

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



**“PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) DE QUEZALTEPEQUE, CON EL APOYO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL”.**

Trabajo de Investigación Presentado por:

**Marlon Omar Herrera Hernández  
Marcos Rutilio Morales Martínez  
Mérido Ernesto Huezo Campos**

16 DE FEBRERO  
DE 1841  
Para Optar al Grado de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

San Salvador,                      Marzo de 2005.                      El Salvador,                      Centro América.



**©2004, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

<b>Rectora</b>	:	Dra. María Isabel Rodríguez.
<b>Secretario General</b>	:	Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos.
<b>Decano de la Facultad de Ciencias Económicas</b>	:	Lic. Emilio Recinos Fuentes.
<b>Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas</b>	:	Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid.
<b>Docente Director</b>	:	Lic. Rodolfo Santos Velásquez.
<b>Tribunal Examinador</b>	:	Lic. Rafael Arístides Campos. Lic. Rodolfo Santos Velásquez. Lic. Alfonso López Ortiz.

Marzo de 2005.

San Salvador, El Salvador, Centro América.

## **AGRADECIMIENTOS**

- ✍ *A Dios Todopoderoso por la vida, por iluminar siempre nuestro camino, por ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos y sueños, pues sin él nada hubiera sido posible.*
- ✍ *A nuestro asesor, por proporcionarnos su apoyo, confianza y colaboración en todo momento.*
- ✍ *A la Universidad de El Salvador, por habernos formado, al Tribunal Examinador y a los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas por transmitirnos sus conocimientos.*

### **MARCOS RUTILIO.**

- ✍ *Agradezco profundamente a mis padres: María del Tránsito Martínez de Morales y Serapio Morales Martínez por traerme al mundo e inculcar en mí buenos principios y valores éticos, por su apoyo incondicional. ¡Dios los Bendiga!...*
- ✍ *A mi tía: Eusebia Morales Martínez por el apoyo que me brindó, con lo que contribuyó enormemente a mi formación académica.*
- ✍ *A mis hermanos y hermana, por estar siempre a mi lado, brindándome su comprensión y confianza a pesar de los infortunios de la vida.*
- ✍ *Finalmente, a mis amigos y amigas y personas cercanas que me apoyaron directa o indirectamente en mi formación profesional.*

### **MARLON.**

- ✍ *A mi padre Antonio (Q.D.D.G.) por sus consejos y amor, a mi madre Celia por su amor, sacrificio, confianza, comprensión, apoyo y por todo lo que ella ha significado para mí, sin ella no sería nada. Gracias con amor y bendiciones de Dios.*
- ✍ *A mis tíos Carlos y Ofelia, por su cariño, buenos consejos y por su ejemplo a seguir.*
- ✍ *A mi hermana Celia, mi sobrino Tomás Alberto, a toda mi familia y amigos, que con su cariño y apoyo, acompañan siempre mi camino.*

### **MÉRIDO.**

- ✍ *A mis padres, por haberme brindado su amor, apoyo, confianza, educación, así como por fomentarme responsabilidad y sobre todo ser un ejemplo de padres. Que Dios los Bendiga.*
- ✍ *A mi familia, hermano, tío William, abuelita Menche, gracias por su apoyo moral, ya que han sido parte fundamental en mi vida, que con sus ánimos y ayuda me brindaron el apoyo que necesité en los buenos y malos momentos.*
- ✍ *A Carolina, gracias por su amor, dedicación, paciencia, apoyo y fortaleza que siempre me brindó. Y le doy gracias a Dios por permitirnos estar juntos. Te Amo.*

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii

### CAPÍTULO I

<b>GENERALIDADES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, QUEZALTEPEQUE Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL, Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL. ....</b>	<b>1</b>
A. GENERALIDADES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE EL SALVADOR (MYPE) .....	1
1. Antecedentes	
1.1. Concepto de Micro y Pequeña Empresa (MYPE) .....	3
1.2. Criterios para clasificar a la Micro y Pequeña Empresa .....	4
1.3. Importancia de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) .....	6
1.4. Características de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) .....	6
2. Marco Legal del Sector de la Micro y Pequeña Empresa .....	9
2.1. Impuestos y Regulaciones .....	9
B. GENERALIDADES SOBRE QUEZALTEPEQUE Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL.....	17
1. Ubicación Geográfica .....	17
2. Demografía y Comercio .....	17
3. Misión de la Alcaldía Municipal .....	18
4. Visión de la Alcaldía Municipal .....	18
5. Estructura Orgánica de la Alcaldía Municipal .....	19
6. Competencias de la Alcaldía Municipal .....	19

C. MARCO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE DESARROLLO	
EMPRESARIAL.....	22
1. Concepto de Modelo.....	22
2. Clasificación de Modelo.....	23
3. Concepto de Desarrollo.....	24
3.1. Desarrollo Local.....	25
3.2. Desarrollo Económico.....	25
3.3. Desarrollo Empresarial.....	26
4. Modelo de Desarrollo Empresarial.....	27
4.1. Objetivos del Modelo de Desarrollo Empresarial ...	27
4.2. Importancia del Modelo de Desarrollo	
Empresarial.....	28

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICRO Y**

<b>PEQUEÑA EMPRESA DE QUEZALTEPEQUE .....</b>	<b>29</b>
A. Planteamiento del Problema .....	29
B. Objetivos	
1. General.....	29
2. Específicos.....	30
C. Hipótesis .....	30
1. General.....	30
2. Específicas.....	30
D. Metodología de la Investigación .....	31
1. Tipo de Investigación.....	32
2. Fuentes de Datos.....	33
2.1. Bibliográfica .....	33
2.2. Investigación de Campos .....	33
3. Técnicas Utilizadas en la Investigación de Campo .....	33
3.1. La Encuesta .....	34
3.2. Observación Directas .....	34
4. Determinación del Universo .....	34

4.1. Unidad de Análisis .....	35
4.2. Determinación de la Muestra .....	35
5. Tabulación y Análisis de Datos .....	36
E. Diagnóstico sobre la Situación Actual de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de Quezaltepeque.....	64
1. Estructuras Organizativa .....	64
2. Comercialización de Productos o Servicios .....	64
3. Composición y Manejo de Recursos Financieros .....	66
4. Forma y Dirección de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) .....	67
5. Tipo de Relaciones Institucionales .....	68
6. Apoyo de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque al Sector de la Micro y Pequeña Empresa .....	70
F. Descripción del Diagnóstico .....	71
G. Conclusiones y Recomendaciones .....	72
1. Conclusiones .....	72
2. Recomendaciones .....	74

### **CAPÍTULO III**

<b>PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) DE QUEZALTEPEQUE, CON EL APOYO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL ....</b>	<b>76</b>
A. Aspectos Generales .....	76
1. Introducción.....	76
2. Justificación.....	77
3. Alcance.....	78
4. Objetivos.....	79
4.1. General.....	79
4.2. Específicos.....	79
5. Políticas.....	80
6. Estrategias.....	81

B. Descripción y Características del Modelo de Desarrollo Empresarial.....	83
1. Elementos.....	83
1.1. Alcaldía Municipal.....	84
1.2. Empresarios.....	84
1.3. Sectores Financieros.....	85
2. Criterios.....	85
2.1. Administración General.....	85
2.2. Producción.....	86
2.3. Comercialización.....	86
2.4. Finanzas.....	86
3. Tipo de Apoyo de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.....	87
4. Comité de Gestión para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa del Municipio de Quezaltepeque.....	89
4.1. Marco Normativo del Comité para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa del Municipio de Quezaltepeque.....	90
4.2. Objetivos.....	95
4.3. Organigrama del Comité de Gestión para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque.....	97
4.4. Funciones.....	97
4.5. Políticas del Comité de Gestión para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque.....	101
5. Comercialización de Bienes y Servicios de la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque.....	102
6. Administración de los Recursos Financieros de la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque.....	110
7. Elementos de Dirección de la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque.....	113

8. Relaciones con otras Instituciones.....	115
C. Plan de Implementación del Modelo de Desarrollo Empresarial.....	117
1. Objetivos.....	117
1.1. General.....	117
1.2. Específicos.....	118
2. Recursos Necesarios.....	118
2.1. Recursos Humanos.....	118
2.2. Recursos Materiales.....	120
2.3. Recursos Financieros.....	120
2.4. Recursos Técnicos.....	121
3. Cronograma de Implementación.....	122
 Bibliografía .....	 123

ANEXOS

## **RESUMEN.**

El contenido del trabajo de investigación que a continuación se detalla, parte del hecho de considerar a las Micro y Pequeñas Empresas del Municipio de Quezaltepeque, como parte fundamental del Desarrollo Económico-Social del mismo.

La necesidad de Programas, Modelos o cualquier otro Instrumento de apoyo a estas Empresas, es necesario para volver más competitivas a las mismas.

El presente trabajo inició con una investigación teórica, que fundamenta las características, importancia y relevancia del sector Micro y Pequeño Empresarial, en la vida económica de El Salvador, por medio de información obtenida a través de fuentes Bibliográfica, aspectos como los Antecedentes, Conceptos, Clasificaciones y Marco Legal relacionados con el sector en estudio, son una muestra de ello.

La realización del Diagnóstico sobre la Situación Actual de la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque, se auxilió de técnicas como la Observación Directa y la Encuesta.

Obtenida la información necesaria y concluyendo objetivamente sobre la situación real de las Empresas se hicieron las respectivas Recomendaciones, contribuyendo a la elaboración del Modelo de Desarrollo Empresarial.

Entre las principales conclusiones, se mencionan hechos como la manera en que están constituidas las empresas del sector en estudio, las cuales en su mayoría son de tipo familiar y aglutinadas en el sector comercio, algunos procesos indispensables como la comercialización, controles presupuestarios y formas de dirección no están muy desarrollados en estos, así como la inexistencia de una organización formal que las identifique, son los puntos mas relevantes. Las principales recomendaciones se centralizan en mejorar la comercialización, comprometerse con la formación de una Asociación de empresarios, y acceder a servicios de capacitación, sin obviar la necesidad e importancia de estrechar lazos con la Alcaldía del Municipio y otras organizaciones.

La propuesta del Modelo ya mencionado, busca proporcionar un apoyo o alternativa para mejorar la situación que estas Empresas enfrentan actualmente, por medio de una colaboración con la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque y el auxilio de otros organismos.

Basándose en las necesidades determinadas en el sector Empresarial en estudio y con la finalidad de contribuir al Desarrollo Económico y Social del Municipio de Quezaltepeque, el grupo presenta: "Propuesta de un Modelo de Desarrollo Empresarial, para el Fortalecimiento de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de Quezaltepeque, con el apoyo de la Alcaldía."

## INTRODUCCIÓN.

La Micro y Pequeña Empresa de El Salvador, juega un rol importante en el Desarrollo de la capacidad productiva del país, dado el potencial que ésta representa en términos de capital humano y contribución a la producción nacional.

El presente estudio consiste en proporcionar a la Micro y Pequeña Empresa del Municipio de Quezaltepeque, un Modelo de Desarrollo Empresarial, como una alternativa para generar competitividad y crecimiento de este sector y en el Municipio de Quezaltepeque.

Está claro que al conocer la forma de operar de estas Empresas y la situación real en que se encuentran es necesario e indispensable proponer mecanismos o pautas que se centren en las áreas más débiles de las Empresas, así como en mejorar la Administración de las mismas.

El primer capítulo presenta el Marco Teórico que fundamenta la investigación, información que se obtuvo por medio de fuentes Bibliográficas, acá se incluye el desarrollo que ha tenido el sector de la Micro y Pequeña Empresa en El Salvador, su importancia y clasificación según diversos organismos e instituciones, así como sus principales características. Además se mencionan algunas definiciones básicas de Modelo y de Desarrollo Empresarial; también se hace mención de las

principales disposiciones legales que afectan directa o indirectamente a estas empresas en general.

El segundo capítulo contiene la investigación de campo, que determina la situación actual de las empresas en estudio, a la vez que se detalla la metodología utilizada y analiza la Estructura Organizativa que poseen, además de conocer como se encuentran áreas como la Comercialización, Finanzas y Administración en general. Se logran determinar por medio del Diagnóstico realizado, las principales necesidades y debilidades de las empresas, sus relaciones con demás instituciones y sus perspectivas, el capítulo finaliza con las principales Conclusiones y Recomendaciones.

Por último, el tercer capítulo, es la propuesta en sí, uno de los fines del estudio; es decir, contiene las principales características del Modelo de Desarrollo Empresarial, las principales áreas que apoyará y de qué manera se ha de implementar, así como los principales recursos necesarios para su puesta en marcha y su respectiva calendarización.

Está claro que un esfuerzo para mejorar la situación de las Empresas en estudio, es lo que pretende el trabajo que a continuación se presenta, haciendo hincapié en la necesidad de involucramiento de diversas partes e instituciones.

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, QUEZALTEPEQUE Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL, Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

#### A. GENERALIDADES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE EL SALVADOR (MYPE).

##### 1. ANTECEDENTES.

En países como el nuestro, la importancia que tienen las Empresas en la generación de ingresos, es tal que cualquier estudio que se haga sobre ellas han de considerarse aspectos relevantes como su conformación, su aporte al Producto Interno Bruto (P.I.B.), entre otros, más si el estudio se enfoca en el sector de la Micro y Pequeña Empresa estos aspectos son dignos de mención.

Diversas publicaciones en periódicos, revistas u otros documentos, ya sea publicadas por instituciones estatales u otras organizaciones en los últimos años, demuestran que existe suficiente información sobre la situación de la Micro y Pequeña Empresa, la cual no se puede asegurar de que sea la mejor, pues el apoyo que estas reciben no involucra a todas, dado que existen diversos factores que pueden incidir en ello.

Después de la firma de los Acuerdos de Paz en 1,992, el surgimiento de empresas fue mayor, pues las condiciones, un clima de inversión saludable, y un mayor apoyo Gubernamental a garantizar su crecimiento se hicieron más notables.

Pero un aspecto importante que caracteriza a la Micro y Pequeña Empresa es que no todas surgieron o crecieron por el apoyo brindado por el Gobierno a través de sus políticas, sino que un buen porcentaje de ellas, se desarrollaron como una respuesta ante la falta de empleo y oportunidad de crecimiento económico de un amplio sector profesional, es por ello que muchas de estas empresas se han mantenido en el nivel de subsistencia, y su crecimiento se ha visto frenado por la falta de apoyo, o por la incapacidad de sus propietarios de dirigir adecuadamente sus negocios.

Existen muchos factores que afectan el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, pero son tan diversos y complejos que es difícil estandarizarlos y asegurar que afectan por igual a todas las empresas de este sector.

Pero algo que si se puede asegurar es que se deben de unificar esfuerzos para garantizar el mejor clima de desarrollo posible, y esto ha de involucrar instituciones que por estar comprometidas con el desarrollo de los pueblos tanto económica como socialmente, no pueden hacer caso omiso al apoyo de diversa índole que la Micro y Pequeña Empresa demanda.

Una breve reseña, sobre las diversas instituciones estatales u otras organizaciones que han realizado esfuerzos de apoyo a la Micro y Pequeña Empresa; de parte del Gobierno Central han sido entidades como el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (F.I.S.D.L.), el Banco Central de Reserva (B.C.R.), entre otros, y los instrumentos de implementación se orientaban a Proyectos de Desarrollo Local enfocados en la construcción de Infraestructura Social. Así mismo, la realización de eventos, foros, ferias, creación de módulos de capacitación, desarrollo de servicios de Asistencia Técnica separados del crédito, han sido responsabilidad de asociaciones empresariales, centros privados de educación, y Organizaciones no Gubernamentales (ONG's).<sup>1</sup>

### 1.1 CONCEPTO DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE).

-*Micro Empresa*: " Se considera Micro Empresa aquella unidad cuyo número de empleados va de 1-10 personas, cuyo activo no excede de US\$ 11,423.00".<sup>2</sup>

-*Pequeña Empresa*: "Es una unidad Micro-Económica de producción de bienes y/o servicios que realiza fundamentalmente fuerza de

---

<sup>1</sup> G.T.Z.(1,999). "Promoción a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en América Central". Págs. 61,70.

<sup>2</sup> MARTÍNEZ, Julia Evelin y otros (2,002). "Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas." .FUNDES INTERNACIONAL. 1ª. Ed. Pág. 5.

trabajo familiar en proceso colectivo, en forma individual, como en forma colectiva, y cuyo activos no exceden de US\$57,142.85".<sup>3</sup>

*-Micro y Pequeña Empresa (MYPE):*

Se considera una unidad Económico - Social con fines de lucro, constituidas por un conjunto de elementos financieros, humanos, tecnológicos y materiales, con capacidad limitada de operación, en relación al nivel de activos y recursos humanos disponibles.<sup>4</sup>

## 1.2 CRITERIOS PARA CLASIFICAR A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Algunos de los criterios utilizados para clasificar a la Micro y Pequeña Empresa varían entre las instituciones que enfocan sus esfuerzos al estudio o desarrollo del sector empresarial en mención.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), de carácter estatal, al igual que otras instituciones utilizan como criterios el número de empleados, los montos de las ventas realizados mensualmente; y otras entidades, como la Financiera

---

<sup>3</sup> Coto Morales, Juan Francisco y otros (1,994). "Diseño de un Modelo Organizacional Aplicable en la Pequeña Empresa Ferretera del Municipio de San Salvador". Pag. 3. U.E.S.

<sup>4</sup> Concepto Operativo.

CALPIÁ, los montos de los créditos a los cuales estas acceden; como se muestra en el cuadro siguiente:<sup>5</sup>

INSTITUCIÓN	MICRO	PEQUEÑA
CONAMYPE.	Emplea un máximo de 10 empleados y genera hasta US\$5,714.28 de ventas al mes.	Hasta 50 personas y ventas US\$5,714.28 y US\$57,142.85 mensuales.
FUSADES.	De 1-10 empleados y activos menores a US\$11,423.00.	De 11-19 y activos menores a US\$85,714.00
INSAFORP.	De 1-10 empleados	De 11-49 empleados
G.T.Z. (Cooperación Técnica Alemana).		De 11-49 empleados
FINANCIERA CALPIÁ.	Créditos entre US\$57.14 y US\$5,142.85	Créditos entre US\$5,142.85 y US\$57,142.85
B.M.I.	Que tenga un máximo de 10 empleados y cuyas ventas mensuales no excedan de US\$5,714.28.	Que posea de 11 a 49 empleados y cuyas ventas anuales se ubiquen entre US\$5,714.28 y US\$57,142.85.
B.I.D.	Emplea de 1 a 10 trabajadores.	Emplea entre 11 y 99 trabajadores, y realizan ventas anuales entre US\$3.0 millones y US\$5.0 millones.

<sup>5</sup> MARTÍNEZ, Julia Evelin y otros (2,002). "Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas". FUNDES INTERNACIONAL. 1ª. Ed. Pág. 5.

### 1.3 IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE).

La importancia del sector de la Micro y Pequeña Empresa lo demuestran las estimaciones, como aquellas que indican que éstas alcanzan una proporción del 98% del total de empresas de EL Salvador, es decir que estas ascienden a 473,546 unidades.

Absorben el 38.2% de la Población Económicamente Activa (P.E.A), y participan con un porcentaje entre el 25-35% del Producto Interno Bruto (P.I.B.) nacional, y una proporción del 93% del total de empresas del país.<sup>6</sup>

Sin embargo, la importancia no solamente se limita a los datos ya mostrados, sino también, constituyen un significativo aporte en la recaudación de los Ingresos Corrientes del Estado.

Otra manera de conocer la importancia del sector de la Micro y Pequeña Empresa, es el aumento de Servicios Técnicos enfocados en este sector que se dan también en la misma década de los noventa.

### 1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE).

Dentro de las características más comunes que comparten entre sí, sobresalen la finalidad, los ingresos, estacionalidad, localización, capital y equipo, etc. Así mismo, éstas varían

---

<sup>6</sup>TRETIAK, Josyane Bouchier."Entre Integración y Competitividad". CONAMYPE-G.T.Z. (2,000).Págs. 27-28.

según el tamaño y el nivel de operaciones que realicen. Por ejemplo, en El Salvador la Micro Empresa puede dividirse en tres tipos:<sup>7</sup>

- *De subsistencia;* donde el objetivo de la característica "Finalidad", es crear ingreso únicamente para el consumo inmediato.
- *De acumulación simple;* en donde, para la misma característica, el objetivo no es solamente crear ingresos para el consumo inmediato, sino también, para generar un excedente que le permita invertir y crecer.
- *De acumulación ampliada;* en este caso, las empresas obtienen un excedente en sus ingresos como en la situación anterior, con la diferencia de que estos son en una proporción mayor.

Algunos datos que caracterizan a la Micro y Pequeña Empresa del país, son por ejemplo, el hecho de que la proporción de mano de obra que trabaja en la rama de Comercio dentro de la Micro Empresa es del 57.5%, un 24.2% en el área de Manufactura y el 18.3% restante en el área de Servicios; en lo que se refiere a la Pequeña Empresa el 43.1% se encuentra en el área de Servicios, el 32.1% en el de Comercio y el 24.3% en el de Industria. El 84% de la Micro Empresa salvadoreña corresponde a actividades por cuenta propia o autoempleo y el 65% de las

---

<sup>7</sup> G.T.Z. "La Promoción a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en América Central". (1,999).Pág. 30

personas empresarias son mujeres.<sup>8</sup> En 1,996 se estimó que entre propietarios, empleados y trabajadores no remunerados, la Micro Empresa incide directamente en 1.7 millones de personas, o sea en más del 25% de la población del país.<sup>9</sup>

En la Micro y Pequeña Empresa se encuentran numerosas características, algunas de las que se identifican al nivel de la Micro y que se asocian con la productividad son:

- El 76.9% se localiza en el área urbana y el 23.1% en el área rural.
- Una de cada tres Micro Empresas tiene más de diez años de estar establecidas; el 26.2% cuentan entre seis a diez años; el 30.8% entre dos y cinco años, y sólo una de cada diez lleva un año o menos en el negocio.
- El 18.8% de los Micro Empresarios no han cursado ningún grado de educación formal; el 49.2% ha completado hasta el sexto grado, solo el 3.9% tiene estudios superiores.
- El 60% sí dispone de local para desempeñar sus actividades productivas; el 40%, no. Al menos dos de cada tres de las Micro Empresas funcionan en la residencia de los propietarios.
- Prevalece la falta de intermediarios o canales de comercialización para vender los bienes o servicios producidos. Aproximadamente nueve de cada diez Micro Empresas

---

<sup>8</sup> CONAMYPE-G.T.Z. (2,000). Ob. Cit. Págs. 27-28.

<sup>9</sup> G.T.Z. (1,999). "La promoción a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en América Central". Pág. 98

hacen depender sus ingresos de las compras de sus consumidores finales.<sup>10</sup>

## 2. MARCO LEGAL DEL SECTOR DE LA MICRO Y PEQUEÑA

### EMPRESA.

En el campo normativo pueden identificarse algunas Leyes que incorporan disposiciones relacionadas con el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, las cuales se agrupan en tres conjuntos.

#### 2.1 IMPUESTOS Y REGULACIONES.

De acuerdo a algunos estudios realizados en América Latina, el factor tributario y regulaciones similares, constituyen el segundo de los mayores obstáculos para el desarrollo de las empresas a medida que estos se vuelven excesivos.<sup>11</sup>

La gravedad de este problema, para algunos empresarios tiene que ver con el ambiente legal de funcionamiento de los mercados y el grado de interferencia del gobierno en las decisiones económicas.

También este problema se vuelve significativo en países desarrollados, donde el 27% de los empresarios lo consideran grave. Sin embargo el nivel formal y tamaño de la empresa

---

<sup>10</sup> GALDÁMEZ, Ernesto (2003). "Competitividad de las MIPYME en Centro América". G.T.Z. Pág. 85.

<sup>11</sup> [www.inicam.org.pe](http://www.inicam.org.pe)

incide. Aunque aparentemente las regulaciones y la vigilancia tienden a tener más efecto sobre las empresas grandes, en realidad las más afectadas son usualmente las empresas medianas. Una posible razón es que las grandes empresas pueden contar con Economías de Escala para absorber los costos fijos que implican las regulaciones y también hacen uso de sus canales de influencia para inclinar a su favor las normas o su aplicación concreta.

Por otro lado, los impuestos y regulaciones también afectan de distinta forma a las empresas, en función de otras características como la ubicación de éstas en poblaciones medianas, que presumiblemente tienen menos acceso a los centros de toma de decisiones (Representatividad).<sup>12</sup>

Se considera que por regla general puede afirmarse que el arco jurídico administrativo vigente que regula la actividad empresarial en el país, es un marco poco "amigable", en particular para la Micro y Pequeña Empresa; es un arco que no incentiva a la regularización o legalización.

Así mismo, se ha podido determinar que el 90% de los establecimientos están clasificados como Micro y Pequeña Empresa; por lo tanto se puede deducir que solo una ínfima parte de las empresas pueden cumplir sin dificultad los requisitos

---

<sup>12</sup> [www.inicam.org.pe](http://www.inicam.org.pe)

para su registro y legalización, que establece el marco regulatorio y normalización.

También, en El Salvador el 97.8% de las Micro Empresas carece de personería jurídica.

Resulta entonces común en los países Centroamericanos, el hecho de que éstas empresas estén asociadas con conceptos tales como: informalidad, legalidad, no - legalidad, según el punto de vista. Sin embargo, otro estudio realizado sobre el mismo sector en otros países, demuestra que las pequeñas unidades operan en una legalidad o legalidad restringida, ubicándose entre la no legalidad absoluta de la economía informal de subsistencia y la legalidad formal reglamentada.<sup>13</sup>

El mayor o menor grado de legalidad que fluctuará dependerá de 3 factores:<sup>14</sup>

- 1- Relación costo / beneficio definida de la legalidad.
- 2- Los riesgos derivados de operar al margen de la Reglamentación Gubernamental.
- 3- La capacidad económico estructural de las pequeñas unidades económicas de cumplir con el arco regulatorio vigente.

Cumplir con las regulaciones, le resulta complejo y costoso al empresario. Y si bien, como se decía arriba, los beneficios de la legalización no aparecen claramente, a cambio el empresario

---

<sup>13</sup> G.T.Z. (1999) "La Promoción a la Micro y Pequeña Empresa en América Central". Pág. 93.

<sup>14</sup> G.T.Z. (1999), Ob. Cit. Pág. 95.

conoce los costos y las barreras que deberá superar para registrar su empresa.<sup>15</sup>

Por otra parte, en cuanto al sistema tributario, éste comprende los aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones impositivas de las empresas con el Estado, incluyendo las municipalidades, y que pueden representar limitantes para el desarrollo de la competitividad empresarial. Dichas obligaciones se encuentran reguladas y contempladas por: la Ley de Registro y Control Especial de Contribuyentes al Fisco, Ley de Impuesto sobre la Renta, Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y Ley Tributaria Municipal. En cuanto a la legislación laboral comprende todas aquellas disposiciones que tienen como propósito regular las prestaciones entre empleadores y trabajadores, se consideran, en esta área, particularmente, las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo, Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Ley del Sistema de Ahorro para Previsiones y Ley de Formación Profesional.<sup>16</sup> Podrá verse entonces, que el desenvolvimiento normal de este sector empresarial, se enfrenta a numerosas barreras en el ámbito legal, esto posiblemente porque solamente se ven las amenazas que esto conlleva, pero es deber de los propietarios o

---

<sup>15</sup> Ídem. Pág. 11.

<sup>16</sup> FUNDES – INTERNACIONAL (2000), Ob. Cit, Pág. 29.

directores el saber encontrar las oportunidades, limitadas posiblemente, pero que no deben de obviarse fácilmente.

Algunas disposiciones que se relacionan con las actividades de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), son las siguientes:

*Constitución de la República de El Salvador:*<sup>17</sup>

*Art. 101.* El orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano.

El Estado promoverá el Desarrollo Económico y Social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentará los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores.

*Art.102.* Se garantiza la libertad económica, en lo que no se oponga al interés social.

El Estado fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país.



<sup>17</sup> Constitución de la República de El Salvador. Decreto Legislativo No. 38. D.O. No. 234. Tomo 281, 16 de Diciembre de 1,983.

*Art.115.* El comercio, la industria, y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley.

*Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.*<sup>18</sup>

*Art. 22.* Son contribuyentes del impuesto quienes en carácter de productores, comerciantes mayoristas o al por menor, o en cualesquiera otras calidades realizan dentro de su giro o actividad o en forma habitual, por sí mismo o a través de mandatarios a su nombre, ventas u otras operaciones que signifiquen la transferencia onerosa del dominio de los respectivos bienes muebles corporales, nuevos o usados, de conformidad a lo establecido en los Capítulos I y II del título I de esta ley, respectivamente. Así mismo serán contribuyentes quienes transfieran materia prima o insumos que no fueron utilizados en el proceso productivo.

No son contribuyentes del impuesto quienes realizan transferencias ocasionales de bienes muebles corporales adquiridos sin ánimo de revenderlos.

*Art. 28. (Inc.1).* Estarán excluidos de la calidad de contribuyentes, quienes hayan efectuados transferencias de

bienes muebles corporales o prestaciones de servicios, gravadas y exentas, en los doce meses anteriores por un monto inferior a los cincuenta mil colones y cuando el total de sus activos sea inferior a veinte mil colones.

*Ley de Impuesto sobre la Renta.*<sup>19</sup>

Art. 2. Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

- a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales;
- b) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza;
- c) Del capital tales como, alquileres, intereses, dividendos o participaciones; y
- d) Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades, cualquiera que sea su origen.

---

<sup>18</sup> Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo No. 296. D.O. No. 143. Tomo No. 316, 31 de Julio de 1,992

<sup>19</sup> Ley de Impuesto sobre la Renta. Decreto Legislativo No. 134. D.O. No. 242. Tomo No. 313, 21 de Diciembre de 1,991.

*Código de Comercio de El Salvador.*<sup>20</sup>

Art. 422. Para ejercer actividades mercantiles habitualmente, es indispensable la matrícula personal. Esta será exigible a los agentes representantes, pero no a los demás auxiliares.

Los comerciantes industriales en pequeño, cuyos activos no excedan de diez mil colones no están obligados a obtener matrícula personal.

Art. 424. Ninguna empresa mercantil podrá funcionar sin estar matriculada. Los establecimientos comerciales que funcionen sin tal requisito, serán cerrados por el Alcalde del lugar, previo señalamiento de un plazo que no podrá ser inferior a quince días ni superior a treinta, para presentar su solicitud de matrícula. Las empresas mercantiles cuyo activo sea inferior a veinte mil colones no deben matricularse, basta que sus titulares tengan matrícula personal.

---

## **B. GENERALIDADES SOBRE QUEZALTEPEQUE Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL.<sup>21</sup>**

### **1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.**

Municipio y Distrito del Departamento de la Libertad. Está limitado por los siguientes municipios: al Norte, San Pablo Tacachico y El Paisnal (Departamento de San Salvador); al Sur, por Colón y Nueva San Salvador y al Oeste, por San Matías y San Juan Opico.

En su división política - administrativa, el Municipio de Quezaltepeque está constituido de 13 cantones y 47 caseríos.

Esta Ciudad se ubica a 25 Kms. al Norte de la Ciudad de San Salvador, con una extensión territorial de 125 Km<sup>2</sup>.

### **2. DEMOGRAFÍA Y COMERCIO.**

Quezaltepeque cuenta con un aproximado de 46,693 habitantes de los cuales 51% es población rural y el 49% restante es urbana.

Entre las Industrias Agrícolas sobresale la azucarera y la apicultura; entre las manufactureras: fabricas de tubos, de cemento, ladrillos y tejas de barro, beneficio de café, productos lácteos, floristería y granjas avícolas. Entre la Industria Mecanizada está la fabrica de Hierro "Corinca" a nivel de exportación. En el Comercio Local existen almacenes, tiendas,

---

<sup>20</sup> Código de Comercio de El Salvador. Decreto Legislativo No. 671. D.O. No. 140. Tomo 228, 31 de Julio de 1,970.

restaurantes, ferreterías, mueblerías, gasolineras, ventas de abono, fertilizantes, panaderías, artesanías y otros.

### 3. MISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.

Trabajar para el Desarrollo Local de Quezaltepeque en lo Social, Salud, Económico, Cultural;

Ser la Municipalidad líder en la región: Que los Quezaltecos reciban el beneficio por el pago de sus Impuestos y vivamos en armonía e igualdad de derecho con participación ciudadana.

### 4. VISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.

Ser la Municipalidad emprendedora de los cambios, de la fortaleza Social, Humana, Económica, Deportiva, Cultural...

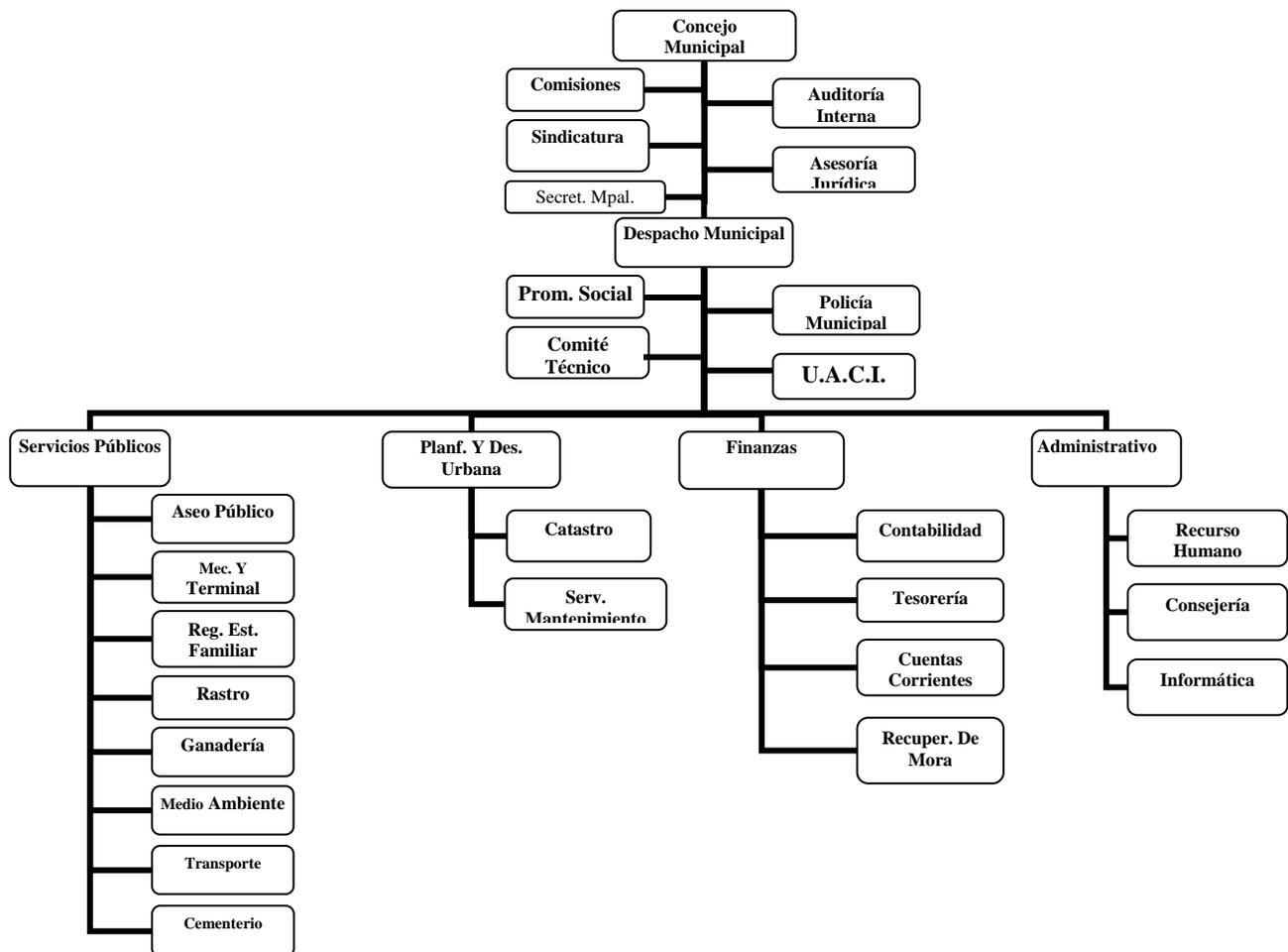
Los quezaltecos son la razón de nuestro trabajo; a ellos nos debemos cada día; para ellos desarrollamos obras.

---

<sup>21</sup> Datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.

## 5. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.

### ORGANIGRAMA DE ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE.



## 6. COMPETENCIAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.

Las actividades que le compete realizar a un gobierno local, se encuentran reguladas en el Código Municipal, como lo muestra el Art. 2: "El Municipio constituye la unidad política

Administrativa primaria dentro de la Organización Estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local.

#### GENERALES:

- Elaboración, aprobación y ejecución de planes de Desarrollo Urbano y Rural de la localidad.

#### DE PROMOCIÓN:

- Promover la participación ciudadana.
- Promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.
- Promover la salud.
- Promover el turismo.
- Promover el Desarrollo Industrial, Comercial y Agrícola, Artesanal y de los Servicios.

#### PRESTACIÓN DE SERVICIOS:

- Programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.
- Aseo, barrido de calles, recolección y disposición final de basura.

- Cementerios y servicios funerarios.
- Mercados, tiangues y mataderos.
- Policía Municipal.
- Desarrollo y control de nomenclatura y ornato público.
- Programas de viviendas o de renovación urbana.
- Obras públicas necesarias al municipio.
- Formación del registro civil de las personas y del registro de ciudadanos.
- Protección e incremento de recursos renovables y no renovables.
- Organización de ferias y festividades populares.

#### REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN:

- El uso y explotación turística y deportiva de los sitios propios del Municipio.
- El funcionamiento del transporte local y de las terminales de transporte de pasajeros y de carga.
- La actividad de los establecimientos comerciales, industriales y de servicios.
- El funcionamiento de restaurantes, bares y clubes nocturnos.
- La tenencia de animales domésticos y salvajes.
- El funcionamiento de casas de juego.
- La supervisión de precios, pesas, medidas y calidades.-

- Uso de calles, aceras, parques y otros sitios públicos.<sup>22</sup>

Como se puede observar según lo regulado en el artículo anterior, se concibe que el gobierno municipal, es el ente que tiene una relación mayor con la sociedad civil, es por ello que este se ha de comprometer con el desarrollo y avance de la población a la cual representa.

### **c. MARCO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL.**

#### **1. CONCEPTO DE MODELO.**

"Modelo en forma genérica es: "observar un sistema, analizarlo, extraer hipótesis de su funcionamiento y luego abstraerlo, simplificarlo e idealizarlo, traduciéndolo a una fórmula matemática o a otro tipo de representación. Es decir, una replica del mundo real, pero sin complejidad y reducido a proporciones manejables".<sup>23</sup>

"Otra definición de Modelo es la que lo define como la reproducción ideal y concreta de un objeto o de un fenómeno con fines de estudio y experimentación".<sup>24</sup>

Partiendo de lo anterior, puede considerarse un Modelo como una forma predeterminada por seguir, para efectuar una obra, de

---

<sup>22</sup> FUSADES (1998). BOLETÍN ECONÓMICO SOCIAL. N° 146. Págs. 8 – 9

<sup>23</sup> GÓMEZ CEJA, Guillermo (1994). "Planeación y Organización de Empresas". Mc. Graw Hill 8ª Edición, México. Pág. 174.

<sup>24</sup> OCÉANO (1985). "Diccionario Enciclopédico". México.

manera sencilla e incorporando elementos extraídos de la realidad, el cual puede constituir propuestas para la interpretación de un ámbito comercial, tecnológico, social, etc.<sup>25</sup>

## 2. CLASIFICACIÓN DE MODELO.

Existe una gran diversidad de modelos los que se clasifican de acuerdo a los propósitos para los cuales han sido diseñados. Para efectos de esta investigación se describen los siguientes tipos de Modelos:

### *Modelos Estáticos o Dinámicos.*

"La característica fundamental de estos Modelos es la forma en que se consideran las variables, ya que al representar una realidad se está considerando un Modelo Estático. En cambio, los Modelos Dinámicos utilizan principalmente la variable tiempo para poder comparar los fenómenos anteriores y/o posteriores a la situación en estudio".<sup>26</sup>

### *Modelos Normativos o Descriptivos.*

"La característica principal de los Modelos Normativos, es que evalúan diferentes alternativas de solución para una situación específica y de esta forma señalar que medidas tomar para obtener resultados más favorables.

---

<sup>25</sup> Concepto Operativo.

<sup>26</sup> Según GIL LAZO, Cintia y otros. Tesis sobre Modelo Administrativo, Universidad de El Salvador, 2001. Págs. 35-36.

Es decir, los Modelos Descriptivos se limitan a mostrar las soluciones propuestas sin hacer énfasis en su evaluación".<sup>27</sup>

Modelo Económico.

"Explicación del funcionamiento económico con que opera un país, sector o empresa".<sup>28</sup>

### 3. CONCEPTO DE DESARROLLO.

"El Desarrollo comprende el conjunto de modificaciones económicas, tecnológicas, sociales o culturales; esta evolución es positiva, se traduce por la modernización y la mejora del bienestar".<sup>29</sup>

Se ha de considerar el Desarrollo, como un avance, una transformación positiva, independientemente del área en la que se opere. El Desarrollo es el cambio orientado hacia una mejora del o los sujetos en estudio.<sup>30</sup>

Según los conceptos anteriores se concuerda con lo que significa o representa el Desarrollo para Enríquez Villacorta, quien lo concibe como "al menos, un conjunto inseparable de conocimiento, equidad, sustentabilidad, participación, calidad, equilibrio espacial y territorial".<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Según GIL LAZO, Cintia y otros. Ob. Cit. Págs. 35-36.

<sup>28</sup> PAULET, Jean Pierre, (1997). "Diccionario de Economía y Empresa", 2º Ed. Pág. 91.

<sup>29</sup> PAULET, Jean Pierre, (1,997). Ob. Cit. Pág. 45.

<sup>30</sup> Concepto Operativo.

<sup>31</sup> VILLACORTA, Alberto Enríquez, (1,997). "Desarrollo Regional / Local en El Salvador: Reto Estratégico del siglo XXI". FUNDE. 1ª. Edición. Pág. 52

### 3.1 DESARROLLO LOCAL.

Para fines del estudio se ha de entender el Desarrollo Local como un proceso endógeno, que utiliza el conocimiento de la comunidad, las capacidades y el liderazgo interno para un desarrollo integral; un proceso que inicia en la base y emerge fortalecido por energía propia. Los actores locales unidos en forma solidaria y voluntariamente, toman a cargo el desarrollo de su territorio, en función de las necesidades y recursos locales.<sup>32</sup>

### 3.2 DESARROLLO ECONÓMICO.

"El Desarrollo Económico es la herramienta que permite identificar los recursos del área jurisdiccional en la creación de empleo y en el crecimiento económico.

El Desarrollo Económico conduce a incrementar el nivel de empleo, el nivel de ingresos y en consecuencia a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos".<sup>33</sup>

Se ha de considerar entonces el Desarrollo Económico, como un elemento estrechamente vinculado con el avance social, por ejemplo, de una sociedad en su conjunto, este Desarrollo puede darse en una región, ciudad o país.

---

<sup>32</sup> RUIZ, Carlos Humberto, (1998). Tesis sobre Desarrollo Económico Local. UES. Pág. 23.

<sup>33</sup> RUIZ, Carlos Humberto, (1998). Ob. Cit. Pág. 25.

Se puede decir que el Desarrollo independientemente del carácter que sea, es un avance positivo, un cambio considerado como evolución y no involución. En países considerados del primer mundo, o países desarrollados, el aspecto económico, es una de sus fortalezas, he allí la importancia de conocer lo que éste concepto conlleva.

Otras instituciones conocen el rol que han de jugar las empresas en el avance económico de una región, como lo dice, la "Oficina Internacional del Trabajo en Ginebra" (O.I.T.) la cual considera que la Micro y Pequeña Empresa no puede por sí sola asegurar el Desarrollo de un Distrito; sólo una combinación armoniosa de las Micro y Pequeñas Empresas y la artesanía puede maximizar el empleo y la producción".<sup>34</sup>

### 3.3 DESARROLLO EMPRESARIAL.

Según J.M. Rosemberg (2000), en su Diccionario de Administración y Finanzas, define el Desarrollo Empresarial como la formación a nivel de ejecutivo de tipo medio o alto con la finalidad de aumentar sus capacidades.<sup>35</sup>

El Desarrollo Empresarial para el estudio en mención, es la mejora del entorno y de los elementos que inciden en las empresas; se puede considerar incluso como el apoyo enfocado en lograr un incremento de los niveles de productividad,

---

<sup>34</sup> OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1,978). "Desarrollo de Pequeñas Empresas: Políticas y Programas". Editorial Limusa S.A. de C.V., México.

<sup>35</sup> ROSEMBER, J. M. (2000)." Diccionario Administrativo y Finanzas".

competitividad, mejora de relaciones interinstitucionales, entre otros, de una empresa, o sector.

El Desarrollo Empresarial, podría incluso hacer mención a entidades privadas o públicas, sin importar el área económica a la que pertenezcan; esto dado que se trata de un concepto muy amplio, y que puede aplicarse en distintos escenarios.

#### 4. MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

Un Modelo de Desarrollo Empresarial para la Micro y Pequeña Empresa, se definirá como aquella presentación simplificada de todas las acciones necesarias para potenciar el Desarrollo y competitividad de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), capaz de ser aplicado en otros escenarios con características comunes.<sup>36</sup>

Dado que el Desarrollo Empresarial, está estrechamente vinculado tanto con el Desarrollo Local y Económico, el Modelo considera la relación directa entre ellos, por lo que una propuesta ha de englobar elementos comunes, conocer la realidad actual, la situación hacía la que se pretende llegar, etc.

##### 4.1 OBJETIVOS DEL MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

- Colaborar en el establecimiento de un entorno que permita el Desarrollo óptimo de las empresas.

---

<sup>36</sup> Concepto Operativo

- Coordinar esfuerzos Inter-institucionales que apoyen el aumento de los niveles de competitividad.
- Contribuir en el cambio positivo de la productividad de la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque.
- Contribuir en el Crecimiento Económico de una empresa o sector empresarial.
- Apoyar el surgimiento de nuevas empresas, o fortalecimiento de las existentes.
- Crear las condiciones para el aumento del mercado de servicios que apoyan el Desarrollo Empresarial.

#### 4.2 IMPORTANCIA DEL MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

La importancia del Modelo de Desarrollo Empresarial radica en que se valoriza el papel de la empresa en la Economía Local, y recalca la necesidad de involucrar instituciones que puedan contribuir al crecimiento o mejora de los sectores empresariales, coordinando esfuerzos en el logro de objetivos comunes.

Subraya el aporte en lo económico y social en una población, pero también se enfatiza en el papel que deben de adoptar los empresarios, es decir que el Modelo no prioriza el entorno en el que se desenvuelven las empresas, sino que recalca la necesidad de cambio en el interior de las organizaciones; busca además de mejorar las condiciones externas, un cambio de actitud en la forma de operar de cada Micro o Pequeña Empresa, la cual ha de ser favorable y estar dispuesta a colaborar en la creación de un ambiente óptimo que permita obtener los objetivos principales que el modelo propone.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE QUEZALTEPEQUE.

#### A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque, no es la excepción respecto a la situación que viven los empresarios de este sector a nivel nacional, los cuales enfrentan diversos problemas relacionados con el proceso administrativo, situación económica, acceso al apoyo institucional, social, etc.

De lo anterior se plantea el siguiente problema:

¿En que medida contribuirá la Propuesta de un Modelo de Desarrollo Empresarial al fortalecimiento de la Micro y Pequeña Empresa y al desarrollo del Municipio de Quezaltepeque?

#### B. OBJETIVOS.

##### 1. GENERAL

Realizar un diagnóstico sobre la situación real que enfrentan las Micro y Pequeñas Empresas del Municipio de Quezaltepeque, con el fin de identificar las necesidades reales del sector empresarial.

## 2. ESPECÍFICOS.

- 2.1 Conocer sobre la forma y medios que el micro y pequeño empresario del municipio utiliza para la comercialización de sus bienes y/o servicios.
- 2.2 Identificar las principales técnicas de control de recursos que el empresario utiliza para el funcionamiento de su negocio.
- 2.3 Indagar sobre la estructura organizativa y forma de liderazgo que predomina en las micro y pequeña empresa de Quezaltepeque.

## C. HIPÓTESIS.

### 1. GENERAL.

La propuesta e implementación de un Modelo de Desarrollo Empresarial para la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque fortalecerá el desarrollo empresarial, contribuyendo al desarrollo del Municipio.

### 2. ESPECÍFICAS.

- 2.1 La disposición de una herramienta técnica, hará de la comercialización de bienes y servicios de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), un proceso eficiente.
- 2.2 La cooperación mutua del Gobierno Municipal de Quezaltepeque, con otros organismos y/o instituciones de diversa naturaleza contribuirá al logro de los objetivos comunes del Municipio y de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE).

- 2.3 La creación de un instrumento que apoye a la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), permitirá que éstas sean más competitivas ante la firma de futuros acuerdos comerciales.
- 2.4 El acercamiento entre la municipalidad y empresarios, ayudará a la aplicación de técnicas empresariales.

#### **D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La adopción de un método específico para abordar un problema o fenómeno, constituye la guía fundamental de trabajo para estudiar a fondo el problema en cuestión, en correspondencia con las fuentes teóricas de éste y los fines que se persiguen con la investigación.

Así mismo, la verosimilitud de los datos obtenidos del procesamiento adecuado de información, obedece en gran medida al método de investigación que se implemente.

En consecuencia para realizar la investigación en el campo de la Micro y Pequeña Empresa del Municipio de Quezaltepeque, se recurrió al uso del método científico, ya que permite mayor objetividad en la recolección y tratamiento de información, así como a la vez en la obtención de resultados.

Concretamente, se hizo uso del método inductivo para efectos de la investigación, dado que éste permite concluir de manera generalizada, a partir de hechos particulares; y puesto que permite relacionarse directamente con las cosas reales del medio; a la vez es un requisito necesario para su aplicación, y

así partir de conocimientos originados de la determinación aproximada de fenómenos a inducir.

La obtención de los resultados deseados fue posible dándole seguimiento a la secuencia de las etapas o pasos del proceso de investigación, los cuales podrán generalizarse a otros municipios afines, partiendo del análisis particular de los fenómenos o acontecimientos que se observan en torno a la actividad comercial de la Micro y Pequeña Empresa.

#### 1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se aplicó fue de carácter explicativo, pues el estudio incluye variables dependientes e independientes. Además busca dar solución a las deficiencias que existen entre la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque, como lo es la falta de competitividad y el desarrollo limitado de ésta. Lo cual se pretende lograr con la elaboración de una propuesta de un modelo enfocado en el fortalecimiento de las mismas.

Se podrá también, prever el comportamiento o tendencias futuras de los fenómenos, basándose en la premisa de que, si se conocen las causas, se puede conocer el desenlace. Lo anterior nos indica que la propuesta final dará solución a las debilidades que presentan las empresas del sector mencionado.

Las fuentes de información que se utilizaron son las primarias como la investigación bibliográfica y la investigación de campo.

## 2. FUENTES DE DATOS.

### 2.1 BIBLIOGRÁFICA.

La investigación bibliográfica se utilizó para fortalecer y sustentar aspectos relacionados con el tema, como los antecedentes del marco teórico de referencia.

Las fuentes de apoyo utilizadas son: textos, folletos, artículos de publicaciones periódicas, y otros documentos relacionados.

### 2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

La investigación de campo se desarrolló en el área urbana del Municipio de Quezaltepeque entre la Micro y Pequeña Empresa, con el fin de identificar los problemas que enfrentan estas, ante la falta de un modelo que apoye su crecimiento.

Con la información que se obtuvo, se determinó la necesidad real de proponer un Modelo de Desarrollo Empresarial enfocado en el fortalecimiento de estas empresas.

## 3. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Se define la técnica como el conjunto de procedimientos del que se sirve una ciencia o arte; los cuales le permiten al investigador el desarrollo eficiente de la investigación.

Por la complejidad del estudio, se consideró la utilización de las técnicas de encuesta y observación directa.

### 3.1 LA ENCUESTA.

Es la técnica escrita que mediante un ordenamiento lógico de preguntas, el sujeto de estudio debe responder objetivamente.

La información que se obtiene en las respuestas, permiten verificar las hipótesis formuladas.

El cuestionario, como instrumento utilizado, constó de preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple, con el fin de conocer de manera fidedigna y directa, principalmente los problemas enfrentados por la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque.

### 3.2 OBSERVACIÓN DIRECTA.

La información recopilada a través de la encuesta se reforzó por medio de la observación directa para constatar la situación actual en cada una de las Micro y Pequeñas Empresas que se visitaron.

## 4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

Estuvo constituido por 1,663 Micro y Pequeñas Empresas que se ubican en el Municipio de Quezaltepeque, y que registra la Alcaldía Municipal del mismo.

#### 4.1 UNIDAD DE ANÁLISIS.

Para esta investigación, las unidades de análisis estuvieron conformadas por los representantes o personas designadas para llenar las encuestas en cada una de las Micro y Pequeña Empresas de Quezaltepeque.

#### 4.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

La formula utilizada fue la de población finita, la cual es:

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

Donde:

Z = Nivel de confianza deseado = 95% (con un valor Z = 1.96)

N = Población = 1663

P = Probabilidad de éxito = 0.95

Q = Probabilidad de fracaso = 0.05

e = Error de estimación = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2(0.95)(0.05)(1663)}{(1.96)^2(0.95)(0.05) + (1663-1)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{303.5}{4.2}$$

$$n = 72.26$$

n = 72 Micro y Pequeñas Empresas.

## 5. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO REALIZADA ENTRE LAS EMPRESAS DEL SECTOR.

**DIRIGIDO A:** Propietarios o encargados de las Micro y Pequeñas Empresas del Municipio de Quezaltepeque.

**OBJETIVO:** Determinar la forma en que operan la Micro y Pequeña Empresa de dicho sector y establecer las dificultades que estas enfrentan.

#### DATOS GENERALES.

**Pregunta 1:** Actividad económica a la que pertenece.

**Objetivo :** Determinar el sector económico en el cuál se desenvuelve normalmente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Comercio	47	65.3%
Industria	5	6.9%
Artesanía	2	2.8%
Servicios	17	23.6%
Otros	1	1.4%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

#### **ANÁLISIS:**

Un porcentaje de los encuestados del 65.3% pertenece al sector comercio, seguido de un 23.6% que corresponde al sector servicio.

#### **INTERPRETACIÓN:**

El tipo de empresas más generalizadas en esta zona son las que se dedican al comercio en general, con un pequeño porcentaje que lo hace en otras áreas.

**Pregunta 2:** Tiempo de operar en el negocio.

**Objetivo :** Establecer el tiempo que poseen las empresas de estar operando desde su apertura.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 año o menos	6	8.3%
1-2 años	4	5.6%
2-3 años	8	11.1%
3-4 años	9	12.5%
Más de 4 años	45	62.5%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

El 62.5% de las empresas poseen más de 4 años de estar establecidas, con un 11.1% y 12.5% se encuentran las que tienen de 2 a 3 años y de 3 a 4 años respectivamente. Solamente un 8.3% tiene un año o menos y, un porcentaje inferior del 5.6% posee entre 1 y 2 años de operar.

**INTERPRETACIÓN:**

Es marcada la diferencia de aquellas empresas que sobresalen por su antigüedad respecto a las demás, por lo que podría considerarse que el surgimiento de empresas nuevas no es muy elevado.

**Pregunta 3:** ¿Cuántos empleados posee la empresa?

**Objetivo :** Establecer la composición del recurso humano con que cuentan las Micro y Pequeña Empresas.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 10	58	80.5%
11 a 20	8	11.1%
21 a 30	3	4.2%
31 a 40	0	0
41 a 49	3	4.2%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

Un gran porcentaje del 80.5% posee menos de 10 empleados y solo un 11.1% dice emplear entre 11 a 20.

**INTERPRETACIÓN:**

Si se establece el criterio de clasificación de las empresas por el número de empleados, la gran mayoría pertenece al sector Micro Empresa.

**DATOS ESPECÍFICOS**

**Pregunta 1:** ¿Posee la empresa objetivos definidos?

**Objetivo :** Conocer si las Micro y Pequeñas Empresas, definen sus objetivos.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	63	87.5%
No	9	12.5%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

Del total de Micro y Pequeñas Empresas encuestadas, un 87.5% si poseen objetivos claramente definidos el resto (12.5%) no los tiene.

**INTERPRETACIÓN:**

Aunque no todas las empresas poseen objetivos, la gran parte de ellas si lo hace, convirtiéndose este hecho en un factor favorable para saber hacia donde se dirige la empresa.

**Pregunta 2:** ¿Planifica usted sus actividades de manera anticipada?

**Objetivo :** Conocer si la empresa o negocio hace una planificación de las actividades propias de su naturaleza.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	63	87.5
No	9	12.5%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

La mayoría de las Micro y Pequeñas Empresas (un 87.5%), sí realiza una planificación previa de sus actividades, mientras que un margen mínimo del 12.5%, no lo hace.

**INTERPRETACIÓN:**

El hecho de que se planifican las actividades, permite deducir que la mayoría de empresas no actúan de manera informal.

**Pregunta 3:** ¿Cómo considera que se cumplen los planes de trabajo?

**Objetivo :** Determinar como las empresas que si planifican sus actividades, consideran el nivel de cumplimiento de los mismos.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente	16	25%
Parcialmente	47	75%
No se cumplen	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

De las 63 empresas que previamente dijeron que si planifican sus actividades un 75%, considera que sus planes se cumplen de manera parcial, y un 25% que se cumplen en su totalidad.

**INTERPRETACIÓN:**

Aunque los planes de trabajo no se realicen en su totalidad, es importante resaltar que tampoco dejan de cumplirse.

**Pregunta 4:** ¿Existe algún segmento de la población, a la cual ofrece sus productos y/o servicios?

**Objetivo :** Conocer si la Micro y Pequeña Empresa consultada, tiene definido un mercado meta específico.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	32	44.4%
No	40	55.6%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

De las 72 empresas consultadas un 44.4% si ofrece sus productos o servicio sin un segmento específico, mientras que el resto, un 55.6% no tiene un segmento o mercado meta definido.

**INTERPRETACIÓN:**

El hecho de que la mayoría de negocios no destine sus productos a un segmento poblacional definido, perjudica la eficiencia del proceso de comercialización.

**Pregunta 5:** ¿Qué medio de distribución emplean para comercializar sus productos? Explique

**Objetivo :** Determinar los medios de distribución que emplean comúnmente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Salas de venta	55	76.4%
Transporte terrestre	26	36.1%

**ANÁLISIS:**

El 76.4% de las empresas distribuye sus productos en su local propio y un 36.1% recurre a medios como la distribución a través de vehículos.

**INTERPRETACIÓN:**

Aunque la mayoría no utiliza un medio formal de distribución, sino que lo hace en su propio local, algunas si utilizan también la distribución por medio de vehículos.

**Pregunta 6:** ¿Cómo considera los precios de venta en comparación con otros negocios?

**Objetivo :** Verificar si las empresas, saben como están sus precios de venta en relación a los de otros negocios del mismo sector.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mayores	4	5.5%
Iguales	42	58.3%
Menores	25	34.7%
Pregunta omitida	1	1.4%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

#### **ANÁLISIS:**

Existe un amplio porcentaje de empresas que consideran que sus precios de venta son similares a los de su competencia; es decir un 58.3% mientras que un 34.7% dice tenerlos menores y un 5.5% acepta poseer mayores precios, solamente el 1.4% de los encuestados omitió la pregunta.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Las empresas que si respondieron a la pregunta, dicen conocer como se encuentran los precios respecto a los de su competencia, aunque la mayoría dice poseerlos iguales, en una interesante proporción sus precios son menores.

**Pregunta 7:** ¿Ofrece algún tipo de promociones para aumentar sus ventas?

**Objetivo :** Determinar si las empresas recurren a las promociones como una manera de mejorar su comercialización de productos o servicios con el fin de aumentar sus ventas.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	36	50%
No	36	50%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

Un 50% de los encuestados dice recurrir a las promociones para aumentar sus ventas, un porcentaje similar no las utiliza.

**INTERPRETACIÓN:**

Se pudo observar que solo un porcentaje de los empresarios esta dispuesto a ofrecer promociones, mientras que el otro porcentaje no esta interesado en estimular a sus clientes para aumentar sus ventas.

**Pregunta 8:** ¿Trabaja el personal de la empresa en tareas apropiadas a sus capacidades?

**Objetivo :** Conocer si el recurso humano de la empresa se desenvuelve en sus labores o tareas apropiadas a sus capacidades.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	66	92%
No	6	8%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

El 92% de las empresas ocupan a sus empleados en las tareas apropiadas a sus capacidades, y son un 8% no.

**INTERPRETACIÓN:**

Resulta evidente que los empresarios utilizan a sus empleados en tareas apropiadas, ya que de ésta manera el personal se siente satisfecho debido a que trabaja de acuerdo a sus capacidades.

**Pregunta 9:** ¿Se capacita al personal en áreas específicas y necesarias para el funcionamiento de la empresa?

**Objetivo :** Conocer si el personal recibe algún tipo de capacitación para fortalecer sus capacidades.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	23	31.9%
No	20	27.8%
Ocasionalmente	29	40.3%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

El 40.3% de las empresas acepta que se capacita al personal ocasionalmente, seguido de un 31.9% que dice "si" capacitarlos y un porcentaje igual al 27.8% respondió que no los capacita.

**INTERPRETACIÓN:**

Un porcentaje amplio de los empresarios quezaltecos si capacitan al personal para fortalecer sus capacidades, mientras que un porcentaje inferior asegura que no es necesario porque con el tiempo el empleado obtiene los debidos conocimientos.

**Pregunta 10:** ¿Qué áreas considera que se necesitan mejorar en su empresa?

**Objetivo :** Determinar cuantas empresas consideran necesario el mejorar ciertas áreas indispensables para su funcionamiento.

Alternativa	Empresas	Porcentaje
Tecnología	37	51.4%
Recurso humano	26	36.1%
Recurso financiero	35	48.6%
Producción	15	20.8%
Comercialización	43	59.7%
Otros	2	2.8%
Ninguno	3	4.2%

#### **ANÁLISIS:**

El 59.7% de las empresas señala la necesidad de mejorar su comercialización de productos; el 51.4% menciona que la tecnología; el 48.6% sus recursos financieros, el 36.1% el recurso humano; un 20.8% hace hincapié en el área productiva; un reducido 2.8% en otras áreas y un 4.2% que dice no necesitar mejorar área alguna.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Está claro que las empresas en estudio consideran necesario mejorar su tecnología, recursos humanos y recursos financieros, Lo cual refleja la importancia que los aspectos administrativos poseen en el ámbito microempresarial.

**Pregunta 11:** ¿Cómo lleva sus registros contables?

**Objetivo :** Verificar de que manera la empresa lleva sus registros contables.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Contador particular	23	31.9%
Contador en su empresa	17	23.6%
No lleva contabilidad formal	30	41.7%
Otros	2	2.8%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

La mayoría de empresas, es decir el 41.7% no posee contabilidad formal, un 31.9% recurre a los servicios de un contador particular, un 23.6% posee contador en su empresa, y solamente un 2.8% dice llevar los registros de distinta manera a las opciones presentadas.

**INTERPRETACIÓN:**

El estudio nos demuestra que cerca de la mitad de los negocios encuestados no llevan contabilidad formal, lo que indica que existen deficiencias en sus registros internos, mientras que otros negocios poseen contador particular y finalmente un porcentaje bastante reducido tiene su propio contador.

**Pregunta 12:** ¿Qué tipo de presupuestos elaboran en su empresa? Márquelos

**Objetivo :** Conocer si la Micro y Pequeña Empresa elabora presupuestos y de que tipo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Presupuesto de mano de obra	19	26.4%
Presupuesto de materiales	26	36.1%
Presupuesto de compras	36	50%
Presupuesto de ventas	24	33.33%
Presupuesto de efectivo	17	23.6%
Ninguno	23	31.9%

#### **ANÁLISIS:**

De las 72 empresas consultadas 19, es decir el 26.4% elaboran presupuesto de mano de obra, un 36.1% dice recurrir a presupuesto de materiales, el 50% utiliza presupuesto de compras; el 33.3% elabora presupuesto de venta; al igual que un 23.6% dicen utilizar presupuesto de efectivo y un 31.9% expresó no recurrir a ninguno.

#### **INTERPRETACIÓN:**

La elaboración de Presupuestos en el sector microempresarial, representa una forma de optimizar recursos y prever sus necesidades, lo que constituye una herramienta indispensable para cualquier tipo de negocio.

**Pregunta 13:** ¿Quién administra los recursos financieros de la empresa?

**Objetivo :** Determinar al responsable de administrar y dirigir los recursos financieros con los que cuenta la empresa.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Propietario	64	88.9%
Encargado	6	8.3%
Contador	2	2.8%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

Una mayoría del 88.9% de las empresas, manifiesta que es responsable de administrar los recursos financieros es el mismo propietario, un 8.3% dijo que el responsable es el encargado; y un 2.8% el contador y ningún encuestado especificó otros.

**INTERPRETACIÓN:**

Se puede decir que la administración de los recursos por parte de los propietarios es la más adecuada, ya que nadie mejor que él, conoce de su situación financiera.

**Pregunta 14:** ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento a las que accede su empresa?

**Objetivo :** Conocer cuales son las fuentes que proveen recursos financieros a las empresas.

Alternativa	No. De Empresas	Porcentaje
Banco	26	36.1%
Cooperativas	2	2.8%
Asociaciones de Crédito	5	6.9%
Caja de Crédito	18	25%
ONG's	0	0%
No accede a ninguna	21	29.2%
Otros	4	5.6%

#### **ANÁLISIS:**

Un porcentaje del 36.1% de las empresas acceden a financiamiento bancario, un 2.8% recurre a las cooperativas, un 6.9% de las empresas consultadas reciben financiamiento de las asociaciones de crédito; un 25% de la caja de crédito; un 29.2% dice no acceder a ningún tipo y un 5.6% de las que si acceden recurren a otras fuentes, como prestamista particulares. A ONG's no accede ninguna empresa.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Esta claro que la mayoría de los empresarios quezaltecos acceden a créditos con los bancos. Mientras que otro porcentaje inferior trabaja con la caja de crédito, pero al mismo tiempo existe una parte amplia de los empresarios que no trabaja con financiamientos, sino que trabajan con capital propio.

**Pregunta 15:** ¿Tiene dificultades para acceder a financiamiento? Explique

**Objetivo :** Conocer si existen dificultades para acceder a financiamiento.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	11	15.27
No	40	55.56
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

Un 15.27% de los encuestados aseguran tener dificultades para acceder a financiamientos, pero sin embargo el 55.56% de los empresarios dice no tener ningún problema para que les otorguen un financiamiento.

**INTERPRETACIÓN:**

A nivel de financiamientos, las Micro y Pequeña Empresas de Quezaltepeque, poseen fortalezas, dado que no experimentan dificultades para acceder a ello, posiblemente fundamentado en un buen récord crediticio.

**Pregunta 16:** Indique que factores externos afectan el normal funcionamiento de la empresa.

**Objetivo :** Verificar los factores o circunstancias externas que inciden en el funcionamiento de las empresas.

Alternativa	Empresas	Porcentaje
Tecnológico	15	20.8%
Económicos	59	81.9%
Legales	5	6.9%
Sociales y culturales	21	29.2%
Políticos	7	9.7%
Otros	6	8.3%
Ninguna	2	2.8%

#### **ANÁLISIS:**

El 81.9% de las empresas se ven afectadas por el factor económico; el 20.8% de ellas dicen que lo tecnológico incide en ellas; el 29.2% lo social y cultural; lo político un 9.7%; otros factores el 8.3% y solo 2.8% considera que no les afecta ningún factor externo.

#### **INTERPRETACIÓN:**

El factor externo que más afecta a la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque, es el aspecto económico, posiblemente debido a los efectos de la dolarización, los precios y la competencia. También el aspecto tecnológico incide negativamente, ya que se carece de éste para poder ser más competitivos.

**Pregunta 17:** ¿Considera que las relaciones con otras instituciones públicas u ONG's o con otros sectores del Municipio contribuirían a mejorar y fortalecer el funcionamiento de su empresa y el Municipio?

**Objetivo :** Conocer si los empresarios de el Municipio de Quezaltepeque consideran necesaria las relaciones con otras instituciones públicas u ONG's

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	60	83.3%
No	12	16.7%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

#### **ANÁLISIS:**

Del total de encuestados, el 83.3% considera necesario las relaciones con otras instituciones públicas u ONG's ó con otros sectores del Municipio para mejorar y fortalecer el funcionamiento de la Micro y Pequeña Empresa y el Municipio; sin embargo el 16.7% restante respondió que no.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Las relaciones con otras instituciones o sectores del Municipio podrían constituir una forma de fortalecer el funcionamiento de los Micro y Pequeños Empresarios de Quezaltepeque y del mismo municipio, adquiriendo mayor representatividad y disminuir costos en la comercialización y adquisición de sus bienes.

**Pregunta 18:** ¿Considera necesario el apoyo de instituciones públicas, privadas u ONG's para mejorar el funcionamiento de la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque?

**Objetivo :** Determinar el grado de apoyo que las empresas consideran necesario de organismo que fomentan el desarrollo del sector Micro y Pequeño Empresarial.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	54	75%
No	18	25%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

Un amplio margen del 75% ve la necesidad de que se brinde apoyo para el mejoramiento del sector, departe de diversas instituciones mientras que un 25% no contempla esta necesidad.

**INTERPRETACIÓN:**

Los Micro y Pequeños empresarios del Municipio esperan un apoyo directo de otras instituciones, por lo que la Alcaldía Municipal podría ser una de ellas y promover así a dicho sector contribuyendo a mejorar su funcionamiento.

**Pregunta 19:** ¿Qué tipos de apoyo considera necesario para mejorar el desempeño de sus actividades?

**Objetivo :** Conocer los aspectos que son necesarios apoyar para mejorar sus servicios.

Alternativa	Empresas	Porcentaje
Seguridad	47	65.3%
Técnico-administrativo (capacitación)	45	62.5%
Infraestructura	20	27.8%
Ninguna	6	8.3%
Otros	0	0%

**ANÁLISIS:**

La mayoría de empresas consideran necesario apoyo en materia de seguridad y aspectos técnicos-administrativos como las capacitaciones, un 27.8% señala una mejora en infraestructura y un 8.3% considera innecesario algún tipo de apoyo.

**INTERPRETACIÓN:**

Los empresarios del municipio demandan mayor apoyo en cuanto a seguridad y aspectos técnico-administrativos lo que demuestra el interés de dicho sector de mejorar su desempeño, por lo que es necesario coordinar esfuerzos con otras instituciones para contribuir a generar un clima adecuado para desarrollar sus actividades libre de temores sociales.

**Pregunta 20:** ¿Pertenece la empresa a algún gremio o asociaciones que los represente en Quezaltepeque?

**Objetivo :** Conocer si existe alguna asociación empresarial en el Municipio de Quezaltepeque al que pertenezcan las Micro y Pequeñas Empresas.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	1	0.1%
No	71	99.9%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

Está claro que de las Micro y Pequeñas Empresas de Quezaltepeque no pertenecen a una asociación o gremio específico, como lo demuestra el 99.9% que lo niega enfáticamente.

**INTERPRETACIÓN:**

Dada la falta de asociatividad del sector empresarial de Quezaltepeque, la Micro y Pequeña Empresa carece de representación y de promoción de sus productos a otros mercados y de trato preferencial ante los proveedores.

**Pregunta 21:** ¿Estaría dispuesto a asociarse?

**Objetivo :** Conocer si las empresas poseen la disposición de conformar alguna asociación empresarial.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	30	41.7%
No	42	58.3%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

La mayoría de los consultados demuestran su falta de motivación a pertenecer a conformar un gremio que los represente, aunque un buen porcentaje del 41.7% si está dispuesto a hacerlo.

**INTERPRETACIÓN:**

La apatía para asociarse es evidente lo cual podría obedecer a intereses diferentes o propósitos no afines, al igual que al individualismo y falta de cooperación entre si aparentemente prevaleciente.

**Pregunta 22:** ¿Cómo calificaría la relación de su empresa con la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque?

**Objetivo :** Verificar como es la relación Alcaldía-Empresarios, en el Municipio de Quezaltepeque.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	7	9.7%
Buena	25	34.7%
Regular	32	44.4%
Deficiente	8	11.1%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

Un porcentaje cercano al 50%, dice que la relación con la alcaldía es regular y un 34.7% que es buena, solo un 9.7% la califica de excelente, por lo que se puede decir que si bien la relación no es la óptima es hasta cierto punto aceptable. Del total un 11.1% la define como deficiente.

**INTERPRETACIÓN:**

La falta de buenas relaciones entre la Alcaldía y el sector de la Micro y Pequeña Empresa reduce las posibilidades de promover e incentivar el comercio del municipio y a la vez constituye un reto para la alcaldía de armonizar el trato con dicho sector brindando apoyo como por ejemplo, a través de capacitaciones en materia administrativa.

**Pregunta 23:** ¿Estaría dispuesto a relacionarse especialmente con la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, como una forma de mejorar su empresa y el desarrollo del municipio?

**Objetivo :** Conocer en que medida se ve el involucramiento del gobierno local como positivo y la disposición de los empresarios a colaborar con ellos.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	52	72.2%
No	20	27.8%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

Más de la mitad de los empresarios muestran disposición a relacionarse con la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque. Un porcentaje del 27.8% lo ve como innecesario o muestras u falta de interés.

**INTERPRETACIÓN:**

Armonizar las relaciones entre alcaldía y empresarios no será tarea difícil, dada la buena voluntad del sector empresarial de relacionarse con la comuna, lo cual podría ser beneficioso para los Micro y Pequeños Empresarios, ya que se podría cooperar entre si para facilitar el comercio estableciendo relaciones a nivel regional y contribuir a promover sus productos.

**Pregunta 24:** ¿Utilizaría un documento que apoye la comercialización de sus productos o servicios?

**Objetivo :** Conocer si las empresas utilizan un instrumento que apoye la mejora de su proceso de comercialización.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	60	83.3%
No	12	16.7%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

#### **ANÁLISIS:**

La mayoría de las empresas, si recurrirían a un documento que apoye la comercialización de sus productos o servicios, aunque un 16.7% parece como indiferente.

#### **INTERPRETACIÓN:**

El Micro y Pequeño Empresario del Municipio de Quezaltepeque espera contar con más opciones o alternativas plasmadas en un documento que apoye la comercialización de sus productos, necesitan encontrar más ideas que faciliten su desempeño, sobre todo, ante la competencia, la cual se vuelve más aguda a medida que la economía de nuestro país se abre más a nuevos mercados, dado los acuerdos comerciales que han surgido últimamente, como es el TLC con EE.UU.

**Pregunta 25:** ¿Qué ventajas esperaría que le ofreciera un documento que apoya el desarrollo empresarial de cara a la firma de acuerdos comerciales?

**Objetivo :** Conocer los beneficios que espera o desea le provea un estudio de Desarrollo Empresarial a Micro y Pequeña Empresa de cara a futuros acuerdos.

<b>Alternativa</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Competitividad	54	75%
Apoyo interinstitucional	18	25%
Deducción de costo	47	65.3%
Ninguna	4	5.5%

#### **ANÁLISIS:**

La mayoría de las empresas espera una mejora en la competitividad, un porcentaje mayoritario también espera que le ayude a la reducción de costos. Una pequeña parte espera que surja un apoyo interinstitucional, y solo el 5.5% que no le provea beneficio alguno.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Ante todo, el Micro y Pequeño Empresario busca ser más competitivo, dada la creciente oferta de productos y servicios similares.

Así mismo, espera obtener otros beneficios como la reducción de costos para operar, pero requiere un apoyo técnico que oriente las acciones a tomar. Queda claro que el Micro y Pequeño Empresario necesita contar con nuevos conocimientos que le permita ser más competitivos y eficiente en su funcionamiento.

## **E. DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) DE QUEZALTEPEQUE.**

### **1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

Según la investigación realizada la estructura organizativa de las Micro y Pequeñas Empresas del Municipio de Quezaltepeque es sencilla, pues una característica particular es que la mayoría son empresas familiares y con pocos empleados (Ver Pág.38), lo cual da una idea sobre como están conformados estos núcleos empresariales. Su estructura no se extiende más allá de las figuras de propietarios y empleados. Estos últimos sin diferencias jerárquicas entre ellos y la mayoría ubicados a un mismo nivel; con la excepción de un muy limitado grupo de empresas, que por su carácter de ser pequeñas, existen más puestos jerárquicos y de fácil identificación, como puestos de contador, secretaria, mensajeros entre otros; aunque la responsabilidad primordial recae siempre sobre el o los propietarios.

### **2. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS.**

De acuerdo a lo que los representantes o propietarios de las empresas transmitieron a través del estudio, en lo referente a la comercialización de sus productos o servicios; se constató que el proceso referido es incipiente, y no se puede asegurar de que ésta sea una de sus virtudes o fortalezas que ayuden al

desarrollo del sector. Por ejemplo, el 55.6%, de las empresas no posee un mercado meta definido al cual enfoque sus productos ó servicios (ver Pág. 42).

Posiblemente por el tamaño y características de este tipo de empresas en el país, no se profundice en la importancia que los segmentos de la sociedad consumidora poseen.

Un punto característico y que es necesario resaltar es el hecho de que todas las empresas consultadas conoce su situación de precios en comparación con su competencia directa ( Pág.44 ), lo que a priori resulta ser una ventaja para poder utilizar el nivel de precios como una atracción para los clientes; se menciona a priori, pues algo que se constató a través de la observación directa, es que la mayoría de clientes son fieles a sus proveedores, es quizás por esto último que la técnica de utilizar promociones para incrementar sus ventas, no está muy difundida y aceptada, pues solamente la mitad de la Micro y Pequeña Empresa, recurre a ella, y casi siempre de manera ocasional. Lo que no se debe de obviar son los canales de distribución; podrían mencionarse numerosas razones que traten de explicar, el porque las empresas se limitan en su mayoría a ofrecer sus productos en su propio local, aunque también existe un buen porcentaje que recurre a la distribución a través de vehículos terrestres; sin embargo la posible explicación más

aceptada y lógica es que esta situación se debe al tamaño propio y disposición de recursos que las empresas poseen.

### 3. COMPOSICIÓN Y MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS.

Toda institución empresarial, sin importar su tamaño, depende en gran medida del acceso, y uso que se haga de los recursos financieros.

En el caso particular de la Micro y Pequeña Empresa del Municipio de Quezaltepeque, la administración de éstos recursos se diferencia grandemente de las empresas grandes, pues el 31.9% no recurre a la elaboración de presupuestos ( Ver Pág.50 ), aunque las que lo hacen, utilizan varios de ellos; esto puede dificultar el adecuado balance de ingresos y egresos por ejemplo. En estas empresas el principal responsable de cómo se han de utilizar estos recursos es el mismo propietario quien además de administrarlos es el responsables también de negociar el acceso a ellos, principalmente a través de instituciones como los bancos y cajas de crédito, sin embargo un 29.2% no recurre a ellos.

El manejo de las finanzas se complementa en este caso con el trabajo del contador, que en la mayoría de empresas que si llevan contabilidad formal, recurren a los servicios de contadores particulares.

Aquellos representantes o propietarios que si recurren a financiamiento externo, mencionan en casos aislados, la existencia de dificultades, para acceder a ellos, como lo engorroso de los trámites, el historial crediticio exigido, etc. La administración de estos recursos se limita entonces a la asignación que de ellos hace el propietario, valiéndose de su capacidad intuitiva y sin un proceso específico. (Ver Pág.51-52).

#### 4. FORMA Y DIRECCIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE).

Dirigir las actividades de una empresa, es una de las fases importantes del proceso administrativo en donde se requiere una habilidad especial para encausar el rumbo de la empresa hacia el logro y cumplimiento de lo planeado y a la vez, de contar con alternativas viables que puedan implementarse para corregir posibles desviaciones.

Por ello dirigir, implica tener características definidas de liderazgo que permitan guiar con facilidad el curso de la empresa hacia el éxito. También es fundamental contar con personal capaz dentro del negocio, para unificar esfuerzos hacia metas comunes.

En el presente caso, se determinó que la mayor parte del personal de la Micro Y Pequeña Empresa de Quezaltepeque,

únicamente se capacita ocasionalmente sobre el funcionamiento y dirección de la empresa. Sin embargo, el recurso humano, su mayoría ( más del 90% ), se desenvuelve en tareas apropiadas a sus capacidades ( Ver Págs.46 ).

Comúnmente, el propietario de la Micro y Pequeña Empresa, es el responsable de administrar los recursos de las mismas, especialmente el recurso financiero, ya que constituye un elemento indispensable para el funcionamiento normal del negocio, por lo que requiere un manejo especial y eficaz.

En otros casos, aunque en menor proporción, es el encargado del establecimiento quién sustituye al propietario y es quien se encarga de administrar los recursos financieros de la empresa. En última instancia, el responsable de manejar dicho recursos es el contador del establecimiento, sin embargo se trata de casos excepcionales ( Ver Pág.51 ).

## 5. TIPO DE RELACIONES INSTITUCIONALES.

La situación actual generalizada de la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque, señala la inexistencia de una organización formal que las identifique y que las represente ante diversas instituciones, por lo que se dificulta poder describir con exactitud el tipo o nivel de relaciones entre ambas (Ver Pág. 58).

Esto no significa que este sector empresarial no desee establecer relaciones con organizaciones públicas o privadas, e incluso Organizaciones no Gubernamentales (ONG's), ésta alternativa se ve reforzada, cuando las empresas a través de sus propietarios o representantes demanda la necesidad de recibir una serie de apoyo, enfocado en distintas áreas, las cuales son conscientes que son parte fundamental en el desarrollo de sus actividades, como mejoras en el proceso de comercialización, recursos financieros, apoyo en materia de seguridad, servicios de capacitación entre otros ( Ver Págs.57-59 ).

Un factor importante que es necesario señalar es que las relaciones entre diversos organismos se construyen, crecen y fortalecen por medio del interés mutuo en apoyarse, por lo que no bastaría que la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) sea la única en considerar como necesaria dicha relación.

Hasta el momento las relaciones existentes se limitan a aquellas con instituciones financieras que proveen financiamiento para sus operaciones ( Ver Pág.52 ), por lo que no se profundiza de manera alguna en el apoyo que es necesario para complementar su desarrollo.

## 6. APOYO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE AL SECTOR DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

En años anteriores al 2002, el apoyo de la alcaldía hacia los Micro y Pequeños Empresarios del Municipio ha sido casi nula, y poco visionaria, limitándose a mantener relaciones únicamente tributarias y de tipo jurisdiccional.

Sin embargo, a partir del año 2003, se han dado muestras de respaldo y colaboración hacia dicho sector para impulsar el desarrollo del municipio, a través de proyectos y convenios intrarregionales e intermunicipales tal es el caso de la feria comercial celebrada durante los días 4 al 10 de abril de 2004 con el municipio de Zomotillo, Chinandega, Departamento De León, Programa Pro-Chileon, de la Hermana República de Nicaragua.<sup>37</sup>

También se constató, de una entrevista con el Alcalde de la localidad, que existe un proyecto para establecer relaciones de intercambio con la República Popular de China, aún no muy definidas pero que marcan el inicio de un posible canal para la adquisición de maquinaria y equipo que podría extenderse hasta los Micro y Pequeños Empresarios y beneficiar su economía ahorrando costos de adquisición de dichos recursos, de los cuales ya la alcaldía ha adquirido algunos para uso institucional y poblacional.

---

<sup>37</sup> Información proporcionada por la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.

Por otra parte, según el sondeo realizado, a través de la muestra, la relación entre empresarios, y alcaldía es considerada "regular" por cerca del 50% de los empresarios y solo un 7% considera que son excelente; por consiguiente constituye un reto para el Gobierno Local, abrir espacios que permitan mejorar y fortalecer las relaciones con dicho sector ( Ver Págs.60-61 ).

Sin embargo, las expectativas para mejorar dichas relaciones son favorables puesto que los empresarios que consideran deficiente la relación entre sí, es mínima.

Así mismo, más de la mitad de la población de empresarios consultados, está en disposiciones de asociarse con la Alcaldía, con el fin de mejorar el funcionamiento de la empresa y contribuir al Desarrollo del Municipio (Ver Pág.61).

El involucramiento de ambas partes y otras entidades privadas y ONG's refleja ser un medio o alternativa viable para dicho propósito.

## **F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

En el diagnóstico realizado se consideraron algunos factores que era necesario identificar, para conocer la situación en la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de Quezaltepeque se encuentra; es por ello que fue necesario la aplicación de las técnicas de observación directa y la realización de una encuesta por medio

de un cuestionario que refleja las condiciones en las que se desempeñan y las perspectivas de éstos negocios.

Tras la recopilación de los datos e información proporcionada, la cuantificación, análisis, e interpretación, mostraron no solo las fortalezas, sino también las deficiencias, las necesidades y las demandas de éste sector empresarial.

La observación directa permitió constatar las condiciones reales de cada empresa y fortalecer las perspectivas creadas a través de las encuestas.

El diagnóstico realizado, fundamenta y da razón de ser a la Propuesta del Modelo de Desarrollo Empresarial.

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

Una vez concluida la investigación de campo y analizada e interpretada la situación actual de las empresas en estudio; se presentan las conclusiones y recomendaciones necesarias para la Propuesta del Modelo de Desarrollo Empresarial que se pretende diseñar.

### **1. CONCLUSIONES.**

1.1 Las empresas poseen la particularidad de pertenecer la mayoría al sector comercio y de ser negocios familiares, esto último contrasta con el hecho que a pesar de ello, poseen sus

objetivos bien definidos. Sin embargo solo son del dominio de sus propietarios.

1.2 Los procesos como la comercialización, que en toda empresa son parte fundamental para su desarrollo y crecimiento de ellas, son las Micro y Pequeñas Empresas no se encuentra muy avanzados, dado su carácter y tipo de negocios que constituyen este sector.

1.3 El control de los aspectos financieros no es característico de todas las empresas, pues no todas elaboran presupuestos; así como su administración es responsabilidad directa del propietario, además la contabilidad tampoco es aplicada en todas, lo que puede provocar desorden en las finanzas e inventarios.

1.4 Se determinó que el acceso a financiamientos se limita primordialmente a los servicios prestados por instituciones bancarias o la misma caja de crédito quedando otras entidades al margen, debido a las garantías exigidas.

1.5 El personal se desempeña en las labores y tareas adecuadas a sus capacidades, sin embargo solamente son capacitados ocasionalmente, por lo que se puede dificultar la eficiencia en los procesos.

1.6 Las empresas no están organizadas en conjunto, es decir no pertenecen a una asociación o gremio que los represente ante diversas instituciones, y existe poco interés en asociarse, lo cual puede dificultar su desarrollo general.

1.7 Respecto al apoyo que se demanda; éste no se centralizada solamente en apoyo económico, sino en áreas como la seguridad, el recurso humano, entre otros, lo que demuestra las necesidades que enfrentan las empresas.

Las relaciones con la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque y las empresas del sector, si bien no son deficientes, tampoco son excelentes; esto con lleva el hecho de que en algunos casos la comunicación entre ambos sea deficiente y por consiguiente se retrase en Desarrollo Empresarial y del Municipio.

## 2. RECOMENDACIONES.

2.1 Transmitir los objetivos de la empresa a todos los empleados, y los esfuerzos de éstos al logro de los mismos.

2.2 Que se considere al proceso comercialización, como parte íntegra e indispensable en la colocación, aceptación y crecimiento de las ventas de sus productos, con el fin de mejorar su posicionamiento como empresa.

2.3 Aplicar mejores medidas para la administración de los recursos financieros. Considerando que la utilización de presupuestos contribuye a la asignación responsable y equitativa de estos recursos.

Además considerar la necesidad de llevar registros contables, lo que permite tener un mejor control de efectivos, inventarios y de cumplir en algunos casos con disposiciones legales exigidas.

2.4 Ampliar y mejorar la oferta de servicios de créditos y financiamientos para el sector de la Micro Y Pequeña Empresa, enfocándose en la calidad del servicio ofrecido por cada institución y en la agilización de trámites.

2.5 Acceder a servicios de capacitación propuestos, para mejorar el desempeño del personal, quien continuamente ha de estarse calificando.

2.6 Conformar la Asociación de Micro y Pequeños Empresarios que permita relaciones directamente con instituciones que provean apoyo al sector, y como una manera de buscar el bienestar general.

2.8 Aglutinar esfuerzos de ayuda y apoyo al sector Micro y Pequeños empresarios en áreas indispensables para su buen funcionamiento y mayor competitividad.

2.9 Estrechar vínculos con el gobierno local, con el fin de obtener apoyo y garantizar entre ambos el desarrollo del gremio empresarial, municipio y la población.

### CAPÍTULO III

#### PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) DE QUEZALTEPEQUE, CON EL APOYO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.

##### A. ASPECTOS GENERALES.

###### 1. INTRODUCCIÓN.

Desde el punto de vista económico-social, se ha observado que el sector de la Micro y Pequeña Empresa del país, es de vital importancia, debido a la fuente de empleo que genera y el significativo aporte al Producto Interno Bruto (P.I.B) Nacional, aporte de que constituyen la mayor parte de empresas de El Salvador, puesto que sólo una pequeña parte del 100% de estas pertenecen a la Mediana y Gran Empresa.

La Micro y Pequeña Empresa en este sentido no son la excepción, por lo que necesitan mayor apoyo en diferentes aspectos para mejorar su funcionamiento y contribuir en mayor proporción al Desarrollo del Municipio. Es importante hacer énfasis en la adecuada aplicación del proceso administrativo, sobre todo en el área de Dirección de estos entes económicos-sociales, dado que por lo general son liderados por los propietarios, quienes necesitan mejorar sus habilidades y contar con herramientas técnicas que les permitan ser eficientes y administrar sus

recursos de manera racional como es el manejo del recurso financiero y otros.

Por lo anterior, es necesaria la realización del presente trabajo de investigación que contribuye a dicha causa, para que las Micro y Pequeñas Empresas, en este caso las del Municipio de Quezaltepeque, sean más productivas y mejoren su quehacer administrativo.

El Modelo de Desarrollo Empresarial que se presenta, comprende elementos importantes que de acuerdo a la investigación no se pueden prescindir, y que representan una forma sintetizada de cómo se pueden establecer mejoras a dicho sector y que puedan ampliarse y perfeccionarse en su aplicación futura, a fin de que sean instrumentos viables de implementarse dentro de su Administración, para lo cual ha de considerarse necesario el involucramiento o participación de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.

## 2. JUSTIFICACIÓN.

Conociendo la importancia que poseen las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE), en la Economía Salvadoreña, y la situación particular de este sector empresarial en el Municipio de Quezaltepeque, se hace necesario el fortalecimiento de éstas.

Lo anterior conlleva una mejora en los diferentes aspectos que inciden directamente en el Desarrollo normal a corto y largo plazo de estas empresas, ya que, como quedó plasmado en el capítulo anterior, no pueden descuidarse todos aquellos factores como la comercialización, relación con organismos municipales, recursos financieros, en fin todo el apoyo técnico que se vuelve indispensable en su Desarrollo.

Es por lo tanto que con el presente Modelo se busca dotar a los Micro y Pequeños Empresarios del instrumental teórico-práctico que contribuya a la mejora de la Dirección y al Desarrollo de sus negocios.

El Modelo está constituido por una relación de variables técnicas, que se enfocan cada una en un área determinada, así se aporta en lo referente a la Administración y manejo del recurso financiero, el proceso de comercialización, las relaciones con la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, todo esto, con el apoyo de cada organismo o institución interesada a contribuir a que no solo las empresas se desarrollen en un mejor ambiente, sino a que también lo haga el municipio en su conjunto.

### 3. ALCANCE.

Entre los alcances que se pretenden lograr a través del Modelo de Desarrollo propuesto son los siguientes:

- Proveer de un instrumento técnico a los Micro y Pequeños Empresarios, que sirva de apoyo para desarrollar sus actividades en busca de la competitividad.
- Establecer relaciones entre la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque y las Micro y Pequeñas Empresas, coadyuvando a la identificación de objetivos y propósitos comunes.
- Coordinar los esfuerzos tanto de la Alcaldía Municipal como de los Micro y Pequeñas Empresarios.
- Que las autoridades municipales y los propietarios o representantes de las empresas del sector en estudio se comprometan con el cumplimiento de los objetivos del Modelo de Desarrollo.

#### 4. OBJETIVOS.

##### 4.1. GENERAL.

Proponer un Modelo de Desarrollo Empresarial que sirva como instrumento técnico para el fortalecimiento de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), y el Desarrollo del municipio.

##### 4.2. ESPECÍFICOS.

- Aportar una alternativa al Micro y Pequeño Empresario que coadyuve a ser más eficiente el proceso de comercialización de sus bienes y servicios.

- Indicar al sector, la necesidad de involucramiento y cooperación de todos los actores económico-sociales del Municipio para lograr objetivos comunes e integrales que contribuyan al Desarrollo local.
- Enfatizar sobre la necesidad de crear medios o mecanismos alternativos para la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), que le permita enfrentar de una manera competitiva futuros acuerdos comerciales en la región.
- Procurar un mayor acercamiento entre los empresarios y la municipalidad, con el fin de facilitar la aplicación de técnicas empresariales.

## 5. POLÍTICAS.

- Se ha de buscar un acercamiento entre los Micro y Pequeños Empresarios y las autoridades o representantes de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque con el fin de que se establezcan relaciones entre ambos.
- Los Micro y Pequeños Empresarios han de colaborar especialmente con las autoridades municipales, independientemente de la preferencia política de ambos.
- Las autoridades municipales, han de gestionar ante los entes financieros, un sistema crediticio acorde a las capacidades del sector Micro y Pequeño Empresarial de Quezaltepeque.

- Los Empresarios deberán de cumplir con las normas o disposiciones que se originen de las relaciones con la Alcaldía Municipal.
- Se ha de garantizar apoyo en materia de seguridad pública a través de las instituciones competentes.
- El apoyo interinstitucional ha de ofrecerse a todos los Micro y Pequeños Empresarios, independientemente de su actividad económica.
- Debe de adoptarse un sistema para controlar la competencia desleal entre empresas similares.
- Orientar los esfuerzos de las autoridades municipales y los Micro y Pequeñas Empresarios para lograr una imagen positiva, que los distinga como ejemplo frente a otros municipios y/o gremios empresariales.
- Motivar a los Empresarios a unificar propósitos, que sean congruentes con fines sociales de la Alcaldía Municipal.

## 6. ESTRATEGIAS.

Para el desarrollo del sector Micro y Pequeño Empresarial, es necesario comprender que este sector no puede por si mismo desarrollarse y asegurar por ende el crecimiento o igual desarrollo de una región; es entonces que se vuelve necesario el establecimiento de relaciones entre las empresas y otros entes,

para este caso, el Gobierno Local del Municipio de Quezaltepeque.

Según lo anterior, esta sería la estrategia principal a seguir, y que es la razón de ser del Modelo de Desarrollo propuesto.

Además, es prudente considerar algunas estrategias que contribuirán en el cumplimiento del Modelo de Desarrollo.

- La calidad en el servicio y en los productos afectados, mejorará al aumentar los conocimientos técnicos y las capacidades de los Empresarios.
- Perseguir el Desarrollo del sector Empresarial y el bienestar del Municipio de Quezaltepeque.
- La Asistencia Financiera y la creación de las condiciones necesarias para acceder a programas crediticios, se ha de llevar a cabo, bajo la intermediación de la Alcaldía Municipal.
- El apoyo técnico tomará en cuenta las características y necesidades comunes entre las distintas actividades económicas existentes, previa uniformidad de ellas, entre todas las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE).
- Se han de comercializar productos pensando en el valor agregado que cada Empresario puede incorporar a sus productos y/o servicios.

- Mantener la autonomía e independencia entre la Alcaldía Municipal y los Empresarios, sin dificultad y sin obstruir las relaciones establecidas y objetivos comunes.
- Los objetivos comunes y los compromisos entre Alcaldía y Empresarios, han de surgir previa evaluación de necesidades, recursos disponibles y nivel de avance señalados.
- El Apoyo Técnico, ha de ser independiente del Sector Económico, al que pertenezcan cada una de las Empresas.

## **B. DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL.**

Con el Modelo de Desarrollo Empresarial se pretenderá potenciar el Desarrollo y Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas del Municipio de Quezaltepeque; para lo cual se han tomado en consideración los siguientes aspectos:

### **1. ELEMENTOS.**

Es aquí donde se involucran instituciones que puedan contribuir al crecimiento o mejora de los sectores empresariales. Coordinando esfuerzos en los logros de objetivos comunes; entre las instituciones tenemos:

### 1.1. ALCALDÍA MUNICIPAL.

Se ha elegido la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque como la principal Institución interesada en el Desarrollo Social del Municipio, ya que ésta se encuentra organizada bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular, es por eso que será la encargada de facilitar a los empresarios de la Micro y Pequeña Empresa los pasos a seguir para la contratación de capacitación, asesorías y asistencia técnica para el Desarrollo Empresarial. Estos últimos, es donde se le brindará al empresario los procesos de capacitación y consultoría que se convierten en factores fundamentales en la resolución de los problemas de las Empresas.

### 1.2. EMPRESARIOS.

Constituyen el objetivo común del presente Modelo, y son los propietarios de la Micro y Pequeña Empresa del Municipio de Quezaltepeque, a quienes se les brindará una herramienta útil para potenciar los puntos fuertes de su Empresa o negocio y neutralizar los débiles, así como también, para aprovechar eficazmente las oportunidades que el entorno les brinda y esquivar hábilmente las amenazas que les presenten.

### 1.3. SECTORES FINANCIEROS.

En esta última se involucran a las instituciones financieras, ya que a través de la Alcaldía Municipal se tratará de gestionar préstamos en las mejores condiciones posibles a los Empresarios Quezaltecos, con el fin de incrementar el capital de trabajo, para que puedan responder eficientemente a sus necesidades y obligaciones.

## 2. CRITERIOS.

En la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque se llevará a cabo un programa de asesoría, capacitación y asistencia técnica en las diferentes áreas, como las siguientes:

### 2.1 ADMINISTRACIÓN GENERAL.

Se buscará, reforzar y adaptar los siguientes puntos a la realidad y capacidades de la Micro y Pequeña Empresa:

- o Fases del proceso administrativo
- o Administración de recursos humanos
- o Capacitación contable
- o Elaboración de presupuesto.

## 2.2 PRODUCCIÓN.

Para las Empresas del sector de la producción, se buscará mejorar las capacidades y habilidades físicas del personal, por medio de:

- Capacitación del personal
- Mejora de los procesos productivos

## 2.3 COMERCIALIZACIÓN.

En el área de la comercialización y para la generalidad de las Empresas, el Apoyo Técnico se fundamentará en:

- Publicidad y promoción.
- Fijación de precios de venta.
- Estudios de mercado.

## 2.4 FINANZAS.

El área financiera no solo se compone del acceso a créditos, sino también de aspectos que es necesario fortalecer, como:

- Administración del efectivo.
- Elaboración de Presupuestos.

### 3. TIPO DE APOYO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE.

El Modelo de Desarrollo Empresarial propuesto, establece o se fundamenta en una relación estrecha entre el sector empresarial que compone a la Micro y Pequeña Empresa y la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, esta relación se traduce en un apoyo de tipo técnico que ha de proveer la Alcaldía ayudando a crear las condiciones para que el marco de cooperación se desarrolle de manera óptima desde el principio.

El tipo de apoyo que se ha de brindar hacia la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) ha de ser el necesario para impulsar el desarrollo de éstas, está claro que no se buscará solucionar todos los problemas que enfrentan las Empresas, pero si proveer las herramientas necesarias para buscar su mejora.

La Alcaldía Municipal se enfocará en gestiones ante otras instituciones programas de cooperación y ayuda con el sector empresarial en estudio.

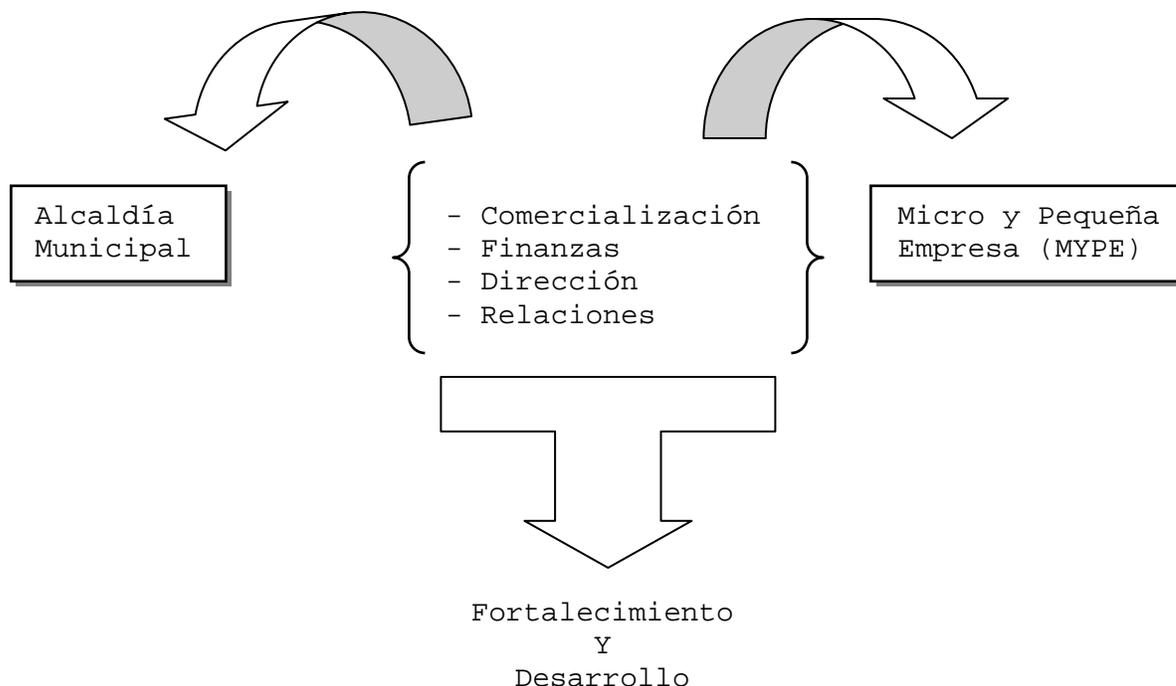
De las relaciones entre Alcaldía y Empresarios, ha de surgir un **Comité de Gestión**, el cual será el responsable directo del Apoyo Técnico necesario. Los miembros que representarán a los empresarios, serán aquellos nombrados por ellos mismos como sus representantes, y serán los encargados de la Planificación y Organización de todo evento, reunión o programas de ayuda con los representantes municipales que la Alcaldía designe.

Se buscará primeramente, crear un ambiente óptimo para generar las mejores relaciones entre los sujetos involucrados.

Tomando en consideración las necesidades y debilidades que las Empresas del sector poseen, deberá de formularse un orden de prioridad, es decir buscar fortalecer aquellas áreas que por su carácter e importancia es necesario darle un tratamiento más rápido.

La Alcaldía Municipal, como ente rector del Municipio de Quezaltepeque, y como parte fundamental en el desarrollo de este Modelo, podrá recurrir a la realización de actividades que contribuyan al crecimiento y fortalecimiento del sector Micro y Pequeño Empresarial, tales como:

- Realización de eventos o ferias comerciales, ya sea por una Actividad Económica, o por la, totalidad de ellas.
- Patrocinios o apadrinamiento de intercambios comerciales con otros Municipios o Sectores Empresariales.
- Ser una guía, o ente que oriente los intereses de las empresas, hacia un fin común.
- Contribuir con la mejora en infraestructura del Municipio, para que este sea más atractivo, al turismo y al comercio. Las relaciones se sintetizan de la siguiente manera:



#### 4. COMITÉ DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE.

El **Comité de Gestión** para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque cuyo origen se basa en las relaciones entre las partes interactuantes o asociadas por el hecho de pertenecer al mismo Municipio, como son:

- Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.
- Micro y Pequeños Empresarios del Municipio.
- Población o Sectores organizados más emprendedores del Municipio.

Así mismo para el funcionamiento inicial del Comité de Gestión para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa del Municipio de Quezaltepeque se obtendrán fondos a través de aportes mensuales por la cantidad de tres dólares 00/100, realizados por los miembros que conformarán la Asociación General de Micro y

Pequeños Empresarios de Quezaltepeque, cuyo número ascenderá a 850 de una población total de 1663 Micro y Pequeños Empresarios del municipio; además se realizarán actividades que contribuyan a la generación de ingresos para dicho fin.

No obstante la relación entre el Comité de Gestión para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de Quezaltepeque con el resto de sectores enunciados, no se limitará solamente al propósito de poner a funcionar tal Comité, sino obedecer al espíritu emprendedor y al interés común interminable de alcanzar el Desarrollo del Municipio.

#### 4.1. MARCO NORMATIVO DEL COMITÉ DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE.

### **CAPÍTULO I**

#### **SECCIÓN PRIMERA**

##### **DISPOSICIONES PRELIMINARES**

Art. 1. El presente Marco Normativo tiene por objeto regular el funcionamiento operativo del Comité de Gestión para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa del Municipio de Quezaltepeque, así como las condiciones obligatorias a que deben

sujetarse los miembros de la Asociación conformada por los empresarios referidos.

Art. 2. En el presente Marco Normativo el Comité de Gestión para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa del Municipio de Quezaltepeque, se denominará "EL COMITÉ" y todos aquellos que lo conformen, se denominarán "MIEMBROS".

## **SECCIÓN SEGUNDA**

### **Conformación, Composición y Estructuración**

Art. 3. Se conformará una Asociación de Micro y Pequeños Empresarios del Municipio de Quezaltepeque a propuesta surgida de una convocatoria realizada por el Señor Alcalde del Municipio, la cual ha de estar conformada por un mínimo de 850 Empresarios los que representan el 51% del total de Micro y Pequeños Empresarios; los cuales en Asamblea General serán los responsables de elegir a los miembros del Comité, el cual no requerirá de personalidad jurídica, dado que será constituido con fines administrativos y de Apoyo local a la Micro y Pequeña Empresa del Municipio.

Art. 4. El Comité estará estructurado de la siguiente manera:

- El Sr. Alcalde del Municipio quien fungirá como Presidente;
- Una Junta Directiva conformada por un miembro que presidirá las reuniones de la Junta, quien podrá ser el Sr. Alcalde ó en su defecto un delegado por este;

- Tres vocales representados por igual número de Empresarios de la Asociación mencionada en el artículo 3.
- Un tesorero(a), el cual será un empresario(a) de la misma Asociación referida, y cuyo perfil contenga honradez notoria y buena reputación.
- Un(a) Secretario(a) de la Junta, quien podrá ser un miembro de la población o sector organizado del Municipio.
- Un Asesor Técnico, que provenga de alguna institución u organización que apoyan este tipo de iniciativa y reúna los conocimientos adecuados.
- Un(a) secretario(a) del Comité que podría ser escogido(a) entre los miembros de la Asociación de Micro y Pequeños Empresarios de Quezaltepeque.
- Una Unidad de Recepción y Evaluación de Proyectos, integrada por un empresario miembro de la Asociación de Micro y Pequeños Empresarios y otro que a propuesta de los miembros de ésta se considera idóneo sea o no, miembros de dicha Asociación.
- Una Unidad de Coordinación y Programación de Eventos, la cual estará conformada por 2 miembros electos en Asamblea General de la Asociación de Micro y Pequeños Empresarios del Municipio.
- Una Unidad de Ejecución y Apoyo Técnico, compuesta por tres miembros electos de igual manera que la Unidad anterior.

### **SECCIÓN TERCERA**

#### **Estructura Orgánica, Formación y Especialización del Comité.**

Art. 5. Los miembros que conformen el Comité de Gestión para el Desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas de Quezaltepeque, sobre todo los(as) que integren las Unidades Operativas, recibirán capacitaciones idóneas previa ejecución o desempeño de sus funciones, cuyo costo será autofinanciado por dicho Comité y tales capacitaciones serán gestionadas con instituciones educativas como Universidades u Organizaciones con conocimiento en los temas o áreas a desarrollar según sea la necesidad o demanda de conocimientos; todo para un mejor y efectivo desenvolvimiento en sus funciones.

Art. 6. Las Unidades que conformen "El Comité" podrán ser modificadas o reestructuradas contingencial o circunstancialmente según se requiera, siempre que el fin último sea lograr que el mencionado Comité se vuelva funcional de manera integral y que tal modificación surja de unánime acuerdo en Asamblea General preestablecida.

Art. 7. Las Unidades que inicialmente conformen el Organigrama original del "Comité", así como las que puedan surgir de modificaciones, no serán ocupadas por personal de planta, es decir, de manera permanente, sino que las funciones asignadas a cada uno, se realizarán a través de reuniones de trabajo fijadas según las necesidades que se prevean.

**FORMA DE ELECCIÓN Y PERÍODO DE GESTIÓN.**

Forma de Elección:

Art. 8. El Comité de Gestión para el Desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas de Quezaltepeque, será elegido de manera unánime por votación a mano alzada o por otro medio que se apruebe conveniente, siempre que éste muestre transparencia y no de lugar a incertidumbre o descontento de los participantes.

Tal procedimiento sólo será válido si es llevado a cabo en Asamblea General de la Asociación de Micro y Pequeños Empresarios y sectores involucrados del Municipio, convocada por el Edil que presida la comuna.

Período de Gestión.

Art. 9. El período del personal en funciones será de dos años, y podrán ser reelectos para un segundo período si así se decidiera en Asamblea General prevista.

El personal en funciones durante un período dado, podrá ser cesado de sus funciones por actos ilícitos o acciones que no contribuyan al fin que persiguen como tales. La Asamblea, así como el Presidente del "Comité", serán garantes y vigilantes del buen desempeño de los miembros del "Comité", así como juzgadores de sus acciones y tomar las decisiones pertinentes al respecto, como destituir y proponer nuevos miembros.

"El Comité" estará localizado inicialmente en la Casa Comunal de la Alcaldía Municipal, pero podrá reubicarse en otro local que

reúna las condiciones adecuadas que el funcionamiento del "Comité" demande.

#### **REMUNERACIÓN.**

Art. 9. Los miembros que conformen dicho "Comité" no percibirán remuneración alguna en concepto de salarios cuando se trate de integrantes pertenecientes a las Micro y Pequeñas Empresas, y de voluntariados que se autopropongan y sean considerados para ocupar cargos dentro del Comité, como por ejemplo, en concepto de servicio social.

Art. 12. Cuando se tratara de servicios de niveles especializados que El Comité requiera para cumplir con sus objetivos, se contratará a profesionales que serán remunerados con fondos propios del "Comité" siempre que éste hubiese agotado la posibilidad de gestionar apoyo de ésta naturaleza con instituciones u organizaciones que posea interés de promover o patrocinar este tipo de iniciativa a fin que económicamente resulte más favorable al "Comité".

#### **4.2. OBJETIVOS**

##### **a) General:**

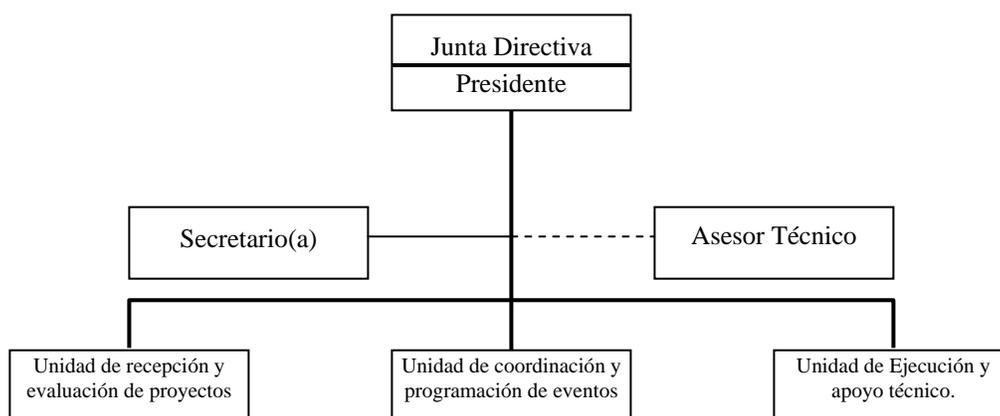
- Promover e impulsar actividades y/o gestiones administrativas tendientes a mejorar el funcionamiento y las

operaciones comerciales del sector Micro y Pequeño Empresarial del Municipio.

**b) Específicos:**

- Generar acciones que conlleven a la adquisición de financiamiento interno y externo para la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque.
- Brindar Apoyo Técnico-empresarial para perfeccionar las prácticas Comerciales y Administrativas de los Empresarios.
- Coordinar y programar actividades con la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque en pro del desarrollo del Municipio, a fin de concretizar obras y proyectos que beneficien a todos los sectores que cohabitan en dicha ciudad.

#### 4.3. ORGANIGRAMA DEL COMITÉ DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE QUEZALTEPEQUE.



#### 4.4. FUNCIONES

##### a) Presidente.

- Coordinar las funciones del resto de Unidades que conforman el Comité.
- Evaluar el desempeño y cumplimiento de propósito del Comité.
- Armonizar los objetivos y actividades del Comité hacia un beneficio común.
- Reportar a Junta Directiva aspectos relevantes del Comité en general para su evaluación.

**b) Junta Directiva.**

- Dirigir y encausar los objetivos afines entre Alcaldía y Empresarios.
- Asegurar el cumplimiento de los acuerdos surgidos entre las partes relacionadas.
- Agilizar los procesos de los compromisos adquiridos.
- Avalar los proyectos o actividades propuestos por los sectores involucrados para su ejecución.
- Representar a dichos sectores ante otros organismos gremios o instancias con los que se pretenda adquirir Apoyo para los Micro y Pequeñas Empresas del Municipio.
- Cumplir y hacer cumplir los objetivos, políticos y procedimientos del Comité.

**c) Asesor Técnico.**

- Apoyar y sugerir sobre las decisiones del Presidente.
- Aportar ideas complementarias, congruentes y viables según lo requieran proyectos específicos.
- Asesorar técnicamente las decisiones de las Unidades del Comité con criterio consistente y actualizado.

**d) Secretaria.**

- Recibir y reportar información relacionada a las funciones del Comité.

- Elaborar y preparar agenda de actividades, reuniones y eventos programados por el Comité.
- Preparar informes oportunos y adecuados para las Unidades que lo soliciten así como también a otros Sectores o entidades interesados en el colaborar con el quehacer del Comité.
- Archivar y velar por la custodia de la información pertinente al Comité.
- Facilitar la transmisión y difusión de información adecuadamente entre Unidades operativas y dirigentes.
- Atender a la petición de necesidades de información y preparación oportuna de esta para la ejecución de proyectos prioritarios.

**e) Unidad de Recepción y Evaluación de Proyectos.**

- Atender inquietudes, propuestas o aportes del sector Empresarial y de la población (Sectores emprendedores organizados).
- Evaluar las propuestas e inquietudes recibidas para determinar su viabilidad o factibilidad.
- Preparar perfiles para cada proyecto específico y ponerlos a disposición de entidades interesadas en financiar ó apoyar proyectos.
- Transferir resultados de sus evaluaciones a la Unidad de Coordinación y Programación de Eventos previa

evaluación de Junta Directiva y sugerencias del Presidente.

**f) Unidad de Coordinación y Programación de Eventos.**

- Gestionar Apoyo Técnico de entidades u organizaciones especializadas o concedoras de proyectos a ejecutar.
- Programar coordinadamente los eventos que con certeza se ejecutaran (calendarizar a través de cronograma de actividades).
- Definir objetivos y metas que se persiguen con los proyectos a implementar.
- Establecer y concretizar recursos que se demandan para cada evento en particular (disponer de ellos oportunamente).

**g) Unidad de Ejecución y Apoyo Técnico.**

- Dar cumplimiento a los proyecto de capacitación y Asesoramiento Técnico que se demanden con los recursos idóneos.
- Dotar a los capacitandos de los materiales de apoyo necesarios que faciliten y complementen los programas que desarrollen.
- Sintetizar y adaptar al contexto del momento los conocimientos impartidos a fin de que estos sean asimilados y aplicables fácilmente.

#### 4.5. POLÍTICAS DEL COMITÉ DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE QUEZALTEPEQUE.

- Colaborar de manera conjunta con la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque en la búsqueda de Apoyo Técnico para las Micro y Pequeñas Empresas del Municipio.
- Apoyar la gestión de la Alcaldía Municipal con otras instituciones con las que se hayan celebrado convenios de cooperación, ó buscar que éstos se realicen.
- Mediar y armonizar los propósitos ó actividades entre los Micro y Pequeños Empresarios de Quezaltepeque, la Alcaldía Municipal y la población activa representada bajo una Organización específica (Gremio, Asociación, Círculos Sociales, etc.) así como con otras instituciones para crear Relaciones de Apoyo.
- Apoyar y promover el Comercio del Municipio de manera coordinada para alcanzar su Desarrollo Económico-social.
- Evaluar y priorizar las necesidades conjuntas de los Sectores involucrados y analizar posibles soluciones adecuadas, previo consenso entre estos.
- Buscar financiamiento para proyectos autosostenibles con organismos internacionales con representación

local u organismos no gubernamentales (ONG`s) que tengan interés en proyectos de Desarrollo local o comunitario.

- Dirigir y coordinar espacios de concertación para atender inquietudes de los Sectores involucrados y buscar soluciones viables.
- Asesorar a los Micro y Pequeños Empresarios del Municipio en el área de Legalización de Procesos Mercantiles de acuerdo a las leyes vigentes.

##### 5. COMERCIALIZACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE QUEZALTEPEQUE.

Dada la importancia que posee la Comercialización, se promoverán actividades tendientes a impulsar las ventas de los productos mediante la Promoción y apertura de nuevos Canales de Distribución, objetivos que perseguirá en programas de apoyo formulados conjuntamente con la Alcaldía Municipal.

Ya que actualmente la forma en que se realiza es deficiente por no obedecer a ningún lineamiento preestablecido.

El Modelo comprende una combinación de las variables comercializadoras como son: el Producto, el Precio, la Plaza y la Promoción; las que con el conocimiento y uso adecuado contribuirán a que la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque logre satisfacer la demanda de sus bienes y servicios.

En consecuencia los beneficios obtenidos de la aplicación del Modelo propuesto, contribuirán a elevar el nivel de vida de la población de la ciudad de Quezaltepeque.

Los objetivos que buscará un Programa de Apoyo a la Comercialización serán:

- Planear, Organizar y Ejecutar el Plan de Trabajo para la Comercialización, con el apoyo que brindará la Alcaldía Municipal.
- Lograr la penetración y permanencia de los productos mediante su adecuada Distribución, Promoción y venta buscando la generación de utilidades que le permitan mantener niveles rentables de operación.
- Mantener relaciones cordiales y de cooperación con proveedores, clientes e instituciones que puedan brindar apoyo.
- Fijar el Precio de diferentes productos de acuerdo a la demanda, competencia, cambios Económicos y conducta del consumidor.

Así mismo, se realizarán actividades de Publicidad y Promociones de los Productos, para incrementar el volumen de ventas, contando con la asesoría pertinente, como también, se realizarán investigaciones periódicas de Estudios de Mercado con los cuales se pretenderá conocer las necesidades de los consumidores finales y satisfacerlas a través de sus

productos. Para cumplir con los fines perseguidos en lo que respecta a Promoción de ventas, y para su mejor comprensión, el Modelo en el área de Comercialización se basa en los elementos definidos por Philip Kotler en su obra "Dirección de Mercadotecnia"<sup>37</sup>, los cuales se describen a continuación:

- ANUNCIOS: Cualquier forma pagada de presentación impersonal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrón identificado.
- VENTA PERSONAL: Exposición verbal en forma de conversación con uno o más compradores en potencia para efectuar ventas.
- PUBLICIDAD: Estimulación impersonal de la demanda de un producto, servicio o negocio basado en noticias comercialmente llamativas en medio publicado, o de la presentación elogiosa del mismo en radio, televisión o cine, no pagada por el patrocinador.
- PROMOCIÓN DE VENTA: Actividades comerciales distintas de la venta personal, de los anuncios y de la publicidad para estimular la eficiencia compradora del consumidor y del distribuidor, como exposiciones, muestras, demostraciones y diversos esfuerzos esporádicos, no pertenecientes a la rutina ordinaria, para intensificar las ventas.

---

<sup>37</sup> PHILIP KOTLER. Dirección de Mercadotecnia. Editorial Diana, México, 1ª. Edición, Enero de 1981, págs. 418 y 419.

Las actividades a desarrollar consistirán en:

#### **ANUNCIOS**

- Elaborar rótulos llamativos que serán colocados en cada uno de los negocios. En ello se destacará lo siguiente: nombre del negocio, y mercancías o servicio que venden.
- Elaborar y distribuir en los hogares del Municipio hojas volantes en las que se de a conocer:
  - Lugar donde está ubicado el negocio.
  - La variedad de productos que se comercializan.
  - Las diferentes promociones que se efectúan.

Para la elaboración de rótulos mantas y hojas volantes, se solicitará la ayuda de los proveedores y la Empresa privada, ya que ellos también estarán interesados para incrementar las ventas de sus productos.

#### **VENTA PERSONAL**

La venta personal se empleará como un medio para dar a conocer los productos a los negocios que no alcanzan a comprar en escalas, para lo cual, se buscará despertar el interés de los considerados clientes potenciales para poder negociar los precios y otras condiciones de venta.

**PUBLICIDAD**

Para lograr una amplia difusión acerca de las Micro y Pequeñas Empresas de Quezaltepeque, se gestionará con los periódicos de circulación nacional un reportaje especial acerca del Municipio, de esta manera no solo se promoverán a las Empresas del sector, sino que también contribuirá a eliminar en cierta forma la mala imagen que tiene Quezaltepeque por el alto índice de delincuencia juvenil, para promocionar comercialmente a las Empresas se realizarán contactos con revistas editadas en El Salvador a fin de mostrar la faceta de los diferentes negocios que esta ciudad posee y Publicitar a estas MYPE en el folleto o Programa de las fiestas patronales de Quezaltepeque y ciudades vecinas.

En todos los casos, el enfoque de la publicidad debe ser impulsar la Micro y Pequeña Empresa, motivando a la población para comprar los productos quezaltecos.

**PROMOCION DE VENTA**

En la promoción de venta se podrán utilizar impulsadoras para ofrecer los productos o servicios para estimular al cliente a adquirir lo que se le está vendiendo, esto último puede ser facilitado por los proveedores más importantes de las Empresas.

Algunos modelos de publicidad propuestos son:



## QUEZALTEPEQUE

### *Lo Espera:*

Venga a visitar el lindo pueblo de Quezaltepeque donde usted encontrará los mejores precios de la zona, aquí le tenemos:

- Productos de primera necesidad
- Materiales de construcción
- Farmacias
- Librerías
- Panaderías
- Electrodomésticos
- Ventas de lácteos
- Agroservicios
- Repuesto para su vehículo
- Alfarería

*Esto y muchísimas cosas más usted lo encontrará, ya sea por mayor o menor, aquí lo esperamos.*

**Invita: El Comité de Gestión para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque.**

PERIFONEO

Pueblo hermano de \_\_\_\_\_, tengan ustedes un buen día, en esta ocasión les estamos haciendo una cordial invitación para que visiten el hermoso pueblo de Quezaltepeque en el cual ustedes encontraran todo lo que necesiten, ya sea para su hogar o para el campo. El comercio de Quezaltepeque los espera con los mejores precios de la zona.

Vengan al lindo pueblo de Quezaltepeque y de paso se dan un refrescón en el bello balneario de "La Toma" de Quezaltepeque.

Acá los esperamos.

**Invita:** El Comité de Gestión para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque.

COSTO DEL PERIFONEO

	<u>Por Día</u>	<u>Total de Horas</u>
- Viernes Sábado y Domingo (2 horas a Nejapa, 2 Horas a Opico y 2 horas a San Matías)	2 horas	6 horas
- Valor del Perifoneo	\$ 6.00 p/h	\$36 horas

**QUE SALTE EL COMERCIO, EN QUEZALTEPEQUE...**



**MYPE'S**

**ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE  
QUEZALTEPEQUE**



Comité de Gestión para el  
Desarrollo de la Micro y Pequeña  
Empresa del Municipio de  
Quezaltepeque.

## 6. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE QUEZALTEPEQUE.

Se buscará incrementar el capital de trabajo de los negocios, mediante el acceso de créditos en instituciones financieras, ya que el capital de trabajo representa la diferencia entre el Activo Circulante y Pasivo Circulante e indica el margen de reserva con que cuenta la Empresa para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo.

Por otra parte, se tendrá que visualizar las necesidades reales de los negocios para no incurrir en préstamos excesivos e innecesarios y analizar la capacidad de pago real de la Micro y Pequeña Empresa, para evitar agobiarlos con cuotas altas que no puedan cubrir.

Los Empresarios Quezaltecos tendrán que llevar control de las obligaciones que ellos poseen, así como mantener actualizado el registro contable de sus operaciones y elaborar mensualmente los estados financieros.

Así mismo, tendrán asesoría de cómo elaborar sus presupuestos más importantes y de manera sencilla para llevar un mejor control de su negocio, no limitándose a la elaboración del presupuesto de compra.

También, se ha de concienciar a los empresarios de la necesidad e importancia de recurrir a técnicas contables.

Entre los formatos principales de presupuestos a utilizar:

COMITÉ PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA  
DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE.

PRESUPUESTO PARA LA COMPRA DE PRODUCTOS.

DEL \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DEL 200 \_\_\_\_\_

N°	TIPO DE PRODUCTOS	CANTIDAD DEL PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL	COMPRA TOTAL

COMITÉ PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA  
DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE.

PRESUPUESTO DE VENTA.

DEL \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DEL 200 \_\_\_\_\_

N°	PRODUCTOS	EXISTENCIA INICIAL	PRODUCTOS TOTAL DISPONIBLES	EXISTENCIA FINAL	PRODUCTOS VENDIDOS	PRECIO VENTA POR UNIDAD	VENTA TOTAL

## 7. ELEMENTOS DE DIRECCIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE QUEZALTEPEQUE.

Considerando las características de la forma de Dirección de la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque (MYPE) y dándole la importancia que este aspecto se merece, se tomarán en cuenta aquellos principios que son necesarios aplicar en cada una de las Empresas que conforman este Sector.

Los encargados, representantes o propietarios de cada Empresa, han de recibir el Apoyo Técnico que ya en puntos anteriores se ha mencionado, en aspectos específicos como la Dirección, se buscará lograr:

- a) Armonizar los objetivos y metas del Empresario, con los de los empleados y el Desarrollo del Municipio.
- b) Se ha de considerar el hecho de que parte fundamental de la motivación del empleado son los programas de capacitación, que también tienen como objetivo volver competitiva a las Empresas.
- c) Delegar las responsabilidades entre el propietario y empleados, de acuerdo a las capacidades y especialización de cada uno.
- d) Recalcar la importancia de los equipos de trabajo, será fundamental para que cada Micro y Pequeña Empresa, se desarrolle de acuerdo a sus capacidades y en un ambiente óptimo. En este punto, cada empresa, a través del proceso de

Apoyo Técnico, ha de ser consciente en que para lograr el mayor nivel de efectividad del Modelo de Desarrollo propuesto, es necesario que éstas se comprometan y crean en los beneficios que de este se derivan.

Un punto muy importante que se ha de tomar en cuenta en el proceso de Dirección, es que el propietario o encargado debe de asegurar la racionalización de los recursos, ya sean humanos, financieros o materiales, lo cual a pesar de las características de las Empresas del sector, estos aspectos se deben de cumplir. De lo anterior se deduce que cada empleado ha de comprometerse al igual que su superior con tales fines.

Otros puntos a considerar serán:

- Cuando el jefe o propietario tenga que llamar la atención a un empleado, lo haga en voz baja, en privado y siempre manteniendo el respeto. Esto porque es común observarlo en las Micro Empresas, sobre todo, por el ambiente en que estas se desarrollan.
- Proporcionar a los empleados los medios y equipos necesarios para que realicen su trabajo eficientemente, lo cual es indispensable para la mejora de la cualquier Empresa y la satisfacción de los empleados.
- Capacitar más a menudo a sus empleados, en aquellos aspectos fundamentales para realizar sus actividades, con el fin de potenciar sus capacidades.

- Los propietarios o responsables de cada Empresa deben saber que tipo y cantidad de trabajo asignar a cada empleado.
- Contar con un botiquín de primeros auxilios para uso de los empleados de la Empresa.

Los anteriores son algunos de los aspectos más sobresalientes, que dadas las características de la Micro y Pequeña Empresa, son fácilmente aplicables y medibles en éstas, por lo que no han de obviarse en el Apoyo Técnico que de parte de la Alcaldía Municipal se gestione.

#### 8. RELACIONES CON OTRAS INSTITUCIONES.

Las Relaciones con Organizaciones no Gubernamentales (ONG`S) será importante, puesto que éstas podrán contribuir significativamente con aportes en cuanto a capacitaciones y formaciones similares, como por ejemplo: aporte de conocimientos sobre Técnicas Administrativas, Procedimientos, aplicación y manejo de Tecnología, etc. Asimismo este tipo de instituciones podrían fungir como gestoras en la adquisición de nueva Tecnología, lo mismo la Alcaldía Municipal.

Es importante recalcar que la buena disposición e iniciativas de los Micro y Pequeños Empresarios de Quezaltepeque, será necesaria para establecer o fomentar tales relaciones, por lo que se vuelve interesante que este Sector cuente con una representación propia o externa (a través de otra institución).

Por otro lado, la relación o participación en instituciones como la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) para ser consideradas en los programas y estrategias nacionales del gobierno que estén orientados a mejorar y dinamizar los servicios de Asistencia Técnica, transferencia de Tecnología entre otros, sería crucial.

Por lo mismo, se podría establecer vínculos con la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) ya que dentro de sus objetivos contempla representar los intereses de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES), así como también promover el Desarrollo integral de las mismas dentro de un marco de Economía Social de Mercado, y finalmente pretende aumentar la participación y el grado de influencia del sector antes referido, dentro del proceso de Desarrollo Económico y Social del país, agregando que esta institución posee una representación gremial a nivel internacional y nacional, así como también un Programa de Promoción de bienes y servicios a través de la participación en ferias.

Ante todo la Micro y Pequeña Empresa debe buscar siempre desarrollarse cada vez más con dichas relaciones, ser más competitivos ante otros grupos regionales, innovando constantemente sus prácticas comerciales, de cara a las nuevas exigencias Globales del Mercado y la agresividad de la competencia; sobre todo en las áreas de:

Programas de Capacitación Empresarial específicos como:

- Consultoría Técnica.
- Gestión administrativa para desarrollar habilidades gerenciales.
- Finanzas y manejo de créditos - utilización de técnicas presupuestarias.
- Producción - maximización de recursos, optimización de procesos.
- Legislación, en cuanto a los trámites de legalización de la Micro y Pequeña Empresa en las áreas mercantil y fiscal en su funcionamiento (Asistencia legal y contables, tributaria, etc.)

### **C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL.**

Para poner en práctica el Modelo de Desarrollo Empresarial, propuesto, es necesario considerar algunos requisitos que se muestran a través de los siguientes objetivos.

#### **1. OBJETIVOS.**

##### **1.1. GENERAL.**

Dar a conocer a los Micro y Pequeños Empresarios el contenido del Modelo de Desarrollo Empresarial y a la vez a los titulares de la Alcaldía Municipal, con el fin de garantizar en la medida

de lo posible la mejor utilización y aplicación del contenido de este instrumento Técnico.

## 1.2 ESPECÍFICOS.

- a) Delimitar entre el sector Micro y Pequeño Empresarial, los cambios necesarios para la implementación del Modelo propuesto.
- b) Definir los procedimientos necesarios para el establecimiento de las relaciones Empresarios-Gobierno Local.

## 2. RECURSOS NECESARIOS.

Tanto una empresa, como un grupo de empresas, independientemente de su actividad económica, requiere de ciertos recursos para garantizar el logro de sus objetivos y metas; de la misma manera cualquier Plan o Modelo de Desarrollo, requiere y necesita de un mínimo de recursos diversos para volverse eficiente, eficaz y lograr su fin primordial.

Entre los recursos básicos e indispensables se tienen, los financieros, los materiales, técnicos y humanos; la buena orientación contribuye a la obtención de los mejores resultados.

### 2.1 RECURSOS HUMANOS.

El recurso humano necesario que será parte fundamental y activa del Modelo de Desarrollo Empresarial estará conformado por los representantes del Gobierno Local y los Empresarios de la

Asociación de Micro y Pequeñas Empresas de Quezaltepeque (aproximadamente 850), así como personal de terceras instituciones que requiera el Modelo en su implementación.

El Comité que surge de la interrelación de las partes mencionadas anteriormente requerirá de la participación del siguiente personal.

- Un Presidente, representado por el Alcalde.
- Tres vocales de la Junta Directiva, representados por igual número de Empresarios.
- Un(a) secretario(a) de la Junta Directiva, representado por un miembro de la población organizada y participativa.
- Un(a) tesorero(a) de la Junta Directiva, representado por un Empresario(a) de la Asociación.
- Un(a) secretario(a) del Comité, representado por un miembro de la Asociación.
- Un Asesor Técnico, representado por un miembro especializado de la Asociación.
- Dos miembros de la Unidad de Recepción y Evaluación de Proyectos, representados por Empresarios de la Asociación.
- Dos miembros de la Unidad de Coordinación y Programación de Eventos, representados por miembros elegidos en Asamblea.
- Tres miembros de la Unidad de Ejecución y Apoyo Técnico, elegidos en Asamblea de la Asociación.

## 2.2 RECURSOS MATERIALES.

De acuerdo al Modelo de Desarrollo Empresarial, los materiales a utilizar por parte del Comité de Gestión para el Desarrollo, consistirán en:

- Fotocopias
- Libros y documentos
- Plumones permanentes y para pizarrón
- Acetatos
- Papel bond (resmas)
- Lápices y bolígrafos
- Refrigerios

Los materiales detallados anteriormente pueden variar en cantidad y características, e incluso añadirse otros cuya utilización sea necesaria.

## 2.3 RECURSOS FINANCIEROS.

Las necesidades financieras iniciales, requeridas durante la etapa primaria del Modelo, serán solventadas por medio del aporte mensual que cada Empresario perteneciente a la Asociación hará.

Los gastos considerados incluyen el costo de insumos que se consideran básicos para iniciar la gestión encomendada al Comité de Gestión para el Desarrollo.

Los ingresos y egresos proyectados, se detallan en el siguiente presupuesto general:

	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL VALOR</b>
INGRESOS	Aporte (Cuota inicial)	\$ 3.00	850	\$ 2,550.00
	<b>Total Ingresos</b>			\$ 2,550.00
( INSUMOS )	Papel Bond Carta (resma)	\$3.20	10	\$ 32.00
	Fotocopias	\$0.02	4250	\$ 85.00
	Lápices	\$0.10	1000	\$ 100.00
	Plumones	\$0.50	4	\$ 2.00
	<b>Total Egreso I</b>			\$ 219.00
APOYO TÉCNIC	Módulos Apoyo Técnico (Estimado)	\$ 500.00	3	\$ 1,500.00
	<b>Total Egresos II</b>			\$ 1,500.00
	<b>TOTAL EGRESOS</b>			\$ 1,719.00
	<b>TOTAL INGRESOS- EGRESOS</b>			\$831.00

#### 2.4. RECURSOS TÉCNICOS.

Los Recursos Técnicos a utilizar en la ejecución del Modelo de Desarrollo Empresarial, gestionados por el Comité de Gestión consistirán en la siguiente asistencia:

- Módulo instruccional sobre Administración General:
  - Fases del proceso administrativo.
  - Administración de recursos humanos.
  - Capacitación contable.
- Módulo instruccional sobre producción y procesos productivos.
- Módulo instruccional sobre comercialización.
- Módulo instruccional sobre finanzas.

### 3. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A. Constitución del Comité												
1. Determinación de objetivos y políticas del comité.												
2. Definición del marco normativo del comité.												
3. Coordinación de recursos.												
B. Definición y establecimiento de planes de desarrollo.												
C. Ejecución de apoyo técnico.												
D. Control del modelo de desarrollo.												
1. Evaluación del comité de gestión.												
2. Evaluación de objetivos y metas.												

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- GALDÁMEZ, Ernesto (2003). "Competitividad de las MIPYME en Centro América". GTZ. 1ª Edición.
- GÓMEZ CEJA, Guillermo (1994). "Planeación y Organización de Empresas". Mc. Graw Hill 8ª Edición, México.
- GTZ(1,999). "Promoción a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en América Central".
- MARTÍNEZ, Julia Evelin y otros (2,002). "Desafíos y oportunidades de las PYME salvadoreñas".FUNDES INTERNACIONAL. 1ª Edición.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1,978). "Desarrollo de Pequeñas Empresas: Políticas y Programas". Editorial Limusa S.A. de C.V., México.
- KOTLER, PHILIP (1981). "Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control". 1ª Edición, Diana México.
- TRETIAK, Josyane Bouchier (2000)."Entre Integración y Competitividad". CONAMYPE-GTZ. 1º Edición.
- VILLACORTA, Alberto y otros (1,997). "Desarrollo Regional/Local en El Salvador: Reto estratégico del siglo XXI". FUNDE. 1ª. Edición.

**TESIS**

- ALBANEZ, Miriam Estela; "Diseño de un Programa de Capacitación en Gestión Empresarial para la Micro y Pequeña Empresa de la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura (ASPAC) afiliadas a la Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMPYPE) UES. 2003"
- GIL LAZO, Cintia Lisbeth, y otros; "Diseño de un Modelo Administrativo para la Mediana Empresa, dedicada a la venta de insumo a la Industria Láctea establecida en el departamento de San Salvador".UES (2001).
- MOREIRA MURILLO, José Gilberto y otros; "Propuesta de un Modelo Funcional para la Comercialización de la Pesca Artesanal en la Laguna de Olomega, Caso Ilustrativo: Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Producción Pesquera "Fe y Esperanza" de R.L. Departamento de La Unión." UES 1997.
- RUIZ, Carlos Humberto, (1998)."Plan de Desarrollo Económico Local para el Municipio de Santiago de María. Departamento de Usulután". UES.

**DICCIONARIOS**

- OCÉANO (1,985). Diccionario Enciclopédico.
- PAULET, Jean Pierre, (1997)."Diccionario de Economía y Empresa", 2º Edición.

- ROSEMBER, J. M. (2000). "Diccionario Administrativo y Finanzas".

#### **LEYES**

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Legislativo No. 38. D.O. No. 234. Tomo 281,16 de Diciembre de 1,983.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo No. 296. D.O. No. 143. Tomo No. 316, 31 de Julio de 1,992.
- Ley de Impuesto sobre la Renta. Decreto Legislativo No. 134. D.O. No. 242. Tomo No. 313, 21 de Diciembre de 1,991.
- Código de Comercio de El Salvador. Decreto Legislativo No. 671. D.O. No. 140. Tomo 228, 31 de Julio de 1,970.

#### **DOCUMENTOS**

- FUSADES (1998). BOLETÍN ECONÓMICO SOCIAL. N° 146.

#### **OTROS**

- Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.
- [www.inicam.org.pe](http://www.inicam.org.pe)

# **ANEXOS**

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

Encuesta dirigida a propietarios o encargados de las Micro y Pequeñas Empresas del Municipio de Quezaltepeque.

INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas para las cuales se les pide su valiosa colaboración marcando con una "X" o complementando según sea el caso. De ante mano se le agradece su valiosa colaboración ya que la información recopilada será únicamente utilizada para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

**DATOS GENERALES**

- Actividad económica a la que pertenece:

<input type="checkbox"/>	COMERCIO	<input type="checkbox"/>	ARTESANIAS	<input type="checkbox"/>	OTRO: _____
<input type="checkbox"/>	INDUSTRIA	<input type="checkbox"/>	SERVICIOS	_____	

- Tiempo de operar en el negocio:

<input type="checkbox"/>	1 AÑO O MENOS	<input type="checkbox"/>	2 – 3 AÑOS	<input type="checkbox"/>	MAS DE 4
<input type="checkbox"/>	1 – 2 AÑOS	<input type="checkbox"/>	3 – 4 AÑOS		

- ¿Cuántos empleados posee la empresa?

<input type="checkbox"/>	MENOS DE 10	<input type="checkbox"/>	21 – 30	<input type="checkbox"/>	41 A 49
<input type="checkbox"/>	11 A 20	<input type="checkbox"/>	31 – 40		

## DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Posee la empresa objetivos definidos?

SI

NO

Su si respuesta es afirmativa ¿podría enunciarlos?

---

---

---

---

2. ¿Planifica usted sus actividades de manera anticipada?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa continúe en la pregunta tres, de lo contrario remítase a la cuatro.

3. ¿Cómo considera que se cumplen los planes de trabajo?

Totalmente

Parcialmente

No se cumplen

4. ¿Existe algún segmento de la población, a la cual ofrece sus productos y/o servicios?

SI

NO

5. ¿Qué medios de distribución emplean para comercializar sus productos?. Explique.

---

---

---

6. ¿Cómo considera los precios de venta en comparación con otros negocios?

Mayores

Iguales

Menores

7. ¿Ofrecen algún tipo de promociones para aumentar sus ventas?

SI

NO

8. ¿Trabaja el personal de la empresa en tareas apropiadas a sus capacidades?

SI

NO

9. ¿Se capacita al personal en áreas específicas y necesarias para el funcionamiento de la empresa?

SI

NO

Ocasionalmente

10. ¿Qué áreas considera que se necesitan mejorar en su empresa? Indique.

Tecnología

Recurso Humano

Recurso Financiero

Producción

Comercialización

Otros

Especifique \_\_\_\_\_

Ninguna

11. ¿Cómo lleva sus registros contables?

Contador Particular

Contador en su Empresa

No lleva contabilidad formal

Otros

12. ¿Qué tipo de presupuestos elaboran en su empresa?. Márquelos:

Presupuesto de Mano de Obra

Presupuesto de Materiales

Presupuesto de Compras

Presupuesto de Ventas

Presupuesto de Efectivo

Ninguno

13. ¿Quién administra los recursos Financieros de la empresa?

Propietario

Encargado

Contador

Otros

Explique

---

14. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento a las que accede su empresa?.

Bancos  Cajas de Crédito

Cooperativas  ONG's

Asociaciones de crédito  No accede a ninguna

Otros

---

Si usted accede algún tipo de financiamiento, continúe en pregunta número 15, si no pase a la 16.

15. ¿Tiene dificultades para acceder a financiamientos?. Explique.

SI  NO

---

16. Indique que factores externos afectan el normal funcionamiento de la empresa:

Tecnológico  Sociales y Culturales

Económicos  Políticos

Legales  Otros

Especifique:

Ninguna  \_\_\_\_\_

---

17. ¿Considera que las relaciones con otras instituciones públicas u ONG`S o con otros sectores del Municipio contribuirían a mejorar y fortalecer el funcionamiento de su empresa y el Municipio?

SI  NO

Describe:

---

---

---

18. ¿Considera necesario el apoyo de Instituciones publicas, privadas u ONG`S para mejorar el funcionamiento de la Micro y Pequeña Empresa de Quezaltepeque?

SI  NO

19. ¿Qué tipos de apoyo considera necesario para mejorar el desempeño de sus actividades?

Seguridad	<input type="checkbox"/>	Infraestructura	<input type="checkbox"/>
Técnico- Administrativo (Capacitaciones)	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>
Infraestructura	<input type="checkbox"/>		
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique:	<hr/> <hr/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>		

20. ¿Pertenece la empresa a algún gremio o asociaciones que los represente en Quezaltepeque?

SI  NO

Si su respuesta es positiva continúe en la pregunta número 21, de lo contrario pase a la 22.

21. ¿Estaría dispuesto a asociarse?

SI  NO

22. ¿Cómo calificaría la relación de su empresa con la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque?

Excelente  Buena  Regular  Deficiente

23. ¿Estaría dispuesto a relacionarse especialmente con la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, como una forma de mejorar su empresa y el desarrollo del Municipio?

SI  NO

24. ¿Utilizaría un documento que apoye la comercialización de sus productos o servicios?

SI

NO

25. ¿Que ventajas esperaría que le ofreciera un documento que apoya el desarrollo empresarial de cara a la firma de acuerdos comerciales?

Competitividad

Apoyo interinstitucional

Reducción de costo

Ninguna