empresarial para reducir las deficiencias en las funciones empresariales (Financieras, administrativas, Productivas Y Ventas) de las microempresas del sector industria de la confección en el área metropolitana de S. M.</p> <p>Proponer programas de consultoría y asesoría, en las diferentes áreas funcionales y operativas de la microempresa que se adapten a los problemas.</p>	<p>Capacitaciones</p>		<p>adaptaran a los problemas encontrados. proporciona las herramientas necesarias para orientar y fundamentar al empresario los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para lograr una mayor comprensión del contenido de cada subprograma a del presente plan.</p>	<p>✓ Programa de personal: Se fundamenta en instruir a los empresarios para que logre desarrollar un buen programa de personal.</p> <p>✓ Programa de mercadeo: La finalidad de este programa es que el empresario mejore la promoción, distribución y establecimiento de precios a sus productos.</p>	<p>adaptarse a los nuevos cambios para su funcionalidad. Lamentablemente los que tienen mas necesidad de cambios son los que ponen mas resistencias a los cambios debido a la poca cultura organizacional. Por lo tanto este trabajo se orienta al beneficio de todas las microempresas de la confección; enfatizando la importancia y la necesidad de la consultoría y asesoría empresarial la cual es necesaria para ajustarse a nuevas condiciones y sostener o aumentar la competitividad, el rendimiento y la eficacia en las microempresas.</p>
--	-----------------------	--	--	---	---



## GLOSARIO TECNICO

### A

- **ASESORÍA:**

Es la acción que ejerce el consultor a medida que se desarrolla el proceso de consultaría, con el fin de facultar a las personas al tomar decisiones fundamentales por si solas.

- **APATIA:**

Indolencia, falta de energía o ánimo.

- **ACTIVO:**

Conjunto de bienes y derechos pertenecientes a una sociedad. Es la parte del balance que recoge los saldos deudores de las cuentas, representando en unidades monetarias, lo que la empresa posee, o bien el empleo que se ha dado al conjunto de recursos financieros que figuran en el pasivo del balance.

- **ANÁLISIS DE BALANCES:**

Conjunto de principios que ordenados sistemáticamente ayudan a la interpretación y crítica de un balance contable. Desde el punto de vista más amplio, la interpretación de un balance lleva consigo la justificación de la situación económica que refleja aquel estado de cuentas de acuerdo con unas orientaciones técnicas, jurídicas e incluso actuariales a través de las cuales se hace más operativa la gestión empresarial.

- **ANÁLISIS FINANCIERO:**

Conjunto de técnicas encaminadas al estudio de las inversiones con un enfoque científico. El interés que pueda ofrecer una inversión se analiza utilizando conjuntamente las técnicas que ofrecen el análisis de balances, la matemática financiera, los métodos estadísticos y los modelos econométricos. Otros aspectos que se deben de tener en cuenta, son la coyuntura sectorial o nacional y cualquier otro tipo de información política, social o económica cuya incidencia pueda estimarse importante.

## **B**

- **BALANCE GENERAL:**

Informe conceptual contable que recoge, debidamente sistematizados, coordinados y valorados, el conjunto de elementos patrimoniales pertenecientes a una empresa o sociedad en un instante de tiempo determinado y el resultado obtenido hasta ese momento. Las sociedades que cotizan en Bolsa, están obligadas a presentar el balance correspondiente al último día de cada trimestre del año.

## **C**

- **CAPACITACION:**

Se entenderá por capacitación microempresarial todas aquellas actividades orientadas a propiciar cambios positivos en las actitudes de los empresarios y las destinadas a la creación o fortalecimiento de conocimientos aplicables a la gestión en la microempresa.

- **CONSULTORÍA:**

Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

## E

- **EMPRESARIO:**

Es el titular de la empresa, es quien gestiona, dirige y administra una empresa en muchas ocasiones es incluso el creador de la misma. Puede ser una persona física o jurídica normalmente en este último caso una sociedad mercantil.

- **EMPIRISMO:**

Procedimiento fundado en la práctica y la experiencia.

- **EFICIENCIA:**

Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles: no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia.

- **EFICACIA:**

Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.

- **ESTRATEGIAS:**

Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo: estrategia de venta, electoral.

- **EMPRESA:**

Unidad económica encargada de la producción de bienes y servicios. Conjunto orgánico de factores de producción, ordenados según ciertas normas sociales y tecnológicas a fin de lograr objetivos de tipo económico.

- **EMPRESA**

- **CONSULTORA:**

Agrupación de profesionales que, con independencia de los intereses de firmas comerciales o de fabricación, realiza proyectos altamente especializados en materias tales como energía nuclear, ingeniería de procesos, modelos de simulación, diseño estructural, urbanísticos, evaluación coste-beneficios, etc., o ejerce funciones de asesoramiento en estas materias.

## F

- **FORMACIÓN PROFESIONAL**

Se entiende a la formación profesional como un proceso de transferencia, recepción, análisis y discusión de conocimientos en un proceso de ida y vuelta entre el facilitador y el sujeto de aprendizaje.

- **FINANZAS:**

Es la parte de la economía que se encarga del estudio de los mercados del dinero y de capitales, de las instituciones y participantes que en ellos intervienen, las políticas de capitalización de recursos y de distribución de resultados, el estudio del valor temporal del dinero, la teórica del interés y el coste del capital.

## G

- **GESTIONA EMPRESARIAL:**

Se entiende la gestión empresarial como el proceso que permite a empresarios tomar decisiones de manejo empresarial aprovechando sus propias habilidades.

- **GASTO:**

Unidades monetarias destinadas al consumo o a la inversión

## I

- **INFORMACIÓN SECUNDARIA:**

Proporciona un punto de partida para la investigación y ofrece ventajas de bajo costo y disponibilidad inmediata. Por otra parte, la investigación que requiere el investigador podría no existir, o la existente ser atrasada, inexacta, incompleta o no confiable. En este caso, el investigador tendrá que recopilar información primaria a más alto costo y en mayor tiempo, pero que quizás sea más relevante y precisa.

- **INFORMACIÓN PRIMARIA:**

El procedimiento normal consiste en entrevistar a varias personas, individualmente o en grupos, para tener una idea preliminar del sentir de la gente y, basándose en estos resultados, desarrollar una forma de entrevistas e instrumentos de investigación más formal y llevarla a efecto en el campo.

- **INGRESOS:**

Entrada de dinero en la empresa procedentes de la venta de los productos típicos de su explotación (ingresos de explotación) y de operaciones financieras y atípicas (ingresos extraordinarios).

## L

- **LARGO PLAZO:**

Periodo de tiempo en operaciones bursátiles con vencimiento de la orden alrededor de un año. Es una clasificación subjetiva y depende del sector económico y de la actividad.

## M

- **MICROEMPRESA:**

Aquella unidad de producción de bienes y servicios en que todavía el trabajo no se presenta en forma separada del capital, y la división del trabajo no llega a un grado desarrollado".

- **MICROEMPRESAS INDUSTRIALES:**

Este sector se caracteriza por la transformación de materias primas o insumos que luego son trasladados a las empresas distribuidoras.

- **MATERIA PRIMA:**

Producto no elaborado que se incorpora en la primera fase del proceso de producción para su posterior transformación. Por ejemplo: productos agrícolas, minerales, etc.

- **METODO DE INVESTIGACIÓN:**

Es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos.

## N

- **NICHO DE MERCADO:**

Se denomina así a un pequeño sector o parte de un mercado.

## O

- **OBJETIVO:**

Meta o nivel que se debe alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

## P

- **PROCESO:**

Serie de actos u operaciones que conducen a un fin determinado.

- **PLANES:**

Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

- **PROGRAMAS:**

Conjunto homogéneo y organizado de actividades a realizar para alcanzar una o varias metas, con recursos previamente determinados y a cargo de una unidad responsable.

- **PASIVO:**

Contablemente se interpreta como el conjunto de obligaciones o deudas que tiene contraídas una empresa.

- **PASIVO CIRCULANTE:**

Se denomina pasivo circulante a las Cuentas del Balance que representan el "exigible a corto plazo" ejemplo: Proveedores de materias primas y auxiliares cuyo pago deba realizarse en un plazo máximo de 90 días fecha, créditos bancarios a corto plazo, acreedores diversos, efectos a pagar hasta 90 días fecha, intereses a pagar de obligaciones, dividendos pendientes de pago, provisión para impuestos etc.



- **PATRIMONIO:**

Conjunto de bienes y derechos detentados por una persona física o jurídica.

- **POLÍTICA:**

Conjunto de actividades desarrolladas para conseguir un objetivo general o a largo plazo. Por ejemplo la política comercial de una empresa.

- **PRECIO:**

Valor en dinero de un bien.

- **PRECIO COMPETITIVO:**

Es el precio establecido en un mercado financiero de libre concurrencia.

- **PRECIO DE MERCADO:**

Precio en el que se iguala la oferta y la demanda. Se llama cotización en los mercados financieros.

## R

- **RECURSOS FINANCIEROS:**

Es el conjunto de medios financieros que tiene una empresa para financiar la adquisición de los elementos de su activo.

- **RENTABILIDAD:**

Obtención de beneficios en una actividad económica o financiera. Es una de las características que definen una inversión junto con la seguridad y la liquidez.

## S

- **SALDO:**

Cantidad resultante de compensar el debe con el haber de una cuenta, pudiendo ser positivo o negativo.

- **SALDO DEUDOR:**

Saldo que figura en el debe de una cuenta o crédito. Es un saldo negativo.

## U

- **UTILIDAD:**

Satisfacción de necesidades que se obtiene por la utilización de un bien. Se usa como sinónimo de beneficio.

## BIBLIOGRAFÍA

### A. LIBROS.

1. IGELIAS MEJIA, SALVADOR.

**“Guía para la elaboración de trabajos de investigación, monográficos y tesis”**

Tercera edición. El Salvador.

2. PÉREZ, LAURA Y CAMPILLO, FABIOLA

**“Marco de análisis y situación de las micro y pequeñas empresas”**

Editorial Consultoras Futura.

Costa Rica 2000.

3. **Libro blanco de la Microempresa.**

El Salvador, 1977.

4. MARÍN DE PAZ, ANA P.; IRAHETA ANTONIO; ROMERO JORGE;  
FLORES CARLOS.

**“Censo Diagnostico de la Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa en la zona Oriental; su situación y perspectivas.”**

Consultores Locales para el desarrollo educativo (SOMOS).

SWISSCONTACT PRO EMPRESA.

San Miguel, Enero 2000.

5. BRAND, SALVADOR OSWALDO.

**“Diccionario de Economía”**

Segunda edición. 1993

**B. TESIS:****1. BONILLA, MAURICIO JOSÉ Y OTROS.**

Plan estratégico de la maestría en administración de empresas y consultaría empresarial (maece) periodo 2002 al 2007, la facultad de ciencias económicas de la universidad de el salvador.

San Salvador, enero de 2003.

**2. HERNÁNDEZ HERRERA, OSCAR EDUARDO.**

Diseño de un programa de asesoría empresarial para microempresas productoras de calzado en el arrea metropolitana de san salvador.

San Salvador, septiembre de 2000.

**3. MALDONADO, Graciela Elizabeth y otros.**

Diseño de un sistema administrativo para dar asistencia técnica a las microempresas organizadas bajo la metodología grupo solidario atendidas por la asociación movimiento de mujeres Mélida Anaya Montes.

San Salvador, marzo 2003.

**C. PAGINAS WEB:**

[WWW.UES.EDU.SV](http://WWW.UES.EDU.SV)

[WWW.UTEC.EDU.SV](http://WWW.UTEC.EDU.SV)

[WWW.GOOGLE.COM.SV](http://WWW.GOOGLE.COM.SV)

[WWW.PYME.COM](http://WWW.PYME.COM)

[WWW.CONAMYPE.ORG.SV](http://WWW.CONAMYPE.ORG.SV)

[WWW.UCA.EDU.SV](http://WWW.UCA.EDU.SV)



# ANEXO

## ANEXO N° 1

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**SECCION DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



*ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LAS MICROEMPRESAS  
DEL SECTOR INDUSTRIA DE LA CONFECCION DEL AREA METROPOLITANA  
DE SAN MIGUEL*

**OBJETIVO:**

**RECOLECTAR INFORMACIÓN DIRECTAMENTE DEL EMPRESARIO, ACERCA DE LA PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTAN EN SU EMPRESA, CON EL PROPÓSITO DE OBTENER LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL DISEÑO DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SEVICIOS ADMINISTRATIVOS DE CONSULTORIA Y ASESORIA PARA LA MICROEMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIA DE LA CONFECCION DEL AREA METROPOLITANA DE SAN MIGUEL.**

1. *¿CÓMO INICIO SU MICROEMPRESA?*
2. *¿CÓMO HA EVOLUCIONADO SU MICROEMPRESA?*
3. *¿CUALES HAN SIDO LOS PROBLEMAS QUE HA ENFRENTADO EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS?*
4. *¿CONOCE USTED ALGUNA INSTITUCIÓN QUE BRINDE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE CONSULTORIA Y ASESORIA?*

5. *¿CONSIDERA USTED NECESARIO LA PRESTACIÓN DE SEVICIOS ADMINISTRATIVOS DE CONSULTORIA Y ASESORIA EN SU MICROEMPRESA?*
6. *¿SEGÚN SU EXPERIENCIA ¿QUÉ AREAS DEBERIA DE MEJORAR DENTRO DE SU EMPRESA ?*
7. *¿CREE QUE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COONSULTORIA Y ASESORIA DIRIGIDO A LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIA DE LA CONFECCION LE BENEFICIARIA?*
8. *¿ESTARIA USTED DISPUESTO A BRINDARNOS LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA PODER SABER LA PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTAN Y PARTIR DE AHÍ ELABORAR UN PLAN DE CONSULTORIA Y ASESORIA PARA REDUCIR SUS DEFICIENCIAS?*

## NEXO N° 2



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCION DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS INSTITUCIONES QUE OFRECEN SERVICIOS  
DE CONSULTORIA Y ASESORIA A LA MICROEMPRESA.

**OBJETIVO:**

**RECOLECTAR INFORMACIÓN DIRECTAMENTE ACERCA DE LA  
PERSPECTIVA QUE TIENEN ACERCA DE CÓMO OFRECEN SUS SERVICIOS A  
LOS EMPRESARIOS.**

1. *¿CUAL ES EL PAPEL DE LA INSTITUCION?*
2. *¿COMO TRABAJA LA INSTITUCIÓN?*
3. *¿CUALES SON LOS SERVICIOS QUE PRESTAN A LOS EMPRESARIOS?*
4. *¿CÓMO LOGRA ACCESAR A SUS SERVICIOS UN EMPRESARIO?*
5. *¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS QUE UN EMPRESARIOS OBTIENE AL  
PERMITIR UNA CONSULTORIA Y ASESORIA EMPRESARIAL?*
6. *¿QUE REQUISITOS DEBE CUMPLIR EL EMPRESARIO?*
7. *¿CUÁLES SON LOS PASOS A SEGUIR PARA OBTENER UNA  
CONSULTORIA Y ASESORIA EMPRESARIAL DE SU INSTITUCION?*



## ANEXO N° 3



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

**INFORMACIÓN GENERAL DEL EMPRESARIO Y DE LA MICROEMPRESA.**

*Estimado empresario reciba un cordial saludo, con el objetivo de realizar una propuesta de un plan de consultoría y asesoría para las microempresas de la industria de la confección se desarrolla la siguiente encuesta en la que solicitamos su valiosa colaboración.*

**❖ INFORMACION GENERAL DEL MICRO EMPRESARIO**

- **EDAD:**

*Objetivo: Identificar la edad del empresario y conocer su respectiva percepción.*

\_\_\_\_\_AÑOS

- **SEXO:**

*Objetivo: Identificar el genero del empresario.*

FEMENINO \_\_\_\_\_

MASCULINO \_\_\_\_\_

❖ INFORMACION GENERAL DE LA MICROEMPRESA:

TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO:

**Objetivo:** Conocer el tiempo de funcionamiento de la microempresa en el área metropolitana de San Miguel.

---

LOCAL:

**Objetivo:** Determinar el local donde se establecen las microempresas para su funcionamiento.

PROPIO \_\_\_\_\_

ALQUILADO \_\_\_\_\_

OTRO \_\_\_\_\_

ESTA REGISTRADA LA MICROEMPRESA EN LA ALCALDÍA:

**Objetivo:** Conocer si existe registro de su microempresa.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

EL MICROEMPRESARIO VIVE EN EL MISMO LOCAL:

**Objetivo:** Cuantificar el número de empresarios que viven en el mismo lugar de trabajo.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

TIPO DE EMPRESA:

**Objetivo:** Determinar los diferentes tipos de constitución de las microempresas que operan en el área

FAMILIAR	_____
PROPIETARIO INDEPENDIENTE	_____
SOCIEDAD	_____

A QUE ASOCIACIÓN EMPRESARIAL, GREMIAL, COOPERATIVA U OTROS PERTENECE LA EMPRESA:

**Objetivo:** Conocer si las microempresas pertenecen alguna asociación empresarial, gremial, cooperativa u otros.

❖ INFORMACIÓN POR ÁREAS DE LAS MICROEMPRESAS

AREA FINANCIERA:

1. ¿TIENE FORTALEZAS EN SU MICROEMPRESA?

**Objetivo:** Conocer las fortalezas que poseen cada una de las microempresas.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

CUALES:

---



---

2. ¿TIENE DEBILIDADES EN SU MICROEMPRESA?

**Objetivo:** Conocer las fortalezas que poseen cada una de las microempresas.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

CUALES: \_\_\_\_\_

3. ¿LA PLANIFICACIÓN DE SUS INGRESOS Y EGRESOS LOS HACEN EN PERIODOS DE?

**Objetivo:** Determinar el tiempo que planifican sus ingresos y egresos los microempresarios.

UN AÑO \_\_\_\_\_

6 MESES \_\_\_\_\_

NO PLANIFICA \_\_\_\_\_

4. ¿MENCIONE LAS 3 ÁREAS PRINCIPALES QUE DESEA MEJORAR EN UN PERIODO DE UN AÑO? Y MENCIONE 3 ACTIVIDADES PRINCIPALES EN CADA AREA QUE PLANEA REALIZAR.

**Objetivo:** Conocer las principales actividades a realizar el empresarios en un periodo de un año.

5. ¿TIENE DEFINIDA LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA?

**Objetivo:** Cuantificar el numero de microempresas que tienen una estructura organizativa bien definida.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

6. ¿LOS EMPLEADOS CONOCEN LAS FUNCIONES A SU CARGO Y A QUIEN REPORTARSE?

**Objetivo:** Determinar si los empleados de cada una de las microempresas conocen sus funciones de su puesto de trabajo.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

7. ¿DELEGA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD ENTRE SUS EMPLEADOS?

**Objetivo:** Conocer si los empresarios son los que delegan la autoridad y responsabilidad entre sus empleados.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

8. ¿PLANIFICA LA COMPRA DE MATERIA PRIMA Y OTROS INSUMOS?

**Objetivo:** Conocer si el empresario realiza una planificación para la compra de materia prima y otros insumos.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

9. ¿SABE CUAL ES EL COSTO REAL DE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE?

**Objetivo:** Determinar si el empresario tiene el conocimiento del costo real de cada uno de los productos que ofrece en el mercado.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

10. ¿LA EMPRESA TIENE CONTROL SOBRE?

**Objetivo:** Conocer los diferentes tipos de control que se realizan dentro de cada una de las microempresas.

CAJA \_\_\_\_\_

BANCOS \_\_\_\_\_

PLANILLAS DE PAGO \_\_\_\_\_  
 CUENTAS POR PAGAR \_\_\_\_\_  
 CUENTAS POR COBRAR \_\_\_\_\_  
 COSTOS \_\_\_\_\_

**11. ¿LLEVA REGISTROS CONTABLES?**

**Objetivo:** Determinar si las microempresas realizan los registros contables correspondientes.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

**12. ¿UTILIZA LOS REGISTROS PARA LA TOMA DE DECISIONES?**

**Objetivo:** Determinar si el empresario toma en cuenta los registros contables para cualquier toma de decisión.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

**13. ¿CON QUE FRECUENCIA ANALIZA SU SITUACIÓN FINANCIERA?**

**Objetivo:** Conocer la frecuencia con la que el empresario analiza su situación financiera.

MENSUAL \_\_\_\_\_  
 TRIMENTRAL \_\_\_\_\_  
 SEMESTRAL \_\_\_\_\_  
 ANUAL \_\_\_\_\_  
 NO REALIZA \_\_\_\_\_

**14. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS UTILIZA PARA SU ANÁLISIS FINANCIERO?**

**Objetivo:** Conocer los registros que utiliza para realizar su análisis financiero de la microempresa.

ESTADO DE RESULTADOS \_\_\_\_\_  
 BALANCE GENERAL \_\_\_\_\_  
 FLUJO DE FONDOS \_\_\_\_\_  
 NINGUNO \_\_\_\_\_

**RECURSOS HUMANOS:**

**15. ¿NUMERO DE EMPLEADOS?**

*Objetivo: Cuantificar el numero de empleados que operan en las microempresa y su relación laboral*

RELACION LABORAL	NUMERO
TRABAJADORES PARTICULARES	
TRABAJADORES FAMILIARES	
TOTAL	

**16. ¿HA PARTICIPADO USTED O ALGUN(A) EMPLEADO(A) DE LA EMPRESA EN ACTIVIDADES DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN LOS ULTIMOS DOS AÑOS?**

*Objetivo: Conocer si los empleados de las microempresas han participado en actividades de desarrollo empresarial y el tipo de actividad.*

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

TIPO DE ACTIVIDAD	TEMA	Nº DE TRABAJADORES
ASESORIA		

<b>CAPACITACION</b>		
<b>ASISTENCIA TÉCNICA</b>		

17. ¿TIENE PROBLEMAS DE CONTRATACIÓN Y/O ROTACIÓN CON EL PERSONAL?

**Objetivo:** Determinar los problemas que enfrentan los microempresarios para la contratación y/o rotación con el personal.

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

CUALES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿REALIZA INDUCCIÓN CON LOS EMPLEADO(A)S NUEVO(AS)?

**Objetivo:** Conocer como realiza la capacitación para el nuevo empleado en las actividades a su cargo

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

CUALES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. ¿REALIZA ALGUNAS ACCIONES PARA MOTIVAR E INCENTIVAR A SU PERSONAL?



**Objetivo:** Conocer si o no toma acciones el empresario para motivar e incentivar a su personal.

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

CUALES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

20. ¿CUMPLEN LOS TRABAJADORES CON LOS HORARIOS DE TRABAJO ESTABLECIDOS?

**Objetivo:** Conocer si los trabajadores cumplen con los horarios establecidos

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

SI SU RESPUESTA ES NEGATIVA. PORQUE

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

21. ¿EXISTE AUSENTISMO POR PARTE DE SUS TRABAJADORES?

**Objetivo:** Conocer que tan frecuente se dan los ausentismos por parte de los trabajadores.

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

SI SU RESPUESTA ES POSITIVA, MENCIONE LAS CAUSAS \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

22. ¿CUAL ES EL SISTEMA DE PAGO DE LA EMPRESA?

**Objetivo:** Conocer el sistema de pago que la empresa tiene para sus empleados.

FORMA FRECUENCIA	FIJO	COMISIONES	OTROS
DIARIO			
SEMANAL			
QUINCENAL			
MENSUAL			

23. ¿EVALUA A SU PERSONAL PERIÓDICAMENTE?

**Objetivo:** Determinar el tiempo en el que la microempresa evalúa a su personal.

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

COMO LO HACE:

---

24. ¿EL AMBIENTE DE TRABAJO ES AGRADABLE?

**Objetivo:** Conocer que tan agradable es el ambiente en el que laboran los trabajadores.

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

PORQUE

---

25. ¿TIENE IDENTIFICADAS LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ASISTENCIA TÉCNICA QUE RESPONDEN A LA PROBLEMÁTICA DE LA MICROEMPRESA?

**Objetivo:** Conocer si la microempresa tiene identificadas las necesidades de capacitación y asistencia técnica según su problemática.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

### PRODUCCIÓN.

26. ¿PRODUCTOS QUE FABRICA?

**Objetivo:** Conocer los productos que la microempresa fabrica.

VESTIDOS	_____	BLUSAS	_____
FALDAS	_____	PANTALONES	_____
OTROS	_____		

27. ¿QUIEN ES EL RESPONSABLE DE LA PRODUCCIÓN?

**Objetivo:** Conocer quien es el encargado de la producción en la microempresa.

PROPIETARIO \_\_\_\_\_  
 OPERARIO \_\_\_\_\_  
 OTRO \_\_\_\_\_

28. ¿QUE FORMA DE PRODUCIR EMPLEA SU PLANTA?

**Objetivo:** Conocer la forma de producir que emplea el empresario en su planta.

EN SERIE \_\_\_\_\_

UNIDAD TERMINADA \_\_\_\_\_

DEACUERDO A PEDIDOS \_\_\_\_\_

29. ¿COMO PROGRAMA SU PRODUCCIÓN?

**Objetivo:** Conocer si la microempresa programa su producción.

NO PROGRAMA \_\_\_\_\_

DIARIA \_\_\_\_\_

SEMANAL \_\_\_\_\_

QUINCENAL \_\_\_\_\_

MENSUAL \_\_\_\_\_

TRIMESTRAL \_\_\_\_\_

ANUAL \_\_\_\_\_

30. ¿PRODUCE LAS UNIDADES DE ACUERDO A SU PROGRAMA?

**Objetivo:** Determinar si la microempresa fabrica la cantidad de productos que se ha programado.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_ A VECES: \_\_\_\_\_

PORQUE NO LAS

CUMPLE \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

31. ¿CUAL ES EL ORIGEN DE LA MATERIA PRIMA?

**Objetivo:** Conocer de qué lugar proviene la materia prima que compran los empresarios para fabricar sus productos.

NACIONAL \_\_\_\_\_

CENTROAMERICANO \_\_\_\_\_

FUERA DEL AREA CENTROAMERICANA \_\_\_\_\_

32. *¿TIENE CONTROLES DE CALIDAD DE SUS PRODUCTOS?*

**Objetivo:** *Determinar si la microempresa tiene control de la calidad de sus productos.*

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

33. *¿QUIEN CONTROLA LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN?*

**Objetivo:** *Conocer quien es la persona que lleva el control de la calidad de los productos que se fabrican en la microempresa.*

NINGUNA PERSONA \_\_\_\_\_

EL DUEÑO \_\_\_\_\_

OPERARIO \_\_\_\_\_

34. *¿COMO CONTROLA LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN?*

**Objetivo:** *Saber en que momento del proceso productivo se realiza el control de la calidad del producto*

AL INICIO DEL PROCESO \_\_\_\_\_

EN TERMINO MEDIO \_\_\_\_\_

AL FINAL DE LA PRODUCCIÓN \_\_\_\_\_

35. *¿HAY PRESENCIA DE EXCESIVOS DESPERDICIOS Y DESECHOS EN LA PRODUCCION DE PRODUCTOS?*

**Objetivo:** Saber si en la microempresa existe demasiado desperdicio de materia prima durante el proceso productivo.

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

36. ¿INTRODUCE FRECUENTEMENTE SERVICIOS NUEVOS O MEJORADO?

**Objetivo:** Conocer con que frecuencia el empresario introduce nuevos servicios o mejora los que brinda en la actualidad.

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

37. ¿QUIEN DECIDE AMPLIAR O INNOVAR LOS SEVICIOS PRESTADOS?

**Objetivo:** Conocer quien es la persona que se encarga de ampliar o innovar los servios que se prestan en la microempresa.

EL EMPRESARIO \_\_\_\_

UN TRABAJADOR \_\_\_\_

38. ¿COMO DETERMINA LA CANTIDAD QUE USTED NECESITA PRODUCIR?

**Objetivo:** Conocer en que se basa el empresario para saber cuanto necesita producir.

POR PEDIDO \_\_\_\_\_

POR EXPERIENCIA \_\_\_\_\_

POR TEMPORADA \_\_\_\_\_

DE ACUERDO A LA MODA \_\_\_\_\_

DE ACUERDO A EXISTENCIA \_\_\_\_\_

39. ¿TIENE UNA ADECUADA DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA?

**Objetivo:** Saber si la planta esta distribuida de la mejor manera para que el proceso productivo se mas ordenado y fácil.

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

40. ¿CONDICIONES AMBIENTALES?

**Objetivo:** Conocer si las condiciones ambientales en las que se encuentran las microempresa son las adecuadas para un mejor desempeño del trabajador.

ASPECTOS	BUENO	REGULAR	MALO
LIMPIEZA			
ILUMINACIÓN			
VENTILACIÓN			
ESPACIO			
OTRAS			

41. ¿LA MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS SON SUFICIENTES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO?

**Objetivo:** Determinar si la maquinaria, equipo y herramientas son las necesarias para cada puesto de trabajo.

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

42. ¿EVALUA PERIÓDICAMENTE EL ESTADO DE?

**Objetivo:** Conocer en que lapso de tiempo la microempresa evalúa el estado de insumos, maquinaria y equipo.

INSUMOS \_\_\_\_\_

MAQUINARIA \_\_\_\_\_

EQUIPOS \_\_\_\_\_

43. ¿QUE TIPO DE MANTENIMIENTO LE DA A SU MAQUINARIA Y EQUIPO?

**Objetivo:** Saber que tipo de mantenimiento le da el empresario a su maquinaria y equipo.

PREVENTIVO \_\_\_\_\_

CORRECTIVO \_\_\_\_\_

PROGRAMADO \_\_\_\_\_

44. ¿CADA CUANTO TIEMPO LE DA MANTEMIENTO A SU EQUIPO Y MAQUINARIA?

**Objetivo:** Conocer cada cuanto tiempo el empresario le da mantenimiento a su maquinaria y equipo.

MENSUAL \_\_\_\_\_

TRIMESTRAL \_\_\_\_\_

SEMENTRAL \_\_\_\_\_

ANUAL \_\_\_\_\_

45. ¿SON FRECUENTES LOS ACCIDENTES DE TRABAJO?

**Objetivo:** Conocer con que frecuencia se dan los accidentes de trabajo y cuales son.



SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

LAS PRINCIPALES CAUSAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO:

---



---

46. ¿LA EMPRESA TIENE DIFICULTADES PARA EL ABASTECIMIENTO DE LOS INSUMOS NECESARIOS PARA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE?

MENCIONE LAS CAUSAS:

**Objetivo:** conocer las dificultades de abastecimiento de los insumos de la microempresa.

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

47. ¿QUE TIPO DE CONTROLES EJERCEN EN SU PRODUCCIÓN?

**Objetivo:** saber los tipos de controles que se utilizan en producción.

CONTROL DE CALIDAD \_\_\_\_

CONTROL DE INVENTARIOS \_\_\_\_

CONTROL DE PROCESO \_\_\_\_

CONTROL DE PEDIDOS \_\_\_\_

48. ¿SON ADECUADOS LOS NIVELES DE INVENTARIOS, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES REALES DE LA EMPRESA?

**Objetivo:** conocer si los niveles de inventarios son adecuados.

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

49. ¿CADA CUANTO TIEMPO REALIZA CONTROL DE INVENTARIOS?

**Objetivo:** conocer cada cuanto tiempo realizan el control de inventarios.

TRIMESTRAL \_\_\_\_

SEMESTRAL \_\_\_\_

ANUAL \_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_

ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

50. ¿PARA MANTENERSE EN EL MERCADO QUE ALTERNATIVAS TOMA LA MICROEMPRESA?

*Objetivo:* identificar las alternativas que toma la empresa para mantenerse en el mercado.

PRECIO \_\_\_\_\_  
 COMPETENCIA \_\_\_\_\_  
 MODA \_\_\_\_\_  
 CALIDAD \_\_\_\_\_  
 DIVERSIFICACIÓN DEL PRODUCTO \_\_\_\_\_  
 ALTERNATIVAS CONVINADAS \_\_\_\_\_

51. ¿QUE TIPO DE CANALES UTILIZA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE SUS PRODUCTOS?

*Objetivo:* identificar los canales de distribución que utiliza la empresa.

MAYORISTAS \_\_\_\_\_  
 MINORISTAS \_\_\_\_\_  
 INTERMEDIARIOS \_\_\_\_\_  
 VENTA DIRECTA \_\_\_\_\_  
 COMBINADO \_\_\_\_\_  
 (MAYORISTA-MINORISTA) \_\_\_\_\_

52. ¿QUIENES PARTICIPAN EN LA TOMA DE DECISIONES PARA FIJAR LOS PRECIOS?

*Objetivo:* conocer quien toma la decisión para fijar el precio.

EL PROPIETARIO \_\_\_\_\_  
 EL CONTADOR \_\_\_\_\_  
 EL COMITÉ \_\_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_  
 ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

53. ¿LOS PRECIOS DE VENTA SE ESTABLECEN EN BASE A?

**Objetivo:** conocer sobre que base se establecen los precios de venta.

COSTO DE PRODUCCIÓN	_____
MAS MARGEN DE GANANCIA	_____
PRECIO DE LA COMPETENCIA	_____
OBJETIVOS DE VENTA	_____
OBJETIVOS DE RENTABILIDAD	_____

54. ¿LA EFICIENCIA DE LA MANO DE OBRA UTILIZADA ES EVALUADA COMO?

**Objetivo:** medir la eficiencia de la mano de obra que utilizan.

EXCELENTE	_____
MUY BUENA	_____
BUENA	_____
REGULAR	_____

MERCADO

55. ¿TIPO DE MERCADO?

**Objetivo:** medir la capacidad de abastecimiento de mercado de la empresa.

TIPOS DE MERCADO	PORCENTAJE
LOCAL	
NACIONAL	
REGIONAL	

56. ¿EL MERCADO DONDE OPERA LA EMPRESA, A SU CRITERIO?

**Objetivo:** establecer el tamaño de mercado donde opera la empresa.

HA AUMENTADO \_\_\_\_\_  
 HA DISMINUIDO \_\_\_\_\_  
 ES ESTABLE \_\_\_\_\_

57. ¿COMO HACE SUS VENTAS?

**Objetivo:** identificar por cual medio realizan sus ventas.

EN EL NEGOCIO \_\_\_\_\_  
 POR VENDEDOR \_\_\_\_\_  
 POR PEDIDO \_\_\_\_\_

58. ¿CUALES CONSIDERA QUE SON SUS PRINCIPALES COMPETIDORES?

**Objetivo:** establecer los principales competidores de la microempresa.

EMPRESAS LOCALES \_\_\_\_\_  
 NACIONALES \_\_\_\_\_  
 EXTRANJERA \_\_\_\_\_

59. ¿LAS VENTAS LAS REALIZA?

**Objetivo:** establecer la forma de venta de la empresa.

AL CONTADO \_\_\_\_\_

AL CRÉDITO \_\_\_\_\_

CONBINADO \_\_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_

ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

60. EN CASO DE VENTAS A CREDITO ¿EXISTE CARTERA VENCIDA?

¿SI SU RESPUESTA ES POSITIVA ¿DE QUE FORMA LE DA SEGUIMIENTO?

**Objetivo:** conocer la existencia de cartera de clientes vencida.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

61. ¿LLEVA CONTROLES RESPECTO A LAS VENTAS?

**Objetivo:** conocer si lleva controles respecto a las ventas

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA. ¿CUALES?

---

62. ¿LA EMPRESA DESALLORRA ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD?

**Objetivo:** establecer si llevan actividades de publicidad.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

DIGA DE QUE TIPO:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

63. ¿QUE MEDIOS DE PUBLICIDAD LE HAN DADO MEJORES RESULTADOS?

**Objetivo:** identificar los canales de distribución que le han dado mejores resultados a la microempresa.

RADIO \_\_\_\_\_

PRENSA \_\_\_\_\_

HOJAS VOLANTES \_\_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_

ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

64. ¿SI NO UTILIZA PUBLICIDAD. CUAL ES LA CAUSA?

**Objetivo:** establecer las causas de la ausencia de publicidad.

FALTA DE CAPACIDAD ECONÓMICA \_\_\_\_\_

COSTOS MUY ELEVADOS \_\_\_\_\_

NO SE ESTIMA NECESARIO \_\_\_\_\_

ABSTENCIONES \_\_\_\_\_

65. ¿SI LA EMPRESA DESARROLLA ACTIVIDADES PROMOCIONALES:

DIGA DE QUE TIPO?

**Objetivo:** establecer y conocer si se desarrollan actividades de promoción.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

66. ¿LOS SERVICIOS QUE BRINDA SON OPORTUNOS Y EN LAS CONDICIONES REQUERIDAS?

SI SU RESPUESTA ES NO ¿POR QUÉ?

**Objetivo:** conocer la eficiencia y eficacia de los productos.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

SI SU RESPUESTA ES NO ¿POR QUÉ?:

---



---

67. ¿LA RED DE VENTAS DE LA EMPRESA ESTA COSTITUIDA POR?

**Objetivo:** conocer la red de ventas de la empresa.

EL EMPRESARIO \_\_\_\_\_

VENDEDORES ASALARIADOS \_\_\_\_\_

COMISIONISTAS \_\_\_\_\_

MIXTO \_\_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_

ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

68. ¿MANEJA REGISTROS EN RELACION A LOS CLIENTES?

SI SU RESPUESTA ES SI ¿CUÁLES?

**Objetivo:** conocer si manejan registros de clientes.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

SI SU RESPUESTA ES SI ¿CUALES?:

---

69. ¿EXISTEN QUEJAS POR PARTE DE SUS CLIENTES?

SI SU RESPUESTA ES SI ¿Cuáles?

**Objetivo:** establecer si existen quejas por parte de los clientes.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

SI SU RESPUESTA ES SI ¿CUALES?:

---



---

70. ¿HAN PERDIDO CLIENTES DEVIDO A LA QUEJAS?

**Objetivo:** establecer si han perdido clientes debido a las quejas.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

71. QUE TIPO DE DESVENTAJA TIENE UD. ANTE LA COMPETENCIA EN RELACIÓN?

*Objetivo: conocer las desventajas que poseen ante la competencia.*

PRECIO \_\_\_\_\_

CALIDAD \_\_\_\_\_

SERVICIO \_\_\_\_\_

MENCIÓNELAS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**OBJETIVO:** CONOCER EL PUNTO DE VISTA DE LAS INSTITUCIONES  
 ASESORAS DE LA IMPORTANCIA DE BRINDAR ASESORIA Y CONSULTORA A  
 LA MICROEMPRESA.

1. OFRECE ASESORIA EMPRESARIAL A LA MICROEMPRESA?

*Objetivo:* determinar si imparten asesoría empresarial.

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

2. ¿COMO IMPARTE LA ASESORIA EMPRESARIAL?

*Objetivo:* establecer la manera en que imparten asesoría empresarial.

A TRAVÉS DE UN PROGRAMA \_\_\_\_

POR MEDIO DE MÓDULOS \_\_\_\_

POR MEDIO DE VISITAS \_\_\_\_

3. ¿COMO IMPARTE LA ASESORIA EMPRESARIAL?

*Objetivo:* establecer la manera en que imparten asesoría empresarial.

A TRAVÉS DE UN PROGRAMA \_\_\_\_

POR MEDIO DE MÓDULOS \_\_\_\_

POR MEDIO DE VISITAS \_\_\_\_

4. ¿POSEE LA INSTITUCIÓN UN PROGRAMA ESPECIFICO DE ASESORIA Y  
 CONSULTORIA EMPRESARIAL?

**Objetivo:** Determinar si las instituciones que prestan servicios de asesoría empresarial tienen un programa específico para cada problemática dentro de la microempresa.

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

5. QUE CONSIDERA IMPORTANTE OFRECER ASESORIA Y CONSULTORIA EMPRESARIAL A LA MICROEMPRESA.

**Objetivo:** Saber si las instituciones que prestan servicios de asesoría empresarial consideran importante el sector microempresarial.

PARA FOMENTAR EL AUTODESARROLLO \_\_\_\_

PARA DESARROLLAR HABILIDADES \_\_\_\_

SOLO TRANSMITIR CONOCIMIENTOS \_\_\_\_

6. CREE USTED, ¿ENTRE MEJOR SE ELABORE EL PROGRAMA DE ASESORIA Y CONSULTORIA EMPRESARIAL, MEJOR SERA EL SERVICIO QUE SE LE PROPORCIONE A LAS MICROEMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCION?

**Objetivo:** Saber si las instituciones que prestan servicios de asesoría y consultaría empresarial consideran que al elaborar el programa específico y ayudar a mejorar las deficiencias de las microempresas el empresario quedara satisfecho con su servicio.

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

7. SEGÚN SU OPINIÓN, ¿ENTRE MEJOR SE DETERMINEN LOS ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE ASESORIA Y CONSULTORIA EMPRESARIAL, MEJOR SERA LA CALIDAD DEL PROGRAMA DE ASESORIA Y CONSULTORIA QUE SE LE OFRECERA A LAS MICROEMPRESAS?

**Objetivo:** Saber si las instituciones que prestan servicios de asesoría y consultaría empresarial toman en cuenta la calidad de todos los elementos del programa que ofrecen a los microempresarios.

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

8. ¿SEGÚN SU APRECIACIÓN, SI SE DEFINE MEJOR EL PROCEDIMIENTO (PASOS PARA EJECUTAR LA ASESORIA) DEL PROGRAMA DE ASESORIA Y CONSULTORIA EMPRESARIAL QUE SE LE OFRECERA A LOS MICROEMPRESARIOS SE PUEDE LOGRAR UNA MAYOR COMPRENSIÓN DE ESTE?

**Objetivo:** Saber si las instituciones que prestan servicios de asesoría y consultaría empresarial consideran a la hora de ejecutar la asesoría del programa si definen los pasos a seguir para lograr una mayor comprensión de este por parte del microempresario.

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_

9. SEGÚN SU OPINIÓN. EL DISEÑO DE UN PLAN DE ASESORIA Y CONSULTORIA EMPRESARIAL ESPECIALIZADO PARA LAS MICROEMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCION, PERMITIRIA AUMENTAR LA ORIENTACIÓN EMPRESARIAL, DE TAL FORMA QUE LOGRE INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA Y ASI OBTENER LOS RESULTADOS ESPERADOS.

**Objetivo:** Saber si las instituciones que prestan servicios de asesoría y consultaría empresarial consideran que al implementar un plan específico para las

*microempresas de la industria de la confección se podría aumentar la orientación, eficiencia y eficacia de estas.*

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_