UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

" PROPUESTA DE DISEÑO DE EMPRESAS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA EN LAS AREAS PRODUCCION, ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA"

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

Rosa María Menjívar Rosa
Carlos Adolfo García Paredes
Carlos Stanley Domínguez Gutiérrez

PARA OPTAR AL TITULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

Mayo de 1993

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OPCION AL GRADO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

"PROPUESTA DE DISEÑO DE EMPRESAS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA EN LAS AREAS PRODUCCION, ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA"

PRESENTADO POR:

ROSA MARIA MENJIVAR ROSA

CARLOS ADOLFO GARCIA PAREDES

CARLOS STANLEY DOMINGUEZ GUTIERREZ

TRABAJO DE GRADUACION APROBADO POR:

COORDINADOR: ING. LEOPOLDO A. SAMAYOA

ASESOR: ING. EDGARDO SURIA

SAN SALVADOR, MAYO DE 1993

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR: DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SECRETARIO GENERAL: LIC. MIRNA ANTONIETA PERLA DE ANAYA

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

DECANO: ING. JUAN JESUS SANCHEZ SALAZAR

SECRETARIO: ING. JOSE RIGOBERTO MURILLO CAMPOS

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR: ING. OSCAR RENE ERNESTO MONGE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

TRABAJO DE GRADUACION

COORDINADOR:

ING. LEOPOLDO SAMAYOA

ASESOR:

ING. EDGARDO SURIA

DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO: *Por darme vida, iluminar mi mente y guiarme espiritualmente por un buen sendero para poder coronar mi carrera.*

A LA SANTISIMA VIRGEN MARIA: *Por su intercesión para alcanzar la meta propuesta.*

A MIS PADRES: *Margarito J. Menjívar e Hilda Rosa de Menjívar por su abnegado esfuerzo y afán de convertir mis ideales en realidad; sin ellos nada hubiese sido posible.*

A MIS HERMANOS: *Rafael Antonio e Hilda Gloria quienes se alegran de este triunfo ya que en todo momento estuvieron pendientes hasta llegar al final de mi carrera.*

A MI ABUELITA: *Por su preocupación y apoyo en todo momento.*

A TODA MI FAMILIA: *Por su estímulo y ayuda en la culminación del logro de mis aspiraciones.*

A MIS COMPAÑEROS: *Carlos Adolfo y Carlos Stanley por coordinar conmigo esfuerzos para hacer posible este triunfo.*

A MI COORDINADOR Y ASESOR: *Ing. Leopoldo Samayoa e Ing. Edgardo Suria por el tiempo que nos dedicaron en las asesorías.*

A LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR: *Máximo centro de estudios, que me dio la formación académica y profesional necesaria.*

A MIS AMIGOS, *que me brindaron su colaboración para la realización del presente Trabajo de Graduación, con mucha gratitud y estima a la Familia García Paredes; y con cariño especial al Doctor Roberto Romualdo.*

ROSA MARIA

DEDICATORIA

CON AGRADECIMIENTO MUY ESPECIAL A:

DIOS TODOPODEROSO: *Por darme fuerza y voluntad, para no desfallecer en los momentos criticos y dificiles de mi carrera y sobre todo por darme vida hasta este momento.*

MIS PADRES: *Adolfo García Escalante y Sara Paredes de García, por la comprensión y apoyo que supieron darme en todo momento, los instrumentos puestos por DIOS, para el inicio de mi vida, quienes se aman con todo corazón.*

MIS HERMANAS: *Lupita, Beatríz y Claudia, por estar pendientes, por todo el cariño que me han brindado, durante toda mi vida, y por su valiosa ayuda.*

MIS COMPAÑEROS: *Carlos Stanley y Rosa María por su esfuerzo y sacrificio en la realización de este trabajo.*

NUESTRO COORDINADOR Y ASESOR: *Ing. Leopoldo Samayoa e Ing. Edgardo Suria, por habernos brindado su valiosa y desinteresada asesoría.*

LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR: *Alma Mater, que me dio la formación académica y profesional necesaria.*

TODOS MIS FAMILIARES Y AMIGOS, *que nos brindaron su colaboración para la realización del presente Trabajo de Graduación, en especial a mi amigo Ing. Enrique Reyes Ruiz (Quique) por sus consejos oportunos y desinteresados.*

CARLOS ADOLFO

DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO: *Por haberme ayudado a coronar esta meta iluminando mi mente y dándome fé para seguir siempre hacia adelante.*

A MI ABUELITA: *Mamá Licha por enseñarme los valores espirituales, morales y culturales que me han servido para conducirme a través de mi vida.*

A MIS PADRES: *Carlos Alberto Domínguez y María del Carmen Gutiérrez por haber hecho tanto sacrificio con su trabajo y darme amor, comprensión y aliento para culminar mi carrera que también es de ellos.*

A MIS HERMANAS: *Elsy y Verónica por su valioso apoyo y cariño en los momentos que más lo necesité a lo largo de mi carrera.*

A MI SOBRINITO: *Omarcito (Gran Omis), quién con sus ocurrencias y gracias me hizo olvidar la tensión que por momentos me embargaba.*

A MIS TIOS: *Mima, Rosa, Rutilio, Chebo y David que a pesar de la distancia que nos separa, siempre estuvieron pendientes del desarrollo de mi carrera y que con su ayuda me facilitaron la culminación de este triunfo.*

A MIS COMPAÑEROS: *Rosa María y Carlos Adolfo por haber compartido momentos de apremio en el transcurso de la realización de este trabajo.*

A MI COORDINADOR Y ASESOR: *Por haber compartido sus conocimientos y su experiencia que nos guiaron en la elaboración de este documento.*

A LA FAMILIA GARCIA PAREDES: *Por habernos admitido en su hogar, por brindarme su amistad y haber compartido nuestro sacrificio.*

A LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR: *Máximo Centro de Estudios a Nivel Universitario, que me dio la formación académica y profesional necesaria.*

A MIS AMIGOS, *Quienes me brindaron su apoyo y ánimo para la realización y finalización de este Trabajo de Graduación y en especial a todos aquellos compañeros de estudio, de trabajo y a mis vecinos a quienes nunca olvidaré y siempre les estaré agradecido.*

CARLOS STANLEY

INDICE

INTRODUCCION.

El presente documento constituye el trabajo de graduación denominado "Propuesta de Diseño de Empresas de Consultoría y Asistencia Técnica en las Areas Producción, Administración, Finanzas e Informática". Dicha propuesta de empresas surge de la necesidad de una identificación con las empresas salvadoreñas, en el sentido de crear mecanismos tendientes a darles apoyo en sus necesidades básicas y/o problemas que afrontan la micro, pequeña y mediana empresa del Sector Industrial.

Para lograr dicho propósito se realizó una investigación bibliográfica y una investigación de campo que consistió en mucho de los casos por medio de entrevistas directas mediante cuestionarios dirigidos a los empresarios del sector Industria, para conocer la situación real de éstos y además obtener las bases para establecer la conceptualización del diseño.

Para el desarrollo de esta etapa, se han considerado aspectos que se reúnen en los siguientes cinco capítulos, estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: Se describen las consideraciones generales de la micro, pequeña y mediana empresa en la última década, indicando un marco conceptual, en el cual se establece el significado de los términos utilizados en dicho trabajo.

Capítulo II: Se hace una descripción general, acerca de la importancia de la micro, pequeña y mediana empresa en la economía del país. Además, se presenta la clasificación, definición, características y dificultades principales de estas empresas.

Capítulo III: Consta de la descripción del método utilizado para la investigación de campo, haciendo además un detalle de los aspectos y problemas investigados para determinar la situación real de la micro, pequeña y mediana empresa, en el sector de la Industria.

Capítulo IV: Tomando en cuenta la situación real planteada se elabora un diagnóstico y se establecen los requerimientos que tal problemática demanda, en las áreas de Producción, Administración, Finanzas e Informática.

Capítulo V: Con base al diagnóstico y al establecimiento de requerimientos se procede a dar una conceptualización del diseño; en el cual se presenta un panorama general de como estará constituido El Modelo de Empresas de Consultoría y Asistencia Técnica.

Capítulo VI: Se realiza un estudio económico para determinar la inversión y los diferentes costos que genera el diseño de Empresas de Consultoría y Asistencia Técnica.

Capítulo VII: S evalúa el diseño de Empresas de Consultoría y Asistencia Técnica a través de criterios que toman en cuenta

el valor del dinero en el tiempo, a fin de determinar la rentabilidad o conveniencia de realizar dicho diseño.

Capítulo VIII: En este último capítulo se elabora un plan de implantación, en el que se propone una organización para la implantación.

OBJETIVOS.

A. OBJETIVO GENERAL

Determinar las necesidades básicas de ayuda en la micro, pequeña y mediana empresa salvadoreña en las áreas de Producción, Administración, Finanzas e Informática y en base a estas necesidades, diseñar un Modelo de una Empresa de Consultoría y Asistencia Técnica que mejore la gestión empresarial.

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Fomentar el crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la creación de mecanismos de atención de apoyo profesional y técnico.

2. Generar oportunidades al nuevo profesional de la Universidad de El Salvador que le permita una formación integral en su especialidad.

3. Proporcionar herramientas administrativas y técnicas productivas a la micro, pequeña y mediana empresa, que les permita incrementar su productividad.

4. Proporcionar un documento destinado a aquellas personas usuarias y beneficiadas, en donde el usuario es aquella persona interesada en crear una empresa de Consultoría y Asistencia Técnica, que dicho documento le sirva como guía para lograr su propósito; siendo las personas beneficiadas aquellas entidades que recurran a la prestación de servicios de Consultoría y Asistencia Técnica (clientes).

ALCANCES DEL PROYECTO.

El presente proyecto comprende la Propuesta de Diseño de Empresas de Consultoría y Asistencia Técnica en el sector Industria, que satisfaga las necesidades básicas de ayuda en las áreas de Producción, Administración, Finanzas e Informática en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa ubicadas en el Area Metropolitana de San Salvador (AMSS). Dicho documento define los objetivos a lograr, también se dan antecedentes generales de las Empresas objeto de estudio; comprende una investigación de campo para investigar a nivel de Zona Central para luego diagnosticar y diseñar un modelo de empresa propuesto con todas sus características en las actividades del sector Industrial, finalizando con la evaluación de dicho diseño y el plan de implantación.

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL

Con el objeto de establecer el significado con el cual se utilizarán cada uno de los términos empleados en el presente trabajo se presentan a continuación ciertas generalidades que permitirán formar un marco conceptual.

A. ANTECEDENTES.

No podemos abstraernos del entorno político porque forma parte de los hechos que afectan y en cierta forma determinan las condiciones bajo las cuales gira todo nuestro que hacer.

En los últimos años, se han hecho esfuerzos para "apoyar" a la micro, pequeña y mediana empresa entre otros, incorporando en los programas de gobierno, objetivos y metas concretas a alcanzar; sin embargo los resultados no han sido satisfactorios, debido principalmente a fallas en la organización institucional, como también otros factores incontrolables que han sido originados por la situación económica, y el reciente concluido conflicto armado, el terremoto de 1986, sequías e inundaciones, etc.; pero no solo estas condiciones, de carácter interno, han contribuido a los

cambios, pues históricamente hasta la década de los años 70, El Salvador se había caracterizado por poseer una economía agroexportadora muy sensible a los cambios producidos por el mercado internacional, lo que se trató de cambiar por el modelo estructuralista de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina) el cual consistía en un plan de desarrollo cuya finalidad era promover un papel más activo de la economía en materia de exportación y sustitución de importaciones, pero al final de dicha década (70) fracasó al profundizarse los desequilibrios macroeconómicos en Latinoamérica por ejemplo el crecimiento de la deuda externa, la hiperinflación, etc., unido a la crisis petrolera y la caída de los precios de las materias primas (minerales y agrícolas con excepción del petróleo) y se propone el modelo Neoliberal.

La década de los 80 marca un hecho muy especial en la historia del país llamada por el FMI y el Banco Mundial " La Década Perdida " para Latinoamérica por la hiperinflación, el crecimiento de la deuda externa y sin crecimiento económico. Es una década bastante singular, con una serie de alteraciones políticas, sociales y económicas y en donde se percibe por primera vez el apoyo, la promoción y el financiamiento de la micro y pequeña empresa o Sector NO FORMAL de la economía por su carácter productivo no legalizado.

La problemática que afronta el país la podemos señalar desde

dos grandes áreas que son las que más han incidido dentro del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, tenemos los aspectos políticos que se han dado en la década de los 80 y los aspectos económicos, cada uno de ellos subdivididos en otros aspectos sumamente relevantes, especialmente en lo que se refiere al aspecto económico.

1. ASPECTOS POLITICOS (FACTORES INTERNOS)

La década de los 70 se cierra con un hecho político muy significativo, el 15 de octubre de 1979 se produce un golpe de estado por oficiales jóvenes de la Fuerza Armada que derroca al General Carlos Humberto Romero y da lugar a cambios profundos en la estructura económica produciéndose una reforma agraria, nacionalización de la Banca y del Comercio Exterior que afectan y modifican la estructura económica en la tenencia de la tierra, el control financiero (crédito y divisas) y la forma de producción.

En nuestro país en la década pasada surgieron entre 75 mil y 100 mil micros y pequeños empresarios[1]; ha sido la década con más desarrollo del sector de la micro y pequeña empresa en el país. Esa cantidad demuestra que el país ha desarrollado una

---

[1]/ Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños. "El Rol de la Micro y Pequeña Empresa en la Economía Nacional". (San Salvador, 1991) P.24

capacidad empresarial sumamente fuerte y que los hechos políticos de la década de los 80 en gran medida obligaron o produjeron un fenómeno de creación de micro y pequeña empresas.

Indudablemente el escenario que más incidió sobre esto, fue la inestabilidad que se generó para el desarrollo del sector formal de la economía en términos generales y específicos de la gran empresa en nuestro país que fueron provocados por el conflicto social.

El conflicto social traducido en los hechos de violencia, marca el hecho más importante de la década de los 80. El conflicto en El Salvador hace cambiar fundamentalmente la estructura económica del país; la gran empresa y en general el gran capital empieza a desinvertir en el país, se produce una fuga de capital y salida de empresarios hacia otros países, especialmente en al área centroamericana, de Sur América y capital salvadoreño que va hacia los Estados Unidos, produciendose con eso una descapitalización de la economía, desinversión y cerrándose cerca de 100 ó 150 medianas y grandes empresas, especialmente las ubicadas en la zona industrial del país.

Lo anterior produce que los primeros cinco años de la década, de los 80 al 85 hay una marcada tendencia de desinversión de capital. En el año 83 hubo una fuga, que alcanza un nivel del

7% en términos del Producto Interno Bruto (PIB)[2]; Tres Mil Millones de Colones según lo manifiestan funcionarios del Banco Central de Reserva (BCR) de esa época.

Se puede afirmar entonces que el conflicto presenta un hecho que fue aprovechado por los sectores de la micro, pequeña y mediana empresa, para su nacimiento no formal (productiva, no organizada, ni legalizada).

2. ASPECTOS ECONOMICOS. (FACTORES INTERNOS)

La economía del sector formal en la década de los 80 se caracterizó por una reducción drástica de su crecimiento, en los años 82 y 83 específicamente, la economía decreció en términos reales pues la década de los 60 y 70 fueron económicamente hablando las etapas de crecimiento; esta caída de la producción y de la economía formal en su conjunto, vuelve a afectar específicamente al sector de la gran empresa, y hace que su estímulo para invertir sea negativo, no así para el sector de la micro y pequeña empresa, (sector no formal de la economía), quienes aprovechan el espacio dejado por la Gran Empresa y comienza producir bienes y servicios con tecnología

---

[2]/ Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños. "El Rol de la Micro y Pequeña Empresa en la Economía Nacional". (San Salvador, 1991) P.25

adaptada a los recursos, los conocimientos y a las necesidades dando solución a las demandas reales del mercado interno y externo (Centroamérica y Estados Unidos principalmente con exportaciones no tradicionales).

Otro aspecto importante dentro de la década de los 80, es que pese a lo difícil de aplicar programas dirigidas a fortalecer este sector, hubo poca consistencia en la definición de las políticas económicas.

A partir de los 80 los organismos internacionales como Banco Mundial, Banco Interamericano de desarrollo (BID), el Fondo Monetario Internacional (FMI), han cambiado su esquema y se han dado cuenta que el llamado sector No Formal o el sector de la micro y pequeña empresa representa una fuerza económica significativa y ha ido orientando poco a poco sus políticas, sus préstamos, su apoyo financiero y técnico a este sector.

Antes de dar los diferentes conceptos se hará una breve reseña de lo que ha sido el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en nuestro país en la década pasada y el inicio de la presente.

En los últimos años, se han hecho varios esfuerzos para fomentar y apoyar la micro, pequeña y mediana empresa a través de programas empleados por el gobierno en turno, con objetivos y metas concretas a alcanzar; sin embargo, los resultados no han sido satisfactorios debido a factores generados por el

mismo modelo económico del actual gobierno, así como factores de carácter incontrolable que han sido originados entre otros factores, el recién terminado conflicto armado, el terremoto de 1986 y a esto hay que agregar los cambios producidos en el mercado internacional (alza en el petróleo y baja en los precios de los productos de exportación), que de una u otra manera han afectado a nuestra débil economía nacional y por ende, a las empresas con menor poder económico como lo son la micro y pequeña empresa, quienes se ven a merced de las fuerzas que tratan de volver a imponer un modelo de economía Neoliberal donde la Micro y Pequeña Empresa son un estorbo.

Es así como en la década de los 80, marca un hecho muy especial en la historia del país debido a las alteraciones políticas, sociales y económicas que propiciaron un desarrollo de la micro y pequeña empresa debido al cierre de empresas grandes motivado por la inestabilidad que se generó para el funcionamiento y desarrollo del sector formal de la economía en términos generales y específicos que fueron provocados por el proceso de una revolución democrática.

Este hecho en El Salvador hace cambiar fundamentalmente la estructura de producción, ya que la gran empresa empieza a desinvertir en el país y con ello se produce una fuga de capital, con la consiguiente salida de empresarios tanto nacionales como extranjeros hacia el resto de países del área

centroamericana y Sur América pero principalmente hacia los Estados Unidos de Norteamérica en donde la tasa obtenida por el capital se vuelve atractiva, ya que se reducía el riesgo a la inversión a diferencia de la falta de seguridad en el país. Es así como cerca de 100 a 150 medianas y grandes empresas cierran y unido a esto el éxodo masivo de los campesinos a los Estados Unidos y a la ciudad, produce nuevos mercados urbanos, lo cual propicia el aparecimiento de 75,000 a 100,000 micros y pequeños empresarios[3] que con poca formación académica y pocos recursos desarrollan sus empresas de forma empírica para satisfacer la demanda dejada por la Gran Empresa y la nueva demanda generada por las comunidades semiurbanas que se desarrollan a lo largo y ancho del país.

Es aquí donde la Consultoría y Asistencia Técnica juega un gran papel importante para el desarrollo y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa salvadoreña.

Dos hechos significativos han cambiado el panorama: Primero un nuevo gobierno de derecha gana las elecciones en 1989 y propone un modelo de economía Neoliberal con énfasis en las exportaciones y en la Reconversión Industrial relegando a la Micro y Pequeña Empresa y segundo La firma de los acuerdos de Paz en Enero de 1992 crea la posibilidad de que el gran capital

---

3/ Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños. "El rol de la Micro y Pequeña Empresa en la Economía Nacional". (San Salvador, 1991) P.26

recupere el poder económico y desplace la Micro y Pequeña Empresa.

B. DEFINICIONES.

Para obtener estas definiciones se ha recurrido a diferentes instituciones y personeros especializados en la materia (Ver anexo No.1), así como también diccionarios, libros y otros tipos de documentos relacionados con los temas.

1. ASISTENCIA TECNICA.

Servicios profesionales que se prestan a las empresas basados en un conjunto de conocimientos técnicos - científicos apoyados en la experiencia y habilidades que permiten resolver problemas de carácter directo y específico en las áreas funcionales de la empresa, haciendo más eficiente el uso de los factores y procesos productivos y recursos cambiando las actitudes formativas de sus dirigentes y con ello permitir el desarrollo integral de la empresa.

2. CONSULTORIA.

Servicios prestados por profesionales con experiencia y conocimientos tecnológicos que, apoyados en la investigación científica, resuelven problemas generales de una manera calificada y objetiva en cualquiera de las áreas que conforman la empresa.

3. ASESORIA.

Servicio de expertos que consiste en orientar (aconsejar) y formar al empresario con el fin de que pueda resolver él mismo los problemas que aparecen cuando su actividad productiva presenta inconveniente y que afectan el funcionamiento de su empresa.

4. EMPRESA.

Es la unidad económica, de carácter público o privado, de naturaleza mercantil o industrial que integrada por elementos humanos, físicos y financieros, desarrolla en forma coordinada varias y diferentes actividades encaminadas a un mismo fin.

5. PRODUCCION.

Es un sistema, dentro del cual ocurre la creación de bienes y servicios que satisfagan necesidades, gustos y deseos del consumidor y que está formado por diversos componentes y objetos relacionados e interdependientes (capital, mano de obra, materiales y sistemas) en donde unos pasan a ser los insumos (lo que constituye la entrada), que una vez adquiridos, se almacenan y otros entran en el proceso de transformación o procesamiento a través de distintas operaciones de acuerdo a las especificaciones, en las cantidades que se requieren, conforme a programas y a un costo mínimo hasta que salen convertidos en productos o servicios terminados (lo que constituye la salida).

6. ADMINISTRACION.

"La Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajan juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionas" (Koontz and O'Donnell).

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno" (George Terry).

De lo anterior se entenderá por Administración: el esfuerzo

coordinado de un organismo social encaminado al logro de objetivos comunes previamente fijados mediante la Planeación, Organización, Dirección, Integración y Control de los recursos disponibles.

7. FINANZAS.

Son las actividades que se desarrollan en una empresa través de los cuales se planifica, se adquiere (de una manera oportuna y al menor costo) y distribuye los fondos a fin de que las empresas logren la liquidez necesaria para salir adelante con sus compromisos económicos, así como también, obtener los máximos beneficios de las cuentas financieras de tal manera que se alcancen los índices de productividad y rentabilidad establecidos en la empresa para el cumplimiento de las metas.

8. INFORMATICA.

Ciencia de las computadoras. Es el campo de conocimientos que abarca todos los aspectos del Diseño y uso de las computadoras y del tratamiento automático de los datos para obtener información.

en Base CIIU

CAPITULO II

LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

El tipo de empresa que se estudiará son establecidas en base al tamaño y para dar un mejor panorama de estas empresas se dan algunos aspectos generales a continuación y luego destacar la importancia de este tipo de empresas en nuestro país.

A. ASPECTOS GENERALES.

1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Según su tamaño, las empresas se clasifican en:

- Micro empresa.
- Pequeña empresa.
- Mediana empresa.
- Gran empresa.

a. Criterios de clasificación.

Existen varios criterios que son manejados por diferentes instituciones para clasificar a las empresas por su tamaño (Ver anexo No. 2) y dentro de los criterios más utilizados se tiene:

i. Personal ocupado.

Este criterio se basa en el número de empleados ocupados en un instante determinado en la empresa. Para establecer el tamaño de la empresa se forman rangos con límites que varían de una institución a otra, por lo que se considera que no hay una regla general para dichos límites.

ii. Activos totales.

Este criterio es utilizado principalmente por instituciones que se interesan en financiar a las empresas y esta basado en los activos totales de éstas o sea activos circulantes, fijos y diferidos.

iii. Personal ocupado y activos totales.

Dependiendo del interés que se tenga para un estudio específico es que surge un tercer criterio que consiste en la combinación de los dos anteriores en donde en base al establecimiento de rangos en ambas categorías y haciendo una combinación de dichos rangos es como se determina el tamaño de la empresa.

iv. Personal ocupado y activos fijos menos edificios.

Un cuarto criterio consiste en tomar como base el número de personas ocupadas combinado con el total de los activos fijos

menos lo que se tiene invertido en los edificios.

v. Por su tecnología.

De acuerdo a la menra en que estas producen se dividen en Artesanal e Industrial.

vi. Por su actividad.

Según la actividad a que se dedican pueden ser: Industria, Comercio y Servicio.

vii. Por su mercado.

De acuerdo al área a la cual orientan la venta de sus productos se dividen en: Local, Nacional, Centroamericano e Internacional.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, el criterio que se tomará para definir el tamaño de las empresas será el personal ocupado, por el hecho de que el estudio no persigue financiamiento y por que las instituciones que pueden proporcionar datos de las diferentes empresas a estudiar, y aún las mismas empresas, restringen el acceso a información contable por considerarla información confidencial.

2. DEFINICION DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Considerando el criterio antes seleccionado y para la presente investigación se define el tipo de empresa de la manera siguiente:

a. Micro Empresa : 4 ó menos personas ocupadas.
b. Pequeña Empresa : De 5 a 19 personas ocupadas.
c. Mediana Empresa : De 20 a 100 personas ocupadas.

Para efectos del estudio, las empresas con más de 100 personas ocupadas se consideran Gran empresa.

3. CARACTERISTICAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

a. Características de la micro empresa.

Se ubica dentro del sector No Formal de la economía y presenta las siguientes características:

- Se considera como una unidad económica generadora de empleo y de alta productividad, que recibe poco apoyo del gobierno.
- Carece de organización estructural y las funciones administrativas son elementales sin mandos definidos.
- A veces forman grupos solidarios que poseen confianza entre sí, cuyo interés es común a todos y que

voluntariamente se unen para realizar una actividad.

- Sus integrantes por lo general son familiares en donde los empleados son muchas veces no remunerados económicamente sino que en especies como alimentación, educación, vestuario, etc.
- En cuanto a la actividad financiera, sus niveles no son capaces de generar acumulación (ahorros) o capitalización.
- Carecen de recursos económicos y acceso fácil al crédito de la banca comercial.
- Utiliza maquinaria, equipo o herramientas sencillas y tecnología artesanal.
- El lugar de trabajo casi siempre lo tiene en la casa del propietario.
- El consumo de materia prima es de origen local.
- Casi no poseen un grado de especialización y utilizan tecnología sencilla.
- Los propietarios para el desempeño de sus labores, tienen una formación a base de experiencia, son empíricos o prácticos.
- Las utilidades que obtienen de sus productos son bajas, debido a su bajo precio de venta, a la competencia de importaciones de bajo costo; pero sobre todo al bajo volumen de producción (no aplican economía de escala).

- Sus canales de distribución son por lo general directos (productor-consumidor).
- La mayoría opera al margen de la ley, ya que no se registran legalmente como empresas y por lo tanto evaden el pago de impuestos (antes del IVA).

b. Características de la pequeña empresa.

Las características de la pequeña empresa son similares a las de la micro empresa por el hecho de que ambas se ubican dentro del sector No Formal. Algunas características importantes son:

- La planificación esta centralizada en el propietario, es simple y para corto plazo.
- Básicamente existen dos niveles jerárquicos: el propietario y los empleados.
- No hay puestos específicos para el desempeño de las diferentes funciones de la empresa.
- La mayoría no poseen manuales, reglamentos, formularios, registros estadísticos y otros instrumentos necesarios para administrar la empresa.
- La dirección de la empresa está principalmente a cargo de los propietarios.
- La mano de obra empleada no es especializada.
- La preparación académica del personal casi siempre es baja.

- El personal administrativo que emplea es mínimo.
- La cantidad de materia prima que adquieren es poca.
- La maquinaria empleada es, en su mayoría, del tipo manual y de poca capacidad.
- El control de calidad por lo general solo se aplica a los productos terminados a través de la inspección.
- Los precios de los productos son fijados generalmente en base a los costos de producción, pero condicionados por factores limitantes como la falta de capital de trabajo y el nivel de la oferta-demanda.
- Hace poca publicidad a sus productos debido a su baja influencia en el mercado.
- Escasas fuentes de financiamiento, lo que les obliga a recurrir a acreedores particulares que por lo general los lleva a pagar intereses altos.
- Los volúmenes de venta son bajos debido a la poca capacidad instalada que poseen.

c. Características de la mediana empresa.

- Poseen contabilidad formal.
- Los procesos de producción por lo general llegan a ser en serie.
- Existe, en cierta manera, un grado de centralización en la toma de decisiones por parte de los mandos superiores.

- Existe una pequeña delimitación de los niveles jerárquicos.
- Los conocimientos de administración se hacen indispensables para la gerencia de la empresa.
- Existe una división bien marcada de las funciones de la empresa.
- Cuenta con mejores equipos, maquinarias y herramientas.
- Los canales de distribución, en la mayoría de los casos se vuelven indirectos.
- Tienen un poco más de facilidad para el acceso al financiamiento.
- Cuentan con un mercado más amplio el cual puede ser nacional, regional o internacional.

B. IMPORTANCIA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

La micro y pequeña empresa salvadoreñas juega un papel de gran importancia en la economía, ya que ejerce gran influencia en la absorción de mano de obra contribuyendo a descentralizar el desarrollo económico y a distribuir racionalmente la riqueza, los ingresos y el trabajo.

La micro y la pequeña empresa han contribuido grandemente a resolver el problema del desempleo, ya que por su misma naturaleza requiere de menor inversión y capital de trabajo para su funcionamiento.

Aproximadamente más del 98 % de todas las unidades productivas son de la micro y pequeña empresa; dato que refleja la gran importancia económica que reviste en el país; además, son uno de los sectores más productivos y de rápido crecimiento que generan más empleos y contribuyen a la estabilidad económica del país al aumentar la producción y el intercambio de bienes y servicios.

La mediana empresa contribuye con mayor porcentaje al desarrollo económico del país. Su ayuda se ve reflejada en una mayor demanda de sus productos; otra contribución económica es

el ahorro de divisas. Su aporte es de gran importancia, ya que genera empleo en un gran porcentaje, situación que ayuda a mejorar y mantener las condiciones de vida de muchos hogares de la familia salvadoreña.

Debe quedar clara la importancia que tiene la micro, pequeña y mediana empresa dentro de la economía y para ello, se realizó una investigación de campo, la cual confirmó las versiones antes dadas, que por la misma razón de ser consideradas sector No Formal, es descuidado a nivel de investigaciones serias, por parte de los sectores privados y gubernamentales.

En el gráfico No. 1, se puede observar que gran parte del Producto Interno Bruto de El Salvador es aportado por la micro, pequeña y mediana empresa, en los sectores de la Industria (18.63%), Comercio (34.55%) y Servicio (15.03%).

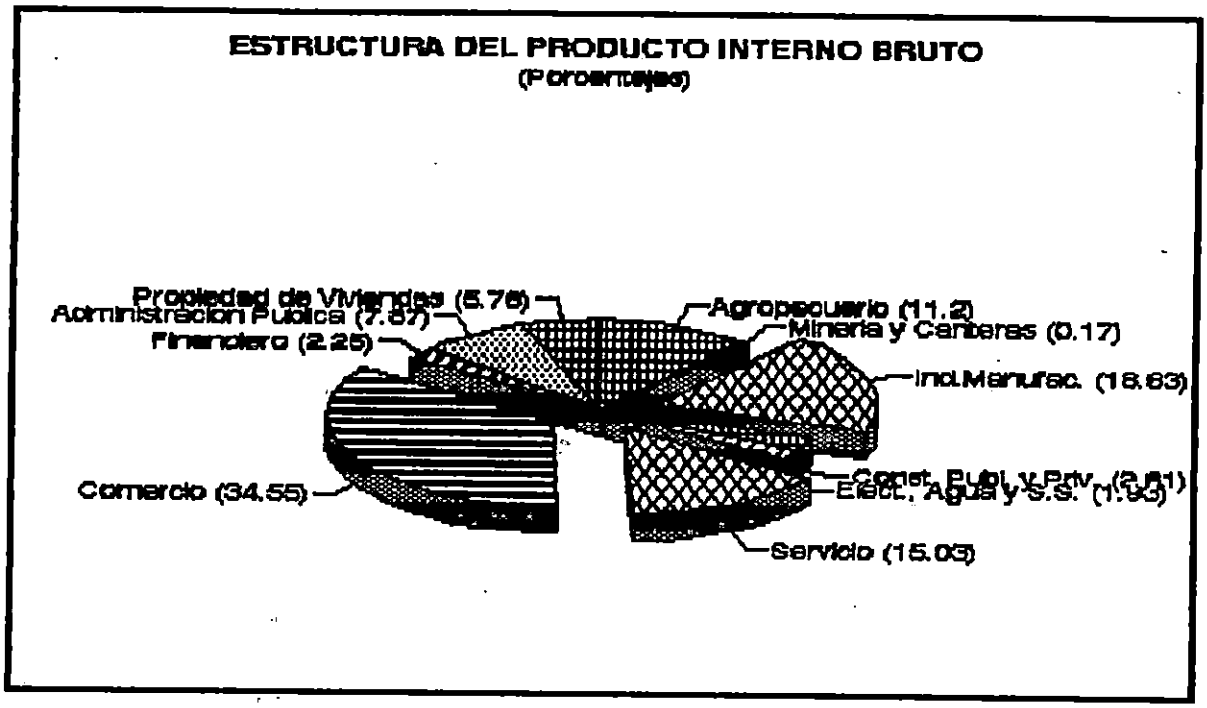


GRAFICO No. 1

FUENTE: Revista Trimestral. Abril, Mayo, Junio.
BCR. 1992.

Además se observa que en el sector Comercio es donde se ha desarrollado la micro y pequeña empresa y no tanto en los sectores de la Industria y el de Servicio.

La economía salvadoreña se caracteriza por la existencia de un número reducido de grandes empresas (sector formal)[4] y una cantidad de pequeñas y microempresas que operan en el

---

[4] "El sector Formal de la economía, es aquel que está integrado por empresas jurídica y administrativamente organizadas y con dominios de medios y recursos para la producción de bienes y servicios; su producción se basa en moderna tecnología y tiene acceso a los fondos del sistema bancario". Fondo de Financiamiento y Garantía Para la Pequeña Empresa (FIGAPE).

denominado sector no formal (Ver Cuadro No. 1, página 25). En dicho Cuadro se puede observar que el número total de grandes empresas ascendía a 2,271 y representaban el 0.7% del total de empresas que operaban en el país; en contraposición a las 327,006 micro y pequeñas empresas que equivalían al 98.3% del total de empresas.

CUADRO No. 1

EMPRESA SALVADOREÑA, CLASIFICADA SEGUN TAMAÑO Y SECTOR					
Sectores	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Manufactura	8,476	830	196	102	9,874
Comercio	38,142	530	693	126	34,491
Ing. Azucareros	0	1	6	5	12
Beneficios de Café	0	0	36	37	73
Despulgadores de Café	0	59	36	7	102
Transporte	0	271	20	13	304
Servicios	9,526	647	82	7	10,262
Construcción	0	24	40	12	76
Electricidad	0	0	0	1	1
Agricultura	192,749	75,481	2,241	1,961	272,432
TOTAL	249,163	77,843	3,350	2,271	332,276
%del total nacional	74.9	23.4	1.01	0.7	100 %

FUENTE: Sevilla, Manuel. "Visión sobre la Concentración Económica de El Salvador". Boletín de Ciencias Económicas y Sociales, Mayo-Junio/1984, pág.167.

CAPITULO III

INVESTIGACION DE CAMPO

Con la finalidad de obtener información pertinente, que determine, las necesidades de las empresas salvadoreñas en las Areas de Producción, Administración, Finanzas e Informática se consideró conveniente desarrollar la investigación de campo; en donde, se tomó como sujetos de información a los propietarios, gerentes o jefes de empresas que se dedican a la actividad económica de la Industria, Comercio y Servicio. De esta forma, se contará con los elementos de juicios necesarios para formular conclusiones y recomendaciones orientadas a la Propuesta de Diseño de Empresas de Consultoría y Asistencia Técnica.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada en las empresas salvadoreñas.

A. OBJETIVOS.

1. OBJETIVO GENERAL.

Conocer las necesidades de Consultoría y Asistencia Técnica de la micro, pequeña y mediana empresa salvadoreña, con el propósito de crear un Diseño de empresa que proporcione la

Consultoría y la Asistencia Técnica adecuada, para mejorar la productividad y competitividad de éstas y por ende el desarrollo del país.

2. **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Conocer el grado de utilización de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
- Conocer la importancia que los empresarios le conceden a los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
- Determinar los factores que intervienen en la contratación o no de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
- Conocer la características que deben tener los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
- Determinar el conocimiento de los empresarios sobre los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
- Determinar los medios más efectivos para dar a conocer los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
- Establecer las áreas en que se requiera especialmente la Consultoría y Asistencia Técnica.
- Determinar los precios que la micro, pequeña y mediana empresa están pagando por los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

B. HIPOTESIS.

a. Las empresas de Consultoría y Asistencia Técnica no ofrecen una cobertura total de las áreas en que la micro, pequeña y mediana empresa necesita ayuda.

b. El grado de utilización de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica por parte de la micro, pequeña y mediana empresa es bajo.

c. Las empresas que reciben los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica se encuentran satisfechas sobre los servicios recibidos.

d. No existe en nuestro medio suficientes empresas que presten Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

e. La falta de personal calificado, en las empresas de Consultoría y Asistencia Técnica; que aplique técnicas o tecnología en forma adecuada, obstaculiza o disminuye la demanda de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

f. Los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica no responden a los requerimientos de una tecnología de bajos costos.

g. Los empresarios de la micro y pequeña empresa tienen poco conocimientos de técnicas administrativas.

h. Los empresarios de la micro y pequeña empresa desconocen la existencia de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica.

i. Las empresas de Consultoría y Asistencia Técnica dedican mayor atención al área de Producción.

j. A los empresarios les gustaría recibir los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica dentro de su empresa.

k. El factor tiempo es una limitación para la utilización actual de los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

C. AREAS DE INVESTIGACION.

Se pretende realizar un diagnóstico de las necesidades de Consultoría y Asistencia Técnica en las áreas de Producción, Administración, Finanzas e Informática de la micro, pequeña y mediana empresa ubicadas en el Area Metropolitana de San Salvador (AMSS), por ser éstas las que, en los últimos años, han tenido un papel importante, dando un aporte significativo al Producto Interno Bruto (PIB).

D. METODO DE INVESTIGACION.

El método utilizado para alcanzar los objetivos planteados en este estudio, es el que se describe a continuación:

1. DETERMINACION DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.

i) Determinación del Universo.

Para conformar el universo se tomaron en cuenta las siguientes fuentes de información:

- Empresas comprendidas en el Código de Clasificación Internacional Industrial Uniforme (C.I.I.U.).
- Información proporcionada por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (I.S.S.S.).
- Asociación Salvadoreña de Industriales (A.S.I.).
- Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios Salvadoreños (A.M.P.E.S.).
- Ministerio de Planificación (MIPLAN)
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y social (FUSADES)
- Guía telefónica
- Consultas a encargados en materia de investigación.
- También se consultaron otras instituciones pero éstas presentaron limitantes como: falta de registros

estadísticos, desconfianza para proporcionar información, incoherencias y falta de representatividad en los datos.

De esta manera y tomando como base las referencias proporcionadas por el I.S.S.S., se determinó el universo o población, el cual corresponde al Area Metropolitana de San Salvador y se presenta a continuación:

CUADRO No. 2

ACTIVIDAD	TOTAL	PARTICIPACION (%)
Industria	1,666 [5] 1394	33.45 34.1
Comercio	1,992 1177	39.99 48.0
Servicio	1,323 1000	26.56 29.9
Universo	4,981 4088	100.00 100.0

ii) Determinación de la muestra.

La fórmula para estimar el tamaño de muestra es la que se aplica para universos finitos.

La fórmula es:

5/ Dicho Valor no se encuentra registrado en el I.S.S.S., pues en éste solo se encuentran registradas 1490 y de las cuales 310 pertenecen a la micro empresa; a través de otros estudios se determinó que en el A.M.S.S. existen mas de 1,600 micro empresarios. Las 310 micro empresas se han incrementado a 938, lo cual representa un incremento del triple (esto como criterio de grupo), obteniéndose así un total de 1666 empresas en el sector industrial.

La fórmula es:

$$n = \frac{Z^2NPQ}{Z^2PQ + Ne^2}$$

Donde :

n = tamaño de la muestra

N = Universo o población

e = grado de error, que puede ser entre 5% y 10% según el criterio del investigador.

P = Probabilidad de éxito.

Q = Probabilidad de Fracaso. (Q = 1-P).

Z = Nivel de confianza tipificado.

Para efectos del estudio se tiene que:

N = 4,981

e = 8%, se estimó dicho valor por las siguientes razones:

a) Limitación del tiempo para recopilar información.

b) Costo que se incurriría en correr las encuestas.

c) Incertidumbre o confiabilidad de los datos.

d) Que los resultados obtenidos siempre serían representativos del universo.

P = 0.5, que es la probabilidad de que se llene un cuestionario.

Q = 0.5, que es la probabilidad de fracaso.

Z = 2σ = 1.96 de la curva normal, el cual generalmente se considera 95%[4]

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2\ (0.5)(0.5)(4,981)}{(4,981)(0.08)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 145.6$$

El número de empresas a encuestar es de 145 (redondeando el resultado de la ecuación anterior). Distribuidas tomando en cuenta el grado de participación del Universo definido (Ver Anexo No. 3), se trata pues de un muestreo estratificado de una distribución muestral. A continuación se muestra el detalle de las empresas a encuestar:

---

[4] Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. México 1989, Págs. 163-178.

CUADRO No.3

NUMERO DE EMPRESAS A ENCUESTAR			
	Industria	Comercio	Servicio
Micro	27 55.1	34 59.6	18 46.1
Pequeña	14 28.6	14 24.6	12 30.8
Mediana	8 16.3	9 15.8	9 23.1
No. de Empresas a encuestar por Actividad	49	57	39
Total de Empresas a encuestar	145		

2. HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACION.

a) Observación:

Se escogió el método de observación para registrar lo que ocurre en la micro, pequeña y mediana empresas, en lo que respecta a las necesidades que éstas tienen.

b) Entrevista:

Este método se utilizó como complemento a la observación. Se realizaron entrevistas de carácter personal con los responsables relacionados al tema objeto de estudio. Esto permitió conocer objetivamente la situación actual de las

empresas sujetas de estudio.

c) Encuesta:

i) Elaboración del Cuestionario.

Se diseño el cuestionario definitivo, después de una serie de revisiones, en las que se buscó estructurarlo, de tal manera que se obtuviera la información útil y necesaria. Dicho diseño comprende cuatro partes (Ver Anexo No. 4): La primera parte consta de una carta de presentación, en la cual se da una explicación breve y general de los objetivos, así como la forma en que debería ser respondido el cuestionario, y además asegurándole al empresario la confidencialidad con que sería tratada la información. La segunda parte trata sobre la identificación de las empresas, en lo referente a la actividad económica, tamaño y por quienes fue proporcionada la información. La tercera parte, comprende catorce items en forma de opción múltiple y la cuarta y última parte comprende tres preguntas en forma abierta. Todo ello con el objeto de obtener un panorama de los problemas o necesidades que existen en la empresa salvadoreña, así como también obtener criterios y opiniones de las empresarios sobre los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

ii) Recolección de Datos.

Se aplicaron las 145 encuestas a los empresarios que conforman el universo. La mayoría de cuestionarios se llenaron: en forma directa e inmediata (esto en la micro empresa), mediante entrevistas con los empresarios, y otros fueron dejados a solicitud del mismo, para ser entregados posteriormente.

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

A continuación se presenta para las Areas de PRODUCCION, ADMINISTRACION, FINANZAS e INFORMATICA, los problemas que afectan a la micro, pequeña y mediana empresa en el buen funcionamiento de éstas, basado en los resultados de la Investigación de Campo (Ver Anexo No. 5).

a) Area de Producción.

- Compra de cantidades inadecuadas
- Desconocimiento de proveedores
- Escasos recursos económicos
- Carencia de sistemas de inventario
- Programas de Inventarios
- Prestaciones laborales inadecuadas

- Deficiente selección de personal
- Jornada laboral inadecuada
- Falta de especialización de Mano de Obra
- Falta de publicidad
- Alta competencia

b) Area de Administración.

- Desconocimiento de técnicas administrativas
- Indefinida estructura organizativa
- Inadecuada división del trabajo
- Falta de manuales de organización

c) Area de Finanzas.

- Falta de registros contables
- Inadecuada determinación de costos
- Desconocimiento de procedimientos para la obtención de créditos

d) Area de Informática.

- Desconocimiento del uso del computador
- Desconocimiento de software (aplicaciones)
- Aplicación deficiente

4. COMPROBACION DE HIPOTESIS.

a. Se comprobó que los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica actuales no ofrecen una cobertura total en las áreas objeto de estudio de la micro, pequeña y mediana empresa; de lo que puede inferirse la necesidad de crear una Empresa de Consultoría y Asistencia Técnica que preste sus servicios en forma integral a estas áreas.

b. Se comprobó que el grado de utilización de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, por parte de la micro, pequeña y mediana empresa es bajo, debido a la falta de información o desconocimientos de estas empresas, así como también, a la falta de credibilidad de estas. De lo que puede inferirse una Empresa de Consultoría y Asistencia Técnica que permita sentir al micro, pequeño y mediano empresario un alto grado de confiabilidad y seguridad en la utilización de estos servicios.

c. De las empresas que han recibido los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, se encuentran satisfechos sobre los servicios recibidos, lo cual da la pauta de que existe competencia en la calidad de estos servicios; esto nos indica crear empresas de Consultoría y Asistencia Técnica con

una calidad mayor o igual a la competencia.

d. En nuestro medio existen empresas de Consultoría y Asistencia Técnica; pues las hay públicas y privadas, ya sea nacionales o internacionales, pero el 56.06% de las empresas encuestadas nos dicen que en nuestro medio no existen suficientes empresas de Consultoría y Asistencia Técnica, debido a que las empresas existentes no se dan a conocer, lo que deriva el desconocimiento total de estas empresas por parte de los empresarios. De esto podemos inferir que la publicidad será un elemento básico para crear una de las bases del Modelo de Empresas de Consultoría y Asistencia Técnica a proponer.

e. La mayoría de las empresa encuestadas y que han utilizado los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, opinan que la falta de personal calificado que aplique tecnología en forma adecuada, obstaculiza o disminuye la demanda de los servicios, esto da la pauta de crear una Empresa de Consultoría y Asistencia Técnica que tenga personal capacitado, con experiencia y que sepa aplicar una tecnología adecuada a las características de cada empresa.

f. Se comprobó que los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica no responden a los requerimientos de bajos costos para

la micro y pequeña empresa. Lo contrario sucede en la mediana empresa ya que los considera en mucho de los casos justos. De lo que se puede inferir que otra de las bases del modelo de empresas a proponer será la Tecnología adecuada de bajos costos.

g. Los empresarios de la micro y pequeña empresa tienen poco conocimientos de técnicas administrativas (29.41%), ya que el 23.53% de las empresas encuestadas manifestaron falta de desconocimiento de manuales y un 35.29% falta de organigrama.

h. Se comprobó que los empresarios de la micro y pequeña empresa desconocen la existencia de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica, pues éste factor (desconocimiento) resultó con mayor porcentaje (45.00%) que los otros factores.

i. Los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica dedican mayor atención al área de Producción con el 40% seguido del área de Administración con un 26.67%.

j. A los empresarios les gustaría recibir los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica dentro de su empresa y/o en el local de la empresa o institución que imparte el Servicio (37.04% cada uno).

k. Efectivamente el factor tiempo es una limitación para la utilización actual de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, ya que el 34.78% dejó de utilizar éstos servicios por dicho factor.

E. COMPROBACION DE RESULTADOS.

En este apartado se pretende comparar los resultados obtenidos de nuestra investigación de campo con estudios realizados en la década de los '80, con el propósito de dar un mayor grado de confiabilidad a nuestros resultados.

Gilberto Antonio Batres Saravia, en su estudio sobre la Necesidad de Creación de Oficinas de Consultoría para la prestación de Servicios Administrativos a la Pequeña Empresa Industrial Salvadoreña dice que las áreas de servicio que más atienden las firmas consultoras son finanzas y producción (Pág. 135) y en comparación con nuestro estudio, resultando las áreas de Administración y Producción que más atienden los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica; se observa que existe una área en común la cual es el área de Producción. Pero en el trabajo de graduación de Ligia Aída Flores Romero y otros, en el Anexo No. 3, Cuadro No. 47, se observa que el 83% de la mediana empresa ha recibido Asistencia Técnica en el área de producción y un 67% en el área de administración, la pequeña

en un 50% ha recibido Asistencia Técnica en la producción y un 33% en el área de Finanzas; en cuanto a la micro el 50% ha recibido dicha asistencia en el área de producción y el otro 50% en el área de administración. Se puede observar que las empresas han recibido Asistencia Técnica con mayor grado en la administración y producción, resultado que coincide con el de nuestra investigación de campo, obteniéndose para el área de producción un 40.00% y 26.67% para administración.

En lo que se refiere al costo de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, Batres Saravia dice que los empresarios calificaron de elevado el costo de éstos servicios (pág. 140), y en nuestro estudio tenemos que la micro y pequeña empresa los considera elevados, pero la mediana los considera justos. Si comparamos ambos resultados notamos cierta similitud en dichos resultados.

Flores Romero, dice que hay una baja proporción de empresas que se dedican a proporcionar Asistencia Técnica y que esto representa una oportunidad para que los servicios de Asistencia Técnica gane gran parte en el mercado (pág. 249) y en nuestro estudio obtenemos también como resultado que existe la oportunidad para crear una empresa de Consultoría y Asistencia Técnica por la misma razón dada anteriormente por Flores Romero.

Flores Romero, además nos dice que la micro y pequeña

empresa muchas veces desconocen la existencia de instituciones que proporcionen los servicios de Asistencia Técnica, por lo cual la cobertura ha sido mínima (Anexo No.3 Cuadro No. 41); y en nuestro estudio tenemos que los empresarios de la micro y pequeña empresa no prestan mayor atención a la utilización de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica por desconocimiento de estas empresas. También Flores Romero, dice que la demanda futura de este tipo de servicio esta constituido por un 89%, 77% y 67% del total de la micro, pequeña y mediana empresa; con respecto a nuestro estudio se tiene una variante, son los empresarios de la mediana empresa que han manifestado estar dispuestos a utilizar nuevamente o por primera vez los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica (62.50%). De esto podemos interpretar que los micros y pequeños empresarios representan una demanda potencial ya que tenemos que buscar una estrategia de convicción, para que estos señores empresarios utilicen éstos servicios.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL Y ESTABLECIMIENTO DE REQUERIMIENTO.

Con base en el análisis realizado en la investigación de campo sobre las necesidades de la micro, pequeña y mediana empresa se procede a elaborar el diagnóstico y a el establecimiento de los requerimientos necesarios para el diseño.

A. DIAGNOSTICO DE AREAS.

A través de la investigación se ha detectado que existen problemas en las áreas de: Producción, Administración, Finanzas e Informática. Así como también se observa que la micro y pequeña empresa presentan mayores dificultades en dichas áreas, que la mediana empresa.

Son muchos y variados los problemas que se tienen en las áreas antes mencionadas, y algunos de ellos se dan en mayor o menor grado. No obstante para efectos de la presentación del diagnóstico, sólo se mencionan los problemas que resultaron de mayor incidencia en las Empresas Industriales.

1. PRODUCCION.

La mayoría de las empresas industriales, tienen las mayores dificultades en el área de producción. Los problemas más comunes son: los relacionados con la poca disponibilidad de materia prima, carencia de personal calificado, falta de programación de la producción y bajos niveles de producción. Siendo los bajos niveles de producción el problema de mayor incidencia, seguido de la falta de personal calificado. La causa de básica es la baja demanda, por la falta de publicidad y la alta competencia en el mercado; por otra parte la del personal calificado, se debe más que todo por al deficiente proceso de selección de personal, la mala remuneración y a la fuga del personal ya especializado.

2. ADMINISTRACION.

El sector industria tiene problemas en el área Administrativa. Los problemmas de la industria, es el de limitaciones administrativas, siendo la causa principal, la capacidad empresarial, es decir, muchos de los empresarios se encuentran con la dificultad o incapacidad de planear,

organizar, integrar, dirigir y controlar las diversas actividades de la empresa. La micro y pequeña empresa prácticamente no tiene mayores conocimientos administrativos, todo es basado en la experiencia de quienes la dirigen.

3. FINANZAS.

El sector industria tiene mayores problemas en lo referente a créditos. La mayoría de las empresas opinan que existen inadecuadas condiciones de créditos. Siendo sus causas principales: Para la Micro, exigencias excesivas de garantías; para la Pequeña y Mediana empresa se tiene además de las excesivas garantías, las elevadas tasas de interés.

4. INFORMATICA.

Prácticamente ésta es el área donde, tienen menor problema, debido a que en el país no existe una relación directa entre las actividades de la empresa y el computador, es decir, son muy pocas empresas que hacen uso del computador y los que lo hacen son empresarios de la mediana empresa. Los de la micro y pequeña empresa argumentan no hacer uso del computador, porque su negocio es muy pequeño.

La mediana empresa, tiene problemas en esta área debido a la

aplicación deficiente del computador y al desconocimiento del software apropiado para ellos.

B. ESTABLECIMIENTO DE REQUERIMIENTOS.

En base a la información presentada en el diagnóstico de las Areas de Producción, Administración, Finanzas e Informática de las empresas de la actividad económica Industrial del Area Metropolitana de San Salvador (AMSS), se establecen a continuación los requerimientos necesarios para crear las bases de un diseño de empresas de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, que verdaderamente sirva de apoyo a soluciones de problemas o necesidades de la micro, pequeña y mediana empresa.

Los requerimientos se establecen en forma general para el Sector Industria; y son los siguientes:

- Cubrir otras áreas, como: Mercadeo, Personal, y Compras.
- Dar más apoyo al micro y pequeño empresario, ya que la necesidad es mayor, sin descuidar a la mediana empresa.
- Tecnología adecuada y de bajos costos.
- Programas de Consultoría y Asistencia Técnica para resolver las necesidades detectadas.

Estos programas pueden cubrir:

* <u>Producción:</u>

• Materia Prima

- Plan de Compra
- Inventarios

• Mano de Obra

- Reclutamiento y selección
- Capacitación
- Adiestramiento

• Demanda

- Publicidad
- Investigaciones de mercado

• Técnicas

- Manufactura
- Procesos

* <u>Administración:</u>

• Técnicas

- Importancia y conceptualización de la administración
- Proceso administrativo
- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

* <u>Finanzas:</u>

• Financiera

- Elaboración de Mini-registros (Flujo de Caja)
- Determinación de costos
- Determinación de estados financieros

• Créditos

- Clases de garantía
- Valuación de garantías
- Tasas de interés
- Plazos
- Capacidad empresarial
- Requisitos
- Formularios
- Tramitación

* <u>Informática:</u>

• Computación

- Introducción al computador
- Aplicación del computador
- Importancia del computador (factor tiempo).

CAPITULO V

DISEÑO

A. ASPECTOS GENERALES

Las nuevas condiciones en que se enmarca la economía de El Salvador, presenta un reto de cambio para adaptarse a esta nueva etapa de desarrollo, en este sentido, uno de los sectores que ha sido más afectado es el Sector Industrial; una de estas condiciones es la Reconversión Industrial.

La Reconversión Industrial es un proceso que requiere un cambio de mentalidad de los dirigentes empresariales, y la adaptación de las empresas a un ambiente económico mas dinámico y abierto para poder enfrentarse a mercados más competitivos, basados en calidad y en eficiencia.

Se debe tener en cuenta ciertas características principales:

- La competitividad cada vez más ligada al dominio tecnológico y a la capacidad de mantener un ritmo continuo de innovación.
- Nuevos riesgos asociados con el desarrollo industrial.

La Reconversión Industrial es una necesidad y una opción viable, en el cual el Sector Industrial puede volverse competitivo en un período corto.

Su propósito es lograr un desarrollo industrial firme y sostenido, que se apoye y retroalimente con aumentos en la productividad, la incorporación y difusión del progreso técnico, una estructura productiva dinámica, diversificada e integrada.

La Reconversión Industrial tiene como objetivo facilitar la reestructuración para estar acorde a las necesidades económicas actuales, acelerando la adaptación al mercado, aprovechando las capacidades materiales y humanas con que cuenta el país.

La Reconversión Industrial pretende un trabajo concertado, conjunto, armónico y productivo entre el Sector Industrial, desempeñando las responsabilidades que les corresponde desarrollar.

Consciente de esto surge la necesidad de crear mecanismos que faciliten a dicho sector a una economía competitiva. Por lo cual se va a Diseñar un Modelo de Empresas de Consultoría y Asistencia Técnica.

Dicho diseño considera los elementos que intervendrán en sus actividades de funcionamiento, para reducir o minimizar la

problemática detectada a través de la investigación en la micro, pequeña y mediana empresa. Esta problemática es mayor en la micro y pequeña empresa, que para la mediana empresa, esto se debe a muchos factores, entre los cuales se puede mencionar, que los empresarios de la micro y pequeña empresa no tienen mayor preparación académica, todo es realizado por un conocimiento empírico basado en la experiencia; por otro lado la mediana empresa, sus dirigentes tienen una mayor preparación académica, por ende, acceso a la aplicación de técnicas en sus empresas.

1. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

a. Importancia

Los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica son de vital importancia ya que juegan un papel decisorio en el desarrollo económico de las empresas del país. Su importancia también se manifiesta en la necesidad del empresario a cambios económicos y tecnológicos. Por lo que la importancia de la Consultoría y Asistencia Técnica queda enfatizada en función del fortalecimiento y crecimiento de las empresas utilizando en forma óptima los recursos disponibles.

b. Actuación y Campos de La Consultoría y Asistencia Técnica

i. Actuación.

La actuación de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica puede variar considerablemente en cada uno de los diferentes tipos de empresas.

En la Micro Empresa la Consultoría y Asistencia Técnica puede requerir más que nada que se actué como un instructor ya que habitualmente se encuentran con personas empíricas.

En la Pequeña Empresa, se puede conservar con una tónica formadora, proporcionando apoyo tecnológico, así como el fortalecimiento del desarrollo del dirigente de la empresa.

En la Mediana Empresa, su actuación como formadora debe ir orientado al grupo de dirigentes (dirección), puesto que en este tipo de empresa se encuentra el nivel de mandos medios.

ii. Campo de la Consultoría y Asistencia Técnica

Los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica desempeñan un papel el cual depende de las funciones que la definan y que son principalmente diagnósticos a identificar la causa de los problemas, mediante la aplicación de conocimientos especializados o de experiencia.

Los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica pueden

darse en los campos siguientes:

- Temas económicos.
- Líneas de Crédito.
- Planes particulares de la empresa.
- Supervisión.
- Adaptación de nuevas tecnologías.
- Investigaciones.

c. Características

Los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica deben cumplir con las siguientes características:

- Utilizar una adecuada metodología para el desarrollo de sus actividades.
- Sus servicios deben ser apoyados en la experiencia y organización de conocimientos tecnológicos de bajos costos.
- Persuasiva, para motivar al empresario de recibirlo para la solución de sus problemas.

d. Funciones

Para la consecución del propósito y misión de contribuir al fortalecimiento de las empresas, es necesario realizar las

siguientes funciones:

- Elaborar planes orientados a la formación de las em presas.
- Dictar políticas que orienten a los programas de Consultoría y Asistencia Técnica.
- Coordinar la Consultoría y Asistencia Técnica a las empresas.
- Analizar y evaluar la política económica del país.
- Promover la transferencia tecnológica que haga más eficiente a las empresas.
- Estudiar constantemente el entorno en que se desarro lla la Industria.

2. Elementos Administrativos

El diseño de los elementos organizacionales que le permiten a la empresa una administración y funcionamiento eficiente, constituye una parte importante y esencial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, es necesario crear los fundamentos básicos de una institución que estará a cargo de la prestación de un servicio. Uno de estos elementos y que son muy utilizados son los Manuales.

El objetivo primordial de los Manuales es instruir a todas las personas que integran una empresa, aspectos relacionados con funciones, autoridad, objetivos y procedimientos.

Los Manuales sirven para explicar las normas más generales a los empleados de todos los niveles, facilitan el adiestramiento y la orientación del personal, es decir, un documento que contiene información e instrucciones relativas al origen y desarrollo de objetivos, procedimientos, organización y todos aquellos aspectos importantes que se necesitan en las labores de una empresa; además, es indispensable y básico para la eficiente ejecución de las funciones. "Los manuales son de las técnicas más usadas para formular planes, presentarlos, explicarlos y discutirlos en esencia, los Manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración

concernientes a organización, procedimientos, etc."[7]

Los Manuales además de ser una técnica de planificación, se utilizan como medio de control para medir resultados. Existen diferentes clases de Manuales que satisfacen distintos tipos de necesidades; para el caso del presente Diseño tenemos:

a) Manual de Planeamiento o Planificación,

b) Manual de Organización,

c) Manual de Descripción de Puestos,

d) Manual de Procedimientos y

e) Manual de Sistemas de Control Administrativo.

B. LIMITACIONES

El presente Diseño se desarrollará bajo las siguientes limitantes:

- El modelo de Empresas de Consultoría y Asistencia Técnica se hará para el Sector Industrial.
- Se prestarán los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnicas en las áreas de Producción, Administración, Finanzas e Informática.

7/ Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera Parte, Agustín Reyes Ponce, 19a Edición, Pág. 176

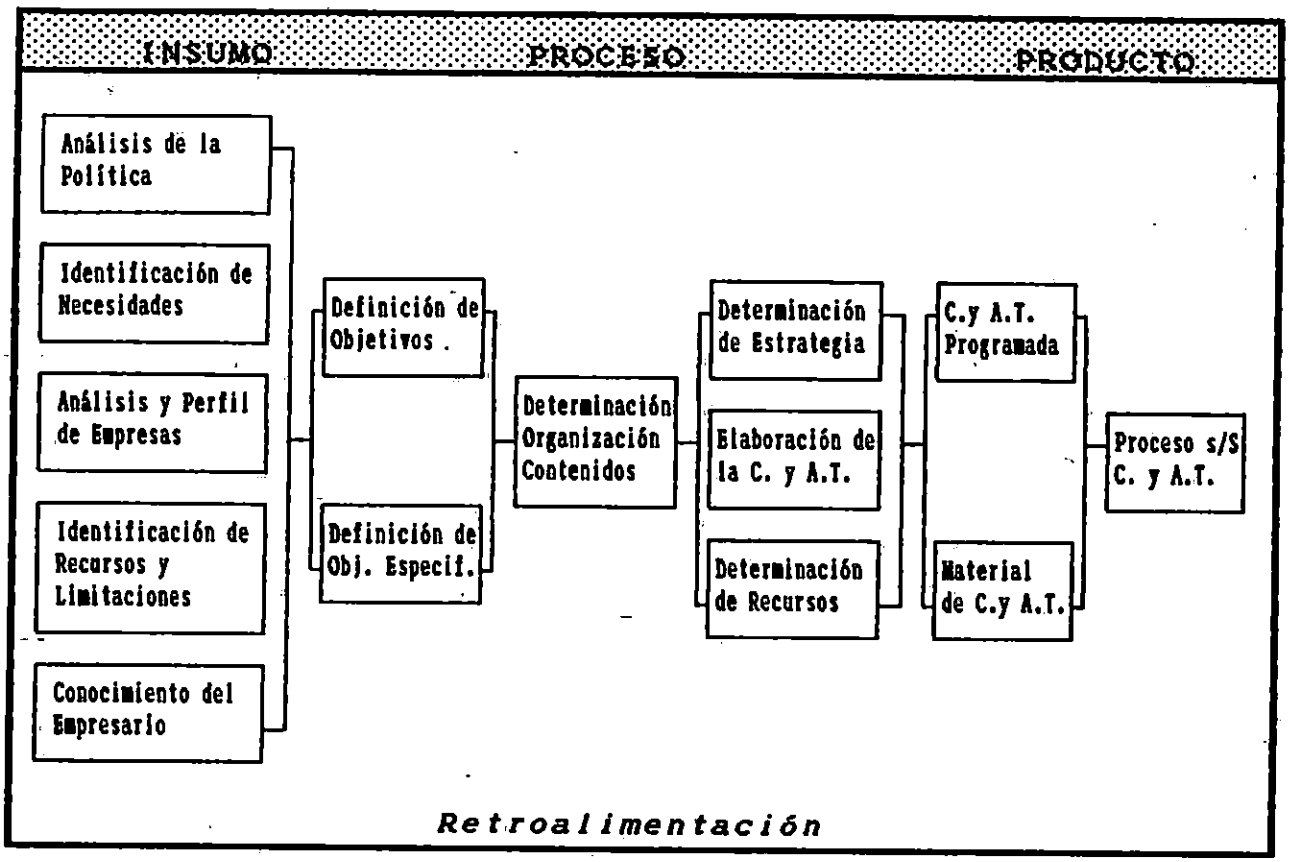
- Se dará atención a la micro, pequeña y mediana empresa.

No obstante estas limitaciones, dicho diseño contribuirá a impulsar el cambio hacia un desarrollo industrial.

C. DESCRIPCION DEL DISEÑO

El Diseño de la Empresa de Consultoría y Asistencia Técnica busca enfrentar seriamente los problemas, con la idea de dar soluciones a las distintas necesidades básicas de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en las áreas de Producción, Administración, Finanzas e Informática.

A continuación se da el enfoque global de como funcionarán los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, orientados a las empresas:



1. INSUMOS

a. Análisis de la Política

En la primera etapa del planeamiento de Consultoría y Asistencia Técnica se analizarán los aspectos de la política nacional e institucional referidos al fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, ya que en ellos se encuentra definidos de manera explícita o implícita las finalidades, objetivos y metas del sistema de Consultoría y Asistencia Técnica.

b. Identificación de Necesidades

La segunda etapa del planeamiento está constituida por la determinación de las necesidades de Consultoría y Asistencia Técnica. Por medio de este estudio se debe:

- Conocer la estructura de la empresa e identificar las necesidades de Consultoría y Asistencia Técnica.
- Determinar las áreas en que se debe impartir la Consultoría y Asistencia Técnica.
- Determinar las prioridades para planificar las acciones de Consultoría y Asistencia Técnica a corto y mediano plazo.

En definitiva determinar cuándo, en qué aspectos de las áreas antes mencionadas; y niveles hay que prestar los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

c. Análisis y Perfil de Empresas

El trabajo de identificación de necesidades comprende tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos de la micro, pequeña y mediana empresa.

El aspecto cualitativo recogido por el diagnóstico revela la manera de actuación de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica requerido.

El análisis de empresas, permitirá contar con la información en lo referente a las características del trabajo realizado y a los requerimientos que éstas plantean, para una prestación de los servicios en forma satisfactoria, así:

- Las actividades realizadas por la empresa.
- Factores técnicos.
- Conocimientos, habilidades, responsabilidades requeridas por los empresarios para un desempeño satisfactorio.

d. Identificación de Recursos y Limitaciones

Se debe identificar los recursos existentes y determinar la factibilidad de la puesta en marcha de una Consultoría y Asistencia Técnica.

Ver los elementos materiales e infraestructura con que se cuenta para el desarrollo de la Consultoría y Asistencia Técnica.

e. Conocimiento de la Empresa

Es necesario caracterizar a la empresa que va dirigida la Consultoría y Asistencia Técnica, así:

- Situación económica de la empresa.
- Tamaño.
- Actividad Económica.
- Grado académico de los dirigentes.

2. PROCESO

a. Definición de Objetivos

Identificar las características de las empresas que recibirán la Consultoría y Asistencia Técnica, se establecerán los objetivos finales de la Consultoría y Asistencia Técnica. Se debe plasmar en formar clara los conocimientos y actitudes que el empresario debe mostrar con la Consultoría y Asistencia Técnica.

b. Determinación y Organización

Esta etapa consiste en el análisis de los insumos y su interpretación en forma andragógica, a fin de establecer y organizar los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

c. Determinación de Estrategias

Se trata de la etapa en que se planifica cómo se van a prestar los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica. A partir de la determinación de la Consultoría y Asistencia Técnica y de los objetivos definidos en forma de resultados esperados u observables, se determinarán las estrategias. (Estas estrategias engloban procedimientos).

d. Elaboración de la Consultoría y Asistencia Técnica

Es la etapa en la cual se elabora la Consultoría y Asistencia Técnica y otros recursos adecuados para el desarrollo de las actividades de la prestación de dicho Servicio.

e. Recursos

Esta etapa consiste en poner los recursos humanos y físicos necesarios para el desarrollo de la Consultoría y Asistencia Técnica.

3. PRODUCTO

Cubiertas todas las etapas previstas, se tiene como producto la prestación de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

4. RETROALIMENTACIÓN

La evaluación de la Consultoría y Asistencia Técnica, dentro de este diseño permitirá valorar la correcta determinación y el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, la adecuación, eficiencia y rendimiento de los recursos y medios empleados en el desarrollo de la Consultoría y Asistencia Técnica y la eficacia de los resultados en función de los objetivos.

Por medio de la evaluación se puede actuar para suplir deficiencias, corregir fallas u omisiones, reforzar recursos, introducir alteraciones en el planeamiento de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, a fin de que sean atendidas las metas dentro de los plazos prefijados.

D. ASPECTOS LEGALES.

Toda empresa debe constituirse sobre una estructura legal, es decir, por un conjunto de situaciones jurídicas que dan origen a una empresa, por consiguiente, absorbe obligaciones legales; así también debe tener en cuenta las leyes comerciales y fiscales existentes.

Entre las principales obligaciones legales están las contenidas en el Código de Comercio, en lo relativo a tipos de

sociedades. Existen además ciertas leyes y reglamentos que toda empresa debe conocer. Estas normas son en particular aquellas existentes para controlar personal (Código de Trabajo), efectuar negociaciones (Código de Comercio), las relaciones con el impuesto sobre la renta y patrimonio, exenciones fiscales, etc.

Toda empresa esta obligada a constituirse bajo una escritura o certificación y registrarse en el Registro de Comercio. Debe considerar también algunas reglamentaciones que no son precisamente leyes sino que pueden considerarse como pautas de comportamiento, estas no son más que las impuestas por la ética profesional.

En resumen, algunas de las obligaciones legales que se debe tener muy en cuenta son:

- Constitución Legal
- Registro de Comercio
- Inscripción de Documentos
- Obligaciones Tributarias (IVA)
- Obligaciones Laborales
- Etc. (Ver Anexo No. 6).

E. PLANIFICACION

1. OBJETIVOS

a) Objetivo General.

Prestar los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica a la empresa Industrial salvadoreña para contribuir al desarrollo económico del país.

b) Objetivos Específicos.

i) Prestar eficientemente los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

ii) Ofrecer los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica a la micro, pequeña y mediana empresa que carecen de ellos.

iii) Encontrar soluciones simples, económicas y suficientes para resolver problemas a la micro, pequeña y mediana empresa salvadoreña.

iv) Contribuir a lograr mayores niveles de capacitación empresarial y de la mano de obra.

v) Facilitar la transferencia y adaptación tecnológica hacia la industria.

2. ESTRATEGIAS

Tomando en cuenta la definición de Estrategia que es el programa de objetivos de una organizacion y sus cambios, los recursos utilizados para alcanzar esos objetivos y las políticas que rigen la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos, se presentan algunas estrategias que deben implantarse para conseguir los objetivos o los planes de la Empresa de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

i- Iniciar las operaciones en una infraestructura alquilada de acuerdo a la capacidad económica de los inversionistas.

ii- Adquirir mobiliario y equipo de segunda mano al inicio de las operaciones, luego con el transcurso del tiempo obtener el mobiliario y equipo que puedan servir para prestar un mejor servicio.

iii- Crear una reserva de salarios en los primeros años de operación de la Empresa de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica a fin de obtener una reducción en los gastos de operación.

iv- Buscar el constante aprovisionamiento de clientes a fin de que se pueda prestar los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

v- Impartir cursos de capacitación en las areas de Producción, Administración, Finanzas e Informática, los cuales deben ser elaborados de acuerdo a las necesidades básicas de ayuda que demanden la micro, pequeña y mediana empresa, como una fuente rápida de ingresos.

vi- Dar un tratamiento personalizado al más alto nivel procurando un seguimiento y control a los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica en ejecución y operación.

vii- Promover y fomentar la cooperación y el intercambio de información con el personal de la Empresa de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

viii- Debe haber uso racional y eficiente de los recursos de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, dadas las condiciones de inicio de su funcionamiento.

ix- Capacitar permanentemente al personal para obtener mejores resultados en el campo empresarial.

x- Proporcionar especial atención a los programas dirigidos a la micro y pequeña empresa, sin descuidar a la mediana empresa.

xi- Dar tarifas especiales a la micro empresa para la prestación de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

3. POLÍTICAS

A continuación se presentan algunas políticas de acción con que debe contar los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, a fin de orientar en cursos predeterminados de acción el logro de los objetivos establecidos.

a) Políticas Generales

La política general se en marcará en la prestación de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica al mayor número posible de empresarios industriales de acuerdo con la capacidad operativa y con los medios disponibles.

Algunas políticas generales que se deben establecer, son las siguientes:

i) Ofrecer y prestar los servicios a la micro, pequeña y mediana empresa industrial salvadoreña establecidas en el país.

ii) Utilizar manuales, programar actividades, organizar recursos y evaluar resultados, cumpliendo con principios en cuanto a cantidad y calidad.

iii) Capacitar al personal y empresarios en las áreas de Producción, Administración, Finanzas e Informática.

iv) Atender lo antes posible a la micro y pequeña empresa con las técnicas idóneas que garanticen su permanencia en el mercado.

b) Políticas específicas

Entre las políticas específicas que se deben fijar para la operación de la empresa, se formularán para las siguientes áreas:

i) Area de Producción.

Se deberá procurar que la producción de trabajos se hagan con la mejor calidad y el mejor tiempo posible a fin de no encarecer los costos de los servicios.

ii) Area Administrativa.

Mantener escritos los lineamientos a seguir en la toma de decisiones y delegación de autoridad para el logro de los objetivos.

iii) Area de Financiera.

Procurar mantener un equilibrio adecuado de ingresos y egresos, desarrollando sistemas de cobros de honorarios que permitan la rentabilidad de la empresa y un trato justo al empresario.

El 25% de los salarios de los empleados pasará a constituir una reserva durante los dos primeros años de operación, a fin de no elevar los gastos de operación y por ende, no incrementar la inversión inicial y con esto hacerlo atractivo a los posibles inversionistas.

iv) Area de Informática.

Mantener los datos generados en la empresa almacenados en el computador, para consulta inmediata de ellos.

v) Area Recursos Humanos.

Proveerse de personal técnico y auxiliar capacitado que esté apto para las funciones a desempeñar. Establecer y mantener registros de elegibles conservando las solicitudes hasta un año como máximo. La aprobación del reclutamiento y selección del personal será responsabilidad del Gerente General.

4. MANUAL PARA LA PLANIFICACION.

La finalidad de este manual es plasmar en forma escrita los pasos a seguir en la planificación. Según Koontz and O'Donnell (Administración, 8a. Edición Pág. 69) " Planear es decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará. La planeación es el puente que va desde el lugar en donde están hasta el lugar a donde queremos llegar en un futuro deseado. Implica no solo la introducción de cosas nuevas sino también una innovación sensible y funcional. Hace posible que ocurran las cosas que de otra manera no sucederían".

A continuación se muestran los pasos a seguir en el Planeamiento o Planificación:

1) TENER CONCIENCIA DE LA OPORTUNIDAD.

Se refiere a tener un panorama preliminar de las posibles oportunidades futuras y la capacidad de verlas con claridad y por completo, así como tener un conocimiento de dónde estamos y de nuestras fuerzas y debilidades. En la medida que se tome conciencia así dependerá la formulación de objetivos realistas.

2) DETERMINAR OBJETIVOS.

Se refiere a establecer los objetivos de la empresa, estos son la base de todos los planes importantes que puedan existir o elaborarse, lo que nos permite determinar dónde queremos estar, qué queremos lograr y cuándo lo queremos lograr.

3) ESTABLECER PREMISAS.

Se refiere a establecer las premisas de naturaleza real, políticas básicas y planes existentes en la empresa. Son suposiciones para planear; y constituyen el resultado esperado de los planes en ejecución.

Dentro de las premisas que deben fijarse se tienen:

- Qué volumen de ventas
- Qué precios
- Qué costos
- Qué salarios

Uno de los principios más importantes de la Planeación al establecer las premisas es: " De entre los encargados de planeación, cuanto mayor sea el número de personas que entiendan las premisas congruentes del proceso y estén de acuerdo en utilizarlas, tanto más coordinada

será la planeación de la empresa ".

4) DETERMINAR ALTERNATIVAS.

Se refiere a la búsqueda y examen de alternativas de acción, así como también cuales son las opciones prioritarias en cuanto al logro de los objetivos de la empresa.

5) EVALUAR LAS ALTERNATIVAS.

Luego de buscar las caminos opcionales y de analizar sus puntos débiles y fuertes, se debe evaluar tomando como base las primicias y los objetivos de las alternativas, es decir al comparar las opciones en razón de los objetivos buscados, se debe establecer qué alternativa dará la mejor oportunidad de alcanzar las metas, al costo más bajos y al mejor beneficio.

6) SELECCION DE UNA ALTERNATIVA.

Es el punto justo en que se toma una decisión, en el cual se debe seleccionar el curso de acción a seguir.

7) FORMULAR PLANES DE APOYO.

Se refiere a la elaboración de planes para la compra de equipo, materiales, contratación y capacitación del personal que laborará en la empresa.

8) EXPRESAR EN NUMEROS LOS PLANES AL ELABORAR PRESUPUESTOS.

Se refiere a convertir los planes en presupuestos para darles un lenguaje numérico, es decir desarrollar presupuestos como:

- Volumen, precio y costo de venta.
- Gastos de operación.
- Gastos de capital para los equipos.

F. ORGANIZACION

MANUAL DE ORGANIZACION
DE LOS
SERVICIOS DE CONSULTORIA Y
ASISTENCIA TECNICA

MAYO DE 1993

INDICE

i- INTRODUCCION

El presente Manual de Organización servirá de guía para desarrollar las actividades que se realicen en cada una de las unidades que componen a la empresa hipotética "Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica". Así como, definir las líneas de autoridad, relaciones de dependencia y otros aspectos importantes que interesan conocer dentro de la organización de la empresa.

El Manual de Organización, constituye una herramienta técnica y útil para mejorar la gestión administrativa de la empresa, y su contenido abarca aspectos como: objetivos, instrucciones para su uso, funciones y estructura organizativa de la empresa.

Con este Manual se pretende facilitar la toma de decisiones que puedan servir para solucionar racionalmente y en forma óptima los problemas existentes y los que puedan surgir durante el desarrollo de las actividades, además ayuda al mejoramiento de la coordinación, comunicación, motivación y supervisión de las distintas áreas de la empresa.

Este documento contribuirá a que todo el personal conozca los lineamientos que la dirección superior tiene definidos para llevar a cabo las diferentes funciones.

Este Manual debe ser modificado, conforme a los requerimientos institucionales, de tal manera que se dan instrucciones para ser actualizado constantemente para una adecuada funcionalidad.

ii. OBJETIVOS

a) OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar un documento técnico que permita explicar en forma clara y sistemática la estructura organizativa, las líneas de autoridad-responsabilidad y la estructura formal. Así como también describir las funciones y puestos que componen a los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

b) OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Determinar los principios y criterios que sustentan la organización de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
2. Definir formalmente la estructura organizativa de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
3. Facilitar la interpretación de los objetivos definidos por la dirección superior.

4. *Dar a conocer los objetivos y niveles de autoridad de cada una de las unidades de la empresa.*
5. *Especificar las responsabilidades y funciones de cada una de las unidades de la empresa.*
6. *Servir como guía e instrumento de consulta permanente para el personal de la empresa.*
7. *Proporcionar una herramienta-técnica a fin de efectuar las actividades en base a la previsión y planificación.*

iii- AMBITO DE APLICACION

El campo de aplicación de este Manual, comprende las diferentes unidades que conforman a los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica. Podrá ser consultado por todo el personal, y por aquellas personas o instituciones externas con la debida aprobación de la dirección superior.

iv- INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACION

El presente Manual se ha diseñado de tal manera que su contenido sea de fácil entendimiento para todas las personas que en una u otra forma harán uso de él y para lo cual se darán las siguientes instrucciones:

a) Todo el personal de la institución debe conocer e interpretar adecuadamente el Manual.

b) Este documento no es la solución a todos los problemas que enfrentará la empresa de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica. Debe tomarse como un instrumento de apoyo en la toma de decisiones, tendientes a superar dificultades que se presenten en cada una de las unidades de la empresa.

c) La actualización y modificación del Manual debe ser periódica, por lo menos una vez al año.

d) La actualización y modificación debe haber participación de aquellas unidades objeto de cambio.

e) Cualquier sugerencia aprobada con la finalidad de modificar el contenido del Manual, deberá (n) sustituirse la (s) página (s) respectiva (s), colocando su fecha de actualización en la casilla respectiva y deberá (n) incorporarse en todas las copias existentes.

V- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

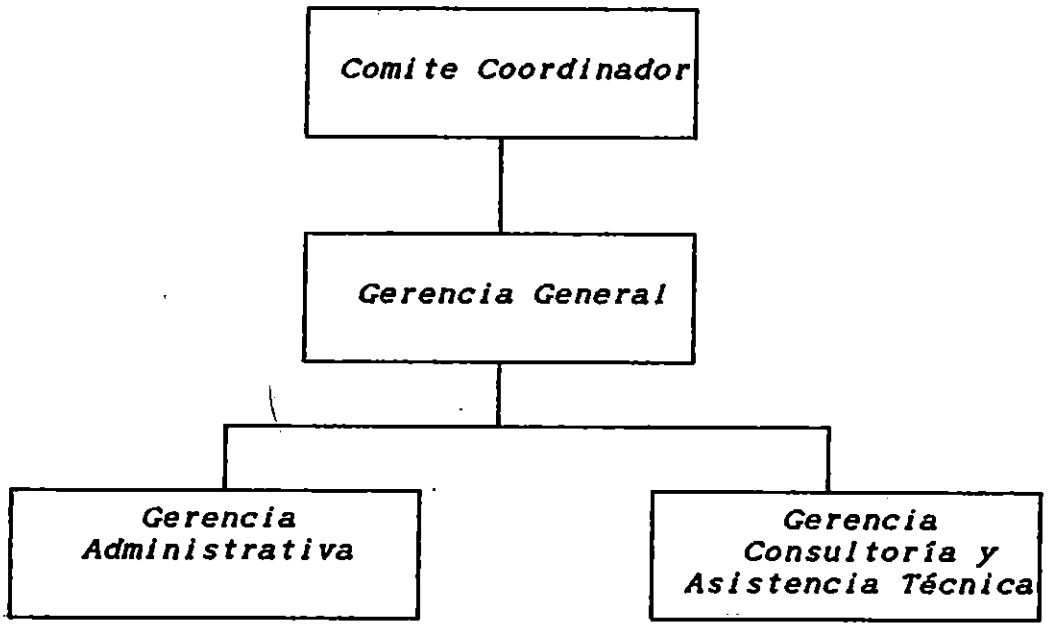
Los diferentes niveles jerárquicos que ha de presentar la organización para funcionar en forma óptima y evitar informalidades en lo administrativo, deberá contar con dos niveles de organización:

a) El nivel directivo comprenderá al Comite Coordinador y la Gerencia General, la cual esta integrada por el Gerente General, máxima autoridad de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

b) El nivel operativo absorberá a las Gerencias, integradas por los Gerentes, personal de apoyo y personal auxiliar.

La representación gráfica de la organización formal que debe adoptar los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica para operar de una manera ordenada y eficiente, es como muestra el organigrama vertical que aparece en la página siguiente, el cual indica la organización formal y los niveles jerárquicos con que puede contar en sus inicios.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA



vi- OBJETIVOS Y FUNCIONES

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE ORGANIZACION	PAG.No. 1 DE 1
NOMBRE DE LA UNIDAD: Comite Coordinador	CODIGO:CC00.
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Ninguna	UNIDADES SUBORDINADAS: Todas
OBJETIVO: Permitir una mayor coordinación entre las actividades de la empresa, mediante una participación periódica de los representantes de la Gerencia General, de las Gerencias Administrativa y de C. y de A.T.	VIGENCIA: REFORMAS: REVISION: APROBACION:

No.	FUNCIONES
1.	Establecer una adecuada coordinación entre la Gerencia General y las Gerencias Administrativas y de Consultoría y Asistencia Técnica.
2.	Deliberar sobre temas trascendentales para la empresa a fin de facilitar la toma de decisiones a partir del juicio grupal.
3.	Definir, discutir y aprobar objetivos, políticas y estrategias con el propósito de que sean establecidas en la empresa.
4.	Buscar nuevos mecanismos que faciliten los procedimientos de la prestación de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
5.	Evaluar las actividades de la Gerencia General y las Gerencias Administrativas y de C. y A.T. a fin de comparar con las actividades establecidas.
6.	Realizar reuniones periódicas para discutir aspectos concernientes a las funciones y actividades de la empresa.
7.	Controlar periódicamente la ejecución de los acuerdos tomados por el comite coordinador.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE ORGANIZACION	PAG.No. 1 DE 2
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia General	CODIGO: UGG10.
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Comite Coordinador	UNIDADES SUBORDINADAS: Gerencia Administrativa Gerencia C. y A.T.
OBJETIVO: Planificar, coordinar y evaluar el desarrollo de las actividades, planes y programas de acuerdo a objetivos, políticas y estrategias.	VIGENCIA:
	REFORMAS:
	REVISION:
	APROBACION:

No.	FUNCIONES
1.	Coordinar, supervisar y dirigir todas las operaciones de la empresa.
2.	Optimizar a corto, mediano y largo plazo el crecimiento de la organización.
3.	Promover el desarrollo de la empresa a través de la adecuada planificación, organización y control de sus recursos.
4.	Establecer los sistemas y líneas de información adecuados para que la empresa alcance los objetivos establecidos.
5.	Supervisar y coordinar continuamente las actividades de las Gerencias a fin de mejorar su eficiencia.
6.	Formular las políticas y estrategias para la gestión de los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica que las empresas necesiten.
7.	Aprobar planes, memorias y convenios relacionados con los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE ORGANIZACION	PAG.No. 2 DE 2
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia General	CODIGO: UGG10.

No.	FUNCIONES
8.	Administrar los recursos humanos, financieros, materiales y equipo de los servicios de la Consultoría y Asistencia Técnica.
9.	Proporcionar el apoyo necesario a las Gerencias ejecutoras de los programas de trabajo de la institución.
10.	Aprobar o desaprobar el valor a cobrar por los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica prestados a la micro, pequeña y mediana empresa de acuerdo a criterios justos y reales de la situación por la que atraviesan estas empresas.
11.	Planificar, organizar y controlar el recurso humano de la empresa.
12.	Implementar planes, programas y políticas de contratación y subcontratación de recursos humanos.
13.	Evaluar el logro de las metas y objetivos alcanzados por la empresa.
14.	Buscar y crear las alternativas de solución adecuadas para los problemas detectados en las diferentes unidades bajo su responsabilidad.
15.	Participar en las reuniones de trabajo promovidas por el Comite Coordinador, tomando parte en las discusiones y en la toma de decisiones.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE ORGANIZACION	PAG.No. 1 DE 2
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia Administrativa	CODIGO: UGA20
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Gerencia General	UNIDADES SUBORDINADAS:
OBJETIVO: Planificar, Organizar, desarrollar, dirigir y supervisar diferentes actividades contables, financieras y de promoción de los servicios	VIGENCIA: REFORMAS: REVISION: APROBACION:

No.	FUNCIONES
1.	Dirigir la Gerencia Administrativa dentro de los limites de sus funciones y áreas de operación.
2.	Coordinar y dirigir adecuadamente las actividades contables, crediticias y financieras.
3.	Colaborar con la Gerencia General en cualquier acción encaminada al logro de los objetivos de la empresa.
4.	Cooperar con el Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica, para lograr que datos e información referentes a planes normales y especiales de venta, créditos, gastos, etc., sean operados y comunicados adecuada y oportunamente.
5.	Coordinarse con la Gerencia de Consultoría y Asistencia Técnica, en la solución de problemas y desarrollo e implementación de programas que conciernen a sus unidades.
6.	Promover y dirigir la venta de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica en los mercados donde operará la empresa.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE ORGANIZACION	PAG.No. 2 DE 2
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia Administrativa	CODIGO: UGA20.

No.	FUNCIONES
7.	Comunicar a Gerencia General y Gerencia de Consultoría y Asistencia Técnica todos los cambios que note en el mercado es especial en lo referente a las políticas y ventas de la competencia.
8.	Participar en las reuniones de trabajo promovidas por el Comite Coordinador, tomando parte en las discusiones y en la toma de decisiones.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE ORGANIZACION	PAG.No. 1 DE 3
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia de Consultoría y Asistencia Técnica	CODIGO: UGC30.
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Gerencia General	UNIDADES SUBORDINADAS:
OBJETIVO: Planificar, Organizar, dirigir, ejecutar, controlar las actividades de prestación de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica en el Sector Industrial.	VIGENCIA: REFORMAS: REVISION: APROBACION:

No.	FUNCIONES
1.	Coordinar las actividades de la Gerencia C. y A.T. a fin de hacer posible su buen funcionamiento.
2.	Dirigir la Gerencia de C. y A.T., dentro de los limites de sus funciones y áreas de operación.
3.	Colaborar con la Gerencia General en cualquier acción encaminada a la consecución de los objetivos de la empresa.
4.	Coordinar las actividades de Consultoría y Asistencia Técnica a la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera.
5.	Estudiar, analizar y tomar conciencia acerca de los problemas que afecta a la Industria Salvadoreña.
6.	Diseñar programas sobre seminarios, charlas, conferencias, etc., que ayuden a la orientación de los empresarios a la solución de los problemas.
7.	Capacitar a personal para que presten los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica con el fin de garantizar la eficiencia de esta.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE ORGANIZACION	PAG.No. 2 DE 3
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia Consultoría y Asistencia Técnica	CODIGO: UGC30.

No.	FUNCIONES
8.	Controlar y evaluar los programas y estudios sobre Consultoría y Asistencia Técnica.
9.	Efectuar y evaluar los ajustes necesarios a los programas de Consultoría y Asistencia Técnica.
10.	Recomendar nuevos procedimientos para proporcionar la Consultoría y Asistencia Técnica en una forma que se adapte mejor a las necesidades de los empresarios.
11.	Colaborar estrechamente con la Gerencia Administrativa para planear la Consultoría y Asistencia Técnica de tal forma, que los servicios sean oportunos y a tiempo.
12.	Buscar y recopilar información, referente a empresas manufactureras en todo lo que se considere necesario.
13.	Efectuar una depuración de las empresas, a fin de seleccionar aquellas a asistir.
14.	Realizar visitas a la micro, pequeña y mediana empresa designadas a fin de elaborar los prediagnósticos de la problemática en las distintas empresas que necesiten Consultoría y Asistencia Técnica.
15.	Garantizar la confidencia de la información obtenida en cada empresa.
16.	Ver los recursos con los que se cuenta y los que serían necesarios; en cuanto a personal, presupuestación y tiempo disponible, para dar Consultoría y Asistencia Técnica.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE ORGANIZACION	PAG.No. 3 DE 3
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia Consultoría y Asistencia Técnica	CODIGO: UGC30.

No.	FUNCIONES
17.	Controlar la Consultoría y Asistencia Técnica proporcionada, respecto a su avance, calidad y eficiencia de trabajo realizado.
18.	Dar soluciones adecuadas a la micro, pequeña y mediana empresa con base a los prediagnósticos elaborados.
19.	Planificar, organizar, coordinar y controlar aspectos relacionados con la informática.
20.	Prestar apoyo a todas las unidades del SCYAT de que puedan contar con los beneficios que otorga el computador.
21.	Mantener información actualizada en el computador, sobre los diferentes tipos de empresas con sus características, problemas y las formas o maneras de asistirlas.
22.	Participar en las secciones de trabajo que promueva el Comite Coordinador para el desarrollo de planes, programas y solución de problemas.

vii- GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS

Dado que el presente Manual será objeto de consulta, se considera conveniente proporcionar algunas definiciones de términos básicos empleados a fin de facilitar su comprensión.

1- **Actividad:** Conjunto de actos o labores específicas a realizar por un individuo o unidad.

2- **Depende de:** Es la relación de superior a subalterno, en donde se conoce de quien depende o recibe órdenes y a quien debe informar.

3- **Funciones:** Conjunto de actividades afines que se realizan de conformidad a los objetivos planteados por la empresa.

4- **Manual de Organización:**

Es el medio de comunicación efectiva entre jefes y subordinados, siendo su uso de gran importancia, por cuanto contiene en forma ordenada y

explícita las funciones, niveles jerárquicos, autoridad y responsabilidad, complementándose con el organigrama que representa de manera gráfica la estructura de la organización.

5- **Objetivo:** Es el resultado que se espera obtener y hacia el cual se encaminan todos los esfuerzos de la Organización o actividades de la empresa.

6- **Organigrama:** Es la representación gráfica que permite una visualización de la estructura organizativa, como también muestra las principales líneas de comunicación y el curso que la autoridad y responsabilidad sigue en los diferentes niveles.

7- **Responsabilidad:**

Es la obligación que una persona tiene de obtener determinados resultados y dar cuenta de las

labores realizadas ante aquel que tiene autoridad para exigirlo.

8- ***Unidades Subordinadas:***

Es la relación que conlleva a realizar el control adecuado del desempeño de las actividades de los puestos comprendidos bajo su dirección.

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS
DE LOS
SERVICIOS DE CONSULTORIA Y
ASISTENCIA TECNICA

MAYO DE 1993

INDICE

I- INTRODUCCION

El presente Manual de Descripción de Puestos constituye un instrumento de mucha importancia para el adecuado desarrollo de las tareas del personal que integran las diferentes unidades de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, se busca con esto una tecnificación del personal y establecer los requerimientos que cada puesto exige para ser desempeñado estableciendo los niveles jerárquicos correspondientes.

En el Manual se presentan: Objetivos, ámbito de aplicación, usos y actualización del Manual, posteriormente se da la estructura organizativa de los puestos que componen la empresa y la descripción de las actividades que les corresponde a cada uno.

Para mantener la objetividad del Manual, debe estar sujeto a una constante actualización, pudiéndose ser mejorado en la medida que sean claramente definidos los cambios realizados en las actividades que se llevan a cabo en las distintas unidades de la empresa.

II- OBJETIVOS

a) OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar una herramienta técnica básica que contribuya al desarrollo de las actividades de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

b) OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Servir de guía para una apropiada orientación de la persona del puesto.
2. Facilitar el adiestramiento y desarrollo del personal reclutado para el puesto.
3. Orientar las funciones de selección de personal, al determinar las características que tipifican los puestos y que deben servir de guía en la escogitación de los candidatos idóneos.
4. Servir como instrumento de dirección, proporcionando al Gerente General y a los Gerentes el conocimiento de los diferentes

puestos bajo su control, que les permita desarrollar un proceso adecuado de delegación y supervisión de las funciones.

5. *Identificar claramente las actividades que corresponde a cada puesto.*

iii- AMBITO DE APLICACION

El campo de aplicación de este Manual, comprende las diferentes unidades que conforman a los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica. Podrá ser consultado por todo el personal, y su aplicación se da sobre cada uno de los puestos de la empresa.

iv- INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACION

El presente Manual se ha diseñado de tal manera que su contenido sea de fácil entendimiento para todas las personas que en una u otra forma harán uso de él y para lo cual se darán las siguientes instrucciones:

a) Todo el personal de la institución debe conocer e interpretar adecuadamente el Manual.

b) La actualización y modificación del Manual debe ser periódica, por lo menos de una vez al año.

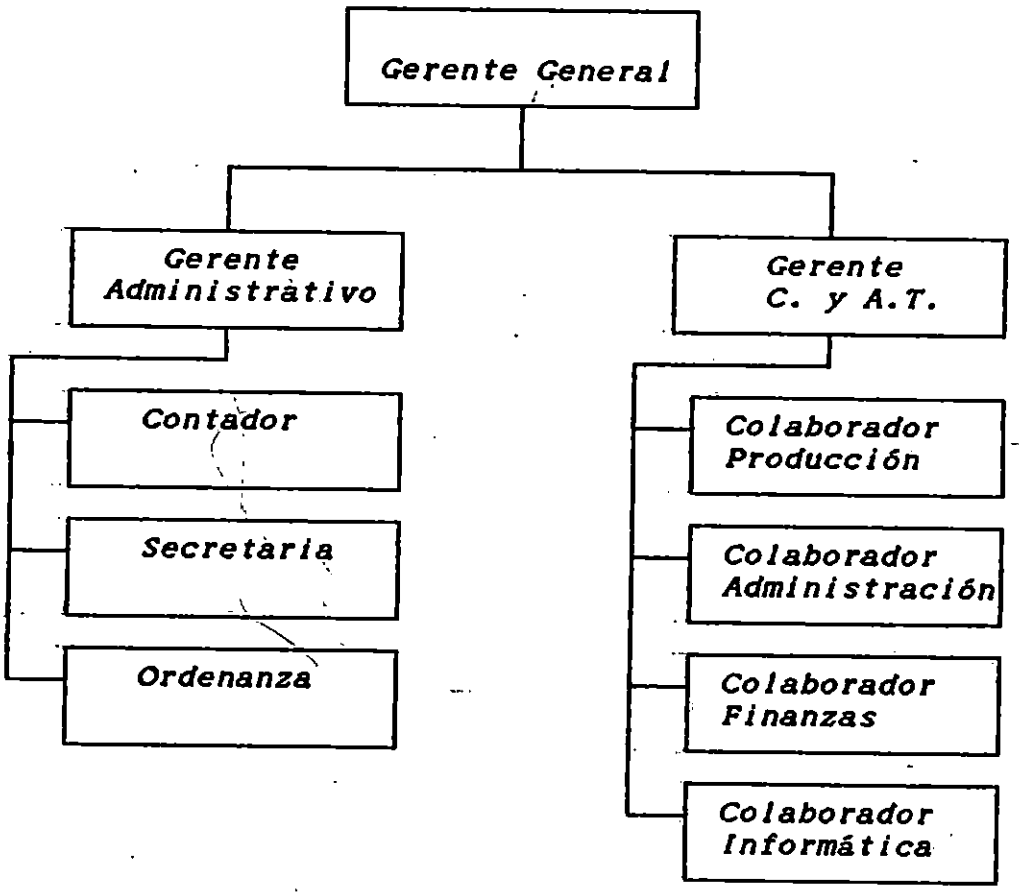
c) En la actualización y modificación debe haber participación de aquellas unidades objeto de cambio.

d) Cualquier sugerencia aprobada con la finalidad de modificar el contenido del Manual, deberá (n) sustituirse la (s) página (s) respectiva (s), colocando su fecha de actualización en la casilla respectiva y deberá (n) incorporarse en todas las copias existentes.

f) Las funciones, la dependencia jerárquica y los requisitos mínimos, plasmados en este Manual deberán ser cumplidos por el personal de la empresa.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT

ORGANIGRAMA DE PUESTOS DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA



vi- DESCRIPCION DE PUESTOS

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 1 DE 2*
TITULO DEL PUESTO: *Gerente General*	*CODIGO: PGG10*
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia General	CODIGO: UGG10
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA:	Gerencia Administrativa Gerencia de C. y A.T.
DESCRIPCION GENERAL: Planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades de todas las áreas de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica..	VIGENCIA: REFORMAS: REVISION: APROBACION:

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
1.	Planificar las actividades generales de la Gerencia.
2.	Coordinar y controlar el trabajo interno de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
3.	Promover y desarrollar planes y programas necesarios para alcanzar a corto, mediano y largo plazo los objetivos establecidos.
4.	Orientar, respaldar, supervisar y motivar a los Gerentes, en el logro de los objetivos de sus funciones y en la organización y control de sus áreas de responsabilidad.
5.	Coordinar y supervisar la elaboración, aprobación y cumplimiento de los presupuestos de venta, gastos y utilidades de los SCYAT.
6.	Fijar formas y períodos para preparación de presupuestos y otras estimaciones de todas las unidades de los SCYAT.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	PAG.No. 2 DE 2
TITULO DEL PUESTO: Gerente General	CODIGO: PGG10

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
7.	Emplear, promover y despedir al personal de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
8.	Definir estrategias para el logro óptimo de los objetivos de los SCYAT.
9.	Formular políticas relativas a la prestación de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
10.	Establecer objetivos a corto y mediano plazo a los Gerentes.
11.	Firmar y autorizar documentos que especifiquen el valor a cobrar por los SCYAT.
12.	Firmar y autorizar la correspondencia relevante para la prestación de los SCYAT.
13.	Subscribir convenios, contratos y demás documentos necesarios para la formalización de la prestación de los SCYAT.
14.	Brindar apoyo logístico a las Gerencias.
15.	Promover sesiones de trabajo con los Gerentes, para el desarrollo de planes, programas y solución de problemas.
16.	Elaborar convocatorias, agendas y otros documentos que se requieren en las sesiones.
17.	Realizar otras actividades afines a su cargo.

NIVEL DE ESTUDIOS: Ser graduado en la Carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.

EXPERIENCIA: Haber desempeñado un año en puestos similares.

OTROS: Iniciativa, alto grado de responsabilidad e interés, capacidad de análisis, toma de decisiones y don de mando.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 1 DE 3*
TITULO DEL PUESTO: *Gerente de Administración*	*CODIGO: PGA20*
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia de Administración	CODIGO: UGA20
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Gerente General	SUPERVISION EJERCIDA:
DESCRIPCION GENERAL: Planificar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades contables, financieras y de promoción de los SCYAT.	VIGENCIA:
	REFORMAS:
	REVISION:
	APROBACION:

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
1.	Administrar la Gerencia dentro de los límites y orientaciones establecidas por el Gerente General.
2.	Dirigir y ordenar las diferentes actividades necesarias para cumplir exitosamente las funciones de la Gerencia Administrativa.
3.	Supervisar adecuadamente las actividades de contabilidad y financieras.
4.	Velar por el adecuado aprovisionamiento de papelería y otros materiales necesarios.
5.	Diseñar todos los elementos de comunicación entre los SCYAT y las empresas que requieren dichos servicios.
6.	Promocionar los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
7.	Coordinar y controlar los cobros de los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa referente a la prestación de los SCYAT.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 2 DE 3*
TITULO DEL PUESTO: *Gerente Administrativo*	*CODIGO:* PGA20

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
8.	Supervisar y controlar que las políticas de cobros se cumplan con exactitud, tomando las medidas correctivas en caso contrario.
9.	Desarrollar, sugerir y después de aprobados por el Gerente General, implementar sistemas y métodos administrativos eficientes, o bien mejorar los existentes.
10.	Elaborar y someter a aprobación del Gerente General, las políticas de venta de los SCYAT, implementándolas y controlando su cumplimiento constante.
11.	Definir estrategias generales referentes a la venta de los SCYAT.
12.	Trasladar a su personal informaciones sobre políticas de administración y controles, tomando las medidas necesarias y asegurarse que han sido comprendidas por el personal.
13.	Supervisar que los pagos de la empresa se hagan con puntualidad, protegiendo y manteniendo siempre la buena imagen de los SCYAT en el cumplimiento de sus obligaciones crediticias.
14.	Preparar los reportes de operación, contabilidad, costos y gastos para su presentación al Gerente General.
15.	Supervisar y controlar la declaración del Impuesto sobre la Renta y Patrimonio, y luego presentarla al Gerente General para su revisión y aprobación.
16.	Sugerir planes para la captación de empresa.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 3 DE 3*
TITULO DEL PUESTO: *Gerente Administrativo*	*CODIGO:* PGA20

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
17.	Deberá en casos de urgencia, tomar inconsultamente decisiones que normalmente consultaría con el Gerente General, tratando de lograr siempre los objetivos y respetando las políticas de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, posteriormente informar al Gerente General.
18.	Realizar otras actividades afines a su cargo.

NIVEL DE ESTUDIOS: Egresado o estudiante de último año en la Carrera Licenciatura en Administración de Empresas ó Contaduría Pública.

EXPERIENCIA: Haberse desempeñado un año en puestos similares.

OTROS: Conocimientos generales de planificación y administración, iniciativa, alto grado de responsabilidad e interés.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 1 DE 2*
TITULO DEL PUESTO: *Contador*	*CODIGO: PGA21*
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia Administrativa	CODIGO: UGA20
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Gerente Administrativo	SUPERVISION EJERCIDA:
DESCRIPCION GENERAL: Tiene a su cargo todos los registros contables de la empresa.	VIGENCIA:
	REFORMAS:
	REVISION:
	APROBACION:

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
1.	Elaborar registros en libros principales: a) Caja Diario b) Mayor General y c) Estados Financieros (Balance General y el de Estado de Resultados).
2.	Registros en libros auxiliares (Caja, Banco, Ingresos y Egresos).
3.	Elaboración del Balance General.
4.	Llevar archivos documentos de contabilidad.
5.	Recepción y custodia de papelería.
6.	Elaboración de planillas de salarios.
7.	Elaboración de planilla mensual del Seguro.
8.	Elaborar la Declaración del Impuestos sobre la Renta y Patrimonio.
9.	Elaboración de remesas.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	PAG.No. 2 DE 2
TITULO DEL PUESTO: Contador	CODIGO: PGA21

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
10.	Atender las cuentas por cobrar y por pagar de la empresa.
11.	Elaboración de cheques.
12.	Aspectos legales de la empresa.
13.	Realizar otras actividades afines a su cargo.

NIVEL DE ESTUDIOS: Ser estudiante de Cuarto año de la Carrera Licenciatura en Contaduría Pública.

EXPERIENCIA: Haberse desempeñado en cargos similares por lo menos un año.

OTROS: Actitud para la cuantificación, capacidad de abstracción, capacidad de síntesis, creativo y sensibilidad social.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 1 DE 2*
TITULO DEL PUESTO: *Secretaria*	*CODIGO: PGA22*
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia Administrativa	CODIGO: UGA20
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Gerente Administrativo	SUPERVISION EJERCIDA:
DESCRIPCION GENERAL: Apoyar al Gerente Administrativo y demás personal de la empresa en las actividades de carácter administrativo.	VIGENCIA:
	REFORMAS:
	REVISION:
	APROBACION:

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
1.	Colaborar en la redacción de correspondencia cuando se le solicite.
2.	Recibir la correspondencia general llegada a la empresa y distribuirlas a las unidades respectivas.
3.	Mecanografiar correspondencia e informes.
4.	Colaborar con la entrada y verificación de datos al computador cuando se le solicite.
5.	Reproducir información para uso interno de la empresa cuando se le solicite.
6.	Enviar correspondencia.
7.	Atender a los clientes o visitantes que llegan a la empresa.
8.	Hacer pedidos de útiles de escritorio y papelería de uso personal de la empresa.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	PAG.No. 2 DE 2
TITULO DEL PUESTO: Secretaria	CODIGO: PGA22

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
9.	Atender llamadas telefónicas y hacerlas llegar a los respectivos destinatarios.
10.	Llevar registro diario de la correspondencia enviada o recibida.
11.	Llevar registro diario de llamadas telefónicas.
12.	Participar en reuniones de trabajo promovidas por el Comite Coordinador.
13.	Redactar actas, acuerdos y otras notas varias.
14.	Colaborar con el Gerente General y demás personal en aquellas actividades que le sean requeridas.
15.	Realizar otras actividades afines a su cargo.

NIVEL DE ESTUDIOS: Ser Titulada de Secretaria.

EXPERIENCIA: Haberse desempeñado por lo menos un año en cargos similares.

OTROS: Poseer buena ortografía, habilidad para redactar correspondencia e informes, buenas relaciones públicas e interpersonales.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 1 DE 1*
TITULO DEL PUESTO: *Ordenanza*	*CODIGO: PGA23*
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia Administrativa	CODIGO: UGA20
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Gerente Administrativo	SUPERVISION EJERCIDA:
DESCRIPCION GENERAL: Comprende su colaboración en todo la referente a servicios.	VIGENCIA:
	REFORMAS:
	REVISION:
	APROBACION:

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
1.	Mantener ordenado y limpio el local de la empresa.
2.	Prestar servicios de cafetería al personal de la empresa.
3.	Colaborar con actividades de mensajería cuando se le solicite.
4.	Compra de papelería y otros insumos cuando se le solicite.
5.	Realizar otras actividades afines a su cargo.

NIVEL DE ESTUDIOS: Haber cursado como mínimo noveno grado.

EXPERIENCIA: Haber desempeñado un año en cargos similares.

OTROS: Dinámico, colaborador y buenas relaciones personales.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 1 DE 3*
TITULO DEL PUESTO: *Gerente Consultoría y Asistencia Técnica*	*CODIGO: PGC30*
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia Consultoría y Asistencia Técnica	CODIGO: UGC30
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Gerente General	SUPERVISION EJERCIDA:
DESCRIPCION GENERAL: Planificar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades de Consultoría y Asistencia Técnica.	VIGENCIA:
	REFORMAS:
	REVISION:
	APROBACION:

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
1.	Planificar, dirigir y controlar la Gerencia dentro de los límites establecidos por el Gerente General.
2.	Coordinar las actividades de su unidad y las del personal a su cargo, orientándolos a manera que la empresa optimice sus recursos.
3.	Elaborar y someter a aprobación del Gerente General las políticas y estrategias de los SCYAT.
4.	Implementar y controlar las políticas y estrategias de la Consultoría y Asistencia Técnica.
5.	Preparar el presupuesto necesario para la ejecución de planes y programas de C.y A.T.
6.	Analizar continuamente los resultados de la Consultoría y Asistencia Técnica, tomando las medidas correctivas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.
7.	Determinar los recursos necesarios para las acciones de Consultoría y Asistencia Técnica.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 2 DE 3*
TITULO DEL PUESTO: *Gerente Consultoría y Asistencia Técnica*	*CODIGO: PGC30*

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
8.	Coordinar, dirigir y controlar los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
9.	Elaborar planes de contenidos para cursos y/o seminarios en los diferentes programas o estrategias.
10.	Capacitar a los instructores para la Consultoría y Asistencia Técnica.
11.	Definir los lineamentos y procedimientos metodológicos para la formulación y presentación de la Consultoría y Asistencia Técnica a las empresas.
12.	Informar de sus actividades sobre los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica a las diferentes unidades de la empresa.
13.	Realizar entrevistas y reuniones directas con los empresarios a fin de detectar necesidades de Consultoria y Asistencia Técnica.
14.	Registrar las actividades sobre los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica que su Gerencia realiza en las empresas que han solicitado dicho servicio.
15.	Colaborar con la actualización de la información en el computador referente a la prestación de los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
16.	Establecer una comunicación permanente con las empresas que han recibido los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 3 DE 3*
TITULO DEL PUESTO: *Gerente Consultoría y Asistencia Técnica*	*CODIGO:* PGC30

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
17.	Realizar los prediagnósticos de la problemática en las distintas empresas visitadas que necesiten los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica en las áreas de Producción, Administración, Finanzas e Informática.
18.	Elaborar reportes técnicos de los prediagnósticos de las problemáticas de cada empresa.
19.	Participar en reuniones de trabajo que promueve el Gerente General.
20.	Realizar otras actividades a fines a su cargo.

NIVEL DE ESTUDIOS: Ser Graduado en la carrera de Ingeniería Industrial.

EXPERIENCIA: Haber desempeñado dos años en puestos similares.

OTROS: Poseer capacidad de análisis y síntesis, razonamiento lógico, facilidad para tratar personas, perseverancia para lograr que se realicen sus propuestas.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 1 DE 3*
TITULO DEL PUESTO: *Colaborador-Producción*	*CODIGO: PGC31*
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia Consultoría y Asistencia Técnica	CODIGO: UGC30
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Gerente C. y A.T.	SUPERVISION EJERCIDA:
DESCRIPCION GENERAL: Detección de necesidades o problemas en la micro, pequeña y mediana empresa del Sector Industrial en el área de Producción.	VIGENCIA: REFORMAS: REVISION: APROBACION:

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
1.	Realizar las visitas a las empresas manufactureras designadas por el Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica.
2.	Mantener una relación estrecha entre los SCYAT y los distintos tipos de empresas, a fin de detectar ayuda de Consultoría y Asistencia Técnica.
3.	Realizar otras funciones que el Gerente C. y A.T. estime conveniente.
4.	Elaborar un pre-presupuesto de los recursos necesarios; en cuanto a personal, efectivo y tiempo disponible, para darles la Consultoría y Asistencia Técnica.
5.	Informar de todas sus actividades al Gerente de CAT
6.	Sugerir estrategias para las acciones de Consultoría y Asistencia Técnica.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	PAG.No. 2 DE 3
TITULO DEL PUESTO: Colaborador-Producción	CODIGO: PGC31

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
7.	Colaborar con la actualización de la información en el computador, de los distintos tipos de empresas asistidas.
8.	Realizar entrevistas y reuniones con los empresarios a fin de detectar necesidades o problemas sobre: 8.1 Micro-empresario: a) Calidad en los productos b) Productividad en la empresa c) Materias primas y demás materiales empleados en la producción. d) Maquinaria, equipo e instalaciones e) Desperdicios en el proceso productivo f) Volúmenes de Venta 8.2 Pequeño-empresario: a) Planificación de la producción b) Programas de la producción c) Control de la producción d) Control de calidad e) Control de inventarios f) Materias primas g) Métodos de trabajo h) Medición del trabajo i) Mantenimiento 8.3 Mediano-empresario a) Estudio de métodos b) Medición del trabajo c) Distribución en planta d) Planeación de la producción e) Control de calidad f) Control de inventarios g) Compras de materia prima y otros

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 3 DE 3*
TITULO DEL PUESTO: *Colaborador-Producción*	*CODIGO:* PGC31

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
9.	Prestar Consultoría y Asistencia Técnica para la solución de las necesidades o problemas en la micro, pequeña y mediana empresa.
10.	Realizar otras actividades afines a su cargo.

NIVEL DE ESTUDIOS: Ser estudiante de ultimo año en la carrera Ingeniería Industrial o Técnico de la misma especialidad.

EXPERIENCIA: Haber desempeñado un año en puestos similares.

OTROS: Habilidad de redacción de trabajos técnicos, dinámico, iniciativa, capacidad de análisis y alto grado de responsabilidad.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 1 DE 3*
TITULO DEL PUESTO: *Colaborador-Administración*	*CODIGO: PGC32*
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia Consultoría y Asistencia Técnica	CODIGO: UGC30
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Gerente C. y A.T.	SUPERVISION EJERCIDA:
DESCRIPCION GENERAL: Detección de necesidades o problemas en la micro, pequeña y mediana empresa del Sector Industrial en el área de Administración.	VIGENCIA: REFORMAS: REVISION: APROBACION:

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
1.	Realizar las visitas a las empresas manufactureras designadas por el Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica.
2.	Mantener una relación estrecha entre los SCYAT y los distintos tipos de empresas, a fin de detectar ayuda de Consultoría y Asistencia Técnica.
3.	Realizar otras funciones que el Gerente C. y A.T. estime conveniente.
4.	Elaborar un pre-presupuesto de los recursos necesarios; en cuanto a personal, efectivo y tiempo disponible, para darles la Consultoría y Asistencia Técnica.
5.	Informar de todas sus actividades al Gerente C.y A.T
6.	Sugerir estrategias para las acciones de Consultoría y Asistencia Técnica.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 2 DE 3*
TITULO DEL PUESTO: *Colaborador-Administración*	*CODIGO:* PGC32

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
7.	Colaborar con la actualización de la información en el computador, de los distintos tipos de empresas asistidas.
8.	Realizar entrevistas y reuniones con los empresarios a fin de detectar necesidades o problemas sobre: 8.1 Micro-empresario: a) Planificación, organización y ejecución de trabajo. b) Manejo de entrada y salida de valores c) Actividades, funciones y adiestramiento d) Manejo de fondos de caja chica e) Control de existencias de mercaderías f) Revisión de compras de mercaderías 8.2 Pequeño-empresario: a) Proceso de selección de personal b) Adiestramiento del personal c) Reglamento interno del trabajo 8.3 Mediano-empresario: a) Planificación de recursos humanos b) Valuación de puestos c) Organización, Dirección y Control
9.	Prestar Consultoría y Asistencia Técnica para la solución de las necesidades o problemas en la micro, pequeña y mediana empresa.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 3 DE 3*
TITULO DEL PUESTO: Colaborador-Administración	*CODIGO:* PGC32

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
10.	Realizar otras actividades afines a su cargo.

NIVEL DE ESTUDIOS: Ser estudiante de ultimo año en la carrera Ingeniería Industrial o Técnico de la misma especialidad.

EXPERIENCIA: Haber desempeñado un año en puestos similares.

OTROS: Habilidad de redacción de trabajos técnicos, dinámico, iniciativa, capacidad de análisis y alto grado de responsabilidad.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 1 DE 3*
TITULO DEL PUESTO: *Colaborador-Finanzas*	*CODIGO: PGC33*
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia Consultoría y Asistencia Técnica	CODIGO: UGC30
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Gerente C. y A.T.	SUPERVISION EJERCIDA:
DESCRIPCION GENERAL: Detección de necesidades o problemas en la micro, pequeña y mediana empresa del Sector Industrial en el área de Finanzas.	VIGENCIA: REFORMAS: REVISION: APROBACION:

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
1.	Realizar las visitas a las empresas manufactureras designadas por el Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica.
2.	Mantener una relación estrecha entre los SCYAT y los distintos tipos de empresas, a fin de detectar ayuda de Consultoría y Asistencia Técnica.
3.	Realizar otras funciones que el Gerente C. y A.T. estime conveniente.
4.	Elaborar un pre-presupuesto de los recursos necesarios; en cuanto a personal, efectivo y tiempo disponible, para darles la Consultoría y Asistencia Técnica.
5.	Informar de todas sus actividades al Gerente C.y A.T
6.	Sugerir estrategias para las acciones de Consultoría y Asistencia Técnica.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	PAG.No. 2 DE 3
TITULO DEL PUESTO: Colaborador-Finanzas	CODIGO: PGC33

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
7.	Colaborar con la actualización de la información en el computador, de los distintos tipos de empresas asistidas.
8.	Realizar entrevistas y reuniones con los empresarios a fin de detectar necesidades o problemas sobre: 8.1 Micro-empresario: a) Planeación, supervisión y control de la aplicación correcta de los recursos financieros b) Registros contables c) Estados financieros d) Operación de libros legales e) Créditos f) Trámites de consecución de créditos 8.2 Pequeño-empresario: a) Control de costos b) Contabilidad general y contabilidad de costos c) Necesidad de financiamiento 8.3 Mediano-empresario a) Planificación financiera b) Clases de planes de financiamiento
9.	Prestar Consultoría y Asistencia Técnica para la solución de las necesidades o problemas en la micro, pequeña y mediana empresa.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	PAG.No. 3 DE 3
TITULO DEL PUESTO: Colaborador-Finanzas	CODIGO: PGC33

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
10.	Realizar otras actividades afines a su cargo.

NIVEL DE ESTUDIOS: Ser estudiante de ultimo año en la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública ó técnico en la misma especialización.

EXPERIENCIA: Haber desempeñado un año en puestos similares.

OTROS: Capacidad de análisis, síntesis, facilidad en tratar con personas, iniciativa y alto grado de responsabilidad.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 1 DE 3*
TITULO DEL PUESTO: *Colaborador-Informática*	*CODIGO: PGC34*
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia C. y A.T.	CODIGO: UGC30
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Gerente C. y A.T.	SUPERVISION EJERCIDA:
DESCRIPCION GENERAL: Asistir a las demás unidades; y detectar necesidades o problemas de la micro, pequeña y mediana empresa del Sector Industrial en el área de Informática.	VIGENCIA:
	REFORMAS:
	REVISION:
	APROBACION:

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
1.	Preparar los medios magnéticos (inicializar y etiquetar).
2.	Recopilar la información para la actualización de la información referente a los SCYAT.
3.	Llevar un registro del funcionamiento del equipo.
4.	Proporcionar asesoría a usuarios sobre funcionamiento de los paquetes.
5.	Operar el equipo: encender y apagar el equipo, controlar la carga de papel en el impresor, etc.
6.	Colaborar en la evaluación del Software y Hardware a utilizar en el desarrollo de la Consultoría y Asistencia Técnica.
7.	Realizar las visitas a las empresas manufactureras designadas por el Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 2 DE 3*
TITULO DEL PUESTO: Colaborador-Informática	*CODIGO:* PGC34

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
8.	Realizar los prediagnósticos de la problemática en las distintas empresas visitadas que han solicitado los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
9.	Mantener una relación estrecha entre los SCYAT y los distintos tipos de empresas, a fin de detectar ayuda de Consultoría y Asistencia Técnica.
10.	Realizar otras funciones que el Gerente C.y A.T. estime conveniente.
11.	Elaborar un pre-presupuesto de los recursos necesarios; en cuanto a personal, efectivo y tiempo disponible, para darles la Consultoría y Asistencia Técnica.
12.	Informar de todas sus actividades al Gerente C.y AT
13.	Sugerir estrategias para las acciones de Consultoría y Asistencia Técnica.
14.	Realizar entrevistas y reuniones con los empresarios a fin de detectar necesidades o problemas sobre: a) Control de producción b) Presupuesto de ventas c) Inventarios de materia prima, producto terminado, etc. d) Planificación de la producción e) Control de mano de obra f) Control financiero g) Contabilidad, planillas, etc. h) Estimación de costos i) Distribución en planta

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	*PAG.No. 3 DE 3*
TITULO DEL PUESTO: *Colaborador-Informática*	*CODIGO:* PGC34

No.	DESCRIPCION ESPECIFICA
15.	Prestar Consultoría y Asistencia Técnica para la solución de las necesidades o problemas en la micro, pequeña y mediana empresa.
16.	Elaborar reportes técnicos de los prediagnósticos de las problemáticas de cada empresa.
17.	Realizar otras actividades afines a su cargo.

NIVEL DE ESTUDIOS: Estudios universitarios en Computación o Técnico en Computación.

EXPERIENCIA: Un año en procesamiento de datos y manejo de sistemas operativos.

OTROS: Inglés, mecanografía, Habilidad de redacción de trabajos técnicos, dinámico, iniciativa, capacidad de análisis y alto grado de responsabilidad.

vii- GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS

Dado que el presente Manual será objeto de consulta, se considera conveniente proporcionar algunas definiciones de términos básicos empleados a fin de facilitar su comprensión.

1- **Asistir:** Hallarse presente con el objeto de aportar una contribución, ayudar, dar apoyo o respaldo.

2- **Colaborar:** Trabajar o actuar junto con otros.

3- **Controlar:** Medir, evaluar, observar, verificar los planes o programas con los resultados que se obtienen, para poder aplicar las medidas correcivas.

4- **Coordinar:** Armonizar, sincronizar los elementos y esfuerzos individuales hacia la consecusión de los objetivos.

5- **Dependencia Jerárquica Directa:**

Es el grado de control que recibe la realización de actividades de un puesto.

6- **Descripción de Puestos:**

Es la exposición detallada en forma escrita de las actividades que deben realizarse en el puesto, pudiendo presentarse éstas en forma genérica o específica.

7- **Descripción General:**

Es la breve explicación del conjunto de actividades que se realizan en el puesto, estableciendo clasificaciones de acuerdo a criterios.

8- **Elaborar:** Es preparar, hacer, someter a cierto tratamiento especial, manipular conforme a procedimientos prescritos para poner a disposición o en uso.

9- **Experiencia:** Es el conocimiento adquirido mediante prácticas del desempeño del trabajo específico.

10- **Nivel de Estudios:**

Es el tipo o nivel de estudio que se requiere para desempeñar satisfactoriamente las actividades de

un puesto.

11- **Objetivos:** Son puntos de referencia que ordenan los esfuerzos de las instituciones y coordinan las actividades de funcionarios y empleados, bien sea que estén establecidos en términos generales o específicos.

12- **Otros Requisitos:**

Son las condiciones mínimas de estudio, conocimientos especiales, experiencia, habilidades, destrezas que deben exigirse a las personas para un adecuado desempeño de las actividades de un puesto.

13- **Planificar:** Determinar por anticipado lo que se va a realizar, cómo, cuándo y quién lo va hacer.

14- **Políticas:** Son planes generales que sirven de guía al personal de la empresa para la conducción de sus operaciones, siendo su formulación de gran

importancia porque permite cierta discreción, dando lugar a la utilización del juicio en la toma de decisiones.

15- **Programar:** Planear un calendario de actividades, un programa donde se fijan plazos específicos.

16- **Puesto:** Es el conjunto de actividades, cualidades, responsabilidades y condiciones que forma una unidad de trabajo específica e impersonal.

17- **Sugerir:** Manifestar o tener intención de la realización de una cosa, presentarlo a una persona para un destino o empleo.

18- **Supervisar:** Vigilar, guiar y dar instrucciones con responsabilidad con miras al desempeño.

19- **Supervisión Ejercida:**

Es el control que se realiza sobre el desempeño de actividades asignadas en un puesto.

20- Título del Puesto:

Es el nombre que sirve para determinar el conjunto de actividades que se realizan en el puesto.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DE LOS
SERVICIOS DE CONSULTORIA Y
ASISTENCIA TECNICA

MAYO DE 1993

INDICE

I- INTRODUCCION

El presente Manual de Procedimientos tiene como propósito fundamental, servir de guía para el personal en el desarrollo de las distintas actividades realizadas en la prestación de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

Este documento servirá para agilizar las actividades encomendadas y evitar las perdidas de tiempo ocasionadas por dualidad en la asignación de funciones y por la no sistematización de los diferentes procesos.

En el Manual se presentan: Objetivos, usos y actualización del Manual, posteriormente se da la descripción de las actividades de cada procedimiento.

Para mantener la objetividad del Manual, debe estar sujeto a una constante actualización, pudiéndose ser mejorado en la medida que sean claramente definidos los cambios realizados en las actividades de los procedimientos en las distintas unidades de la empresa.

II- OBJETIVOS

a) OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar a las diferentes unidades, un documento técnico, que les permita la orientación eficaz a fin de lograr mayor rendimiento de los recursos existentes.

b) OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Servir de guía al personal que interviene en la ejecución del trabajo para el mejor desempeño de sus funciones.
2. Establecer uniformidad en la ejecución de las diferentes actividades que se llevan a cabo en un procedimiento determinado.
3. Obtener un instrumento que estandarice y facilite el desarrollo de los diferentes pasos que forman parte de cada actividad.
4. Lograr mayor rendimiento del personal encargado de efectuar cada uno de los pasos contenidos en las actividades.

5. *Facilitar el adiestramiento y orientación del personal a través del Manual, como material de apoyo para ese fin.*

iii- INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACION

El presente Manual se ha diseñado de tal manera que su contenido sea de fácil entendimiento para todas las personas que en una u otra forma harán uso de él y para lo cual se darán las siguientes instrucciones:

a) Todo el personal de la institución debe conocer e interpretar adecuadamente el Manual.

b) La actualización y modificación deberá ser con el fin de mejorar los procedimientos.

c) Cualquier sugerencia aprobada con la finalidad de modificar el algún procedimiento, deberá (n) sustituirse la (s) página (s) respectiva (s), colocando su fecha de actualización en la casilla respectiva y deberá (n) incorporarse en todas las copias existentes.

iv. SIMBOLOGIA UTILIZADA

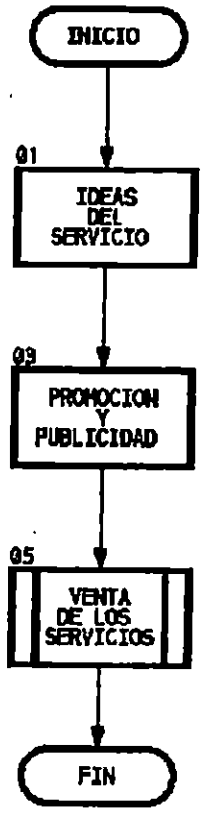
SIMBOLO	DESCRIPCION
	Inicio o Finalización de un procedimiento
	Documento o Informe varios: se emplea para indicar formularios utilizados, reportes, informes, notas, memos, boletines que intervienen en el procedimiento o se generan en el mismo.
	Decisión: acción que indica un proceso alternativo a seguir, de acuerdo al cumplimiento de condiciones pre-establecidas.
	Operación: acción que se realiza dentro de un procedimiento (revisa, analiza, presenta, firma, elabora, realiza, etc.).
	Archivo: almacenaje de cualquier tipo de documento.
	Proceso predefinido: Conjunto de actividades contenidas en un procedimiento, al cual se hace alusión en otro de mayor amplitud.
	Conectores: se utilizan cuando existe dificultad en el trazo de líneas continuas que indique la dirección del flujo de información del procedimiento.
	Para conectar parte de un mismo procedimiento dentro de una misma página.
	Para conectar parte de un procedimiento en una página distinta.

V- PROCEDIMIENTOS

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Promoción de los Servicios	CODIGO: PA001
OBJETIVO: Captar clientes, a fin de que utilicen los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.	VIGENCIA: REFORMAS: REVISION: APROBACION:
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: Ninguno	

No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
01	Gerencia Administrativa conociendo los diferentes tipos de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica que pueden proporcionarse a los clientes, toma ideas de estos.
03	Gerencia Administrativa auxiliándose de la promoción y publicidad, hará introducir los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica al mercado.
05	Gerencia Administrativa efectúa la venta de los Servicios a los consumidores, objetivo básico de la empresa.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Promoción de los Servicios de Consultoria y Asistencia Técnica.	CODIGO: PA001
GERENCIA ADMINISTRATIVA	

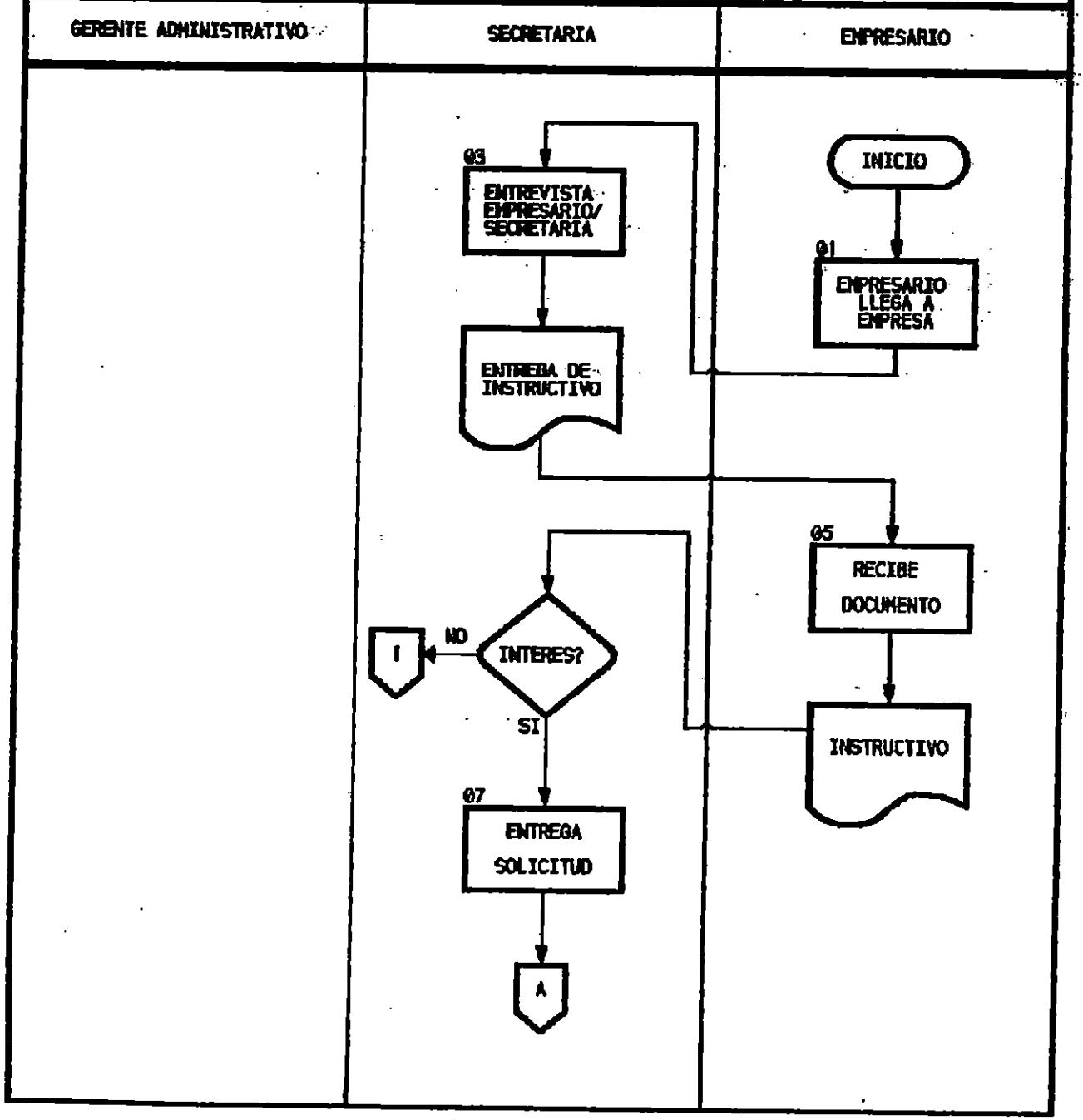


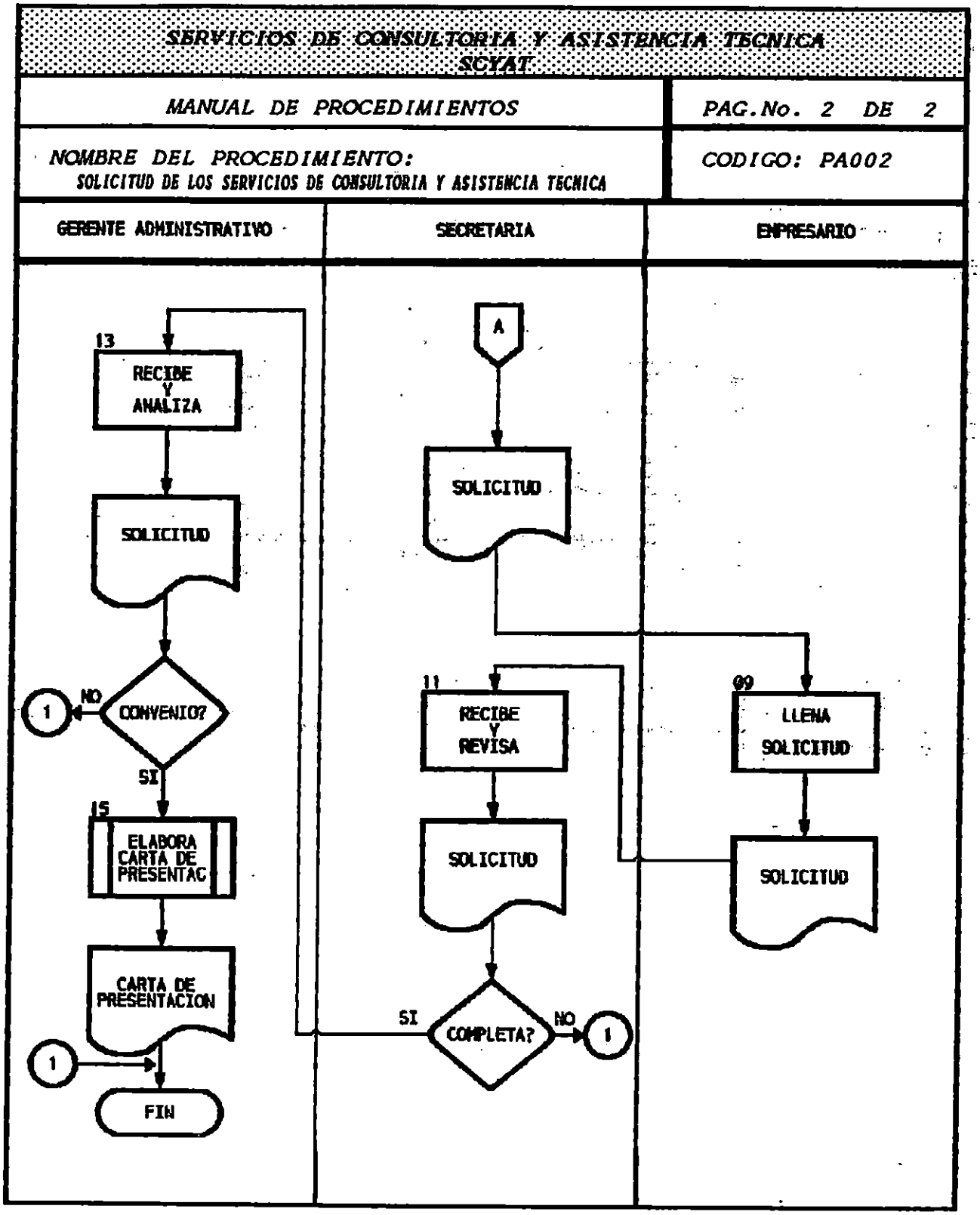
SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Solicitud de los Servicios de C. y A.T.	CODIGO: PA002
OBJETIVO: Entregar solicitud y explicar sobre los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica a fin de lograr convencer al cliente.	VIGENCIA: REFORMAS: REVISION: APROBACION:

DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN:
Boletín Informativo, Solicitud y Carta de Presentación.

No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
01	Cliente habla o llega a empresa solicitando los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.
03	Secretaria atiende a cliente y entrega boletín informativo (Ver Anexo 7) acerca de la empresa.
05	Cliente recibe boletín informativo.
07	Secretaria pregunta a cliente si esta interesado en los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, en caso afirmativo entrega Solicitud (Ver Anexo 8), en caso contrario termina procedimiento.
09	Cliente llena solicitud.
11	Secretaria recibe y revisa solicitud, si esta correcta pasa al cliente y entrega al Gerente Administrativo dicha solicitud.
13	Gerente Administrativo recibe y analiza solicitud.
15	Gerente Administrativo elabora carta de presentación (Ver Anexo 9) en caso de realizarse un convenio con el empresario y luego se la enviará al Gerente Consultoría y Asistencia Técnica; en caso contrario finaliza procedimiento.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 1 DE 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: SOLICITUD DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA	CODIGO: PA002




SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA
SCYAT
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PAG.No. 2 DE 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
SOLICITUD DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA
CODIGO: PA002
GERENTE ADMINISTRATIVO
SECRETARIA
EMPRESARIO
13
RECIBE Y ANALIZA
SOLICITUD
CONVENIO?
NO
1
SI
15
ELABORA CARTA DE PRESENTAC
CARTA DE PRESENTACION
1
FIN
A
SOLICITUD
11
RECIBE Y REVISA
SOLICITUD
COMPLETA?
SI
NO
1
09
LLENA SOLICITUD
SOLICITUD

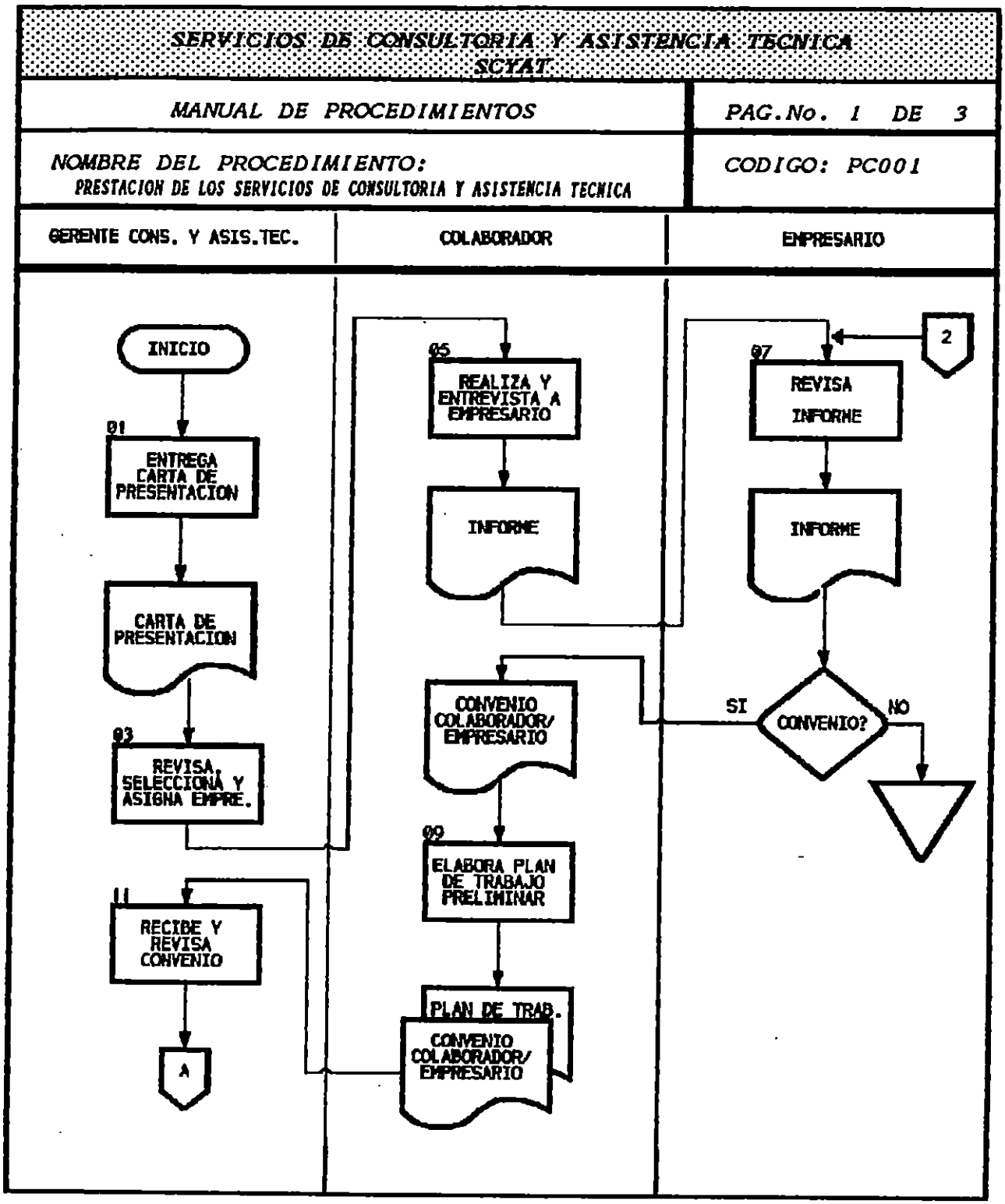
SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 1 DE 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Prestación de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.	CODIGO: PC001
OBJETIVO: Proporcionar los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica a los empresarios.	VIGENCIA:
	REFORMAS:
	REVISION:
	APROBACION:

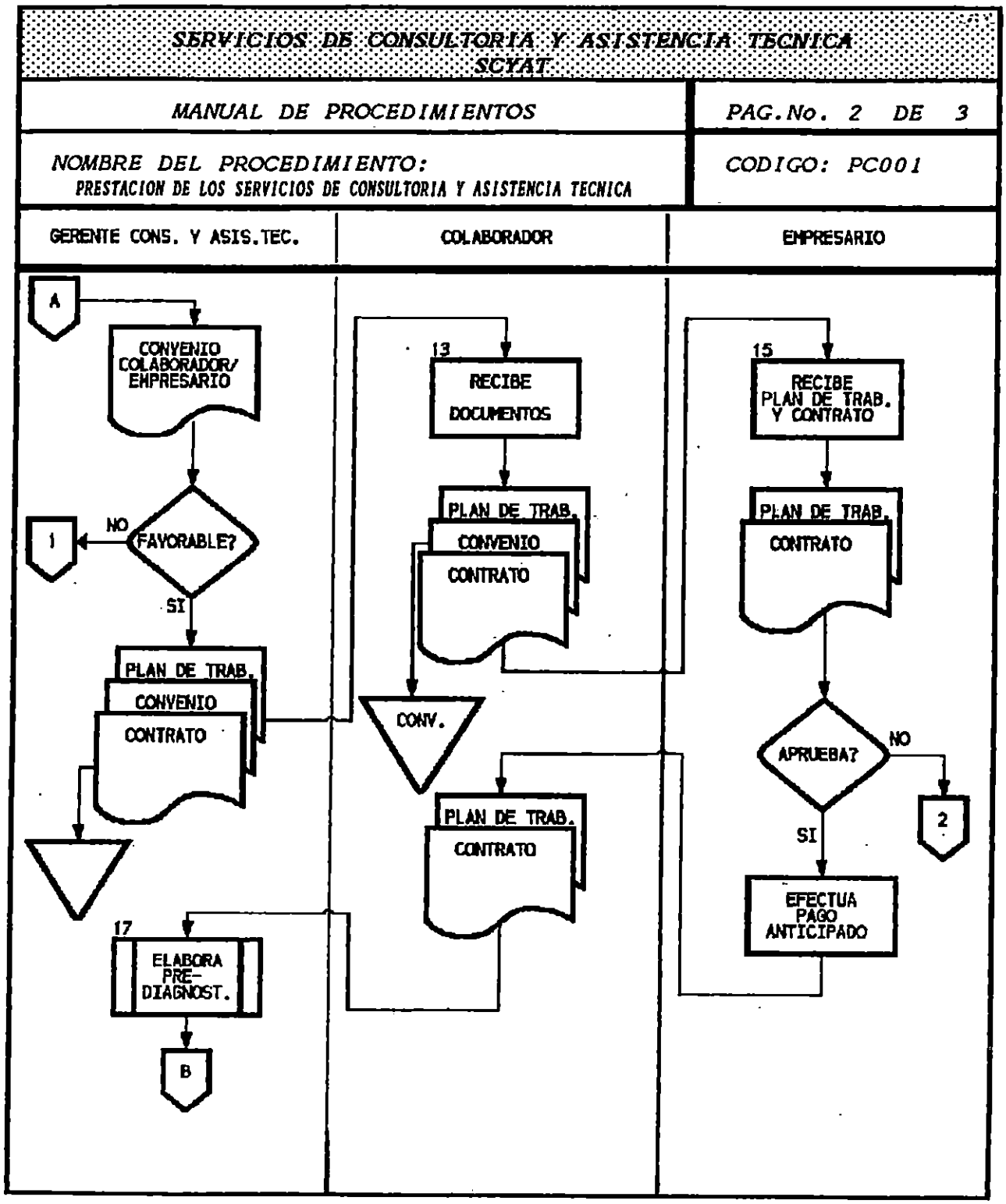
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN:
Carta de presentación, Contrato, Informe de plan de trabajo, prediagnóstico y factura

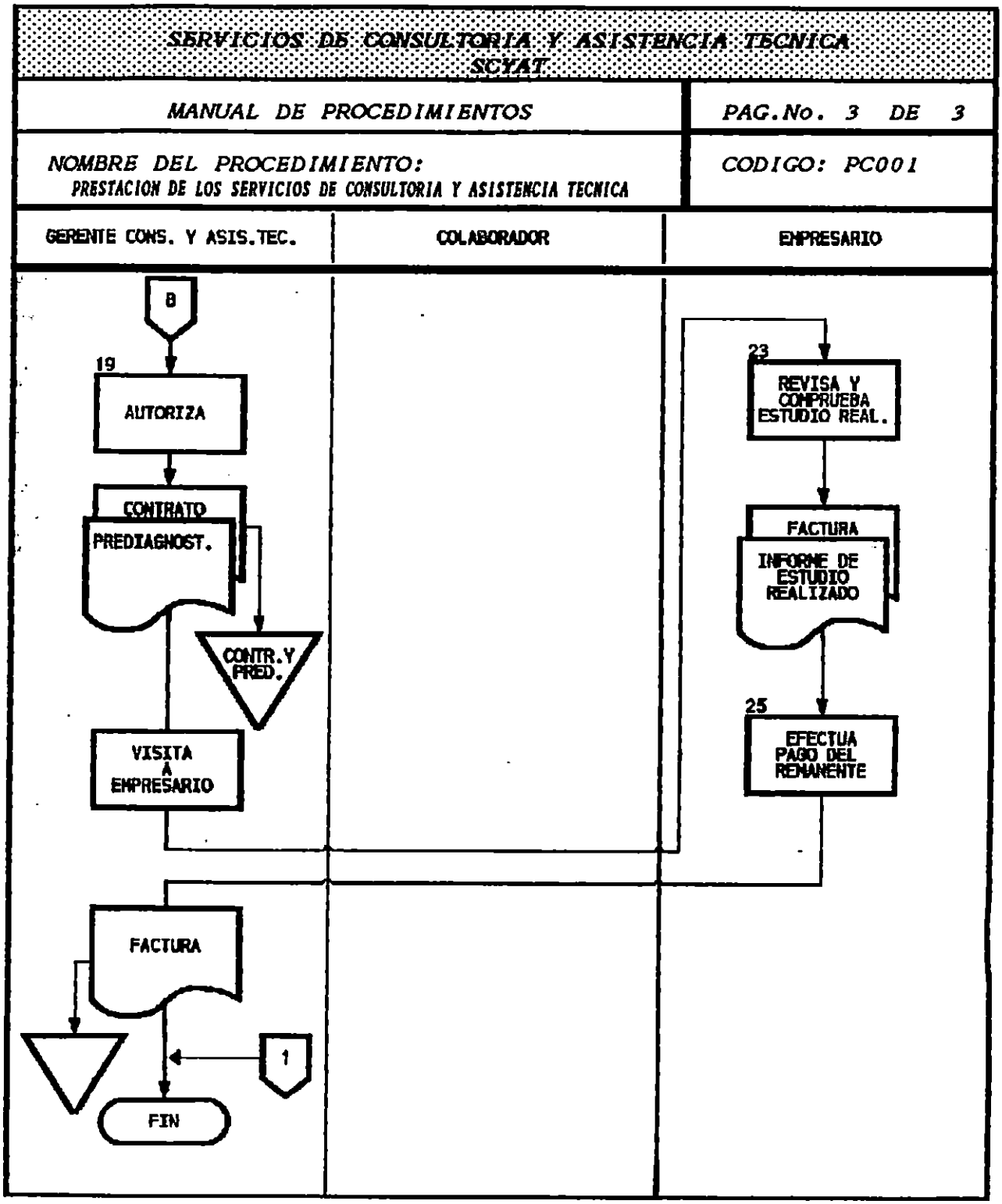
No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
01	Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica llega y entrega empresario carta de presentación, para entrevistarlo y recopilar información sobre la empresa.
03	Gerente de C. y A.T., revisa, selecciona, elabora informe sobre anticipo de pago y asigna clientes a colaborador, según sea el área de especialización (Producción, Administración, Finanzas e Informática) y le entrega el informe sobre el cliente.
05	Colaborador realiza visita y entrevista al empresario y muestra informe.
07	Empresario revisa informe, si le parece elaboran un convenio con el colaborador.
09	Colaborador elabora plan de trabajo preliminar y se los presenta al Gerente de C.y A.T.
11	Gerente de C. y A.T. recibe y revisa convenio, si llega a una decisión favorable sobre la prestación de los servicios elabora un contrato (Ver Anexo 10) y se lo entrega a colaborador.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 2 DE 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Prestación de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.	CODIGO: PC001

No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
13	Colaborador recibe y le muestra al empresario el plan de trabajo y contrato.
15	Empresario recibe dichos documentos, si los aprueba se los entrega al colaborador; en caso contrario realizan los pasos desde el numeral 07.
17	Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica elabora un prediagnóstico de la empresa.
19	Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica autoriza a colobarador el seguimiento de los servicios.
21	Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica realiza visita a empresario e informa sobre los honorarios y el estudio elaborado.
23	Empresario revisa y comprueba el informe del estudio realizado.
25	Empresario efectúa pago y devuelve factura original al Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica .


SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA
SCYAT
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PAG.No. 1 DE 3
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA
CODIGO: PC001
GERENTE CONS. Y ASIS.TEC.
COLABORADOR
EMPRESARIO
INICIO
01
ENTREGA CARTA DE PRESENTACION
CARTA DE PRESENTACION
03
REVISA, SELECCIONA Y ASIGNA EMPRE.
11
RECIBE Y REVISA CONVENIO
A
05
REALIZA Y ENTREVISTA A EMPRESARIO
INFORME
CONVENIO COLABORADOR/ EMPRESARIO
09
ELABORA PLAN DE TRABAJO PRELIMINAR
PLAN DE TRAB.
CONVENIO COLABORADOR/ EMPRESARIO
2
07
REVISA INFORME
INFORME
SI
CONVENIO?
NO

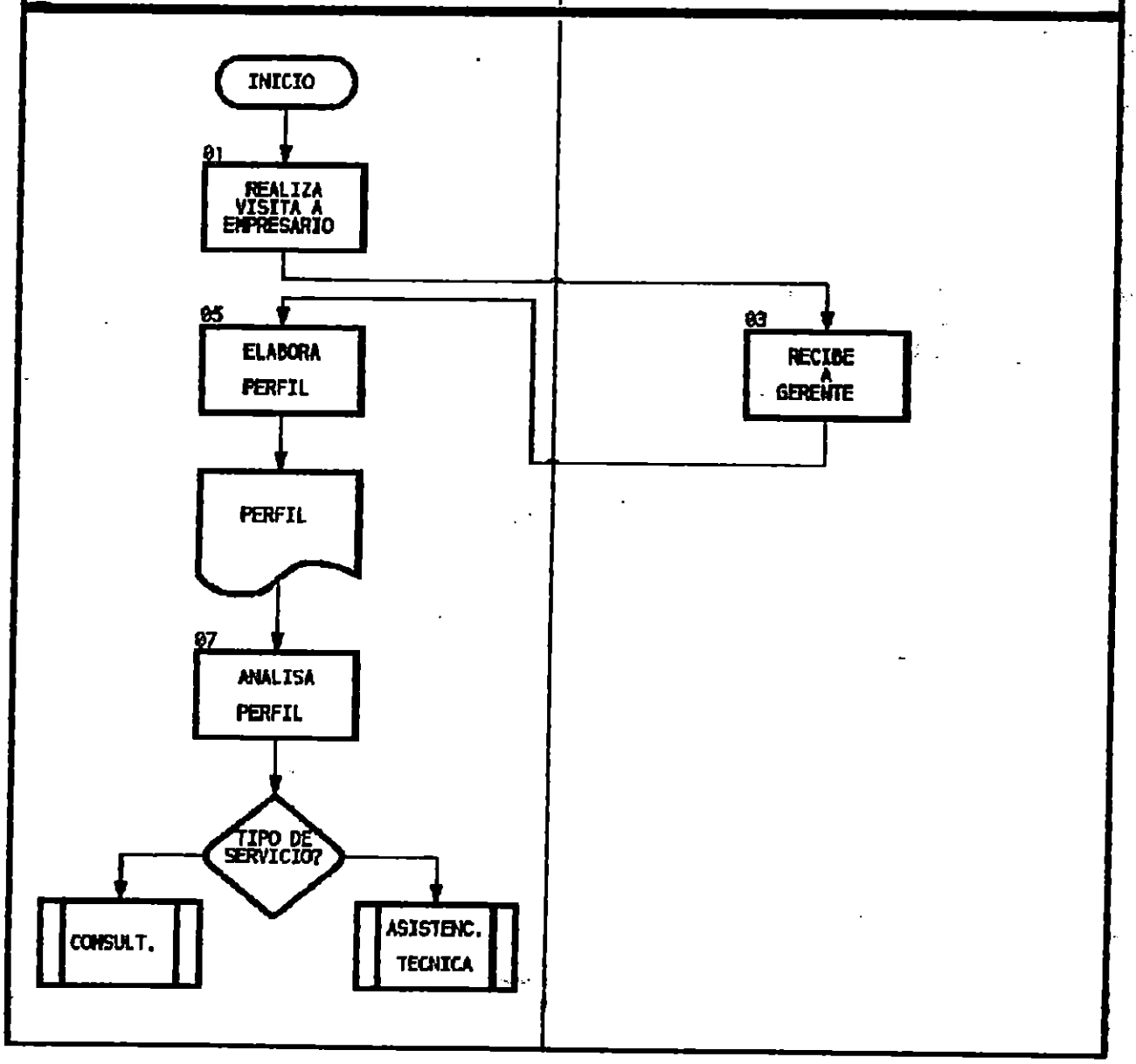

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA
SCYAT
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PAG.No. 2 DE 3
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA
CODIGO: PC001
GERENTE CONS. Y ASIS.TEC.
COLABORADOR
EMPRESARIO
A
CONVENIO COLABORADOR/ EMPRESARIO
FAVORABLE?
NO
1
SI
PLAN DE TRAB.
CONVENIO
CONTRATO
17
ELABORA PRE-DIAGNOST.
B
13
RECIBE DOCUMENTOS
PLAN DE TRAB.
CONVENIO
CONTRATO
CONV.
PLAN DE TRAB.
CONTRATO
15
RECIBE PLAN DE TRAB. Y CONTRATO
PLAN DE TRAB.
CONTRATO
APRUEBA?
NO
2
SI
EFECTUA PAGO ANTICIPADO


SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA
SCYAT
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PAG.No. 3 DE 3
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA
CODIGO: PC001
GERENTE CONS. Y ASIS.TEC.
COLABORADOR
EMPRESARIO
B
19
AUTORIZA
CONTRATO
PREDIAGNOST.
CONTR.Y PRED.
VISITA A EMPRESARIO
FACTURA
1
FIN
23
REVISA Y COMPRUEBA ESTUDIO REAL.
FACTURA
INFORME DE ESTUDIO REALIZADO
25
EFECTUA PAGO DEL REMANENTE

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Prediagnóstico	CODIGO: PC002
OBJETIVO: Conocer la situación de la empresa e identificar los recursos humanos y económicos a necesitar.	VIGENCIA: REFORMAS: REVISION: APROBACION:
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN:	

No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
01	Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica realiza visita al empresario.
03	Empresario identifica al Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica .
05	Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica recopila información a fin de conocer la situación de la empresa y elabora perfil.
07	Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica analiza e identifica necesidades de recursos humanos y económicos, a fin de seleccionar el tipo de servicios a prestar.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: PREDIAGNOSTICO	CODIGO: PC002



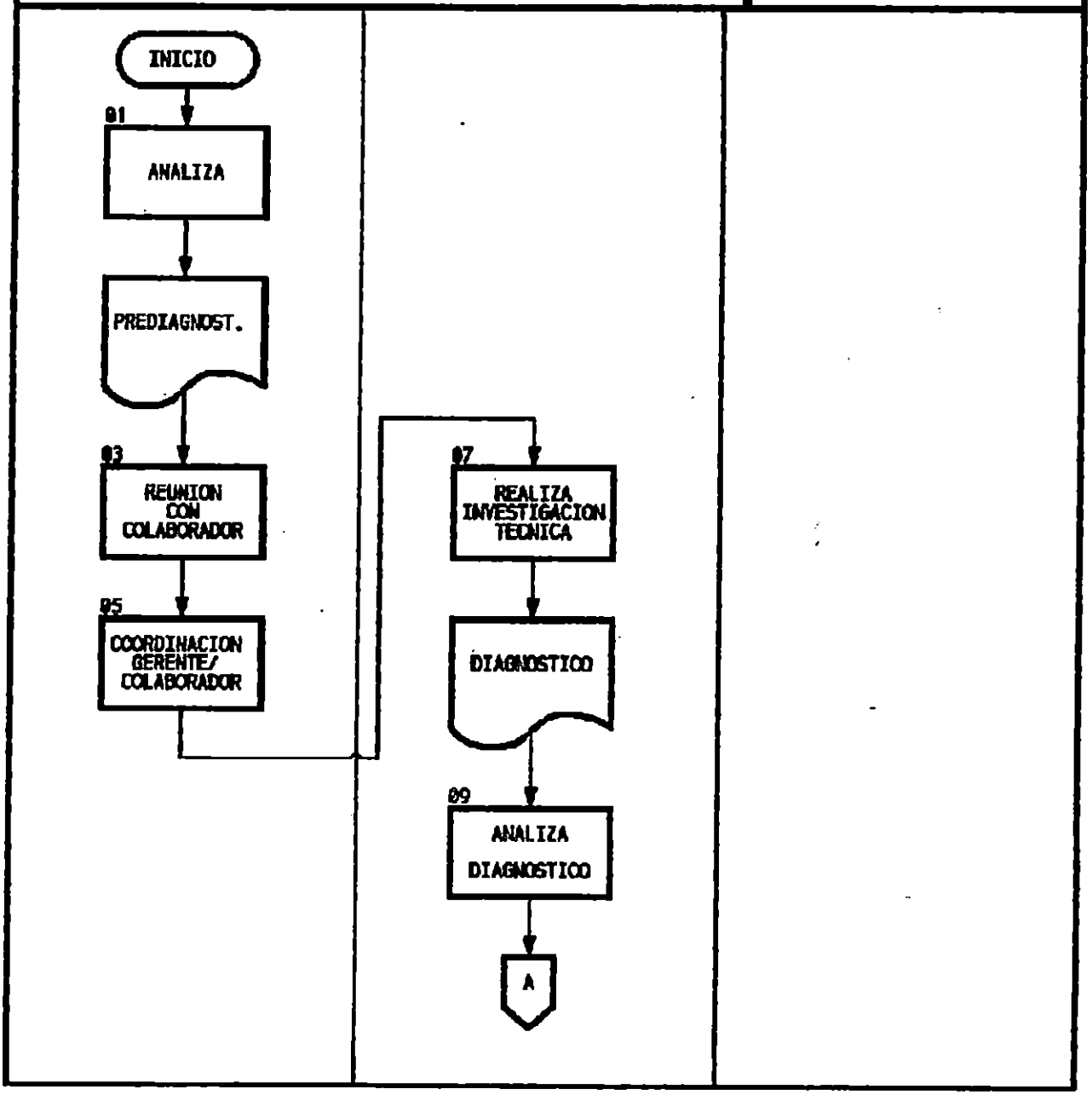
SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 1 DE 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Prestación de los Servicios de Consultoría	CODIGO: PC003
OBJETIVO: Detectar y resolver problemas de manera sistemática y conjunta con el empresario.	VIGENCIA: REFORMAS: REVISION: APROBACION:
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: Informe de diagnóstico y el de soluciones.	

No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
01	Gerente C. y A.T. analiza prediagnóstico.
03	Realiza una reunión con el colaborador, a fin de ponerse de acuerdo.
05	Gerente C.y A.T. con el colaborador se coordinan para el seguimiento de los servicios.
07	Colaborador realiza investigación técnica y elabora un diagnóstico de la situación de la empresa.
09	Colaborador analiza diagnóstico.
11	Colaborador define problemática de la empresa.
13	Colaborador elabora plan de trabajo.
15	Colaborador elabora el diseño de soluciones y se las presenta al empresario.
17	Empresario analiza solución, si esta de acuerdo, pide al colaborador implementar soluciones;

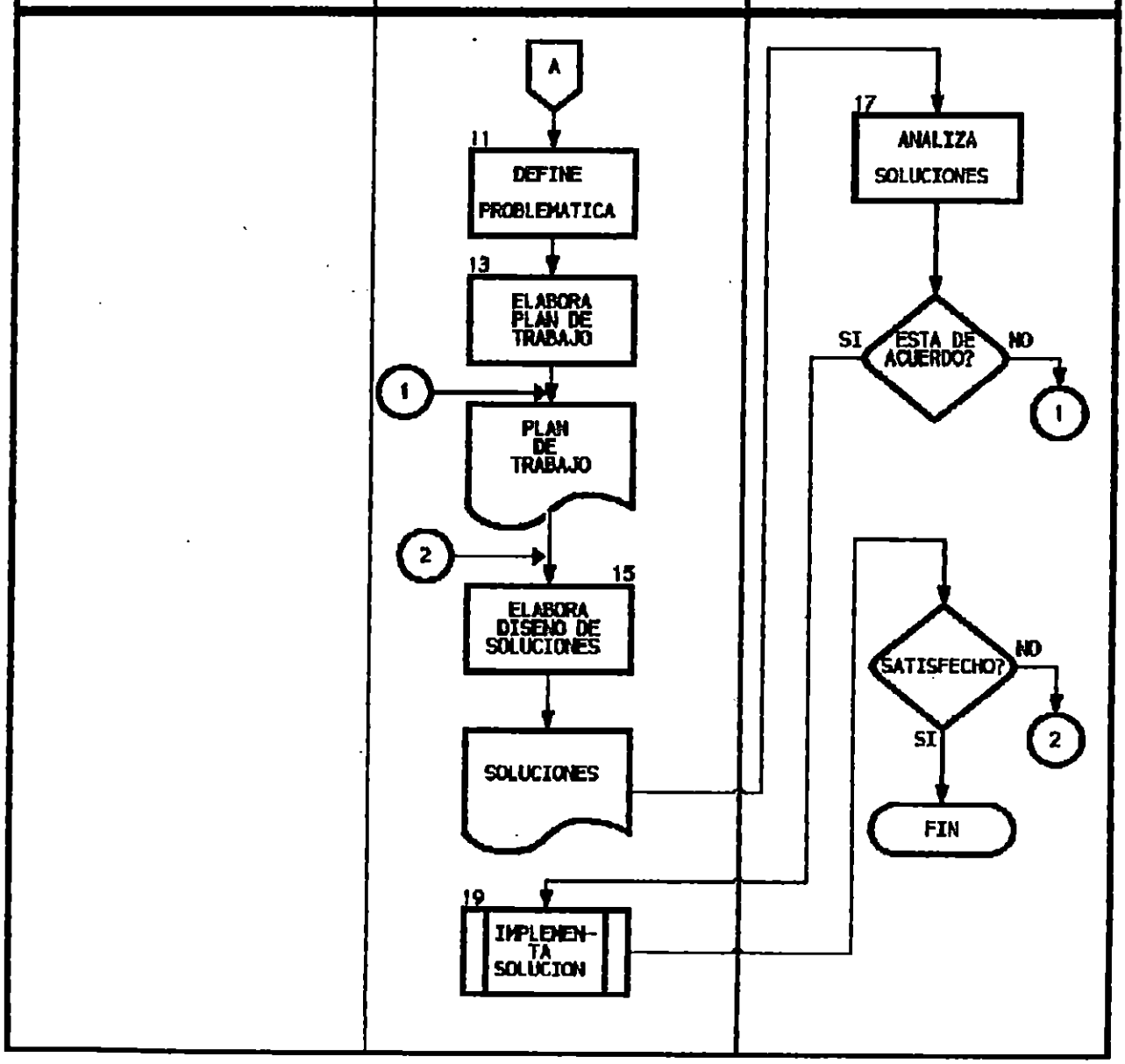
SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 2 DE 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Prestación de los Servicios de Consultoría	CODIGO: PC003

No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
	en caso contrario pide se elabore otro plan de trabajo.
19	Colaborador implementa soluciones.
21	Empresario observará situación actual y si esta satisfecho finaliza procedimiento de Consultoría; en caso contrario pide revisar diagnóstico.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 1 DE 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA	CODIGO: PC003

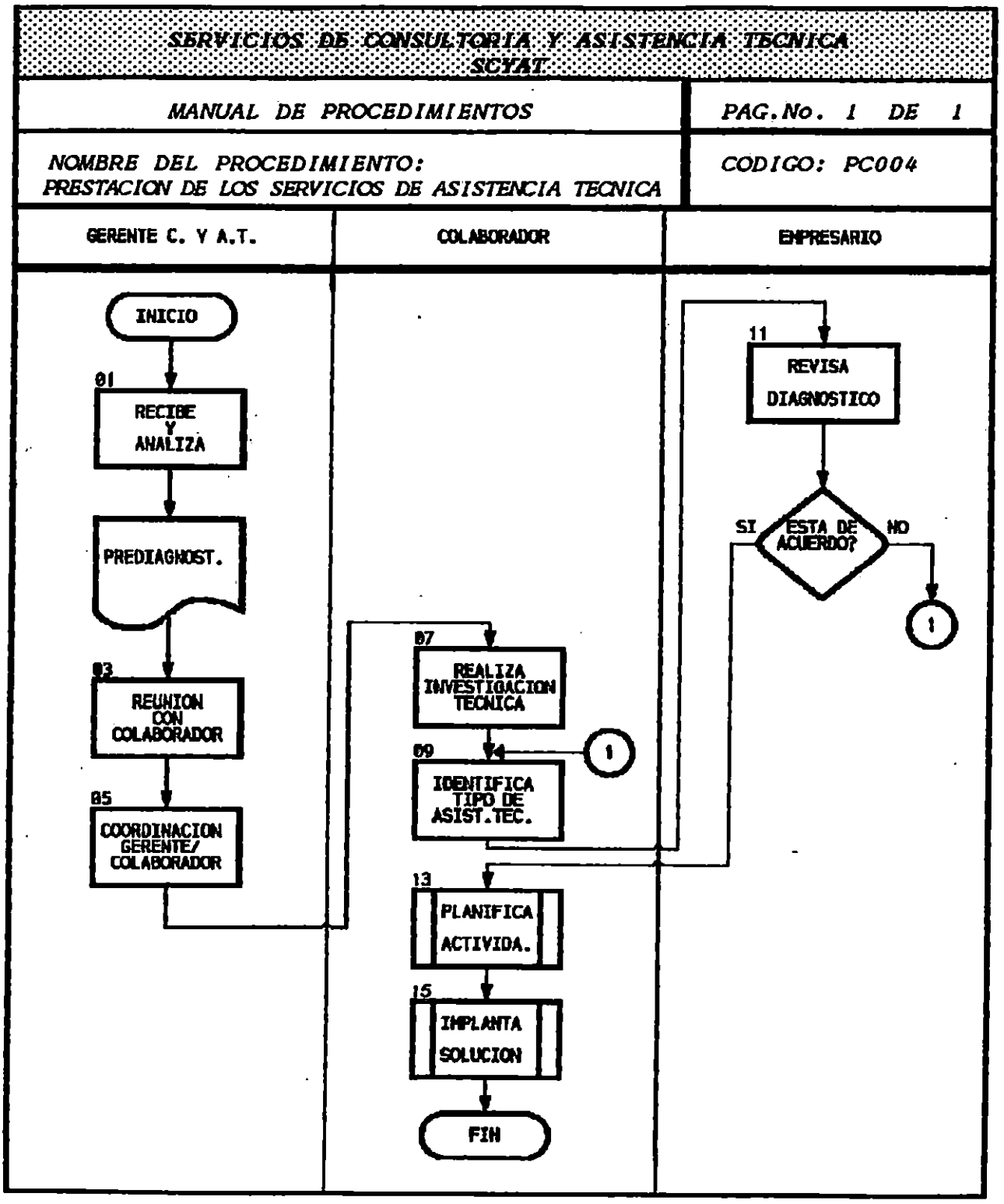


SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 2 DE 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA	CODIGO: PC003



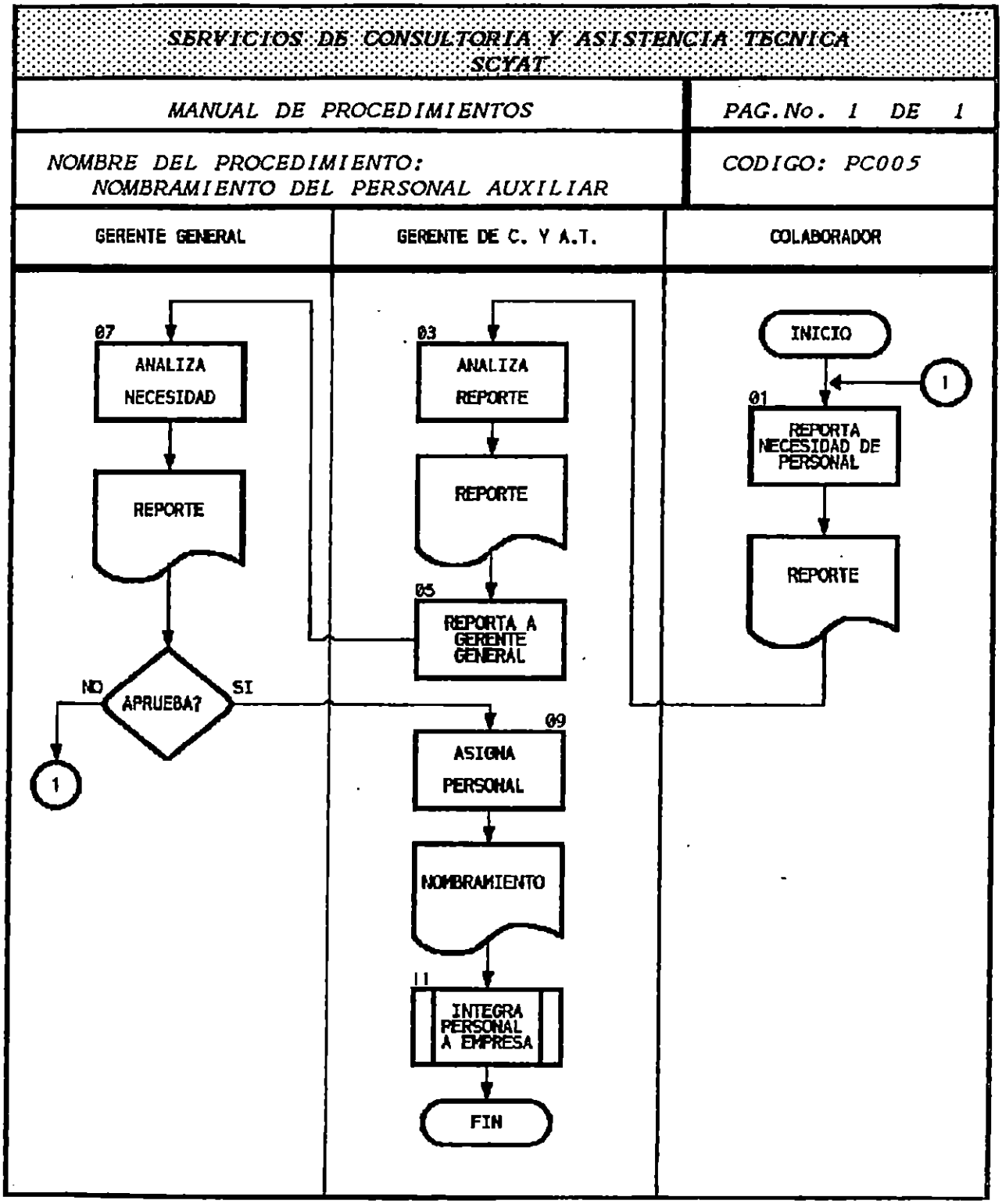
SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Prestación de los Servicios de A.T.	CODIGO: PC004
OBJETIVO: Detectar problemas y aconsejar u orientar al empresario en la solución de estos.	VIGENCIA: REFORMAS: REVISION: APROBACION:
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: Informe de diagnóstico.	

No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
01	Gerente C. y A.T. analiza prediagnóstico.
03	Realiza una reunión con el colaborador, a fin de ponerse de acuerdo.
05	Gerente C.y A.T. con el colaborador se coordinan para el seguimiento de los servicios.
07	Colaborador realiza investigación técnica y elabora un diagnóstico de la situación de la empresa.
09	Identifica el tipo de Asistencia Técnica a prestar, es decir, si los servicios se van a dar a través de capacitación, charla, seminarios, etc. y elabora un diagnóstico y se lo muestra al empresario.
11	Empresario revisa diagnóstico, si esta de acuerdo se lo comunica al colaborador; en caso contrario pide a colaborador revise el tipo de Asistencia Técnica seleccionada.
13	Planifica y da seguimiento a actividades encaminadas a la solución de la problemática.
15	Implanta solución.


SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA
SCYAT
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PAG.No. 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE ASISTENCIA TECNICA
CODIGO: PC004
GERENTE C. Y A.T.
COLABORADOR
EMPRESARIO
INICIO
01
RECIBE Y ANALIZA
PREDIAGNOST.
03
REUNION CON COLABORADOR
05
COORDINACION GERENTE/ COLABORADOR
07
REALIZA INVESTIGACION TECNICA
09
IDENTIFICA TIPO DE ASIST.TEC.
13
PLANIFICA ACTIVIDA.
15
IMPLANTA SOLUCION
FIN
11
REVISA DIAGNOSTICO
SI
ESTA DE ACUERDO?
NO
1

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Nombramiento del Personal Auxiliar	CODIGO: PC005
OBJETIVO: Integrar a otras personas a la empresa en forma temporal, a fin de apoyar al colaborador en la prestación del servicio.	VIGENCIA: REFORMAS: REVISION: APROBACION:
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: Informe de necesidad de personal.	

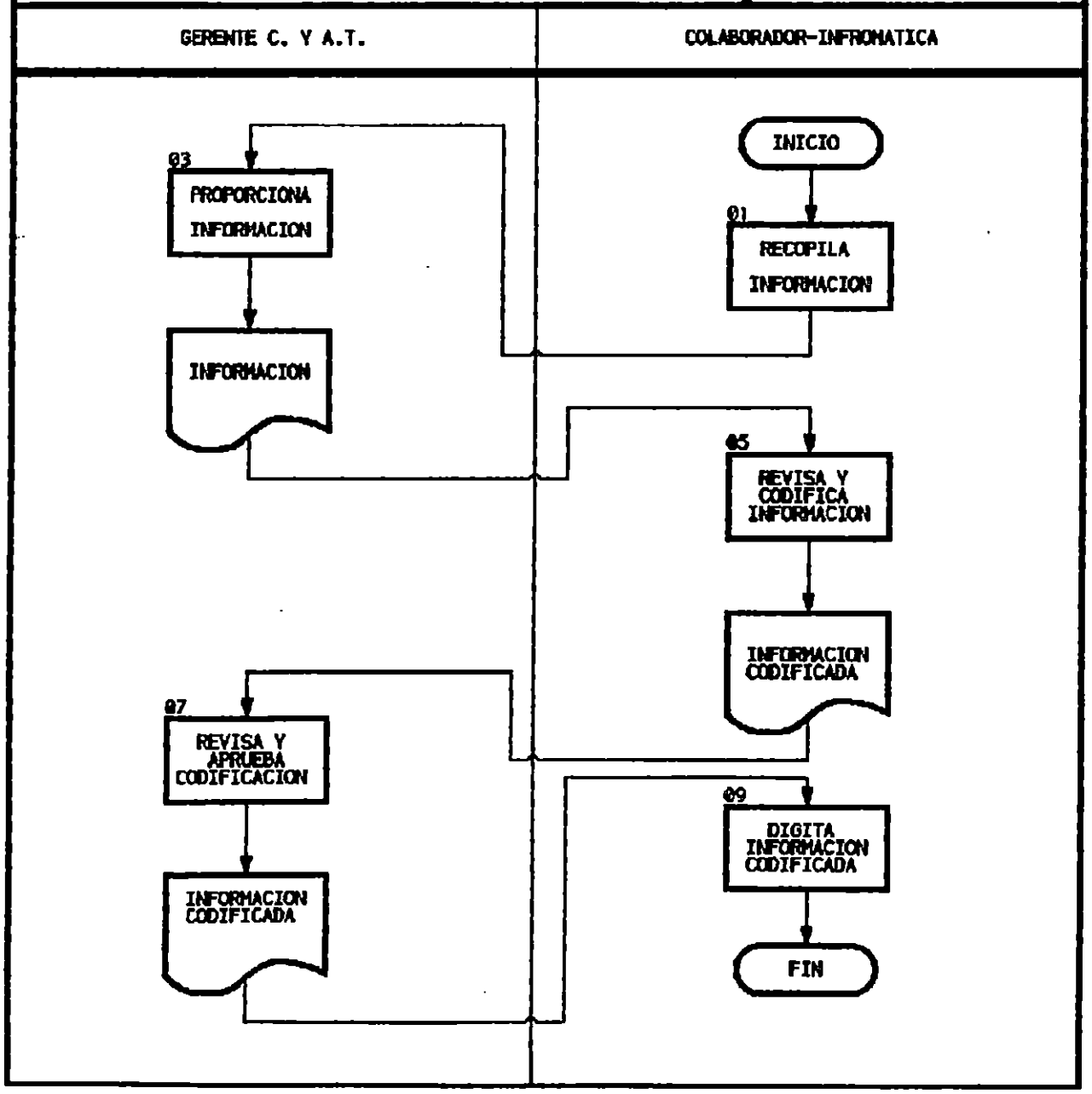
No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
01	Colaborador reporta a Gerente C. y A.T. necesidad de personal auxiliar en base al estudio realizado.
03	Gerente C. y A.T., analiza el reporte de necesidad de personal auxiliar.
05	Gerente reporta al Gerente General, necesidad de personal auxiliar.
07	Gerente General analiza necesidad de personal auxiliar, si esta de acuerdo pide a Gerente C. y A.T. asigne el personal; en caso contrario pide al colaborador realice nuevamente un informe de personal.
09	Gerente C.y A.T.asigna el personal idóneo a integrar la empresa en forma temporal.
11	Gerente C.y A.T. integra al personal auxiliar a la empresa.


SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA
SCYAT
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PAG.No. 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
NOMBRAMIENTO DEL PERSONAL AUXILIAR
CODIGO: PC005
GERENTE GENERAL
GERENTE DE C. Y A.T.
COLABORADOR
INICIO
01
REPORTA NECESIDAD DE PERSONAL
REPORTE
03
ANALIZA REPORTE
REPORTE
05
REPORTA A GERENTE GENERAL
07
ANALIZA NECESIDAD
REPORTE
APRUEBA?
NO
SI
1
09
ASIGNA PERSONAL
NOMBRAMIENTO
11
INTEGRA PERSONAL A EMPRESA
FIN

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No.1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Recopilación de Datos hacia el Computador	CODIGO: PC006
OBJETIVO: Recopilar la información de todos los servicios prestados a las empresas, colocando características, inicio y finalización del servicio.	VIGENCIA: REFORMAS: REVISION: APROBACION:
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: Informe de la información recopilada.	

No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
01	Colaborador de Informática recopila toda la información y pide al Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica le proporcione datos.
03	Gerente deConsultoría y Asistencia Técnica proporciona sus informes de todos los servicios prestados a las distintas empresas.
05	Colaborador Revisa y Codifica la información y se la muestra al Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica.
07	Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica revisa y aprueba codificación de la información.
09	Colaborador de Informática digita la información codificada.

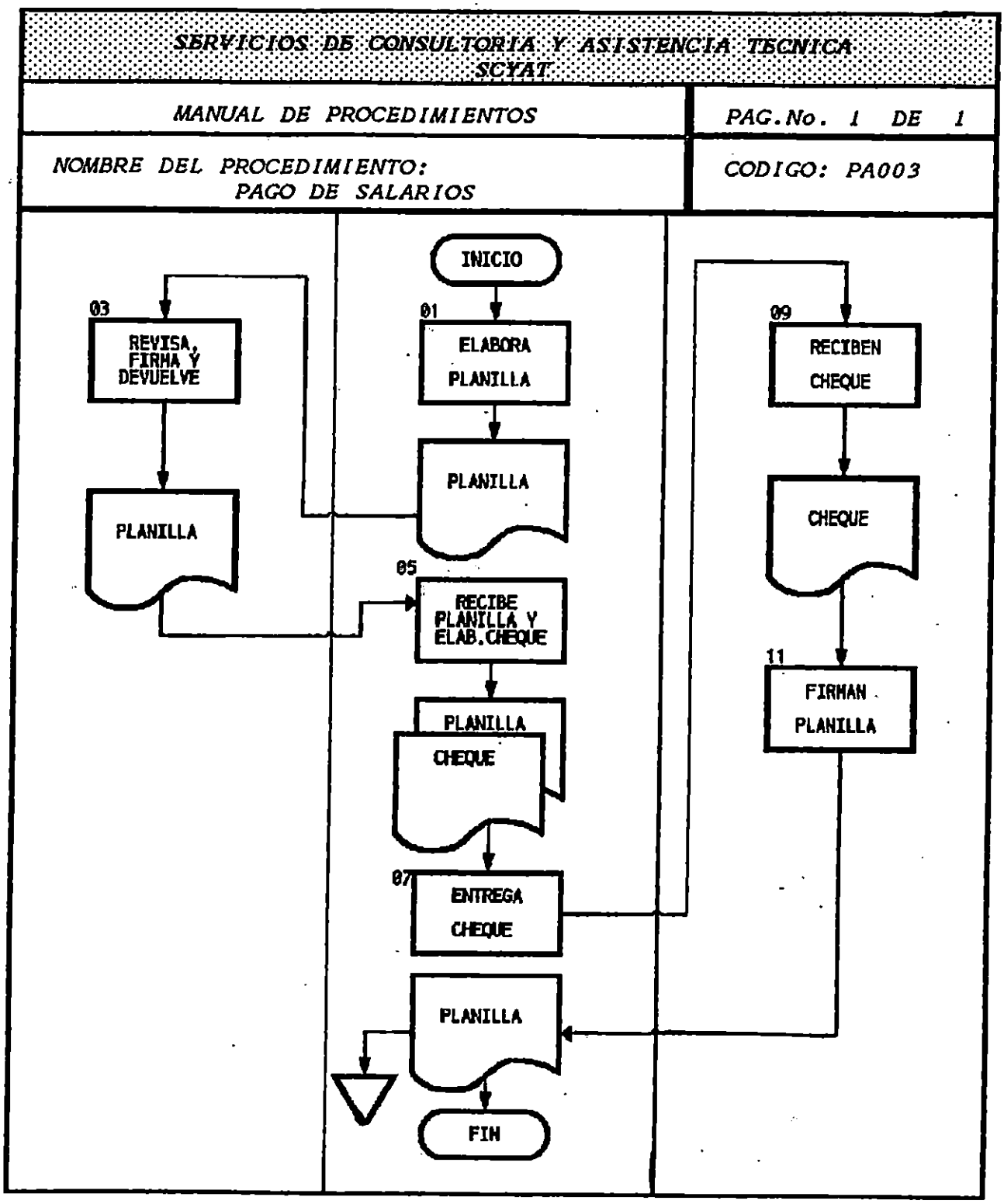
SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: RECOPILACION DE DATOS HACIA EL COMPUTADOR	CODIGO: PC006



SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Pago de Salarios	CODIGO: PA003.
OBJETIVO: Remunerar a cada personal por sus servicios prestados a la empresa.	VIGENCIA: REFORMAS: REVISION: APROBACION:

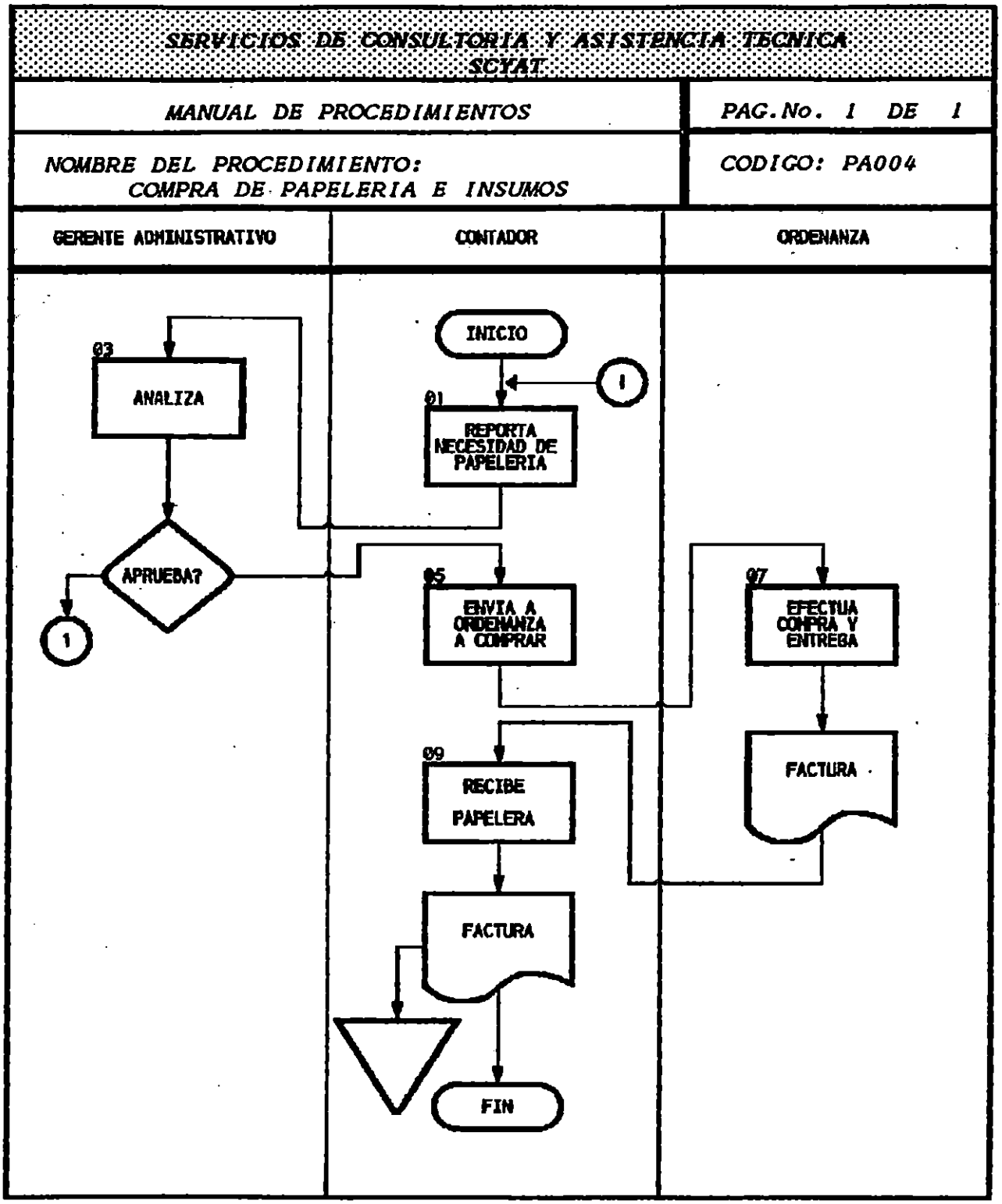
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN:
Planilla, y Cheque.

No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
01	Contador elabora planilla de pagos y se la muestra a Gerente Administrativo.
03	Gerente Administrativo revisa, firma y devuelve planilla.
05	Contador recibe planilla, elabora y firma cheques.
07	Contador entrega cheques.
09	Personal recibe cheques.
11	Personal firma planilla.


SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA
SCYAT
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PAG.No. 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
PAGO DE SALARIOS
CODIGO: PA003
INICIO
01
ELABORA PLANILLA
PLANILLA
03
REVISA, FIRMA Y DEVUELVE
PLANILLA
05
RECIBE PLANILLA Y ELAB.CHEQUE
PLANILLA
CHEQUE
07
ENTREGA CHEQUE
PLANILLA
FIN
09
RECIBEN CHEQUE
CHEQUE
11
FIRMAN PLANILLA

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA SCYAT	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.No. 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Compra de papelería e insumos	CODIGO: PA004
OBJETIVO: Mantener papelería e insumos a disposición de todo el personal.	VIGENCIA: REFORMAS: REVISION: APROBACION:
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: Factura.	

No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
01	Contador reporta a Gerente Administrativo necesidad de papelería y/o insumos.
03	Gerente Administrativo analiza necesidad de papelería y/o insumos, si aprueba la compra se lo notifica al Contador.
05	Contador envía a ordenanza a efectuar la compra de la papelería y/o insumos necesarios.
07	Ordenanza efectúa la compra de la papelería y/o insumos, previa a cotización de precios y se las entrega al Contador.
09	Contador recibe papelería y/o insumos.


SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA
SCYAT
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PAG.No. 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
COMPRA DE PAPELERIA E INSUMOS
CODIGO: PA004
GERENTE ADMINISTRATIVO
CONTADOR
ORDENANZA
INICIO
01
REPORTA NECESIDAD DE PAPELERIA
03
ANALIZA
APRUEBA?
1
05
ENVIA A ORDENANZA A COMPRAR
07
EFECTUA COMPRA Y ENTREGA
FACTURA
09
RECIBE PAPELERA
FACTURA
FIN

vi- GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS

1- **Diagrama de Flujo:**

Representación Gráfica de la trayectoria seguida en la tramitación de un documento en la que se señalan todos los hechos que se llevan a cabo mediante el uso de símbolos correspondientes.

2- **Manual de Procedimientos:**

Instrumento que registra las acciones que deben realizarse y la secuencia que deben seguir en el desarrollo de cada una de las funciones a cargo de determinada Unidad.

3- **Objetivo:** Resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encamina el esfuerzo conjunto.

4- **Procedimiento:** Conjunto de actividades relacionadas entre sí en orden cronológico que ilustran la manera de como se hace el trabajo.

MANUAL DE SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO

Esta técnica se refiere al control de los procedimientos de oficina, calidad en la prestación de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica o cualquier otro aspecto. El manual de Sistemas de Control Administrativo implica los siguientes pasos:

1) ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES.

Debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales se deben diseñar los controles, se sigue que el primer paso de control es el Establecimiento de Estándares, pero debido a que los planes varían en detalle y complejidad y debido a que por lo general la mayoría de nuestros empresarios no pueden supervisar todas las actividades, deben establecerse estándares especiales (criterios de desempeño). Estos estándares pueden plantearse en términos físicos, tales como: Cantidad de servicios de Consultoría y Asistencia Técnica a prestar, horas de trabajo o pueden expresarse en términos monetarios. Tal como volumen de ventas, costos, gastos de capital. También pueden expresarse en términos cualitativos verificables, o de cualquier otra manera que pueda proporcionar una indicación clara de desempeño.

2) MEDIR EL DESEMPEÑO.

Se refiere a evaluar de alguna otra manera, el desempeño de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica en comparación con los estándares planeados, para permitir detectar las desviaciones antes de su ocurrencia real y para que sea posible evitarlos emprendiendo las acciones apropiadas.

No obstante cuando se elaboran los objetivos estos pueden convertirse en estándares que permitan la medición del desempeño del funcionamiento del modelo de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica Propuesto.

3) CORRECCION DE DESVIACIONES.

Este Manual de Sistemas de Control administrativo no estaría completo hasta que se empredan acciones para corregir las desviaciones.

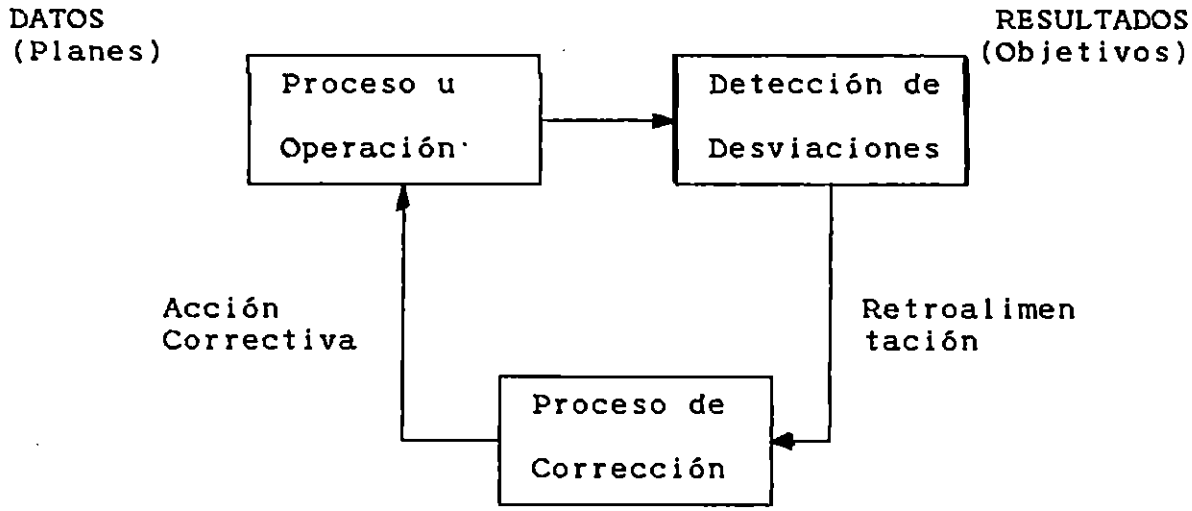
Estas desviaciones pueden ser Negativas y/o Positivas; si son negativas debe corregirse, si por el contrario las desviaciones son positivas, es decir que el desempeño sea superior al estándar planeado, se debe revisar la precisión y la adecuación de los estándares y determinar si la desviación positiva fue resultado de inexactitudes o de un desempeño superior real.

La corrección de desviaciones negativas en el desempeño es el punto en que debe considerarse al control como parte de un sistema total de administración.

Se puede corregir las desviaciones reelaborando los planes, modificando los objetivos (cambio de rumbo), reasignando o aclarando obligaciones (dentro de la organización). También puede llevarse a cabo correcciones a través de una integración de personal adicional en caso de que el recurso humano de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica sea insuficiente a la demanda de la prestación de éstos servicios a la micro, pequeña y mediana empresa industrial salvadoreña.

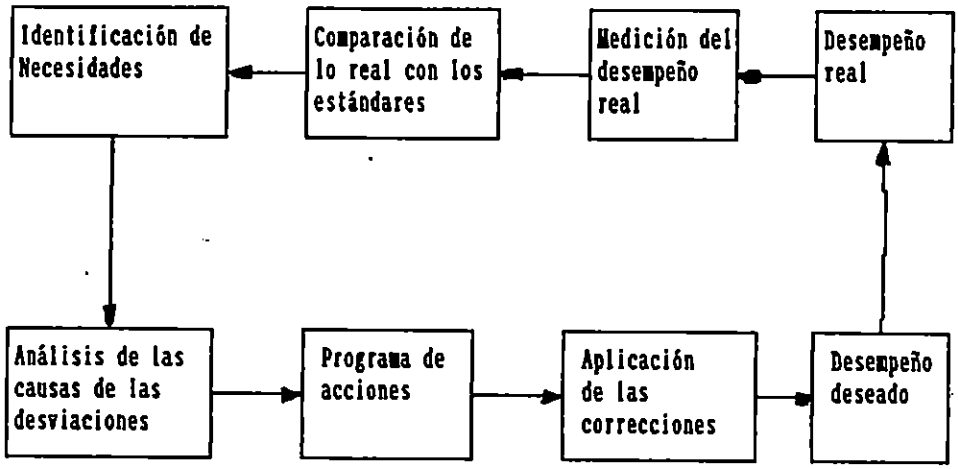
Debe existir una retroalimentación de información que permita comparar el desempeño con un estándar planeado del modelo de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica, ver siguiente esquema:

ESQUEMA DE RETROALIMENTACION



Por lo tanto este Manual debe considerarse como un sistema de retroalimentación, esto puede observarse más claramente observando el proceso de retroalimentación del control que se muestra a continuación:

CIRCUITO DE RETROALIMENTACION DEL CONTROL



G. DETERMINACION DE LOS RECURSOS NECESARIOS

En este apartado se establecen los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, considerando cada requerimiento, con sus respectivas especificaciones o características.

1. RECURSOS HUMANOS

El Recurso Humano requerido se ha determinado tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- En base a la Organización
- Factores: Demanda y Tamaño de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

~~a) En base a la Organización~~ en base a la organización

El Recurso Humano requerido para los puestos establecidos en la estructura organizativa propuesta, así como el nivel mínimo de estudios exigidos, según el Manual de Descripción de Puestos que se a propuesto, ~~se muestra en el Cuadro No. 24, pág. 184~~ a continuación en el siguiente cuadro.

En dicho cuadro se observa que el Recurso Humano directo que estará involucrado en las actividades de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica es un total de ~~10~~ 20 personas;

no necesariamente se tiene que contar con este número de personal, pero debe mantenerse el mínimo aconsejable, con el fin de atender todos los posibles contratos, los trabajos en realización y la búsqueda de nuevos clientes. Para el caso de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica que se propone, basta con que se cuente con 1 Gerente General, 2 Gerentes, 1 coordinador ~~colaboradores~~, ~~1 contador~~, 1 Secretaria y 1 Ordenanza, (empleados permanentes); podrá contratarse personal técnico auxiliar temporalmente según sean los requerimientos y demanda del servicio.

Dicho personal debe presentar características especiales en cuanto a su educación, experiencia, aptitudes y habilidades, las cuales deberán desarrollarse constantemente con el propósito de mejorar el desempeño y fomentar la superación personal y profesional de cada uno de ellos:

Este cuadro lo hice yo.

CUADRO No. 4
RECURSO HUMANO PARA LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA.

PUESTO	CANTIDAD	NIVEL DE ESTUDIOS
Gerente General	1	Lic. en Administración de empresas ó Ingeniero Industrial.
Gerentes	2	1- Egresado en Lic. Contaduría Pública o Admón. de empresas. 2- Ingeniero Industrial.
Contador	1	Cuarto año en Lic. Contaduría Pública.
Secretaria	1	Secretaria Titulada.
Ordenanza	1	Tercer ciclo de Educ.Básica
Colaboradores	4	Quinto año en: 1- Ingeniería Industrial 2- Lic. Contaduría Pública 3- Lic.en Admón.de Empresas 4- Computación
TOTAL	10	

b) Factores: Demanda y Tamaño de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

i) Demanda

Se tiene una demanda potencial de ~~[illegible]~~ aproximado de 1000 empresas empresas a prestarles los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica; pero será muy riguroso cubrirla totalmente; por lo que se ha

1000 - 100
+ - 70 =

considerado cubrir una cuarta parte de dicha demanda lo que significa el ~~25%~~ 70% del total, lo cual indica, que al inicio de las operaciones se debe atender ~~230~~ 700 Servicios/Año, ~~(Ver Anexo No.~~

Razones por las cuales no se cubrirá el total de la Demanda:

a) Es una empresa nueva, que empieza sus operaciones con un mínimo de recursos necesarios.

b) Algunos empresarios no creen en estos servicios, ya que sea por desconfianza o no conocer sobre estos servicios.

c) Existe un mercado competitivo, especialmente en la Mediana Empresa.

ii) Tamaño

Se tiene que un hombre debe trabajar 2160 horas/año (Ver Anexo No. ~~12~~ 1); que el tiempo de duración de un Servicio de Consultoría y Asistencia Técnica es de ~~30~~ 22.5 Horas; y se cuenta con ~~cinco~~ ocho personas para atender dichos Servicios. Además con el supuesto de trabajar al ~~100%~~ 70% de eficiencia se tiene un tamaño del servicio igual a ~~300~~ 537 servicios al año (Ver Anexo No. ~~13~~ 2).

1382 → 5 horas

15 horas x ₡300 = ₡10800 x 1382

1728 → 36 horas x

1 horas → ₡300.00 independientemente del servicio.

Ingresos anuales por prestamo del servicio tomando en cuenta ~~una capacidad del~~ en el aprovechamiento de la capacidad instalada un 80% de efectividad.

1728 ——— 100 %

x ——— 80 %

→ 1382.4 servicios al año.

aprox = 1382 servicios al año.

1 Gerente de E.g.A.T
1 Tecnico en Red.
4 Prog.
2 analistas
8

Con la demanda, el tamaño de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica y en base a entrevistas efectuadas a Gremiales y Empresas dedicadas a prestar los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica se obtuvo que el tiempo de duración de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica oscila entre los rangos promedios de 10 a 60 horas, incluyendo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Sector Industrial; de estos rangos se obtiene un promedio de duración de un servicio de 35 horas, lo que significa que gran parte de la micro empresa se encuentra ubicada entre 10 y 35 horas y en el otro extremo que sería de 35 a 60 horas la mayoría sería la mediana empresa y que la pequeña, parte de la micro y pequeña empresa se encuentran concentradas en 35 horas.

Como criterio de grupo se a estimado que el tiempo de duración de un servicio en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa se muestra a continuación:

CUADRO No. 5
TIEMPO PARA PRESTAR LOS SERVICIOS
DE CONSULTORÍA Y ASISTENCIA TECNICA

HORAS - HOMBRE

Tiempo General	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA	
▪ Elaboración de Perfil.	2		3		4	
▪ Determinación del tipo de servicio.	1		1		2	
	C	AT	C	AT	C	AT
▪ Prediagnóstico	2	2	3	3	4	3
▪ Investigación Técnica	2	2	3	2	4	3
▪ Identificación tipo de AT	-	1	-	1	-	
▪ Diagnóstico	3	3	4	3	4	4
▪ Definición de la problemática	3	3	3	3	4	4
▪ Planificación de actividades	-	2	-	3	-	3
▪ Elaboración plan trabajo	2	-	3	-	4	-
▪ Elaboración diseño de soluciones	2	-	3	-	4	-
▪ Implementación	2	2	3	3	4	3
T O T A L						

Tiempo Promedio de duración: horas. 23.17

14 18 26 19 34 25

Tomando el promedio de duración de un servicio, a través de estimaciones del grupo y consultando algunas empresas ya establecidas se obtiene que el tiempo estimado que duraría un servicio que sea de Consultoría y/o Asistencia Técnica sería de 23.17.

Tomando en cuenta que el tiempo resultante de las horas laboradas por un hombre son del 22.5 (anexo 2), tenemos una media de 22.84 horas por servicio, estableciendo como criterio de grupo un tiempo de 22.5 horas.

Teniendo el promedio de duración de un servicio, a través de entrevistas se tiene que es de 35 horas y en base de criterio de grupo se obtiene el tiempo estimado que duraría un servicio ya sea de Consultoría y/o Asistencia Técnica el cual es de 37.33 horas.

Tomando en cuenta ambos promedios se tomo como tiempo estimado de duración del servicio la media, la cual es de 36.16 horas cuya cifra se redondea a 36 horas; y tomando en cuenta el porcentaje de empresas que quieren los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica (Ver Anexo No. 14), se tiene que el personal involucrado directamente en la prestación de dichos servicios es de cuatro personas, los cuales se ubican como colaboradores en la Gerencia de Consultoría y Asistencia Técnica, uno para cada área: Producción, Administración, Finanzas e Informática.

2. RECURSOS FÍSICOS

Para el funcionamiento de los Servicios de Consultoría y a Asistencia Técnica deberá contar con los recursos materiales necesarios e indispensables, principalmente en lo que respecta al equipo de oficina para almacenaje de materiales, archivos de información, auxiliares de procesos mentales (calculadoras, computadoras, etc.), transmisión de palabra escrita ~~máquina~~

~~de escribir~~ fotocopiadora ~~etc.~~, ayudas audiovisuales, útiles y mobiliario y finalmente un local apropiado para la empresa.

a) Mobiliario y Equipo.

La cuantificación de mobiliario y equipo fundamental que la empresa necesita para su funcionamiento es el siguiente: hasta aquí

ARTICULO	CANTIDAD
▪ Escritorios	5
▪ Sillones	5
▪ Escritorios tipo estandar	4
▪ Archivadores	2
▪ Mesa para máquina de escribir	1
▪ Sillas de espera	5
▪ Estante para biblioteca	1
▪ Calculadoras	4
▪ Fotocopiadora	1
▪ Teléfono	1
▪ Pizarrón	1
▪ Contómetro	1
▪ Pupitres tipo adulto	10
▪ Proyector de diapositiva	1
▪ Cartelera	1
▪ Computador	1
▪ Impresor	1
▪ Mesa para Sesiones	1
▪ Sillas	10
▪ Cafetera	1
▪ Mesa para Computadora	1
▪ Mesa para Impresor	1
▪ Mesa para fotocopiadora	1
▪ Papelería de oficina y otros	

b) Infraestructura

Para un adecuado funcionamiento de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica se requiere de un local que proporcione el espacio e instalaciones necesarias para el desarrollo de sus labores de manera formal.

c) Otras Recursos

Es necesario que los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica cuenten además con instrumentos técnicos indispensables que sirvan de apoyo para realizar las actividades de la empresa:

- Manuales Administrativos
- Archivos de estudios realizados
- Formularios
- Instructivos
- Libros, folletos, revistas sobre diferentes áreas y actividades afines de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

H. PROGRAMAS Y PLANES DE CONSULTORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA

Los programas y planes constituyen el estudio donde se establecen las bases y acciones a seguir en la prestación de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

Se denomina programa a aquella parte del plan que está orientada a satisfacer las necesidades de Consultoría y Asistencia Técnica de manera eficiente en los diferentes tipos de empresa.

Se han creado dos programas con los que se puede ayudar a la micro, pequeña y mediana empresa:

a) Programa de Consultoría

b) Programas de Asistencia Técnica.

La determinación del tipo de programa a aplicar a determinada empresa, se logra a través de la realización de un pre-diagnóstico; definido el tipo de programa (Consultoría o Asistencia Técnica) necesario, se realiza un diagnóstico que permite definir el problema o problemas que afectan la empresa que esta recibiendo el servicio.

Para comprender más a fondo lo que es Consultoría y Asistencia Técnica se presentan a continuación una serie de diferencia entre estos dos conceptos :

CONSULTORIA	ASISTENCIA TECNICA
▪ La consultoría se considera puntual, ya que se relaciona directamente con los problemas.	▪ La Asistencia Técnica se considera directiva, ya que se relaciona con personas dirigentes respecto a su actuación.
▪ Analiza el problema y proporciona una o varias alternativas.	▪ Motiva a las persona en el análisis de los problemas, y contribuye activamente en la formulación de alternativas de solución de dichos problemas.
▪ Una vez aceptada la solución del problema por el propietario o gerente, puede ser implementada por éste o por el técnico consultor.	▪ Orienta al propietario o gerente en la implantación de la solución hallada por ellos.
▪ El resultado que se obtiene es la solución de un problema.	▪ El resultado que se obtiene además de la solución a un problema es el mejoramiento en la capacidad de las personas.
▪ Causa relaciones de dependencia y se vuelve indispensable para la solución de otros problemas.	▪ Crea autonomía para la solución de los problemas.

En el siguiente cuadro se presenta el plan del programa:

CUADRO No. 6

MODALIDAD	OBJETIVO	METODOLOGIA
a) Consultoría	Solucionar la problemática existente en las empresas del sector industrial en las áreas de producción, administración, finanzas e informática	▪ Prediagnóstico ▪ Investigación técnica ▪ Diagnóstico ▪ Definición de la problemática ▪ Plan de trabajo ▪ Diseño de soluciones ▪ Implementación
b) Asistencia Técnica	Orientar al empresario a la solución de la problemática en las producción, administración, finanzas e informática	▪ Prediagnóstico ▪ Investigación técnica ▪ Identificación de tipo de Asistencia técnica ▪ Diagnóstico ▪ Definición de la problemática ▪ Planificación de las actividades ▪ Implementación

Hasta aquí

I. PLAN DE COBERTURA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA

1. NIVEL DE APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA.

Con el tamaño del servicio y el número de servicios a cubrir por año, se tiene que, los Servicios de Consultoría y

Asistencia Técnica debe trabajar al inicio de sus operaciones con un 76% del aprovechamiento de la capacidad instalada (Ver Anexo 15).

2. PLAN DE COBERTURA Y EXPANSIÓN DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y ASISTENCIA TECNICA.

El plan propuesto pretende incrementar anualmente el nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada, en un cuatro o cinco porciento. Dicho plan se presenta a continuación:

AÑO	NIVEL DE APROV.(%)	No. DE SERVICIOS
PRIMERO	76	230
SEGUNDO	80	240
TERCERO	85	255

NOTA: Para el cálculo del número de servicios a prestar en el año ver Anexo No. 13.

Como se puede observar en el cuadro anterior, en el primer año de Operación de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica se trabajará en un 76% de aprovechamiento de la capacidad instalada, lo que significa cubrir 230 servicios anuales.

En el segundo año con en el mismo personal, pero teniendo en cuenta que se lograra mayor experiencia, conocimiento del mercado, por ende se puede elevar el nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada, es decir, lograr una mayor cobertura en los servicios, en este caso sería de 240 servicios anuales.

En el Tercer año con el mismo personal, con mayor experiencia, mayor conocimiento del mercado y mayor conocimiento por parte de los señores empresarios sobre dicha empresa y servicios puede cubrirse un total de 255 servicios al año, lo que significaría trabajar a un 85% de la capacidad instalada; y así sucesivamente hasta lograr los objetivos de cubrir con el mayor número de empresas.

CAPITULO VI

ESTUDIO ECONOMICO

A. PRESUPUESTO DE INVERSION.

La decisión de llevar a adelante el modelo de empresa de Consultoría y Asistencia Técnica significa asignar para su realización una cantidad variada de recursos que pueden agruparse en dos grandes grupos: los activos o inversión fija y los requeridos para la operación del mismo ó capital de trabajo.

La Inversión Fija que se requiere para la implantación y funcionamiento se puede clasificar en Inversión Fija Tangible e Intangible. Los valores asignados en cada uno de los rubros se estimaron en base a cotizaciones y consultas.

1. INVERSIÓN FIJA TANGIBLE.

La inversión tangible esta compuesta según se muestra a continuación:

CUADRO No. 7
INVERSION FIJA TANGIBLE

RUBRO	MONTO	
A. Infraestructura		¢ 34,000.00
▪ Local	¢ 2,500.00	
▪ Acabados	¢ 1,500.00	
▪ Instalaciones	¢ 2,500.00	
B. Mobibliario y Equipo		¢ 60,571.00
▪ Mobiliario	¢ 22,119.00	
▪ Equipo	¢ 38,452.00	
C. Hardware y Software		¢ 13,600.00
▪ Hardware	¢ 13,000.00	
▪ software	¢ 600.00	
TOTAL		¢108,171.00

NOTA: Para el cálculo de dichos montos Ver Anexo No. 16

A continuación se presenta la descripción de cada rubro:

a. Infraestructura, equipo e instalaciónes.

En este rubro deben considerarse los desembolsos destinados a la infraestructura y la adquisición de los equipos requeridos.

Aquí se consignan los costos del local donde se instalara la Empresa de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica al inicio de sus operaciones, también se incluye los gastos necesarios para acondicionar dicho local.

b. Mobiliario y equipo de oficina.

El mobiliario y equipo para la operación de la empresa de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica se a calculado en base a cotizaciones de distribuidores localizados en el Area de

San Salvador.

c. Hardware y Software.

El Hardware y Software necesarios para la Empresa de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica son determinados en base al tipo y volumen de información o de datos a manejar.

2. INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE.

La Inversión Fija Intangible esta estructurada tal y como se presenta a continuación:

CUADRO No. 8
INVERSION FIJA INTANGIBLE

RUBRO	MONTO	
A. Investigación previa y costo del estudio		¢ 5,850.00
▪ Anteproyecto	¢ 500.00	
▪ Recopilación y Tabulación de Datos	¢ 1,100.00	
▪ Diagnóstico y Conceptualización	¢ 600.00	
▪ Diseño Detallado	¢ 650.00	
▪ Evaluación y Plan de Implantación	¢ 3,000.00	
B. Organización y Aspectos Legales		¢ 2,500.00
C. Ingeniería y Administración en la instalación y Puesta en marcha		
▪ Reproducción del documento	¢ 2,200.00	
TOTAL		¢ 10,550.00

A continuación se presenta una descripción de cada uno de los rubros de la inversión intangible:

a. Investigaciones Previas y Costos de Estudio.

Con respecto a este rubro no existe criterio definido y en algunos casos se considera como pérdida; pero en estricto rigor esos egresos forman parte de la inversión fija y deben ser incluidos como tales.

b. Organización y Aspectos Legales.

En este rubro se deben de colocar los gastos de constitución de la Empresa de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, derechos legales, etc.

c. Ingeniería y Administración en la Instalación y Costos de Puesta en Marcha.

Aquí se colocan los costos requeridos para administrar la instalación de la Empresa de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica; así también previa a la puesta en marcha de dicha empresa, se requiere capacitar al personal que se hará cargo de la operación del mismo, ese costo debe consignarse en este rubro; también deben colocarse todos aquellos costos asociados a las pruebas previas a la operación de la empresa.

Imprevistos y Varios.

3. INVERSIÓN FIJA TOTAL.

La inversión fija total requerida, esta conformada de la siguiente forma :

CUADRO No. 9
INVERSION FIJA TOTAL

INVERSION	MONTO (COLONES)
Inversión Fija Tangible	108,171.00
Inversión Fija Intangible	10,550.00
Imprevistos (10%)	11,872.10
Inversión Fija Total	¢130,593.10

Como puede observarse, el monto total de la inversión fija es de ¢ 130,593.10. En Imprevistos se estima el 10% del total de inversión fija tanto tangible como intangible. Dicha cantidad será para poder cubrir posibles contingencias no previstas en la elaboración del estudio.

B. COSTOS DE FUNCIONAMIENTO.

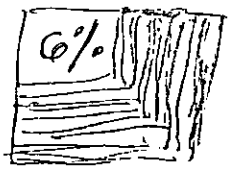
En este apartado se consignan los rubros generales que constituyen los egresos normales y anuales para el funcionamiento de la Empresa de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica sin discriminar si ellos constituyen un costo directo o indirecto, o bien si son fijos o variables.

Los rubros del costo de funcionamiento del modelo propuesto en condiciones normales son los siguientes:

CUADRO No. 10
COSTO DE FUNCIONAMIENTO

RUBRO	MONTO	
A. Mano de Obra		¢ 326,972.00
▪ Sueldos y Salarios	¢ 290,800.00	
▪ Prestaciones		
- ISSS (9%)	¢ 26,172.00	
- Aguinaldo	¢ 10,000.00	
B. Energía, Agua y Teléfono		¢ 4,000.00
C. Insumos y Otros Materiales		¢ 7,500.00
▪ Papelería y Utiles	¢ 7,000.00	
▪ Suministros varios	¢ 500.00	
SUB TOTAL		¢ 338,472.00
D. Imprevistos (5% del subtotal)		¢ 16,923.60
TOTAL		¢ 355,395.6

NOTA: Para el cálculo de dichos montos Ver Anexos No. 17



C. FINANCIAMIENTO.

El éxito o fracaso en la ejecución de esta Propuesta de Empresa de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, y todos aquellos proyectos en general va a depender en gran medida de que existan los recursos financieros disponibles para efectuar los pagos y adquisiciones en los montos y plazos oportunos.

El análisis del Financiamiento de la Empresa de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica se puede llevar a cabo mediante las siguientes etapas:

a) Identificación de las Posibles Fuentes de Financiamiento.

b) Determinación de las Necesidades de Financiamiento.

c) Análisis de las Alternativas de Financiamiento.

1. IDENTIFICACIÓN DE LAS POSIBLES FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

El primer aspecto a examinar son las posibles fuentes de financiamiento de las que se puede obtener recursos financieros para los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica; éstas pueden ser internas o externas.

Las Fuentes Internas son las relacionadas con los recursos que pueden aportar los capitalistas responsables de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, o bien aquellos excedentes que genere la misma empresa durante su operación. Se denomina "Capital Propio" aquellos recursos que inicialmente pueden aportar los capitalistas.

Los Fondos Excedentes que puede generar la empresa en su operación y que se consideran Fuentes de Financiamiento son: las utilidades no distribuidas, reservas de depreciación y otras reservas.

Las Fuentes de Financiamiento Externas son aquellas exógenas a la Empresa, proviniendo básicamente del mercado de capitales y del sistema bancario e instituciones de fomento.

A través del mercado de capitales se puede obtener capital financiero " ofreciendo parte del negocio "; para ello se puede hacer a través de la venta a terceros de acciones y bonos.

De los bancos e instituciones de fomento también se pueden obtener recursos financieros por medio de créditos de corto, mediano y largo plazo que tengan condiciones apropiadas a las características de la Empresa; estos recursos pueden provenir de la banca nacional, internacional y de organismos de fomento internacional.

2. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO.

Una vez analizadas las distintas fuentes de financiamiento a las que se puede recurrir de acuerdo a las características de la Empresa, se deberá examinar y cuantificar las necesidades del financiamiento mismo.

En este punto debe analizarse las necesidades de capital para cubrir la ejecución de la Empresa (inversión inicial) y las otras inversiones que deben de llevarse a cabo durante la vida útil de la empresa; por otra parte debe analizarse la disponibilidad de recursos propios para la realización de la Empresa (inversión inicial) y la generación de excedentes que pudiera cubrir las inversiones requeridas durante la vida útil de la Empresa.

En base a los análisis anteriores puede estimarse los

requerimientos de recursos externos de la Empresa, lo que implica la determinación de los montos de endeudamiento y el capital de pago anual.

La información de los Montos de Inversión y su distribución en el tiempo se obtiene de los presupuestos de inversión y el respectivo calendario de ejecución.

Los antecedentes para la determinación de los recursos propios de la Empresa, surgirán de la misma en lo que se refiere al capital propio y de los presupuestos de ingresos y gastos en lo relacionado a los excedentes de la operación de la Empresa.

3. ANALISIS DE LAS ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO.

Para ejecutar el análisis y luego tomar decisiones debe en primer lugar definirse en términos de corto, mediano y largo plazo y por rubros, los montos de financiamiento requeridos. A continuación y para cada rubro se consultan las condiciones, plazos e intereses de las fuentes de financiamiento y se seleccionan aquellas que sean más convenientes y favorables. Deberá también calcularse el servicio de la deuda para cada alternativa o conjunto de alternativas, la cual se compara con la capacidad anual de endeudamiento y si esta última supera a la primera quiere decir que la Empresa de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica es financieramente posible.

CAPITULO VII

EVALUACION ECONOMICA Y SOCIAL

A. EVALUACION ECONOMICA.

El proceso de evaluación consiste en emitir un juicio sobre la bondad o conveniencia de este proyecto, para ello se hace uso de la técnica que toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo denominada Valor Actual Neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), asi como también el cálculo de la relación Beneficio/Costo y el de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR).

1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) se determina en base a la diferencia entre el valor actualizado de ingresos de efectivo y el valor, también actualizado, de egresos de efectivo a una tasa de 29% (Ver Cálculo en la Pág. 208).

Para determinar el VAN se utiliza el estado financiero del Flujo de Efectivo:

DESCRIPCION		1er. AÑO	2o. AÑO	3er. AÑO	4o. AÑO	5o. AÑO
Saldo Inicial		452003,7	471193,8	510443,8	522893,8	588266,8
INGRESOS	485988,7	284550	306800	352820	405743	466604,5
inversion	485988,7					
reserva salarial		72700	72700			
contado		142275	153400	153400	153400	153400
cuentas por cobrar		142275	153400	153400	153400	153400
EGRESOS	53175	265360	267550	340370	340370	340370
Salarios		218100	218100	290800	290800	290800
Energia, agua y Telefono			3759,96	5200	5320	5320
Insumos		7500	7750	7750	7750	7750
Alquiler		30000	30000	30000	30000	30000
Gastos de Promocion		6000	6500	6500	6500	6500
Mobiliario y Equipo	25325					
Hardware y Software	17300					
Investigaciones Previas		5850				
Organizacion y Aspec. Legales		2500				
Ing. y Admon Inicial	2200					
SALDO FINAL	432813,7	471193,8	510443,8	522893,8	588266,8	714501,2

En el cálculo del VAN pueden darse 3 situaciones:

- VAN > 0 El proyecto se acepta porque está sobre la tasa de interés mínima.
- VAN = 0 El proyecto es igual a la tasa de interés mínina.
- VAN < 0 El proyecto se rechaza.

$$VAN = -P + \frac{FE}{(1+i)^1}$$

$$VAN = -\text{Inversión} + \sum_{i=1}^{n} (I-E) \left(\frac{FNE_i}{(i+r)^i}\right)$$

TMAR=28.0%

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	DIFER.	FACT. ACT.	ACTUALI
1	452003,74	265360	186643,8	0,78125	145815,5
2	471193,78	267550	203643,8	0,610352	124294,3
3	510443,78	340370	170073,8	0,476837	81097,5
4	522893,78	340370	182523,8	0,372529	67995,41
5	588266,78	340370	247896,8	0,291038	72147,46
					491,350.17

TOTAL = 491350,1

	-INV. TOT.	+ ACTU.
VAN=	485988,7	491350,1
VAN=	5361,416	

(*) Cálculo de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno

% INFLACION	19.00%
% TAS. COMER.	8.00%
% PREM RIESG.	1.00%
T M A R =	28.00%

$$VAN = -P + \sum_{1}^{n} \frac{B_n}{(1+i)^n}$$

$$VAN = -I_{nx} + \sum_{1}^{n} (1-E)\left(\frac{1+r_c}{1+i}\right)$$

2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Esta razón expresa la rentabilidad del proyecto en término de la tasa de interés máxima que genera el proyecto sin incurrir en pérdidas.

TAS DE PRUEBA	V A N
27.00%	15458.03
28.00%	5361.42
29.00%	- 4397.30
30.00%	-13833.00

INTERPOLACION (DONDE CAMBIA DE SIGNO EL VAN)

i1=28.00% VAN1= 5361.42
i2=29.00% VAN2=-4397.30

$$TIR = I1 + \frac{VAN1\ (i2 - i1)}{VAN1 + |\ VAN2\ |}$$

TIR=28.55%

TIR > TMAR: 28.55% > 28% El proyecto es rentable, donde no se genera pérdidas.

3. RAZON BENEFICIO/COSTO

Para determinar la relación Beneficio/Costo, se calcula por separado los valores actuales de los ingresos, así como los valores actuales de los egresos, luego se divide la suma de los valores actuales corrientes de ingresos entre la suma de los valores actuales de la corriente de egresos. El resultado puede ser:

- Relación B/C > 1 Indica que por cada colón de costos en el proyecto se obtiene más de un colón de beneficio.
- Relación B/C = 1 Indica que por cada colón de costos se obtiene un colón de beneficio.
- Relación B/C < 1 Por cada colón de costos se obtiene menos de un colon de beneficio.

$$B/C = \frac{\sum_{i=1}^{n} I \left(\frac{1}{(1+r)^i} \right)}{\sum_{i=1}^{n} E \frac{1}{(1+r)^i}}$$

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	FACT. ACT.	ING. ACT.	EG. ACT.
1	284550	265360	0.78125	222304.7	207312.5
2	306800	267550	0.610352	187255.9	163299.6
3	352820	340370	0.476837	168237.7	162301.1
4	405743	340370	0.372529	151151	126797.7
5	466604.45	340370	0.291038	135799.8	9060.71
		TOTAL =	864749	758771.5	
		B / C =	1.13967		
		B / C =	1.14		

De la relación B/C se va ha obtener un beneficio de 14 centavos por cada colón invertido.

B. EVALUACION SOCIAL

La evaluación social, en estos días es practicamente un concepto "nuevo", la mayoría de estudios en nuestro país, no la incorporan; y su inclusión es de suma importancia ya que existen pruebas abundantes de que un estudio (proyecto) tiene escasa posibilidades de éxito si va encontra de las tradiciones, valores y organización social de los presuntos beneficiarios, o se hace casi omiso de ellos.

En el diseño de un proyecto influye más a veces la orientación de los planificadores que la gente directamente efectada por él (la llamada población del proyecto, en este caso la micro, pequeña y mediana empresa industrial salvadoreña). A demás, en la mayoría de diseños se ha tendido usualmente a dar

importancia especial a las soluciones técnicas a los problemas del desarrollo, con descuido o exclusión de los amplios problemas sociales.

El propósito de la evaluación social es considerar la adecuación de este diseño propuesto para la micro, pequeña y mediana empresa industrial salvadoreña, sugerir medios de mejorar la adaptación entre los dos, y elaborar estrategias para la ejecución del proyecto de lo que se puede esperar que conquisten y mantengan el apoyo de los señores micros, pequeños y medianos empresarios.

La evaluación total del proyecto se analiza fundamentalmente en el beneficio que obtendrá tanto la micro, pequeña y mediana empresa a través, de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica ya que obtendrán como resultado una mayor productividad que tendrá como efecto primario la disminución de costos lo cual permitirá generar mayores ofertas de trabajo.

Además las empresas serán beneficiadas al obtener los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica a costos razonables (justos) con tecnología apropiada.

Por otra parte la creación de esta unidad empresarial de Consultoría y Asistencia Técnica, constituirá una fuente de trabajo, con lo cual se beneficiara la sociedad salvadoreña.

La evaluación social debe ocupar su lugar junto con las demás dimensiones del análisis (técnico, económico y de otros tipos)

de proyectos, todas las cuales, son componentes esenciales de un enfoque integrado del trabajo de un proyecto. La evaluación social, al igual que las demás etapas, debe comenzar al iniciarse la identificación del proyecto y continuar de principio a fin de cada etapa del ciclo de los proyectos.

CAPITULO VIII

PLAN DE IMPLANTACION

El objetivo primordial del plan de implantación es el de reflejar y delimitar las diferentes actividades que se requieren para desarrollar en forma completa el modelo de empresas de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

El poner en marcha este plan requiere que las personas involucradas en el proceso, desarrollen los procedimientos propuestos, así como también que contribuyan a que se instale personal idóneo.

El plan, proporciona inicialmente los diferentes aspectos de planificación de la implantación: objetivos, funciones y actividades a realizar.

La técnica utilizada para representar este plan es el "Diagrama de Flechas" en el cual cada flecha representa una actividad y los círculos representan eventos en el tiempo donde comienza o finaliza una actividad.

A. PLANIFICACION

1. OBJETIVOS DE LA IMPLANTACION

a) Objetivo General

Establecer las actividades necesarias para implantar el modelo de Diseño de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica propuesto, de manera que el diseño se convierta y opere adecuadamente; esto considerando las necesidades y condiciones actuales de la micro, pequeña y mediana empresas salvadoreñas.

b) Objetivos Específicos

- Establecer las metas a cumplir para la adecuada implantación del diseño.
- Establecer la secuencia cronológica de las diferentes actividades de implantación, a fin de que las metas puedan ser alcanzadas en forma ordenada y oportuna.
- Establecer la estructura organizativa que será responsable de la implantación del diseño.
- Establecer las funciones generales de la estructura organizativa.
- Presentar los mecanismos de control dentro del proceso de implantación del diseño.

2. ACTIVIDADES DE IMPLANTACIÓN

A continuación (Cuadro No. 11) se presenta un listado que muestra las funciones y actividades para la implantación del Diseño de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica. Para cada actividad se presenta el tiempo promedio para su realización y las actividades que preceden a fin de mostrar su secuencia.

El tiempo promedio (normal) esta dado en días hábiles. Las actividades que se presentan, son aquellas que permiten implementar el diseño hasta que se deja en funcionamiento:

CUADRO No. 11
ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

No.	ACTIVIDADES	t_n (días)	Pre-cede.
A	Aprobación y autoriz. de la estructura del plan	10	---
B	Formación del comite de implantación	3	A
C	Adquisición y capacitación de Personal	30	B
D	Reacondicionamiento de Infraestructura	20	B
E	Adquisición y ubicación del mob.y eq. de oficina	10	D
F	Adquisición de equipo de Computación	10	E
G	Adquisición de Recursos Adicionales	5	F
H	Puesta en Marcha	1	C,G
I	Período de observación y prueba	20	H
J	Evaluación	5	I
K	Arranque operacional del Diseño	2	J

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN

A continuación se describe cada una de las actividades anteriormente identificadas en el proceso de puesta en marcha del Diseño de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica.

A: Aprobación y Autorización de la Organización.

Con esta actividad se inicia el Plan de Implantación que consistirá en la realización de actividades del Diseño de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica en lo referente a la aprobación y legalización de los diferentes aspectos administrativos propuestos, se realizaran los trámites necesarios para dar el respaldo legal a la estructura organizativa, manuales y demás aspectos administrativos.

B: Formación del Comite de Implantación.

Se refiere a la formación del comité que tendrá a cargo la implantación del Diseño de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica a partir de la aprobación y autorización del mismo. Considerando para ello la estructura organizativa propuesta en el plan de implantación.

C: Adquisición y Capacitación del Personal.

Esta actividad busca el aprovisionamiento de los recursos humanos necesarios para el adecuado funcionamiento del Diseño de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica propuesto. Es necesario que el personal que se va a ubicar y el que es probable que se contrate, sean adiestrados en lo referente a su nuevo puesto de trabajo para conocer el alcance de sus funciones y responsabilidades, así como los procedimientos a aplicar, y el

uso correcto de formularios o documentos.

D: Acondicionamiento de Infraestructura.

Esta actividad consistirá en conocer la infraestructura con que debe contar los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica para su adecuado funcionamiento.

E: Adquisición y Ubicación de Mobiliario y Equipo de Oficina.

Esta actividad busca el aprovisionamiento del mobiliario y equipo de oficina necesario para el funcionamiento del Diseño de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica; y luego efectuar una distribución de los mismos.

F: Adquisición de Equipo de Computación.

Consiste en la adquisición del Hardware y Software necesario para el buen funcionamiento del manejo de datos e información. (A través de la compra de paquetes preelaborados o bien por medio de programación).

G: Adquisición de Recursos Adicionales.

Es el aprovisionamiento de todos los recursos adicionales y/o complementarios para el funcionamiento del Diseño de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica en cuanto a mobiliario para

equipo de computación y papelería de oficina.

H: Puesta en Marcha.

Esta actividad significa llevar a la práctica el Diseño de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica, o sea, el arranque integral del Diseño.

I: Período de Observación y Prueba.

Esta actividad busca la prueba global del Diseño a fin de encontrar las inconsistencias del Diseño y prever las acciones correctivas necesarias, para determinar confiabilidad y desempeño del Diseño.

J: Evaluación.

Es la actividad que comprende la evaluación de los resultados obtenidos en la prueba del Diseño y la realización de ajustes que surjan.

K: Arranque Operacional del Diseño.

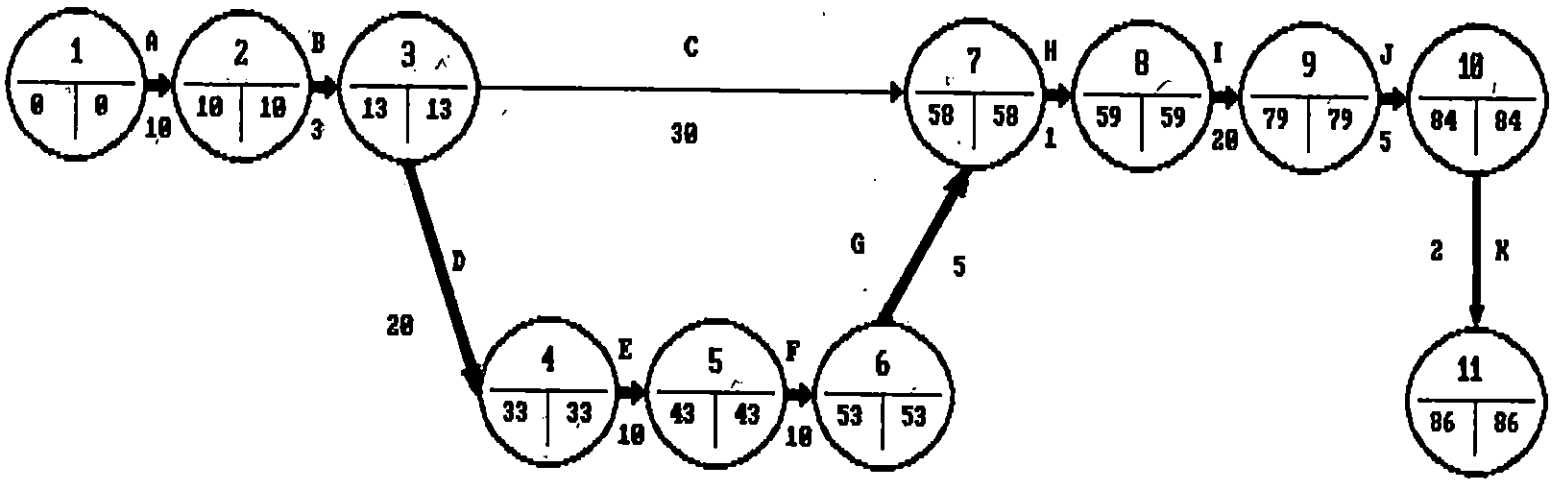
Se refiere al inicio de la operación en definitiva del Diseño de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica, definiéndose para ello una fecha, pero deberá haber seguimiento para corregir cualquier desviación y garantizar que los resultados sean eficientes.

4. DIAGRAMA DE FLECHAS DEL DISEÑO

A continuación se presenta gráficamente a través del Diagrama de Flechas (PERT), la secuencia de las actividades de Implantación del Diseño de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica.

El diagrama permite determinar, el tiempo más corto para el desarrollo de la implantación, siendo éste tiempo de 86 días hábiles.

DIAGRAMA DE FLECHAS DEL PLAN DE IMPLANTACION



RUTA CRITICA: A-B-D-E-F-G-H-I-J-K

DURACION DE LA IMPLANTACION: 86 DIAS HABILES

5. PROGRAMACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN

Una vez definidas las actividades de implantación del diseño de empresas de Consultoría y Asistencia Técnica, su secuencia y tiempos promedios se procede a definir el programa calendarizado para la implantación.

El programa, indica las fechas de inicio y finalización de cada una de las actividades, por lo que se constituye en un instrumento de control y seguimiento de la implantación.

Dado que el menor tiempo posible para la realización de la implantación es de ~~86~~ 175 días hábiles (tal como se ha establecido en la Ruta Crítica) y considerando que se trabajará 5.5 días hábiles (8 horas/días de lunes a viernes y 4 horas/día el sábado) a la semana, lo que constituye 22 días hábiles/mes, se tiene que el plan de implantación se llevará a cabo aproximadamente en 4 meses. Y para efectos de conveniencia de la implantación, se tomará el tercer trimestre del año e inicios del cuarto trimestre (Julio-Agosto-Septiembre-Octubre/1993) para la realización de la implantación, a fin de que se inicie con las condiciones normales de operación a partir de Noviembre de 1993.

A continuación se presenta el cuadro No. 12, que muestra el programa de actividades de implantación del diseño; posteriormente se presenta dicha programación, a través del gráfico de barras que se muestró en la figura No. 1 de la página 225.

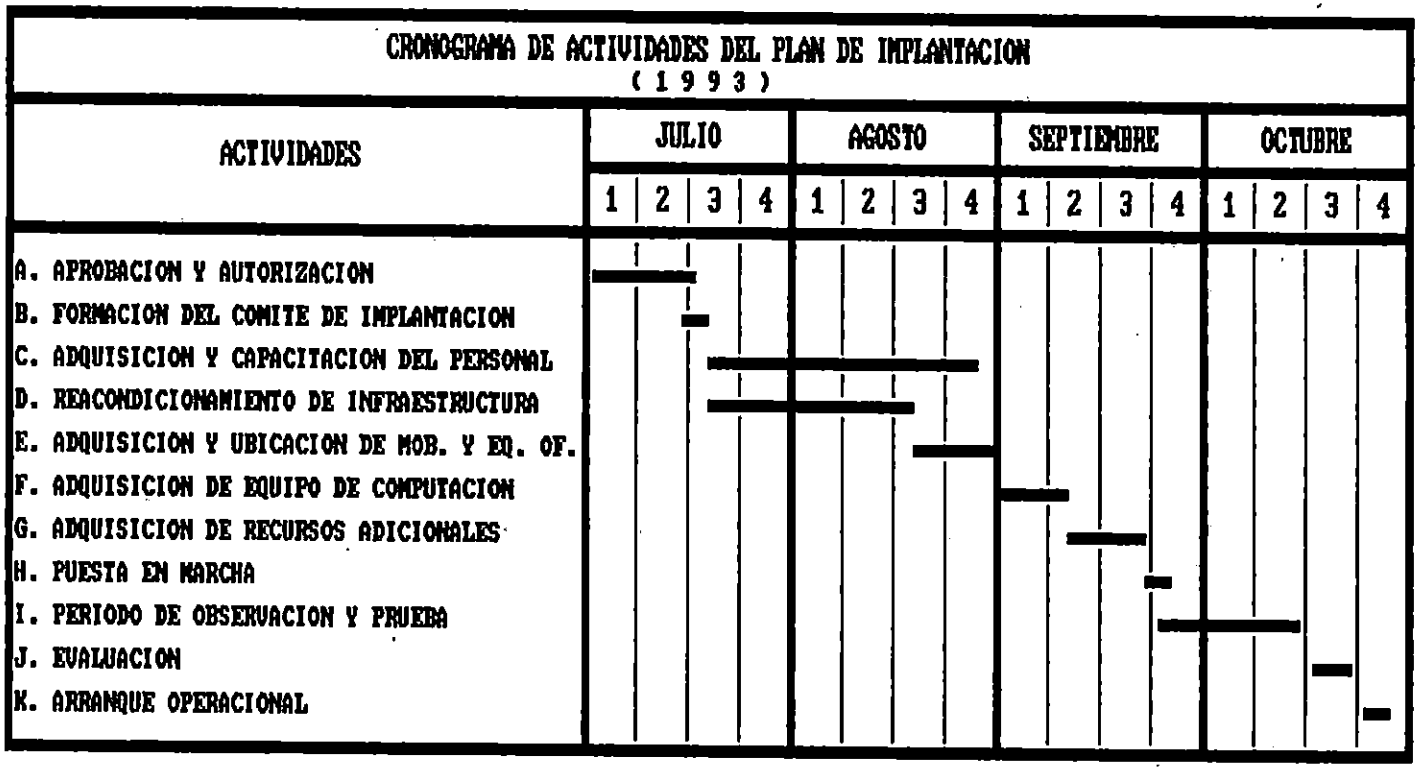
CUADRO No. 12

PROGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLANTACION

(DIAS)

No.	ACTIVIDAD	Du-ra-cion	Fecha Inicio	Fecha Fin
A	Aprobación y autorización	10	1/7/93	13/7/93
B	Formación del Comite de Implantación	3	14/7/93	16/7/93
C	Adquisición y Capacitación del Personal	30	17/7/93	30/8/93
D	Reacondicionamiento de Infraestructura	20	17/7/93	17/8/93
E	Adquisic.y ubicac. del mob.y equ. ofic.	10	18/8/93	30/8/93
F	Adquisición del Equipo de Computación	10	31/8/93	11/9/93
G	Adquisición de Recursos Adicionales	5	13/9/93	17/9/93
H	Puesta en Marcha	1	18/9/93	20/9/93
I	Período de Observación y Prueba	20	20/9/93	14/10/93
J	Evaluación	5	15/10/93	21/10/93
K	Arranque Operacional	2	21/10/93	23/10/93

FIG. No. 1


CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLANTACION
(1 9 9 3)
ACTIVIDADES
JULIO
AGOSTO
SEPTIEMBRE
OCTUBRE
1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4
A. APROBACION Y AUTORIZACION
B. FORMACION DEL COMITE DE IMPLANTACION
C. ADQUISICION Y CAPACITACION DEL PERSONAL
D. REACONDICIONAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA
E. ADQUISICION Y UBICACION DE MOB. Y EQ. OF.
F. ADQUISICION DE EQUIPO DE COMPUTACION
G. ADQUISICION DE RECURSOS ADICIONALES
H. PUESTA EN MARCHA
I. PERIODO DE OBSERVACION Y PRUEBA
J. EVALUACION
K. ARRANQUE OPERACIONAL

B. ORGANIZACION DE LA IMPLANTACION

Se hace necesario contar con una organización que sea la responsable del desarrollo de las actividades que el plan de implantación comprende. En tal sentido, se ha considerado la formación de un comite de implantación.

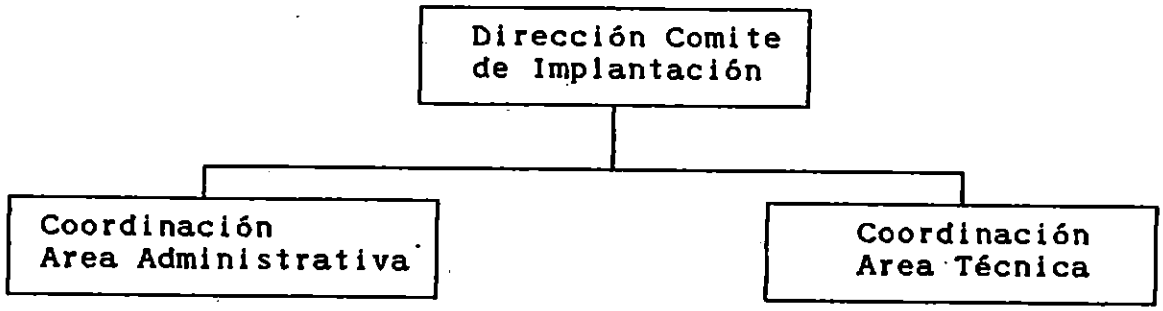
Este comite no dependerá directamente de ninguna unidad, esto con el fin de viabilizar y agilizar sus actividades. Se debe buscar que la organización del comite de implantación sea lo más sencilla y con el menor personal posible, para una reducción de los costos de la misma, es decir, el personal que conforme la organización del comite deberá ser de la empresa de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica a fin de que no involucre mayores costos adicionales, realizando las actividades de implantación como complemento a sus actividades diarias.

Con la estructura organizativa del comite se procurará la integración del personal que laborará permanentemente en la empresas, facilitándose así la aceptación e implementación del Diseño propuesto.

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE IMPLANTACIÓN

A continuación se presenta la estructura organizativa propuesta para el comite de implantación:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COMITE DE IMPLANTACION



2. FUNCIONES DEL COMITE DE IMPLANTACIÓN

a) Dirección del Comite de Implantación

Esta unidad tiene como función la de planear, organizar y controlar las actividades de la implantación del Diseño. Para este puesto se recomienda a la persona que fungirá como Gerente General de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica. El es el responsable del control y seguimiento de las actividades de implantación del Diseño Global.

b) Coordinación del Area Administrativa

La función de esta unidad, es la de apoyar y ejecutar las actividades de implantación del diseño que se le solicite en lo referente al área administrativa. Se considera conveniente que el responsable de esta unidad, sea la persona que fungirá como

responsable de la Gerencia Administrativa.

c) Coordinación del Area Técnica

Su función consiste en la ejecución de las actividades de implantación del área Técnica. Como responsable de esta unidad, se recomienda a la persona que fungirá como Gerente General de Consultoría y asistencia Técnica dentro de la empresa. Se deberá tener una estrecha coordinación con el área administrativa, para efectos de capacitación del personal.

3. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Con la asignación de responsabilidades, se pretende delimitar el papel de cada una de las unidades del comite de implantación. A continuación se muestra cada una de las actividades de implantación con sus respectivos responsables:

MATRIZ DE RESPONSABLES DE ACTIVIDADES DE IMPLANTACION		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
A	Aprobación y autoriz. de la estructura del plan	Grupo Interesado
B	Formación del comite de implantación	Dirección Comite
C	Adquisición y capacitación de Personal	Coord.Area Téc.
D	Reacondicionamiento de Infraestructura	Coord.Area Admin
E	Adquisición y ubicación del mob.y eq. oficina	Coord.Area Admin
F	Adquisición de equipo de Computación	Coord.Area Téc.
G	Adquisición de Recursos Adicionales	Coord.Area Admin
H	Puesta en Marcha	Dirección Comite
I	Período de observación y prueba	Dirección Comite
J	Evaluación	Dirección Comite
K	Arranque operacional del Diseño	Dirección Comite

C. CONTROL DE LA IMPLANTACION

El control de la implantación constituye el parámetro de comparación; a efecto de ir verificando el cumplimiento de las metas allí establecidas.

Una vez realizada la planificación de la implantación y establecida la organización del comite que tendrá la responsabilidad de ejecutarla, se requiere contar con los

elementos que permitan dar el adecuado seguimiento y control de las diferentes actividades de implantación, a fin de que éstas sean realizadas en el tiempo programado y con los recursos establecidos.

Los pasos del proceso de control de la implantación, pueden resumirse de la siguiente manera:

- Puesta en marcha de la implantación
- Evaluación

1. PUESTA EN MARCHA

En ésta fase, las actividades de implantación son ejecutadas por el personal del comite de Implantación, de acuerdo con las instrucciones establecidas en el Plan.

Los responsables de las actividades están bajo la obligación de producir los resultados deseados, dentro de los limites de tiempo especificado en el Plan y con un mínimo consumo de recursos.

2. EVALUACIÓN

En esta fase, debe compararse continuamente datos e impresiones con respecto al estado actual (reales) y los programados. Por lo tanto se debe tener en cuenta información a cerca de:

- Desviaciones reales con respecto al programa de implantación, las razones de estas y sus consecuencias.
- Fecha de iniciación de las actividades, estado actual y el progreso que se espera de sus tareas.

CONCLUSIONES

1. La Consultoría y la Asistencia Técnica orientada hacia la Industria es un medio de gran alcance para el logro de la reactivación económica del país; particularmente de las empresas industriales, las cuales incrementarían su productividad y sus ingresos.

2. En el Sector Industria se reflejan las diversas causas problemáticas que los empresarios de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tienen en la actualidad; esto es basado a través de la investigación de campo.

3. El problema principal que afronta la Micro, Pequeña y Mediana Empresa es la falta de conocimiento técnico y administrativo que permita incrementar su productividad específicamente en la Micro Empresa, su bajo nivel de productividad es una consecuencia del escaso nivel cultural, técnico y tecnológico; lo que no les permite el desarrollo efectivo y deseado en las Areas de Producción, Administración, Finanzas e Informática.

4. La creación de una empresa de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica será un instrumento de gran ayuda para resolver las necesidades o causas de los diversos problemas empresariales en las Areas de Producción, Administración, Finanzas e Informática.

5. Existe disponibilidad para recibir los Servicos de Consultoría y Asistencia Técnica por parte de las Empresas Industriales sobre todo en la Pequeña y Mediana Empresa; por lo tanto su creación esta en función de la agilización de los trámites para su creación.

6. La Micro Empresa es un mercado potencial para prestar los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica puesto que éstas no conocen la Consultoría y/o Asistencia Técnica o además representan una baja proporción de empresas que han sido objeto de Consultoría y Asistencia Técnica; por lo tanto surge la responsabilidad de proporcionar los Servicios con la orientación debida a las necesidades de ayuda a las empresas.

7. A través de criterios que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo se determinó la bondad o rentabilidad de crear los Servicios de Consultoría y Asistencia Tecnica.

8. Que la Rencoversion Industrial, en estos días es de gran importancia, pues obliga a las empresas obtener en el mercado una mayor competitividad en cuanto a: calidad en el producto y/o servicio, mano de obra, tecnología adecuada y de bajos costos.

RECOMENDACIONES

1. Al proporcionar los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica a las empresas, se de mayor importancia a tratar de solucionar aquellos problemas que afectan en la economía de las empresa.

2. Para solucionar los problemas de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa se recomienda diseñar programas, con los cuales se promuevan formas para la obtención de materia prima, venta de productos, créditos, etc., que les permita un mejor desarrollo empresarial.

3. Debido a que las necesidades en las actividades de las áreas en estudio, son mayores en la micro y pequeña empresa, la prestación de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, deben estar principalmente orientadas a los sectores productivos.

4. Para tener mayor cobertura del universo, la promoción de la Empresa de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica debe incluir su identificación con gremiales y asociaciones empresariales.

5. Buscar mecanismos orientados a la investigación continua de las actividades empresariales con el objetivo de mejorar la orientación de los Servicios tanto de Consultoría como de Asistencia Técnica a las necesidades de las empresas.

6. Buscar mecanismos orientados a fijar precios por el Servicio de Consultoría y/o Asistencia Técnica; una manera es mediante el establecimiento de parámetros orientados a determinar las condiciones económicas de cada empresa, ya que la capacidad adquisitiva de éstas difiere entre si.

7. El recurso humano establecido para la prestación de los Servicios de Consultoría y/o Asistencia Técnica a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, obedece al criterio de recursos mínimos de funcionamiento, a medida que los servicios de Consultoría y/o Asistencia Técnica vayan ganando mercado deben reestructurarse dichos recursos de acuerdo a la demanda.

8. En este período de reconciliación nacional que vive el país, con un sistema de mercado neoliberal, políticas fiscales, se suguiere a los señores de la micro y pequeña empresa formar cooperativas, es decir, agruparse o crear otro tipo de mecanismos para subsistir y poder competir en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA.

A) Libros, Folletos y Publicaciones Periódicas.

1. BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. (1a. Edición), Editorial McGraw-Hill, México.

2. BARCIA, Roque. Sinónimos castellanos. (7a. Edición), Editorial Sopena Argentina, S.R.L., Argentina.

3. GUERRA SALGUERO, Marta Alicia. El Papel de la Micro Empresa en la Economía Salvadoreña. Período 1980-1990 y Sus Perspectivas. San Salvador. AMPES, Marzo de 1992.

4. SCHMELKES, Corina. Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (Tesis). (1a. Edición), Editorial Harla, México, 1988.

5. ——————.—El Rol de la Micro y Pequeña Empresa en la Economía Nacional. San Salvador 1991.

6. ——————.—Revista Trimestral. Abril, Mayo, Junio. Banco Central de Reserva de El Salvador. San Salvador, 1992.

B) Tesis.

1. AVALOS, Hilda Consuelo. Diagnóstico de la Mediana Empresa Industrial Salvadoreña en las Areas de Mercadeo, Producción, Personal y Finanzas, Subsector Vestuario Exterior Para Damas. Tesis Lic. en Admón. de Empresas. San Salvador, E.S. Universidad de El Salvador (UES), 1987.

2. BARRERA Zelaya, Blanca Elizabeth. Factores que Influyen en el Nivel de Producción de la Pequeña Empresa Productora del Vestuario del Area Metropolitana de San Salvador, período: 1976 - 1986. Tesis Lic. en Economía. San Salvador, E.S. Universidad de El Salvador (UES), 1991.

3. BENAVIDES Alvarenga, Mirna Acenett. Diagnóstico de la Mediana Empresa de El Salvador, Subsector Vestuario, Confección de ropa de Vestir para Caballero en las áreas de Mercadeo, Finanzas y Personal. Tesis Lic. en Admón. de Empresas. San Salvador, E.S.,Universidad de El Salvador (UES), 1987.

4. DURAN Ortega, Elba Esperanza. Diagnóstico área de Producción de la Pequeña Empresa Salvadoreña de Alimentos de Origen Animal. Tesis Lic. en Admón de Empresas. San Salvador, E.S., Universidad de El Salvador (UES), 1987.

5. FLORES Romero, Ligia Aída. Diseño de un Centro de Capacitación y Asistencia Técnica para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Manufacturara Salvadoreña. Tesis Ing. Industrial. San Salvador, E.S., Universidad de El Salvador (UES), 1992.

6. JEREZ Hidalgo, Carlos Roberto. Modelo Institucional de Asistencia Técnica Integral para Empresas Agroindustriales de El Salvador. Tesis Ing. Industrial. San Salvador, E.S., Universidad de El Salvador (UES), 1985.

7. NAVAS Zelaya, María Dolores. La Supervisión del Crédito y la Asistencia Tinancieras de Fomento para Promover el Desarrollo de la Pequeña Industria Textil Salvadoreña. Tesis en Lic. Admón de Empresas. San Salvador, E.S., Universidad de El Salvador (UES), 1985.

8. QUIJADA Quijano, Miguel Balmore. Manual de Asistencia Técnica para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Salvadoreña. Tesis Ing. Industrial, San Salvador, E.S., Universidad de El Salvador (UES), 1987.

9. RIVERA Herrera, Doris. Historia del Desarrollo Industrial en El Salvador: Situación de la Pequeña Empresa y su Operativización. Tesis Lic. en Contaduría Pública.San Salvador, E.S., Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), 1984.

10. ROBLES Gamero, Mario Odette. La Asistencia Técnica en el Sector Agroindustrial y sus Perspectivas de desarrollo en El Salvador. Tesis en Lic. Admón. de Empresas, San Salvador, E.S., Universidad de El Salvador (UES), 1988.

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

ANEXO No. 1

DEFINICIONES DE ASESORIA, CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA

CONCEPTO INSTITUCION	ASESORIA	CONSULTORIA	ASISTENCIA TECNICA
CENAP	Es la actividad tendiente a orientar y formar al dirigente empresarial con el fin de que pueda resolver él mismo los problemas que afronta la empresa.	Aconsejar y prestar asistencia técnica en los problemas que afronta el empresario.	
MIPLAN	Servicios de expertos o consultores dirigidos a facilitar la solución de problemas institucionales, científicos y tecnológicos.	La realización de la actividad consultora la consideran dentro de la asesoría.	
PROPEMI (FUSADES)	Servicio de orientación que se ofrece al usuario cuando su actividad productiva presenta inconvenientes que afectan su funcionamiento.	Es la acción de una persona técnica especializada para la solución de problemas.	Apoyo de carácter directo y específico en cualquiera de las áreas funcionales de la empresa.
NACIONAL FINANCIERA S.A.(MEXICO)		Es la actividad profesional que se caracteriza por la disponibilidad de actitudes y conocimientos teóricos y prácticos especializados sobre diversos campos, para su aplicación en la solución de problemas específicos de una manera calificada y objetiva.	Son los conocimientos teórico práctico especializado sobre diversos campos para su aplicación en la solución de problemas específicos de las empresas, haciendo mas eficiente el uso de factores productivos y que permiten el desarrollo integral de las empresas que lo reciben.

CONCEPTO INSTITUCION	ASESORIA	CONSULTORIA	ASISTENCIA TECNICA
ASOCIACION DE COOPERACION TECNICA		Conjunto de servicios profesionales, que fundamentados en la experiencia y los conocimientos tecnológicos se traducen en actividades apoyadas en la investigación científica, permiten estudiar y resolver específicamente los problemas múltiples de organización que sobre objetivos, políticas, normas, funciones y estructura organizativa, afronta las empresas en sus diferentes etapas del desarrollo.	Es todo aquel conjunto de conocimientos técnicos-científicos que utilizados y aplicados se traducen en actividades que apoyadas en la experiencia y habilidades permiten investigar y estudiar específicamente los problemas múltiples de las empresas con el propósito de elevar su eficacia y proponer las recomendaciones que contribuyan a mejorar el funcionamiento de la diferentes áreas funcionales.
CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR	Actividad de orientar a los empresarios en diferentes temas, se realiza a través de entrevistas o seminarios de capacitación.		Servicio que se le presta a las empresas a través de cursos, seminarios, charlas, donde se capacita a los empresarios para que puedan resolver problemas específicos de carácter técnico.
CONSULTORES INDUSTRIALES DE EL SALVADOR		Acción de resolver problemas generales en cualquiera de las áreas que conforman la empresa a través de uno o más profesionales con experiencia.	Servicio que consiste en resolver problemas de cualquier área específica de la empresa a través de especialistas en las materias.

ANEXO No. 2

DEFINICIONES DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

DEFINICIONES DE MICRO EMPRESA

INSTITUCION	CONCEPTO
FEDECREDITO (Federación de Cajas de Créditos)	Es la unidad económica que carece de organización y con activos inferiores a ¢ 50,000.00 .
B.F.A. (Banco de Fomento Agropecuario)	Son grupos solidarios que se profesan confianza entre sí, cuyo interés es común a todos y que voluntariamente se organizan para realizar conjuntamente una actividad, o tener financiamiento u otro servicio, y que cada integrante no tenga un activo mayor de ¢ 25,000.00 .
CENAP (Centro Nacional de la Productividad)	Es parte del sector informal y la constituyen empresas tan pequeñas que en su mayoría tienen menos de cuatro personas y generalmente son empresas familiares donde los empleados son muchas veces no remunerados.
MIPLAN (Ministerio de Planificación)	Es toda aquella parte de la población que está ubicada en áreas de sobrevivencia, en las cuales no tienen acceso a las ventajas del sistema, tales como Crédito, Asistencia Técnica, Incentivos Fiscales, y otros.
CORSAIN (Corporación Salvadoreña dEnversiones)	En cuanto a la actividad comercial, son los que sus niveles de venta no son capases de generar acumulación y en cuanto a sus activos no exceden de ¢ 100,000.00 .
BANAFI	Son todas las empresas que tienen actividad menores de ¢ 100,000.00 .
BANCO SALVADOREÑO	Es aquella empresa que posee activos hasta ¢ 100,000.00 .
FUSADES	Son aquellas que forman parte de una empresa con uno o más propietarios, en la cual trabajan solos o empleando mano de obra adicional, con activos hasta de ¢ 75,000.00 .
SCIS (Sociedad de Comerciantes e Industria)	Empresas con activo hasta ¢ 100.000.00 .
FIGAPE	La constituyen las empresas que poseen entre una o varias personas laborando en sus instalaciones.

DEFINICIONES DE PEQUEÑA EMPRESA

INSTITUCION	CONCEPTOS
FIGAPE	Es aquella empresa cuyo activo no sea superior a ¢ 300,000.00. Además, el número de personas empleadas es de cinco a diecinueve como máximo.
CORSAIN	Aquella empresa que posee activos fijos de ¢ 100,000.00 a ¢ 500,000.00 y hasta un máximo de veinte empleados.
CENAP	Son las empresas con un activo hasta de ¢ 100,000.00 o posean personal ocupado entre cinco y diecinueve.
FUSADES (A través de PROPEMI)	Son aquellas empresas constituidas por una o mas dueños y que sus activos no son superiores a ¢150,000.00 empleando mano de obra adicional.
FENAPES Federación Nacional de Pequeños Empresarios.	Es la actividad productiva dedicada a la fabricación de artículos manufacturados que ocupa de tres a diecinueve trabajadores, incluido el dueño o ejecutivos y los familiares no remunerados y cuyo activo no sea mayor de ¢ 300,000.00 .

DEFINICIONES DE MEDIANA EMPRESA

INSTITUCION	CONCEPTOS
CENAP	Empresa con un capital de trabajo que oscile entre ¢ 25,000.00 a ¢ 100,000.00 y que cuente con un número de viente a cien personas ocupadas.
FIGAPE	Es aquella empresa que posee activos entre ¢ 300,000.00 y ¢ 500,000.00. Además que posee entre viente y cuarenta y nueve empleados.
I.S.S.S.	Empresa que cuenta con un número de once a cuarenta y nueve personas ocupadas.
DIVISION DE ASISTENCIA TECNICA	Es el establecimiento con viente a cuarenta y nueve personas empleadas y con inversiones hasta ¢ 150,000.00 con maquinaria, equipo y activo circulante.
BANAFI	Es aquella cuyos activos no son mayores de ¢ 500,000.00 .

ANEXO No. 3

CALCULO DE EMPRESA A ENCUESTAR

	INDUSTRIA			COMERCIO			SERVICIO		
Tamaño	#Empres	%	#Encues	#Empres	%	#Encues	#Empres	%	#Encue
Micro	938	18.83	27	1159	23.27	34	611	12.27	18
Pequeña	465	9.34	14	536	10.76	14	422	8.47	12
Mediana	263	5.28	8	297	5.98	9	290	5.82	9
Total	1666	33.45	49	1992	39.99	57	1323	26.56	39

Ejemplo: Para el caso de la Industria, en el Cuadro No.2 (pág. 28) se observa que éste sector tiene un grado de participación de 33.45% (implica un total de 49 empresas a encuestar de dicho sector); además en este anexo se observa el número de establecimientos de la micro, pequeña y mediana empresa las cuales forman el 33.45% con un 18.83%, 9.34% y 5.28% respectivamente. Para el cálculo del número de empresas a encuestar se obtiene de la siguiente manera:

Para la Microempresa:

33.45% ———————— 49

18.83% ———————— x

$$x = \frac{18.83\% \times 49}{33.45\%}$$

x = 27 Empresas a Encuestar.

ANEXO No. 4
ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

SEÑOR EMPRESARIO:

El siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información que sirva de base para determinar las necesidades en la empresa salvadoreña en las áreas de:

* PRODUCCION
* ADMINISTRACION
* FINANZAS E
* INFORMATICA

Los datos que se obtengan serán tratados en forma confidencial y con fines estrictamente académicos; los cuales servirán para el desarrollo del trabajo de graduación: "PROPUESTA DE DISEÑO DE EMPRESAS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR".

El cuestionario podrá ser contestado en forma abierta y por medio de items (marcando con una "x").

"HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA"

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

IDENTIFICACION.

1. Cargo del entrevistado:

   a) Propietario ( )

   b) Gerente ( )

   c) Sub-Gerente ( )

   d) Otro. Especifique:_____

2. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

   a) Industria ( )

   b) Comercio ( )

   c) Servicios ( )

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

   _____

4. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

   a) Menos de 5 personas ( )

   b) De 5 personas a 19 personas ( )

   c) De 20 personas a 100 personas ( )

   d) Más de 100 personas ( )

5. ¿Cuál es el volumen de ventas anual de su negocio o empresa?

   a) Menos de ¢ 50,000.00 ( )

   b) De ¢ 50,001.00 a ¢ 100,000.00 ( )

   c) De ¢ 100,001.00 a ¢ 200,000.00 ( )

   d) De ¢ 200,001.00 a ¢ 500,000.00 ( )

1. ¿Ha utilizado los servicios de consultoría y asistencia técnica?
   a) Si ( )
   b) No ( )

   Si contesto "No" ¿por qué?
   a) Desconocimiento ( )
   b) Procedimientos complicados ( )
   c) Innecesarios para su empresa ( )
   d) Altos costos ( )
   e) Otros. Especifique: _____

   Favor pasar a la pregunta No. 11

2. ¿Cómo obtuvo el contacto con la firma consultora?
   a) A través de gremios, asociaciones ( )
   b) Amistades ( )
   c) Televisión ( )
   d) Radio ( )
   e) Periódicos ( )
   f) Revistas técnicas ( )
   g) Otros. Especifique: _____

3. ¿Utiliza actualmente los servicios de consultoría y asistencia técnica?
   a) Si ( )
   b) No ( )

   Si contesto "No",¿por qué?
   a) Costos elevados ( )
   b) Procedimientos complejos ( )
   c) Malos resultados ( )
   d) Falta de tiempo ( )
   e) Considera no los necesita ( )
   f) Otros. Especifique: _____

4. ¿En qué forma ha recibido los servicios de consultoría y asistencia técnica?
   a) Cursos ( )
   b) Seminarios ( )
   c) Conferencias ( )
   d) Simposio ( )
   e) Mesas redondas ( )
   f) Adiestramiento en lugar de trabajo( )
   g) Otros. Especifique: _____

5. ¿En qué áreas de la empresa ha recibido los servicios de consultoría o asistencia técnica?
   a) Producción ( )
   b) Administración ( )
   c) Finanzas ( )
   d) Informática ( )
   e) Otros. Especifique: _____

6. ¿Cómo considera Ud. que son los resultados obtenidos por los servicios de consultoría y asistencia técnica?
   a) Excelentes ( )
   b) Buenos ( )
   c) Regulares ( )
   d) Deficientes ( )
   e) Pésimos ( )
   f) No llegaron a darse ( ) ¿por qué?
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____

7. ¿Entre que rangos estuvo el costo del servicio?
   a) Gratis ( )
   b) Menos de ¢ 500.00 ( )
   c) Entre ¢ 501.00 y ¢ 2,000 ( )
   d) Más de ¢ 2,001 ( )

8. ¿Cómo considera el costo del servicio?
   a) Elevados ( )
   b) Bajos ( )
   c) Justos ( )
   d) Moderados ( )
   e) No desembolso nada ( )

9. ¿En qué momento de la vida de la empresa acudió a la utilización de los servicios de consultoría y asistencia técnica?
   a) Etapa de idea ( )
   b) Etapa de organización ( )
   c) Funcionamiento inicial ( )
   d) Otro. Especifique: _____

10. ¿Considera que actualmente existen en el medio suficientes servicios de consultoría o asistencia técnica?

a) Si ( )
b) No ( )

---

11. ¿Estaría dispuesto (a) a utilizar por primera vez ó nuevamente los servicios de consultoría ó asistencia técnica?

a) Si ( ) Continué
b) No ( )

Si contesto "No", ¿por qué?

a) No cree en dichos servicios ( )
b) Malas referencias de dichos servicios ( )
c) Malos resultados ( )
d) Falta de tiempo ( )
e) Otros. Especifique: _____

Favor pasar a la Pregunta No. 15

---

12. ¿En qué horario y días le gustaría se impartiera los servicios de consultoría y asistencia técnica?

Horario		Días	
a) Mañana	( )	d) Días hábiles	( )
b) Tarde	( )	e) Fin de semana	( )
c) Noche	( )		

---

13. ¿En que lugar le gustaría que se impartiera los servicios de consultoría y asistencia técnica?

a) Dentro de la empresa ( )
b) Local alquilado (Hotel) ( )
c) Local de la institución que la imparte ( )
d) Otro. Especifique: _____

---

14. Los principales problemas que afectan a su establecimiento son:

Dificultad en la provisión de:

a) Materia prima
- * Compra de cantidades muy pequeñas ( )
- * Pocos productores ( )
- * Escasos recursos económicos ( )
- * Carencia de programas para adqui-

b) Personal calificado
- * Prestaciones laborales ( )
- * Rotación del personal ( )
- * Deficiente proceso de selección de personal ( )
- * Jornada laboral ( )
- * mano de obra no capacitada ( )

c) Baja demanda
- * falta de publicidad ( )
- * Competencia del producto y/o servicio ( )
- * Precios altos en los productos y/o servicios ( )
- * Devolución por defectos ( )
- * Incumplimiento en la entrega de los productos ( )
- * Factores estacionales ( )

d) Bajos niveles de producción
- * Limitada capacidad instalada ( )
- * Bajos recursos económicos ( )
- * Inadecuada distribución de maquinaria y equipo ( )
- * Racionamiento de energía eléctrica ( )

e) Limitaciones administrativas
- * Desconocimientos de técnicas ( )
- * Falta de estructura organizativa (organigrama) ( )
- * Inadecuada división del trabajo ( )
- * Falta de manuales de organización y puestos ( )

f) Limitaciones financieras
- * Falta de registros contables ( )
- * Determinación de costos ( )

g) Inadecuadas condiciones de créditos
- * Elevadas tasas de intereses ( )
- * Plazos inconvenientes ( )
- * Exigencia excesiva de garantías ( )

h) Dificultad para obtener créditos
- * No cumplen con los requisitos exigidos ( )
- * Negligencias de las instituciones financieras ( )

i) En el área Informática (computación)
- * Desconocimiento de usos del computador ( )
- * Desconocimientos de programas (Software) ( )
- * Aplicación deficiente del computador ( )

15. ¿Qué problemas o restricciones cree Ud. que se da en los servicios de consultoría y asistencia técnica, que impidan una selección y contratación de los mismos en condiciones favorables?

16. ¿Qué podría sugerir a la consultoría o asistencia técnica para que ésta mejore o se supere?

17. A su juicio, ¿Cree Ud. qué el crecimiento de una empresa podría darse, prescindiendo de los servicios de consultoría o asistencia técnica?

ANEXO No. 5
TABULACION Y ANALISIS DE LOS DATOS

La presentación de la información recopilada se presenta de manera sintetizada en los cuadros y gráficos respectivos que se presentan a continuación:

Identificación (de la pregunta No. 1 a la 5.)

Objetivo: Identificar el tamaño de las empresas por actividad económica, a través de los criterios: número de personal y el volumen de ventas, así también, por quiénes (cargo del entrevistado) fue llenada la encuesta para asegurar la veracidad de la información obtenida.

TABLA No. 1

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Propietario	24	88.89	7	50	1	12.50	32	65.31
Gerente	0	0	5	35.71	4	50	9	18.37
Subgerente	0	0	0	0	2	25	2	4.08
Otros	3	11.11	2	14.29	1	12.50	6	12.24
TOTAL	27	100	14	100	8	100	49	100

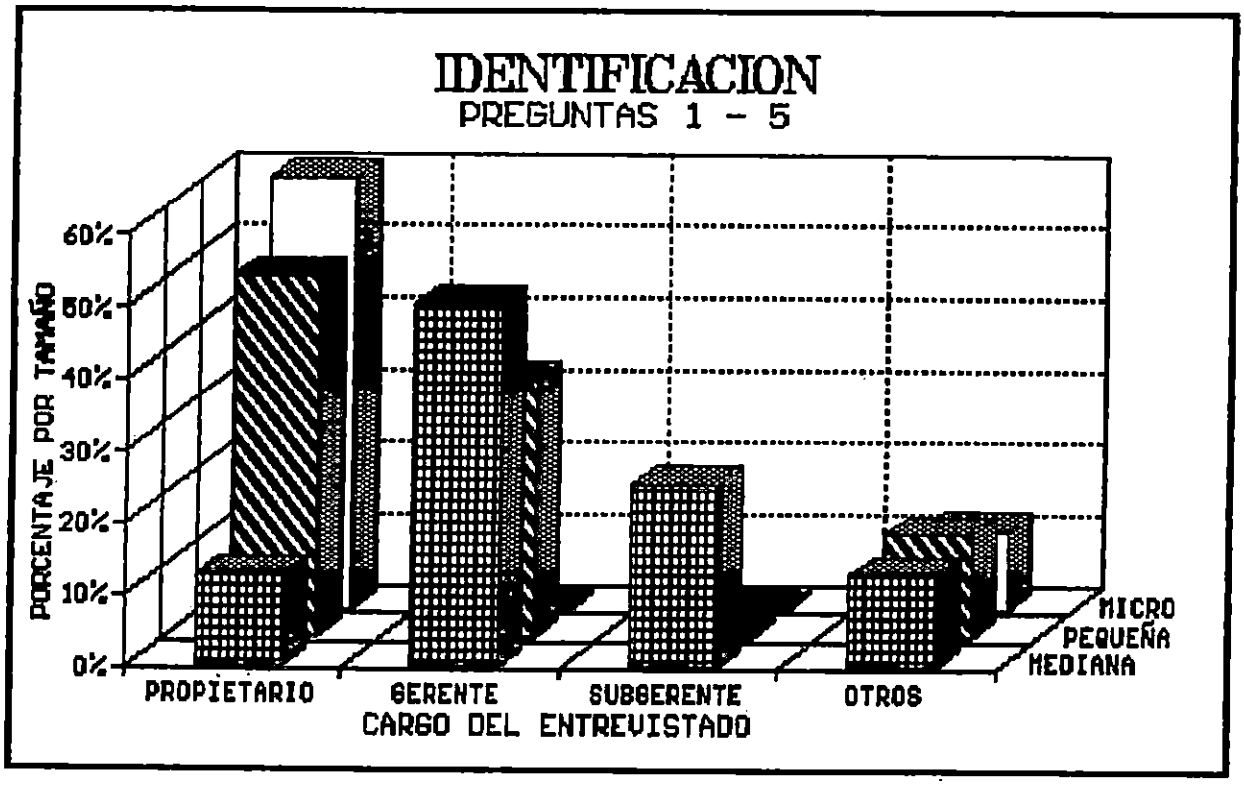


GRAFICO No. 2

En la parte de identificación se observa que la mayoría de las personas que llenaron la encuesta fueron los propietarios con 65.31%, seguido de los gerentes con el 18.37%; Otros (supervisores, contadores, jefes de venta, empleados, etc.), con 12.24%; y los subgerentes con el 4.08%.

Analizando por tamaño, se observa que de las personas que llenaron la encuesta para la micro empresa, un 88.89% que corresponde a los propietarios y un 11.11% para Otros; en cuanto a la pequeña, la mayoría de las personas que contestaron fueron los propietarios con un 50% seguido de los gerentes con 35.71 y de

Otros con 14.29%. En la mediana empresa, los que más contestaron fueron los gerentes con un 50%, seguido de los subgerentes con 25%, así como de los propietarios y otros con 12.5% cada uno.

Pregunta No. 1.

¿Ha utilizado los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica?

Objetivo: Determinar el grado de utilización de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica por parte de las empresas; así como también los motivos del por qué éstas no han utilizado dichos servicios.

TABLA No. 2

SECTOR = / TAMAÑO = / RESP.	INDUSTRIA							
	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
SI	15	55.56	11	78.57	5	62.50	31	63.27
NO	12	44.44	3	21.43	3	37.50	18	36.73
TOTAL	27	100	14	100	8	100	49	100

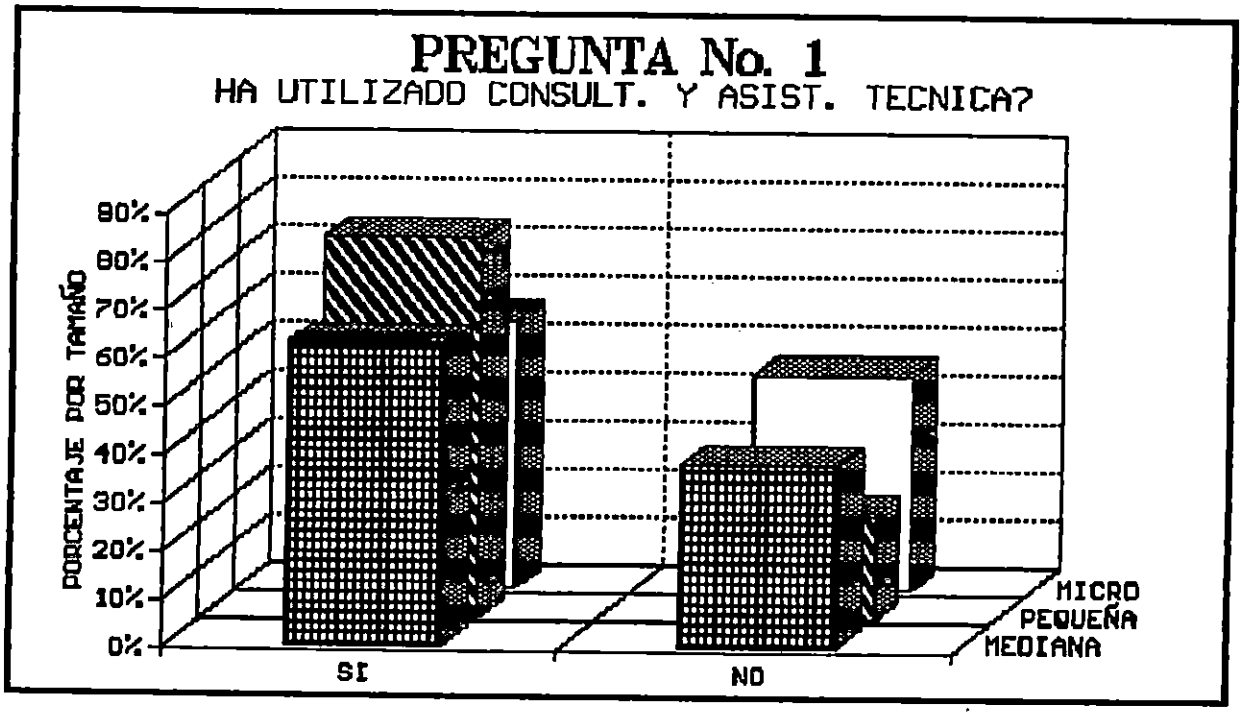


GRAFICO No. 3

En la pregunta No.1 se puede observar que la mayoría de la empresas encuestadas si han utilizado los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica (63.27%) y el resto (36.73%) no los ha utilizado.

Se observa que en el sector que tanto la Micro, Pequeña y Mediana Empresa encuestadas si han utilizado dichos servicios, con 55.56%, 78.57% y 62.50% respectivamente.

Con respecto a los motivos por los que no se ha utilizado la Consultoría y Asistencia Técnica se tiene lo siguiente :

TABLA No. 3

SECTOR = / TAMAÑO = / RESP.	INDUSTRIA							
	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Desconocimiento	5	41.67	2	66.67	2	40	9	45
Procedimientos complicad.	2	16.67	0	0	0	0	2	10
Innecesarios Para Empre.	3	25	0	0	1	20	4	20
Altos Costos	2	16.67	0	0	1	20	3	15
Otros	0	0	1	33.33	1	20	2	10
TOTAL	12	100	3	100	5	100	20	100

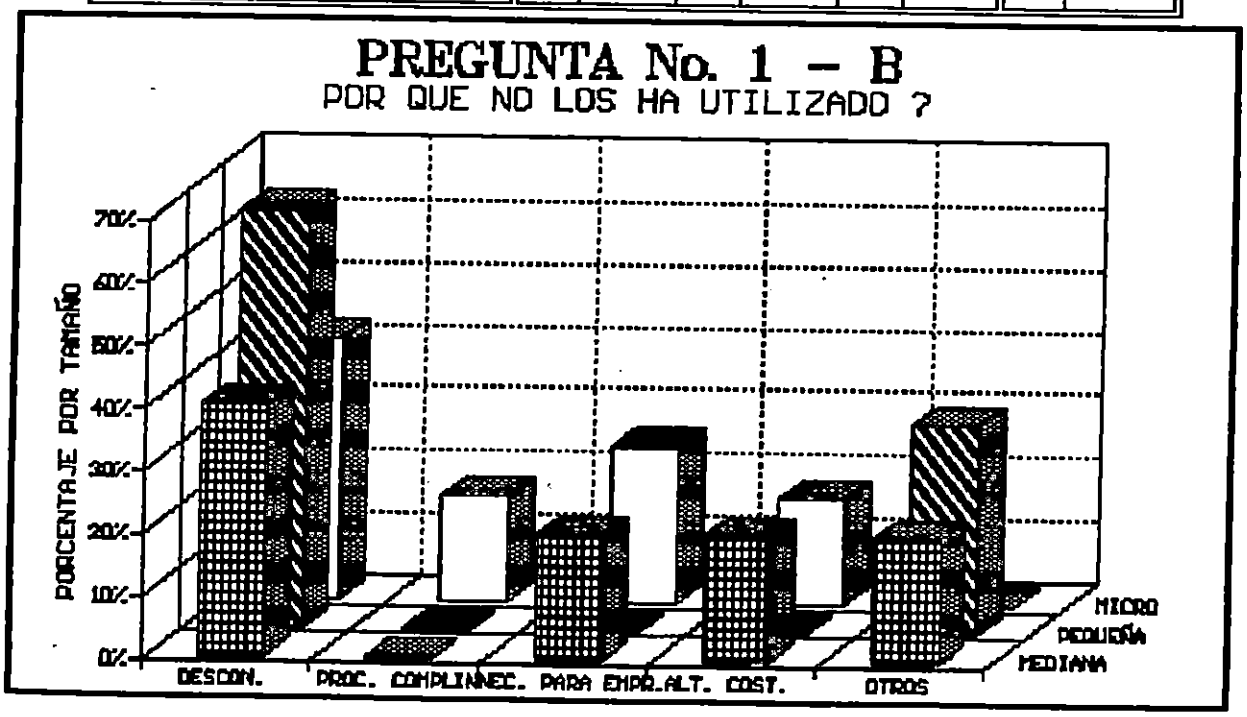


GRAFICO No. 4

Analizando los motivos del por que las empresas no han utilizado los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, los que más han influido es el Desconocimiento de dichos servicios con 45% seguido de quienes lo creen Innecesarios para su empresa con un 20%. Luego, el 15% que no los ha utilizado por considerar que tienen Altos Costos. Luego un 10% de Otros no los utiliza por falta de tiempo y otro 10% no los utiliza por considerar que poseen procedimientos complicados.

En sector, el mayor motivo por el cual no se han utilizado los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica es por el Desconocimiento tanto para la Micro, Pequeña y Mediana empresa con el 41.67%, 66.67% y 40% respectivamente.

El segundo motivo por el cual la micro no ha utilizado los servicios es que los consideran innecesarios para la empresa (25%) en cambio para la pequeña, la segunda causa son otros motivos tales como que no poseen tiempo para utilizar dichos servicios (33.33%).

En la mediana empresa, hay quienes lo consideran innecesario los servicios (20%), o que tienen altos costos (20%) o no lo utilizan por otros motivos (20%).

Pregunta No. 2

¿Cómo obtuvo el contacto con la firma consultora?

Objetivo: Determinar el medio de contacto entre la firma consultora y la empresa.

TABLA No. 4

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		-MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
A Través de Gremios, Aso.	5	33.33	4	36.36	1	20	10	32.26
Amistades	7	46.67	5	45.45	2	40	14	45.16
Televisión	0	0	0	0	0	0	0	0
Radio	0	0	0	0	0	0	0	0
Periódicos	2	13.33	2	18.18	1	20	5	16.13
Revistas Técnicas	0	0	0	0	1	20	1	3.23
Otros	1	6.67	0	0	0	0	1	3.23
TOTAL	15	100	11	100	5	100	31	100

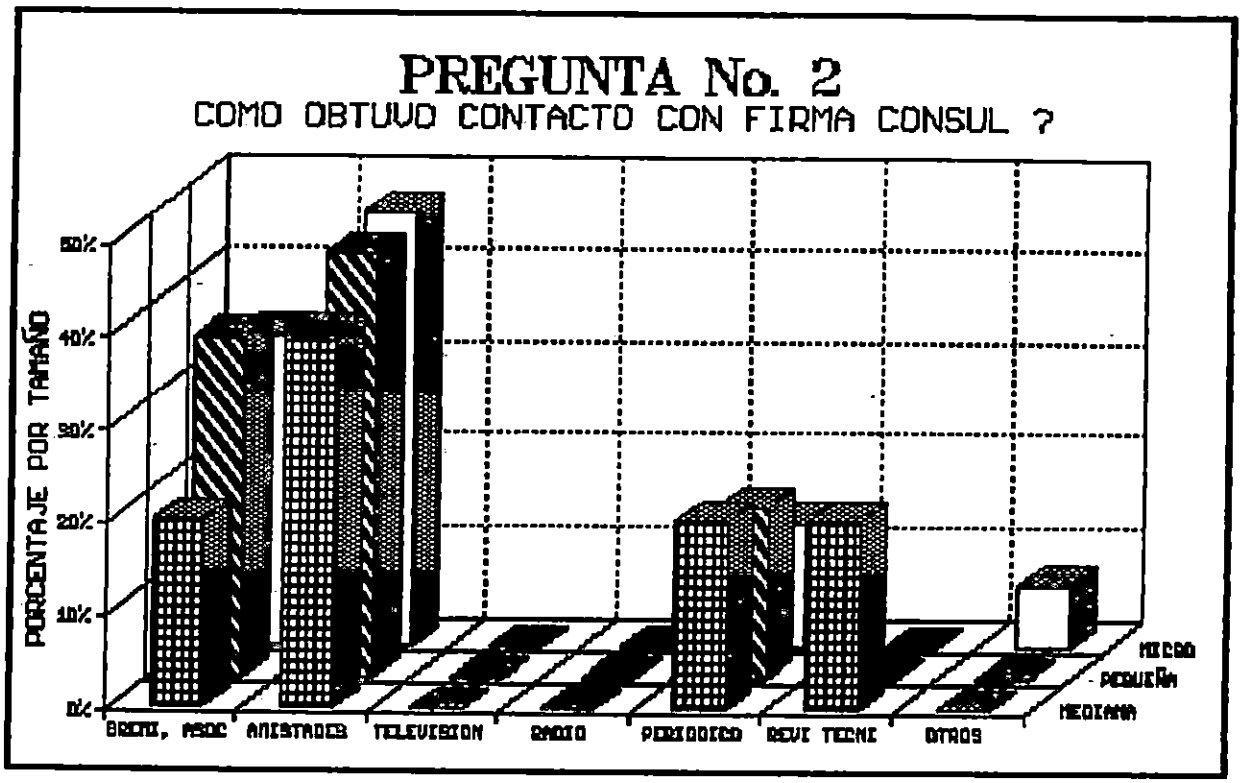


GRAFICO No. 5

Para la pregunta No.2 se observa que el contacto entre la firma consultora y las empresas, en la mayoría de los casos, son a través de Amistades (45.16%), seguido por medio de Gremios y Asociaciones (32.26%), Periódicos (16.13%), Otros (3.23%) y revistas técnicas (3.23%).

La mayor forma de obtener contacto es a través de gremios y amistades. La Micro obtiene sus contactos a través de Amistades con un 46.67%, la Pequeña y Mediana empresa también lo hacen a través de Amistades con 45.45% y 40% respectivamente.

La otra manera por la cual las empresas obtienen contacto con las consultoras es a través de los gremios o asociaciones; para la micro significó un 33.33%, para la pequeña un 36.36% y para la mediana un 20%.

Pregunta No.3

¿Utiliza actualmente los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica ?

Objetivo: Determinar el grado de utilización de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica en la actualidad y el motivo por el cual las empresas dejaron de utilizar estos servicios?

TABLA No. 5

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Si	5	38.46	4	40	2	40	11	39.29
No	8	61.54	6	60	3	60	17	60.71
TOTAL	13	100	10	100	5	100	28	100

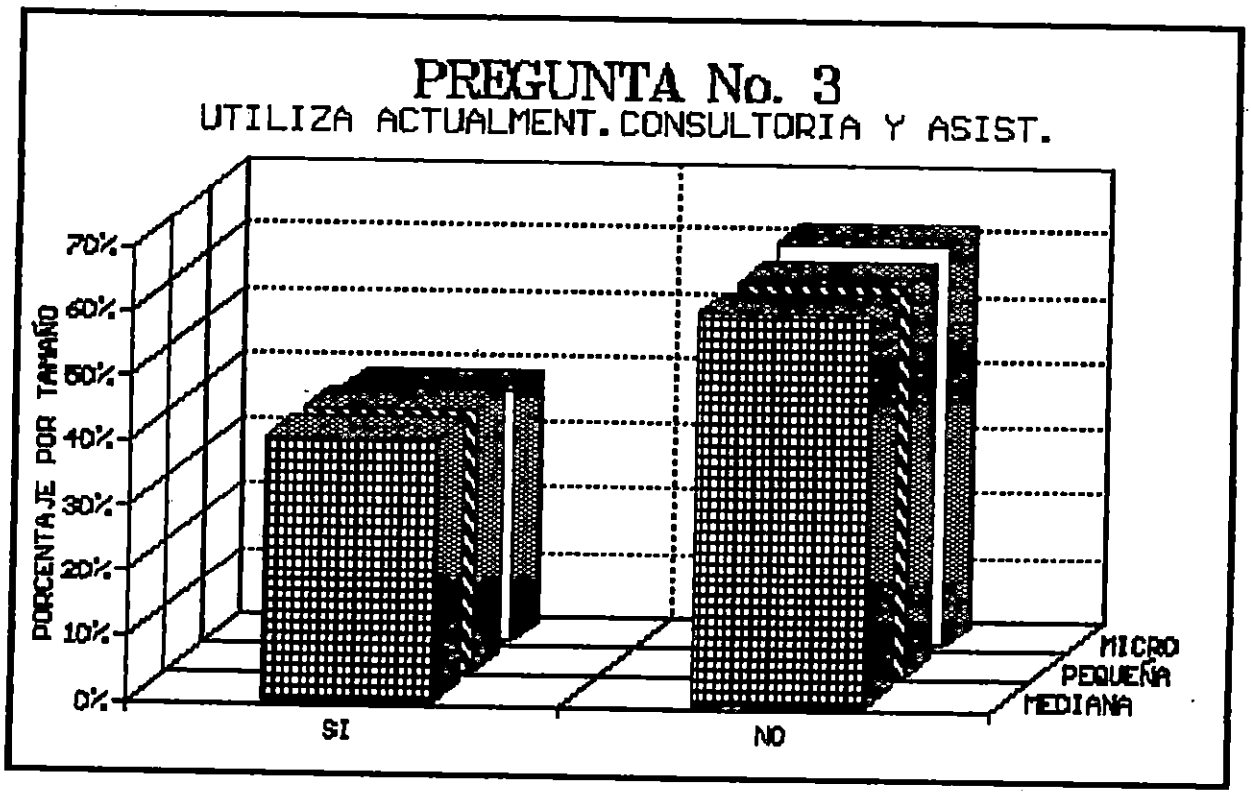


GRAFICO No. 6

En la pregunta No.3 se observa que el 60.71% no está utilizando los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica y el 39.29% Sí los ha utilizado.

En el sector Industria, la mayoría de los encuestados no utilizan los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica. En lo que concierne a la Micro, el 61.54% de estas empresas no utilizan los servicios de consultoria. En la Pequeña el 60% no los utiliza al igual que en la Mediana (60%).

A continuación se presenta los factores por los que no utiliza la Consultoría y Asistencia Técnica.

TABLA No.6

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Costos Elevados	3	37.50	2	33.33	0	0	5	27.78
Procedimientos Complejos	0	0	0	0	1	25	1	5.56
Malos Resultados	1	12.50	0	0	0	0	1	5.56
Falta de Tiempo	2	25	3	50	2	50	7	38.89
No los Necesita	2	25	1	16.67	0	0	3	16.67
Otros	0	0	0	0	1	25	1	5.56
TOTAL	8	100	6	100	4	100	18	100

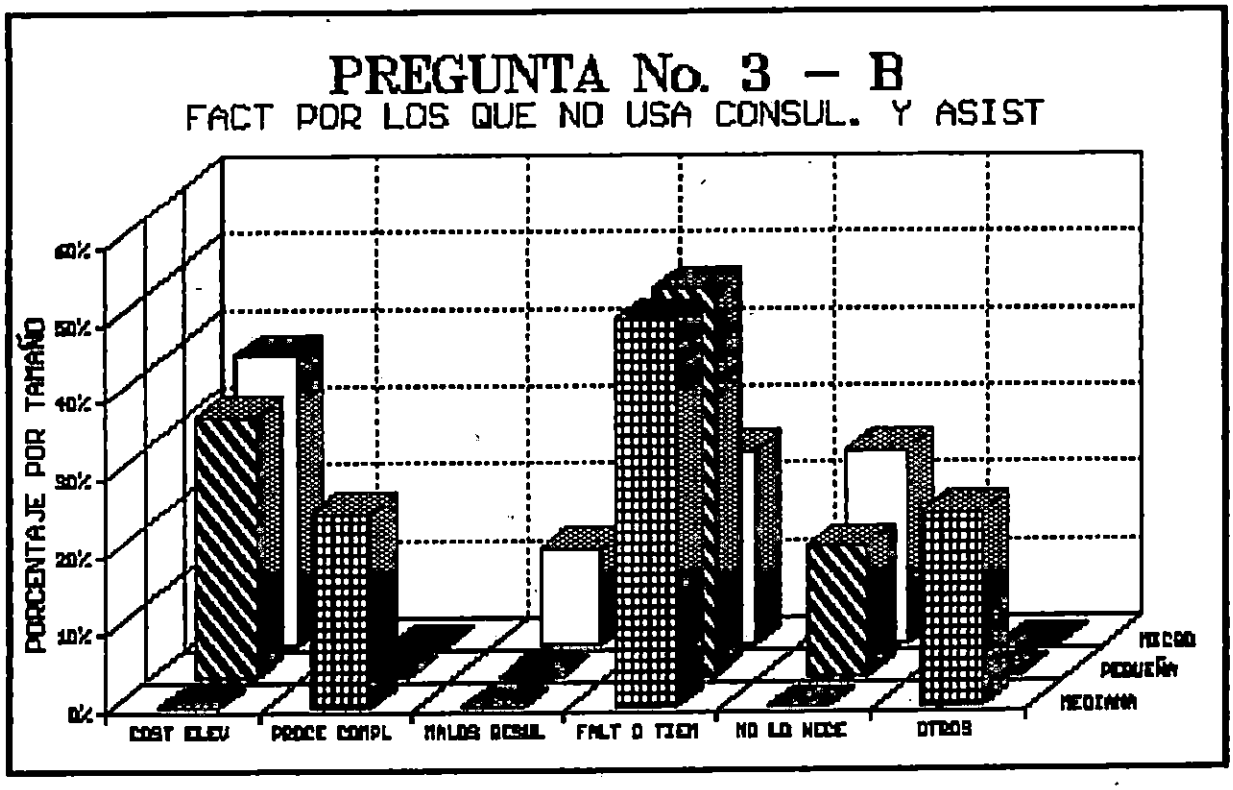


GRAFICO No. 7

Los factores que más afectan la no utilización de los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica son la Falta de Tiempo (38.89%) seguido de los Costos Elevados (27.78%) y del factor No lo Necesitan (16.67%).

Se observa que el factor que más dicen no les permite utilizar los servicios es la falta de tiempo. En la Pequeña y Mediana Empresa la limitante por la cual no están utilizando los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica es la Falta de Tiempo con un 50% cada una y para la Micro el 37.50% opina que los Costos son elevados.

Pregunta No.4.

¿En qué forma ha recibido los servicios de consultoría y Asistencia Técnica?

Objetivo: -Determinar la forma en que las empresas han recibido los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica .

TABLA No. 7

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Cursos	5	35.71	5	45.45	2	40	12	40
Seminarios	2	14.29	1	9.09	1	20	4	13.33
Conferencias	0	0	3	27.27	0	0	3	10
Simposio	0	0	0	0	0	0	0	0
Mesas Redondas	0	0	0	0	0	0	0	0
Adiest. en lugar de trab.	3	21.43	2	18.18	2	40	7	23.33
Otros	4	28.57	0	0	0	0	4	13.33
TOTAL	14	100	11	100	5	100	30	100

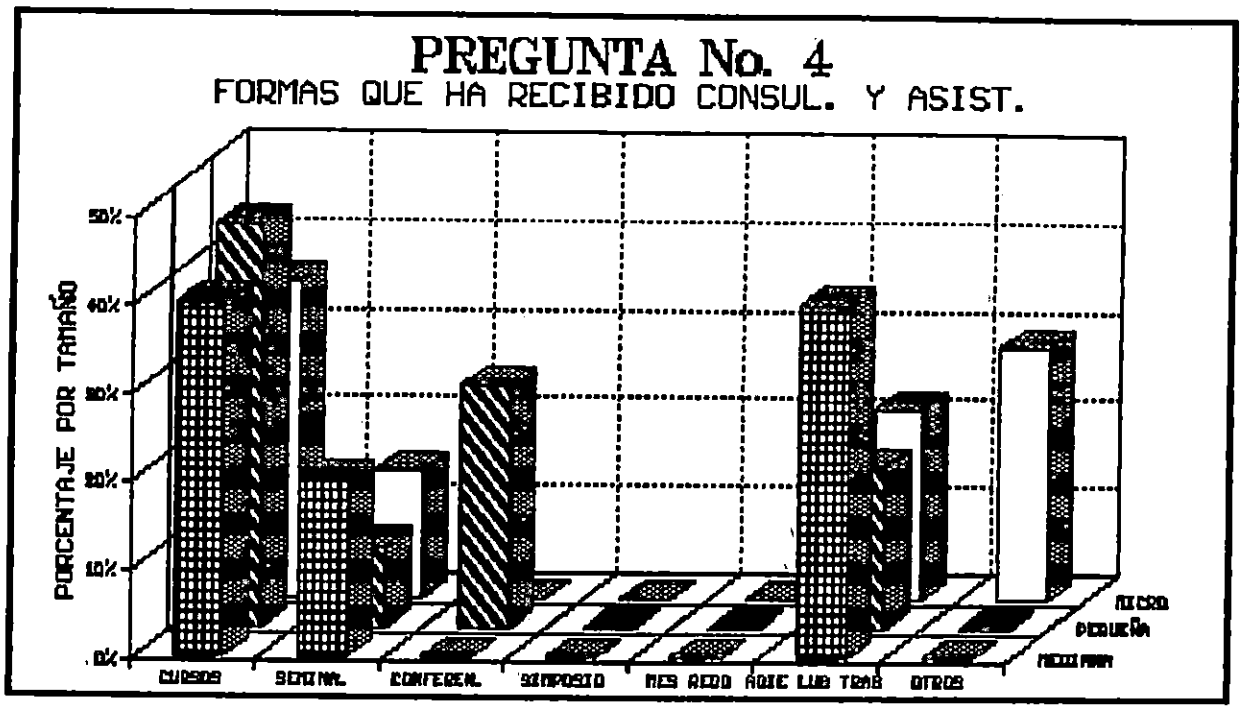


GRAFICO No. 8

En la pregunta No.4 se observa que la mayoría a recibido los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica a través de Cursos (40%) y adiestramiento en el lugar de trabajo (23.33%) seguido de Seminarios y Otros con 13.33%v cada uno.

Se observa que la Micro Empresa a recibido Asistencia a través de Cursos 35.71% y de Otros como por ejemplo ayuda de amigos con 28.57%, en la Pequeña también los han recibido en forma de Cursos con 45.45% y la Mediana lo hace a través de Adiestramiento y Cursos con 40% cada uno y a través de Seminarios con 20%.

Pregunta No. 5.

¿En qué áreas de la empresa ha recibido los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica ?

Objetivo: Determinar en qué áreas han recibido las empresas los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

TABLA No. 8

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Producción	5	35.71	4	40	3	50	12	40
Administración	4	28.57	2	20	2	33.33	8	26.67
Finanzas	2	14.29	1	10	1	16.67	4	13.33
Informática	0	0	2	20	0	0	2	6.67
Otros	3	21.43	1	10	0	0	4	13.33
TOTAL	14	100	10	100	6	100	30	100

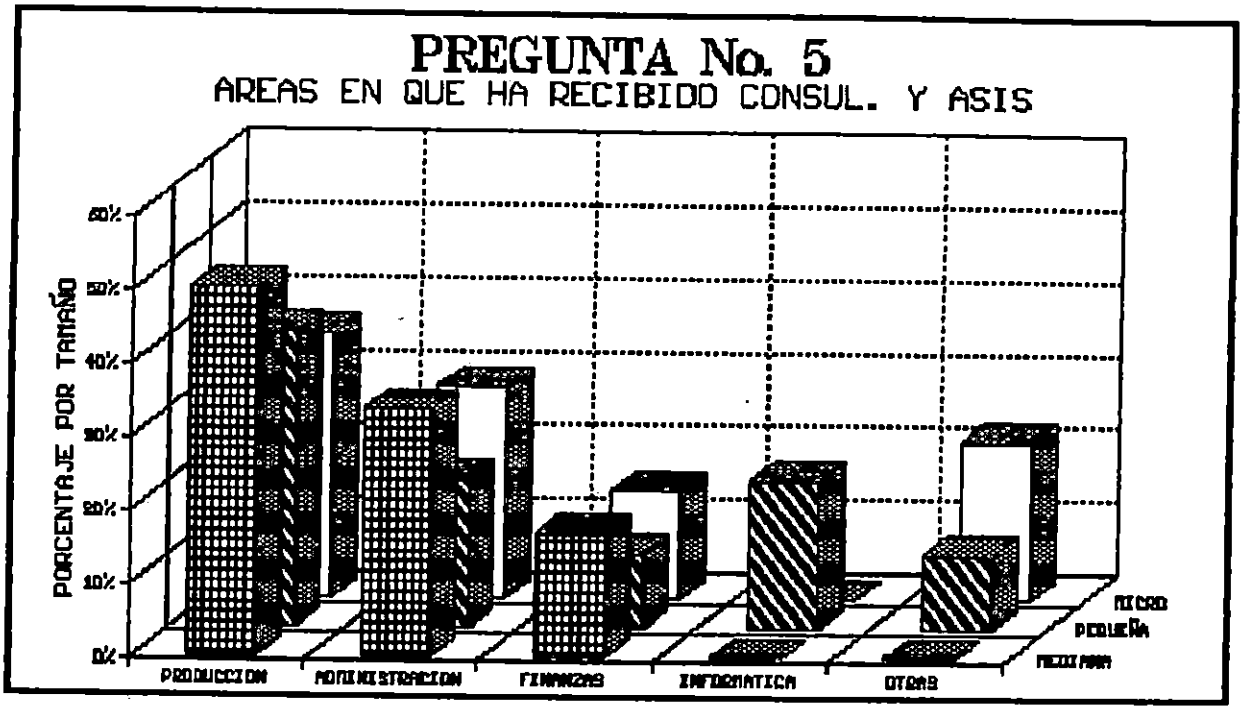


GRAFICO No. 9

En la pregunta No.5 se observa que el 40% de las empresas han recibido los servicios de Consultoría o Asistencia Técnica en el área de Producción, el 26.67% en el área de Administración, el 13.33% en Otras áreas, tales como Mercadeo, Ventas y Personal así como también el mismo porcentaje se tiene en el área de Finanzas y el 6.67% en el área de Informática.

En el sector se observa que el área en que más se han recibido la Consultoría y Asistencia Técnica es el área de Producción, seguida por administración, otras, finanzas e informática.

El 35.71% de la Micro empresa a recibido estos servicios en

el área de Producción y el 28.57% en el área de Administración. En la Pequeña Empresa el 40% los a recibido en el área de Producción y el resto en las áreas de Administración, Otras áreas e Informática. El 50% de la Mediana empresa los ha recibido en el área de Producción, seguido del area de Administración (33.33%) y Finanzas (16.67%).

Pregunta No.6.

¿Cómo considera Ud. que son los resultados obtenidos por los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica ?

Objetivo: Determinar cómo las empresas consideran los resultados obtenidos por los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

TABLA No. 9

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Excelentes	0	0	0	0	1	16.67	1	33.33
Buenos	6	42.86	5	50	1	16.67	12	40
Regulares	7	50	4	40	2	33.33	13	43.33
Deficientes	1	7.14	0	0	0	0	1	3.33
Pésimos	0	0	1	10	1	16.67	2	6.67
No Llegaron a Darse	0	0	0	0	1	16.67	1	3.33
TOTAL	14	100	10	100	6	100	30	100

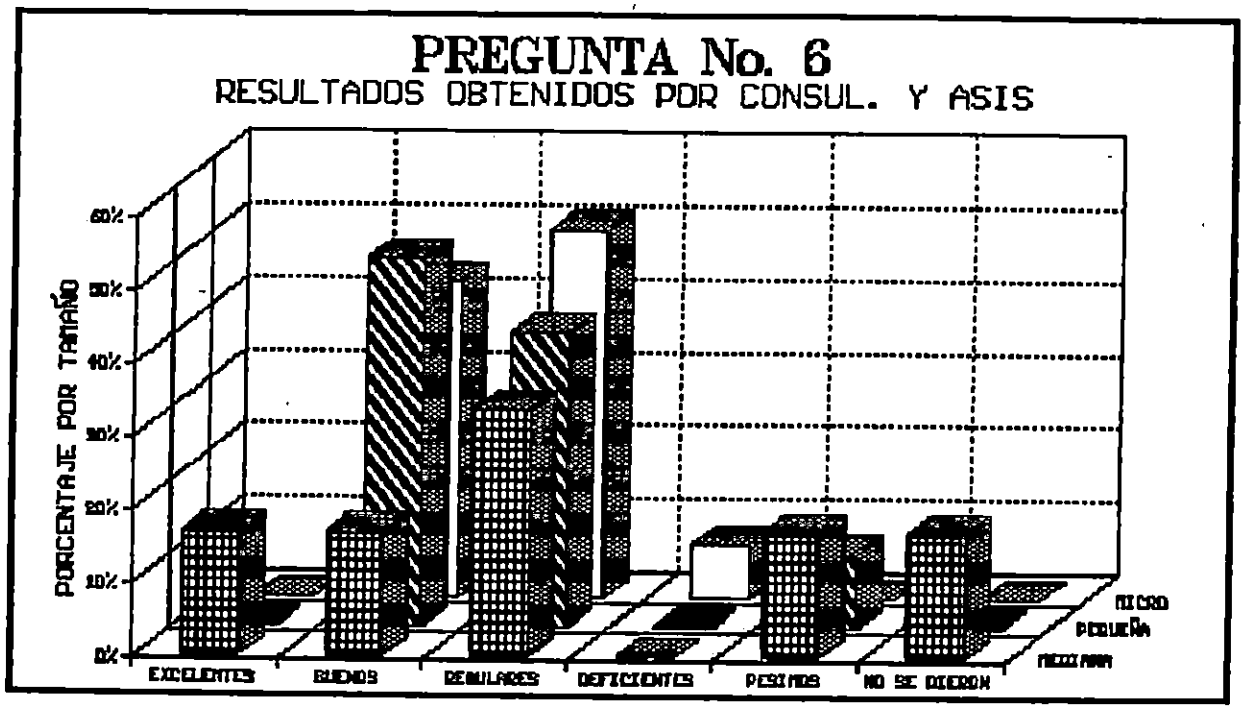


GRAFICO No. 10

En la pregunta No.6 el 43.33% de las empresas considera que los resultados obtenidos por los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica son Regulares, el 40% los considera Buenos, el 6.67% los considera Pésimos, el 3.33% los considera Deficientes, otro 3.33% los considera excelentes y para los que no se llegaron a darse los resultados esperados representan un 3.33%.

La Micro empresa los considera regulares con un 50% en cambio los que lo consideran buenos son el 42.86%. La Pequeña un 50% los considera como buenos y el 40% los considera regulares. La Mediana empresa los considera regulares con un 33.33%.

Pregunta No. 7.

¿Entre qué rangos estuvo el costo del servicio?
Objetivo: Determinar los costos con que los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica ofrecen a los empresarios.

TABLA No. 10

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Gratis	7	46.67	2	18.18	0	0	9	30
Menos de ¢ 500	8	53.33	5	45.45	1	25	14	46.67
Entre ¢ 501 y ¢ 2,000	0	0	4	36.36	2	50	6	20
Más de ¢ 2,000	0	0	0	0	1	25	1	3.33
TOTAL	15	100	11	100	4	100	30	100

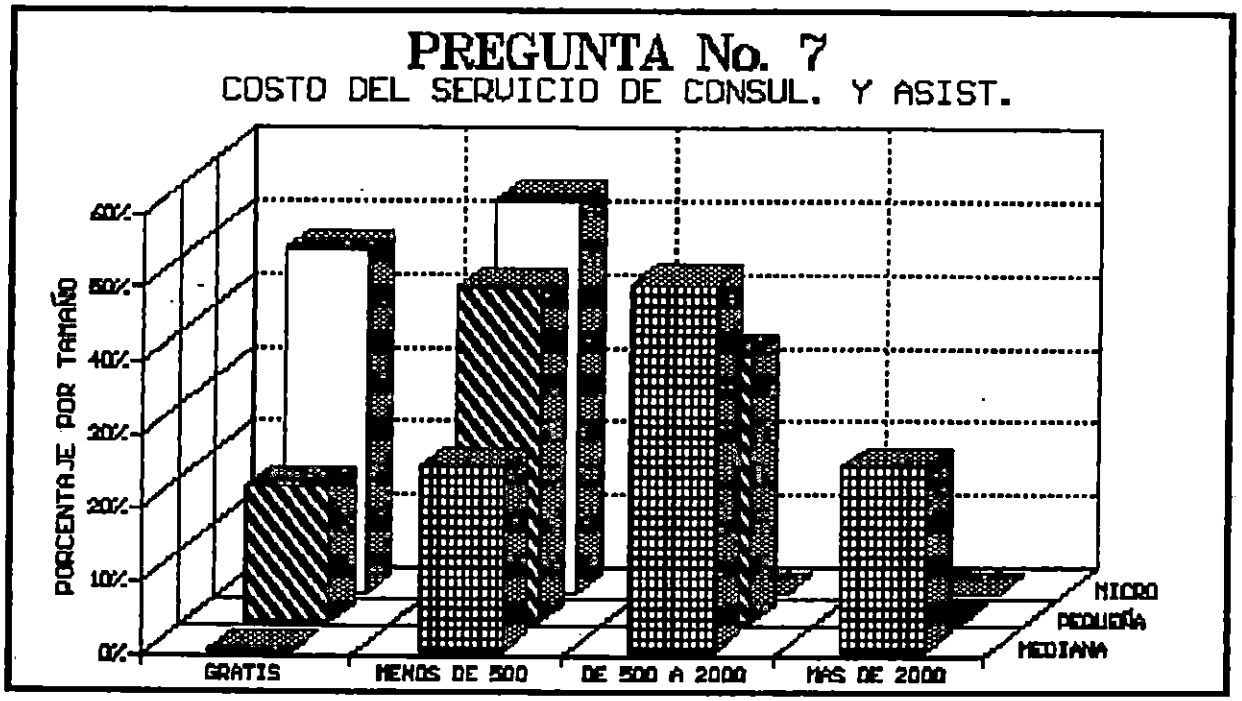


GRAFICO No. 11

En la pregunta No.7 se observa que el 46.67% de las empresas obtuvo los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica a un costo menor de ¢ 500.00; el 30% los obtuvo gratis; el 20% entre el rango de ¢ 501 y ¢ 2000; y el 3.33% los obtuvo a más de ¢2,001.

En el sector se observa que el 53.33% de la Micro obtuvo los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica entre el rango menos de ¢ 500 y un 46.67% los obtuvo gratis. En la Pequeña un 45.45% lo obtuvo a un costo menor de ¢ 500 y 36.36% estuvo en el rango de ¢500 a ¢2,000. Para la Mediana empresa un 50% lo obtuvo a un costo de ¢ 500 a ¢ 2,000 y el resto lo obtuvo a un costo menor de ¢500 ó mayor de ¢2,0000 con 25% cada uno.

Pregunta No.8.

¿Cómo considera el costo del servicio?

Objetivo: Determinar cómo las empresas consideran, en base a su criterio, que son los costos que ofrecen las empresas de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica .

TABLA No. 11

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Elevados	0	0	21	20	1	16.67	3	10
Bajos	4	28.57	2	20	0	0	6	20
Justos	1	7.14	1	10	3	50	5	16.67
Moderados	2	14.29	3	30	2	33.33	7	23.33
No Desembolsó Nada	7	50	2	20	0	0	9	30
TOTAL	14	100	10	100	6	100	30	100

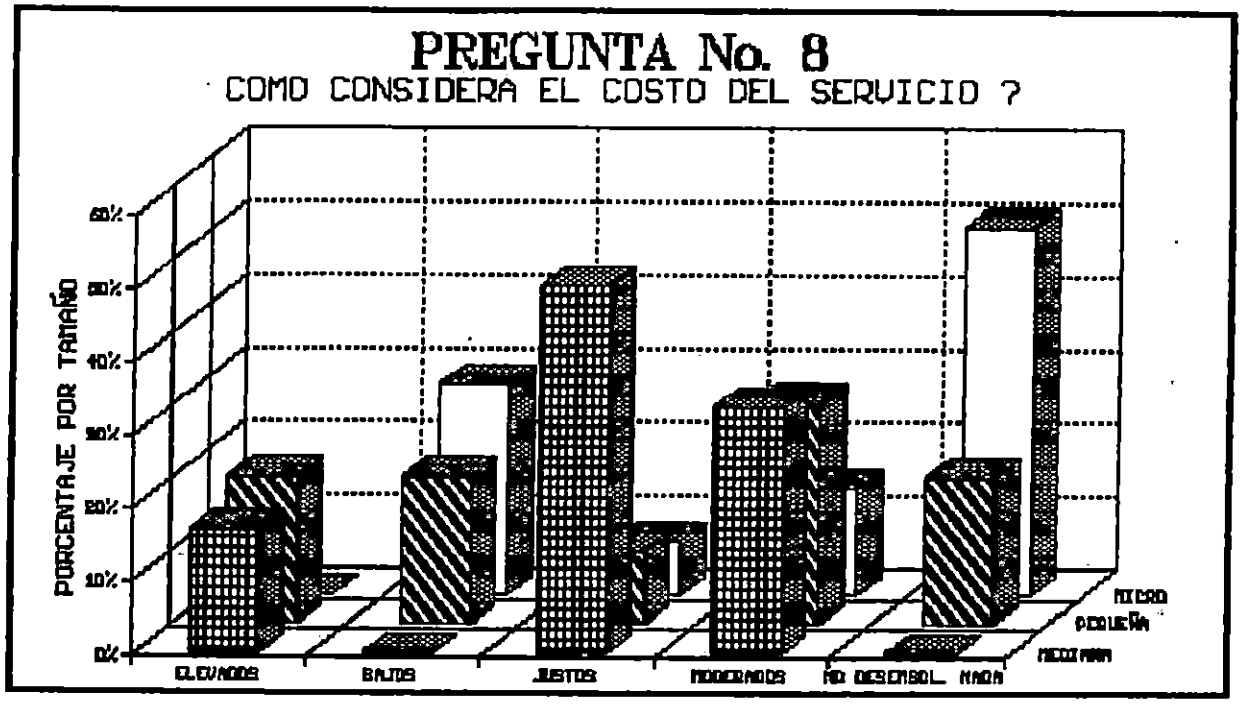


GRAFICO No. 12

En la pregunta No.8 se observa que el 23.33% de las empresas considera los costos de los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica como Moderados; el 30% no desembolso nada, el 20% los considera Bajos; el 10% los considera Elevados y el 16.67% los considera justos.

En la micro empresa en un 50% no desembolso y el resto el 28.57% considera los costos bajos. La Pequeña con un 30% los considera Moderados y la Mediana en un 50% los considera Justos y el 33.33% los considera moderados.

Pregunta No.9.

¿En qué momento de la vida de la empresa acudió a la utilización de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica ?

Objetivo: Determinar en qué momento las empresas acudieron a la utilización de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica .

TABLA No. 12

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Etapa de Idea	0	0	0	0	1	16.67	1	3.23
Etapa de Organización	5	35.71	7	63.64	3	50	15	48.39
Funcionamiento Inicial	6	42.86	3	27.27	2	33.33	11	35.48
Otro	3	21.43	1	9.09	0	0	4	12.90
TOTAL	14	100	11	100	6	100	31	100

En la pregunta No. 9 se puede apreciar que el 48.39% de las empresas recurrió a los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica en la Etapa de Organización; el 35.48% en la Etapa de Funcionamiento Inicial, el 12.90% en Otras Etapas tales como Re-Organización, Crecimiento y Avance tecnológico; y el 3.23% en la etapa de Idea.

En el sector la etapa en que las empresas acudieron a la Consultoría y Asistencia Técnica fue la de organización, seguido de la etapa de funcionamiento inicial. El 42.86% de la Micro acudió en la Etapa de funcionamiento inicial y el 35.71% en la etapa de Organización. Un 63.64% de la Pequeña empresa acudió en

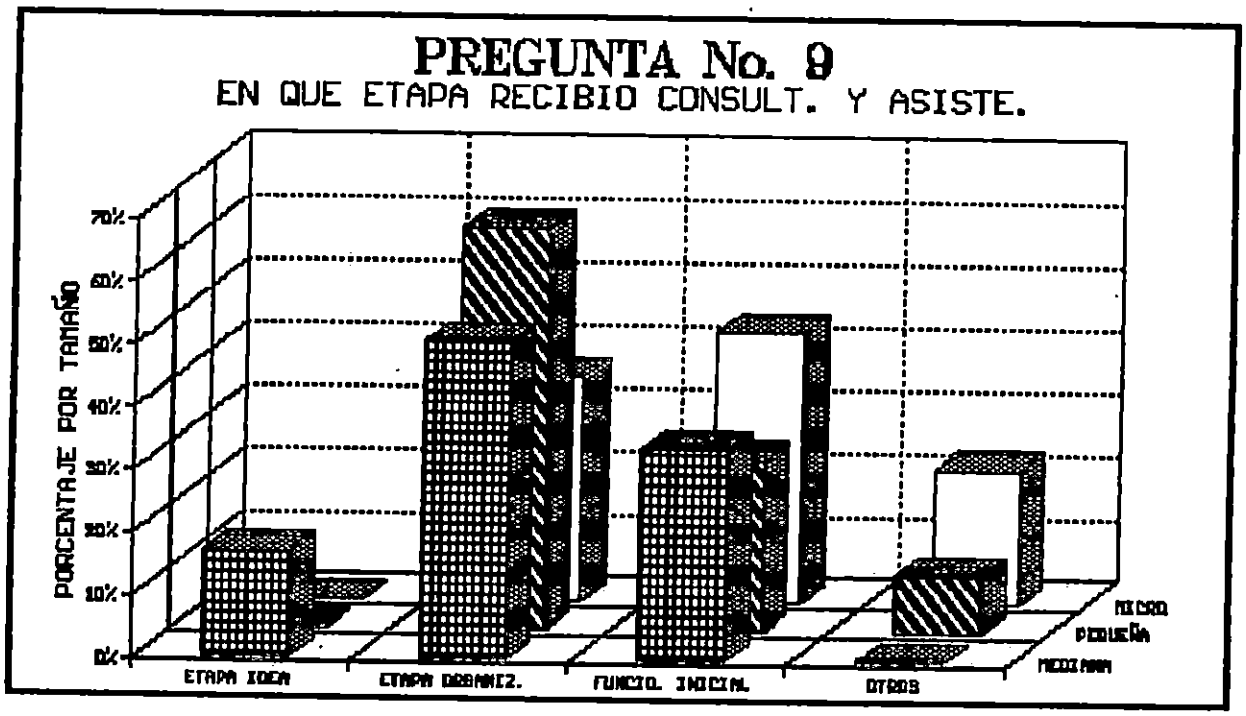


GRAFICO No. 13

la Etapa de Organización y un 27.27% en la etapa de Funcionamiento Inicial. El 850% de la Mediana empresa lo hizo en la etapa de Organización y el 33.33% lo hizo en la etapa de funcionamiento inicial.

Pregunta No.10.

¿Considera que actualmente existen en el medio suficientes Servicio de Consultoría y Asistencia Técnica?

Objetivo: Determinar si en el medio existen suficientes empresas de Consultoría y Asistencia Técnica.

TABLANo.13

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Si	5	38.46	4	36.36	1	25	10	35.71
No	8	61.54	7	63.64	3	75	18	64.29
TOTAL	13	100	11	100	4	100	28	100

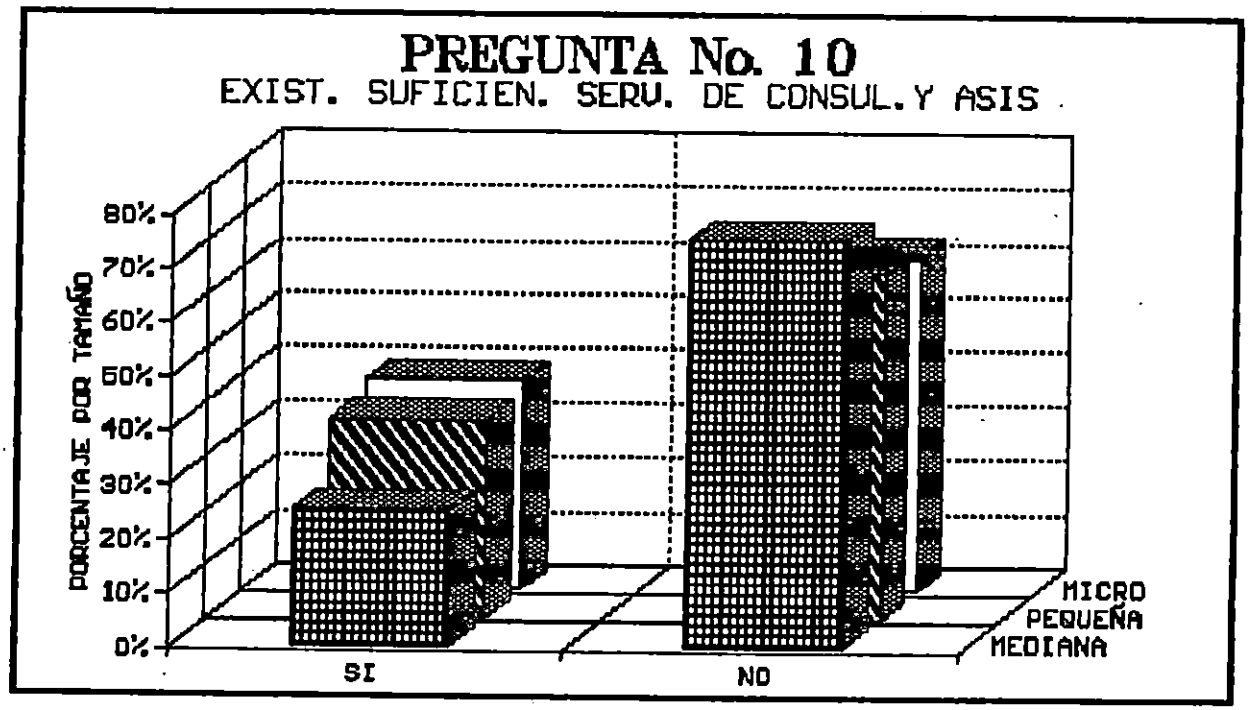


GRAFICO No. 14

En la pregunta No.10 se tiene que el 64.29% de las empresas consideran que actualmente No existen en nuestro medio suficientes empresas dedicadas a los servicios de Consultoría o Asistencia Técnica.

La mayoría de los encuestados expresa que no existen suficientes empresas de Consultoría y Asistencia Técnica. Se observa que un 38.46% de la Micro consideran que existen suficientes empresas de Consultoría y Asistencia Técnica y el otro 61.54% dice que No. El 63.64% de la Pequeña Empresa considera que No existen suficientes empresas de consultoria en nuestro medio y el 75% de la Mediana dice que No existen suficientes empresas que se dediquen a la prestación de estos servicios.

Pregunta No. 11.

¿Estaría dispuesto (a) a utilizar por primera vez ó nuevamente los Servicio de Consultoría y Asistencia Técnica?

Objetivo: Determinar el grado de aquellas empresas que están dispuestas a utilizar los Servicio de Consultoría y Asistencia Técnica, así como también el motivo del porque las empresas no quieren utilizar de nuevo o por vez primera estos servicios.

TABLA No. 14

SECTOR = / TAMAÑO = / RESP.	INDUSTRIA							
	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Si	12	44.44	10	71.43	5	62.50	27	55.10
No	15	55.56	4	28.57	3	37.50	22	44.9
TOTAL	27	100	14	100	8	100	49	100

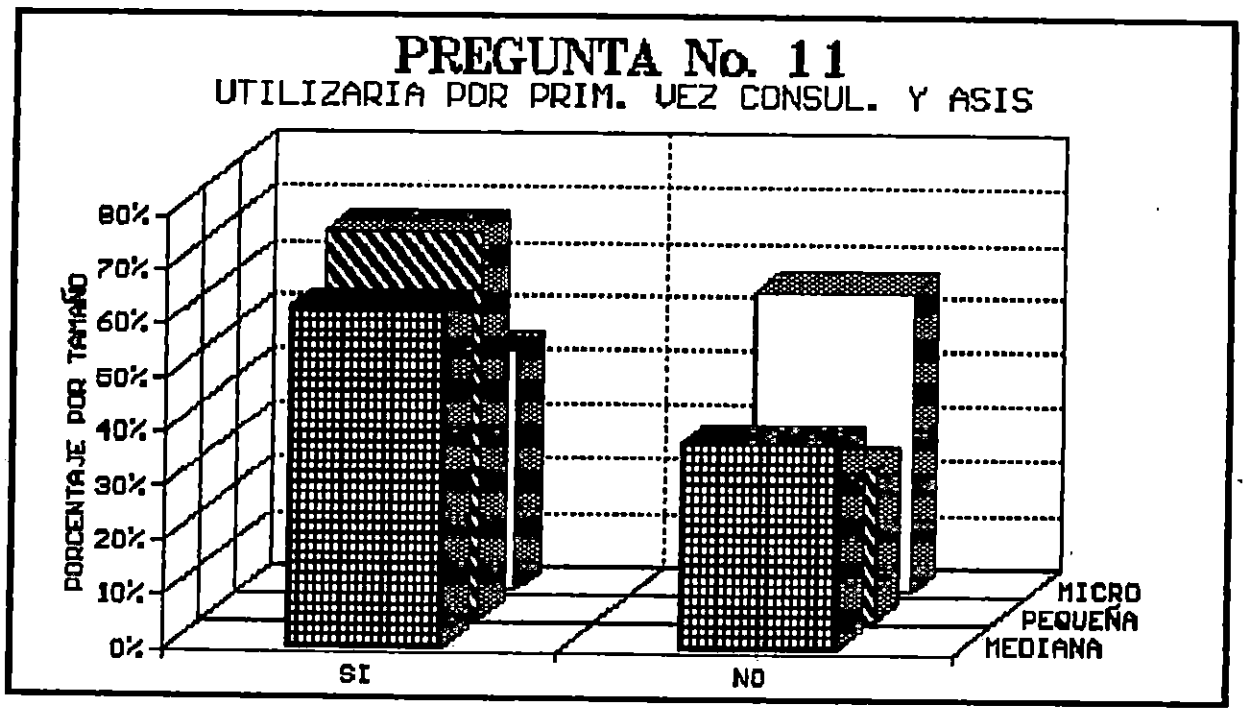


GRAFICO No. 15

En la pregunta No.11 se observa que el 55.10% de las empresas están dispuestas a recibir por primera vez o nuevamente los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica,- y el 44.90% contestó que No.

La mayor cantidad de los encuestados considera que SI estarían dispuestos a utilizar los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica. El 55.56% de la micro empresa contestaron que no quieren utilizar dichos servicios; en cambio el 71.43% de la pequeña y el 62.50% de la mediana empresa están dispuesta a recibir los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

Los motivos por los cuales no utilizarían los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica se presentan a continuación :.

TABLA No. 15

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
No Cree en Dichos Servic.	5	33.33	1	25	0	0	6	26.09
Malas Referen. de Servi.	0	0	0	0	0	0	0	0
Malos Resultados	1	6.67	1	25	1	25	3	13.04
Falta de Tiempo	6	40	1	25	1	25	8	34.78
Otros	3	20	1	25	2	50	6	26.09
TOTAL	15	100	4	100	4	100	23	100

Se puede observar que el 34.78% de las empresas no quiere utilizar por vez primera o nuevamente los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica por falta de tiempo; el 26.09% no cree en estos servicios; y el mismo porcentaje de las empresas no lo haría por vez primera o nuevamente por otros motivos; y el 13.04% por malos resultados no reciben por primera vez o nuevamente estos servicios.

La mayoría de empresas del sector exponen que no lo utilizan por Falta de Tiempo. Un 40% de la micro opina que no los

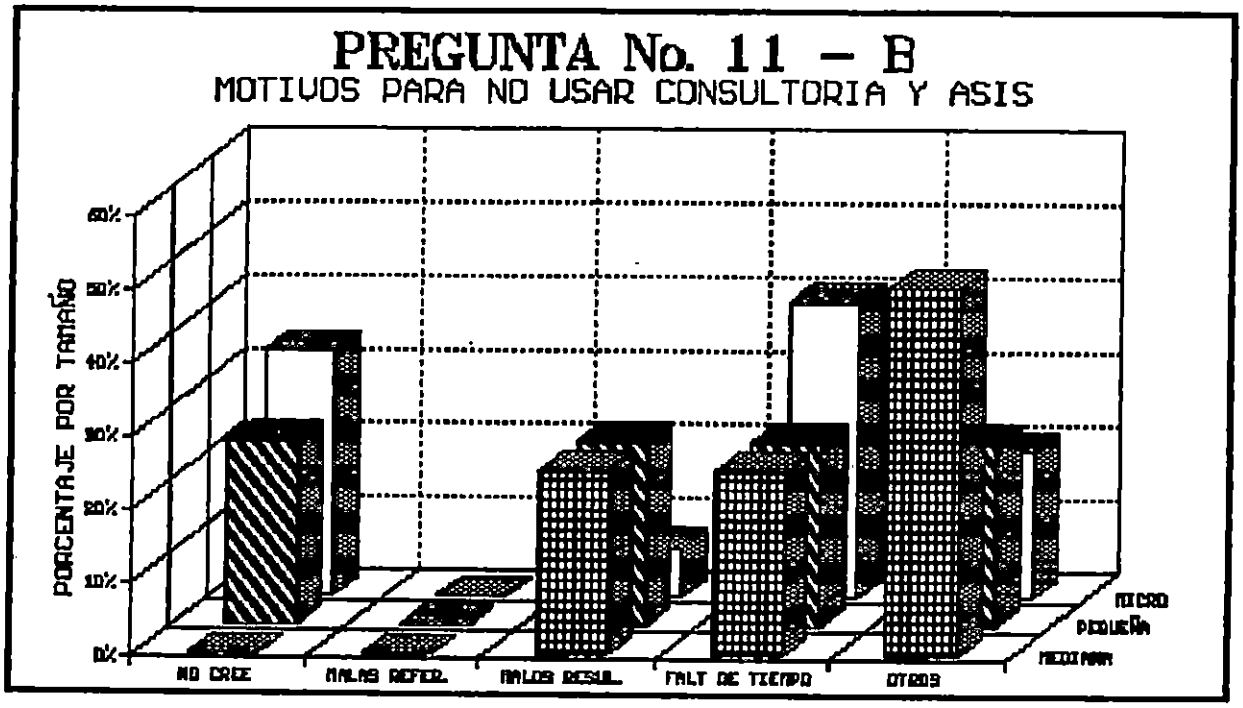


GRAFICO No. 16

utilizaría por Falta de Tiempo y 33.33% no cree en dichos servicios. Un 50% de la mediana no los utilizaría por Otros motivos tales como costos elevados o no los necesita y el resto considera que no los utilizaría por falta de tiempo (25%) o por los malos resultados obtenidos por dichos servicios (25%).

Pregunta No.12.

¿En qué horarios y días le gustaría se impartiera los Servicio de Consultoría y Asistencia Técnica?

Objetivo: Determinar el horario y día en que los empresarios les gustaría recibir los Servicio de Consultoría y Asistencia Técnica.

Con respecto al horario que prefieren los empresarios se tiene los siguiente :

TABLA No. 16

SECTOR = / TAMAÑO = / RESP.	INDUSTRIA							
	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Mañana	6	50	3	30	2	40	11	40.74
Tarde	5	41.67	5	50	2	40	12	44.44
Noche	1	8.33	2	20	1	20	4	14.81
TOTAL	12	100	10	100	5	100	27	100

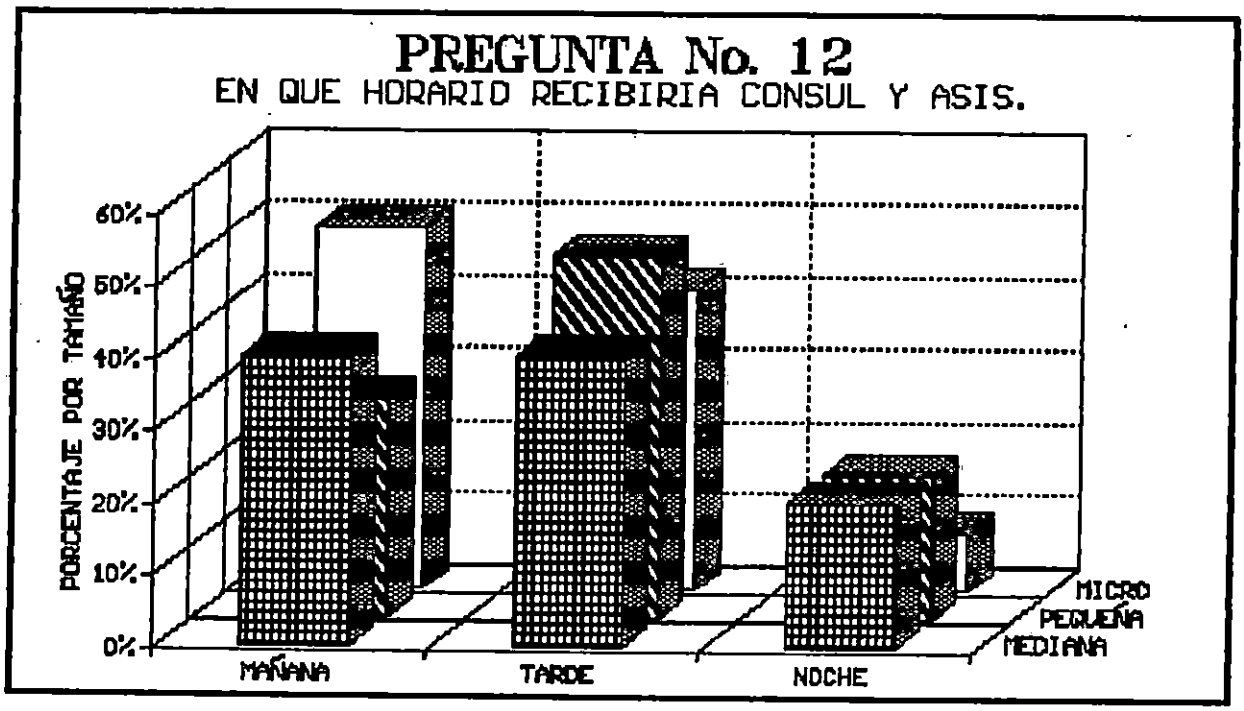


GRAFICO No. 17

Se observa que un 44.44% prefiere el horario por la Tarde recibir los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica; el 40.74% los prefiere por la Mañana y el 14.81% por la Noche.

Un 50% de la micro los prefiere por la Mañana, el 41.67% por la tarde y el resto (8.33%) por la noche. En la Pequeña empresa un 50% los prefiere por la tarde, el 30% por la Mañana y el 20% por la noche. En la Mediana empresa un 40% los prefiere por la Mañana, otro 40% por la Tarde y un 20% los prefiere por la Noche.

Con respecto a los días en que desean recibir los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica se tiene :

TABLA No. 17

SECTOR = / TAMAÑO = / RESP.	INDUSTRIA							
	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Días Hábiles	7	58.33	5	50	2	40	14	51.85
Fin de Semana	5	41.67	5	50	3	60	13	48.15
TOTAL	12	100	10	100	5	100	27	100

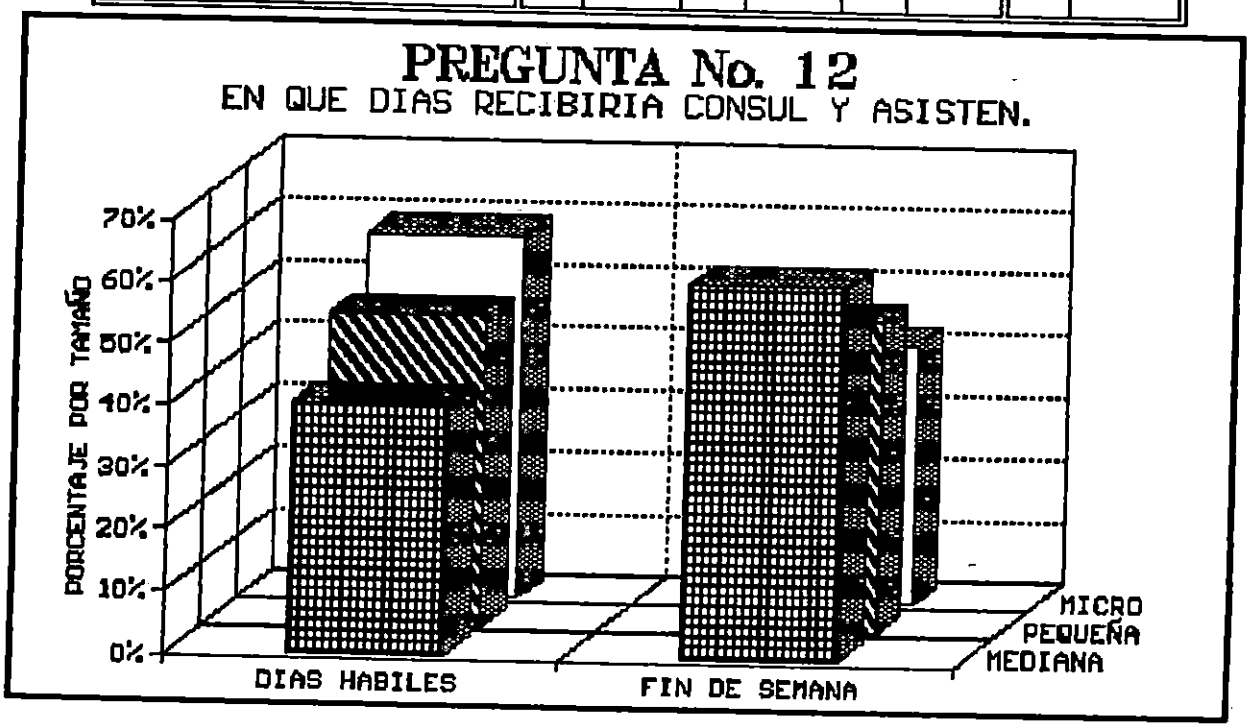


GRAFICO No. 18

Se aprecia que el 51.85% de las empresa prefieren los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica los días Hábiles y el 48.15% los Fines de Semana.

Un 58.33% de la Micro empresa los prefiere Días Hábiles y el 41.67 los Fines de Semana. Un 50% de la Pequeña empresa los prefiere días hábiles y el otro 50% los fines de semana. En la mediana empresa el 60% los prefiere Fin de Semana y el 40% los Días Hábiles.

Pregunta No.13.

¿En qué lugar le gustaría que se impartiera los Servicio de Consultoría y Asistencia Técnica?

Objetivo: determinar el lugar a donde las empresas les gustaría recibir los Servicio de Consultoría y Asistencia Técnica.

TABLA No. 18

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Dentro de la Empresa	5	41.67	3	30	2	40	10	37.04
Local Alquilado (hotel)	2	16.67	3	30	1	20	6	22.22
Local de Inst. q. Imparte	4	33.33	4	40	2	40	10	37.04
Otro	1	8.33	0	0	0	0	1	3.70
TOTAL	12	100	10	100	5	100	27	100

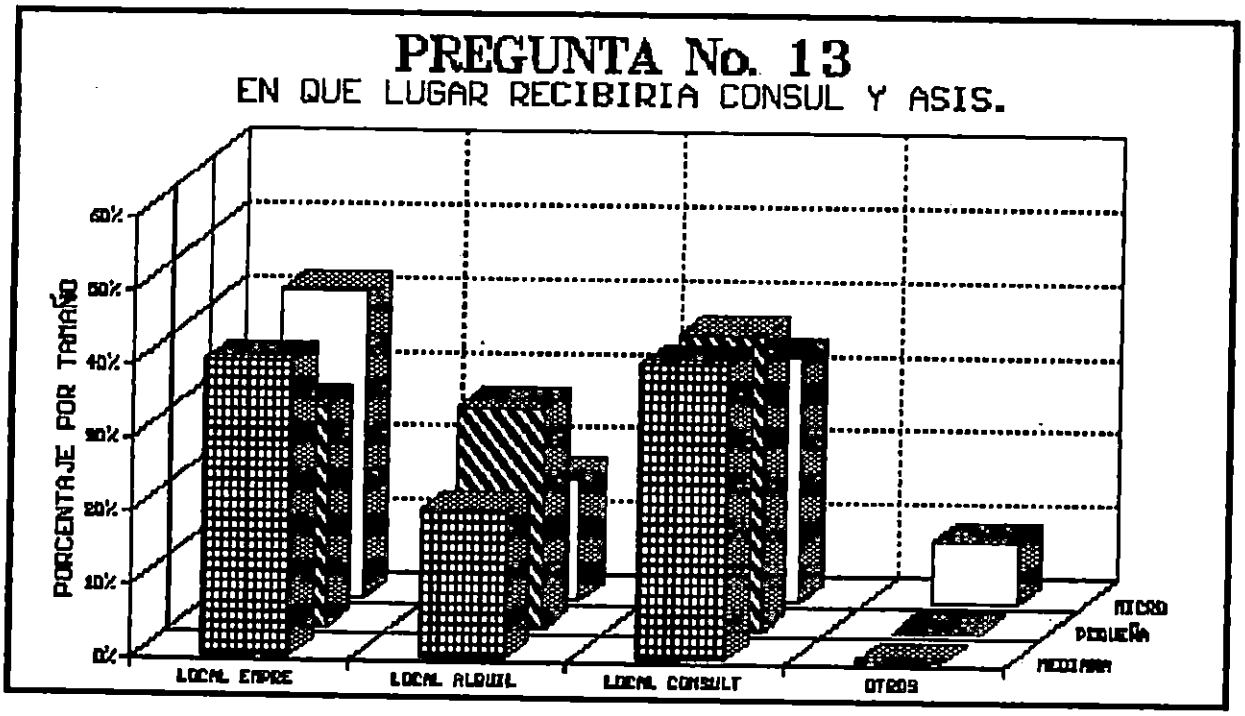


GRAFICO No. 19

En la pregunta No. 13, se tiene que el 37.04% de las empresas quiere recibir los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica en el local de la institución que lo imparte; otro 37.04% opina que dentro de la empresa; el 22.22% con local alquilado (Hotel); y un 3.70% en algún otro lugar o en el hogar.

Se tiene para la micro empresa un porcentaje de 41.67% para que los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica sean impartidos dentro de la empresa que los solicita, un 33.33% en el local de la institución que los imparte. El 40% de la pequeña empresa los quiere en local de la consultora, un 30% en el local del a empresa y otro 30% en local alquilado. El 40% de la Mediana los quiere recibir dentro de su empresa, y otro 40% dentro de la institución que imparte los servicios.

Pregunta No.14.

¿Los principales problemas que afectan a su establecimiento son? Objetivo: Determinar las áreas en qué las empresas tienen problemas y en las cuales consideran necesitan ayuda para lograr resolverlos.

Problemas con respecto a la materia prima :

TABLA No. 19

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Compra de Cant. Pequeñas	0	0	1	10	1	20	2	7.14
Pocos Productores	5	38.46	2	20	0	0	7	25
Escasos Recursos Económi.	4	30.77	3	30	0	0	7	25
Carencia de Prog. Invent.	1	7.69	2	20	1	20	4	14.29
Alza en los Precios	3	23.08	2	20	3	60	8	28.57
TOTAL	13	100	10	100	5	100	28	100

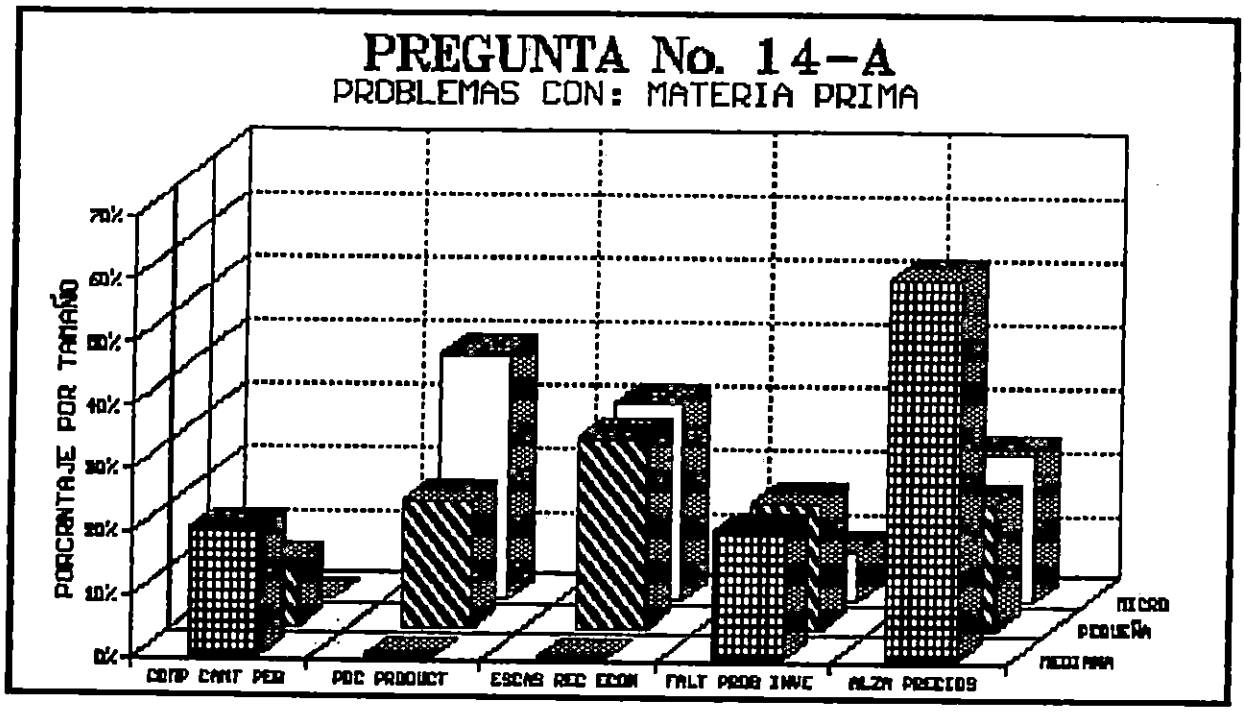


GRAFICO No. 20

En la pregunta No. 14 se observa que en lo relacionado a MATERIA PRIMA el 28.57% tiene dificultad en el Alza de los Precios, el 25% tiene problemas en Escasos recursos económicos; otro 25% dice tener Pocos proveedores, el 14.29% tiene problemas en Carencia de programas para adquirir materia prima y el 7.14% de las empresas tiene dificultad en la compra de cantidades adecuadas de materia prima.

Para la micro empresa su mayor problema con respecto ala materia prima son los pocos proveedores (38.46%) seguido de escasos recursos económicos con 30.77%. En la pequeña se tiene que el 30% tiene escasos recursos económicos y en la mediana

empresa el 60% considera que el alza en los precios afectan la compra de sus materias primas.

Problemas referentes al personal :

TABLA No. 20

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Prestaciones Laborales	2	50	1	16.67	1	16.67	4	25
Rotación del Personal	0	0	2	33.33	1	16.67	3	18.75
Deficiente Selección Per.	0	0	0	0	2	33.33	2	12.50
Jornada Laboral	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra no Capacit.	2	50	3	50	2	33.33	7	43.75
TOTAL	4	100	6	100	6	100	16	100

En lo relacionado al PERSONAL CALIFICADO el 43.75% tiene problemas en la Mano de Obra no capacitada; un 25% tiene problemas en Prestaciones Laborales; un 18.75% tiene Deficiencias en la Rotación de Personal y el 12.50% tiene problemas en el Proceso de Selección de Personal.

la micro presenta problemas con respecto a las prestaciones laborales y a la mano de obra no calificada con 50% cada una. La pequeña empresa tiene un 50% con problemas con la mano de obra no calificada y el 33.33% con la rotación de personal. Y en la

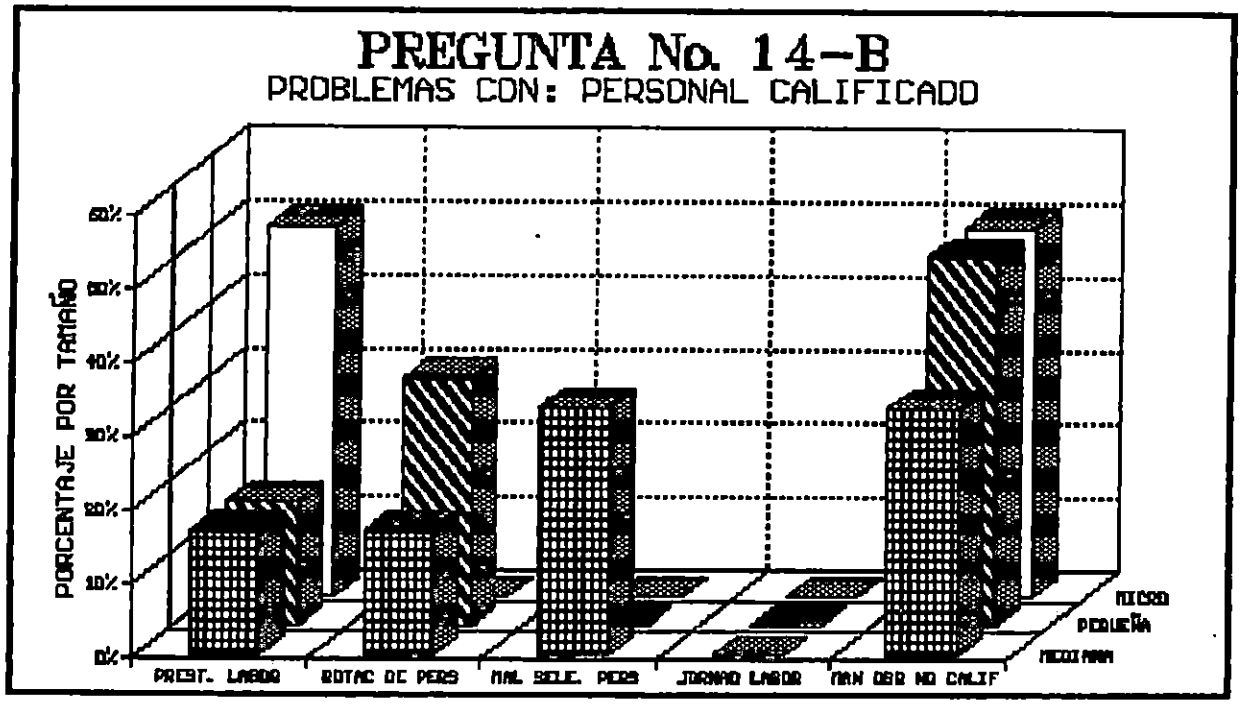


GRAFICO No. 21

mediana, tanto la mala selección de personal como la mano de obra no calificada se constituyen en los mayores problemas con respecto al personal calificado con un 33.33% cada uno

Problemas referentes a la baja demanda :

TABLA No. 21

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Falta de Publicidad	3	50	0	0	2	28.57	5	27.78
Compet. de Prod I/O Serv.	2	33.33	3	60	2	28.57	7	38.89
Precios Altos en Pro.	0	0	0	0	1	14.29	1	5.56
Devolución Por Defectos	0	0	1	20	0	0	1	5.56
Incumplimiento en Entreg.	0	0	1	20	2	28.57	3	16.67
Factores Estacionales	1	16.67	0	0	0	0	1	5.56
TOTAL	6	100	5	100	7	100	18	100

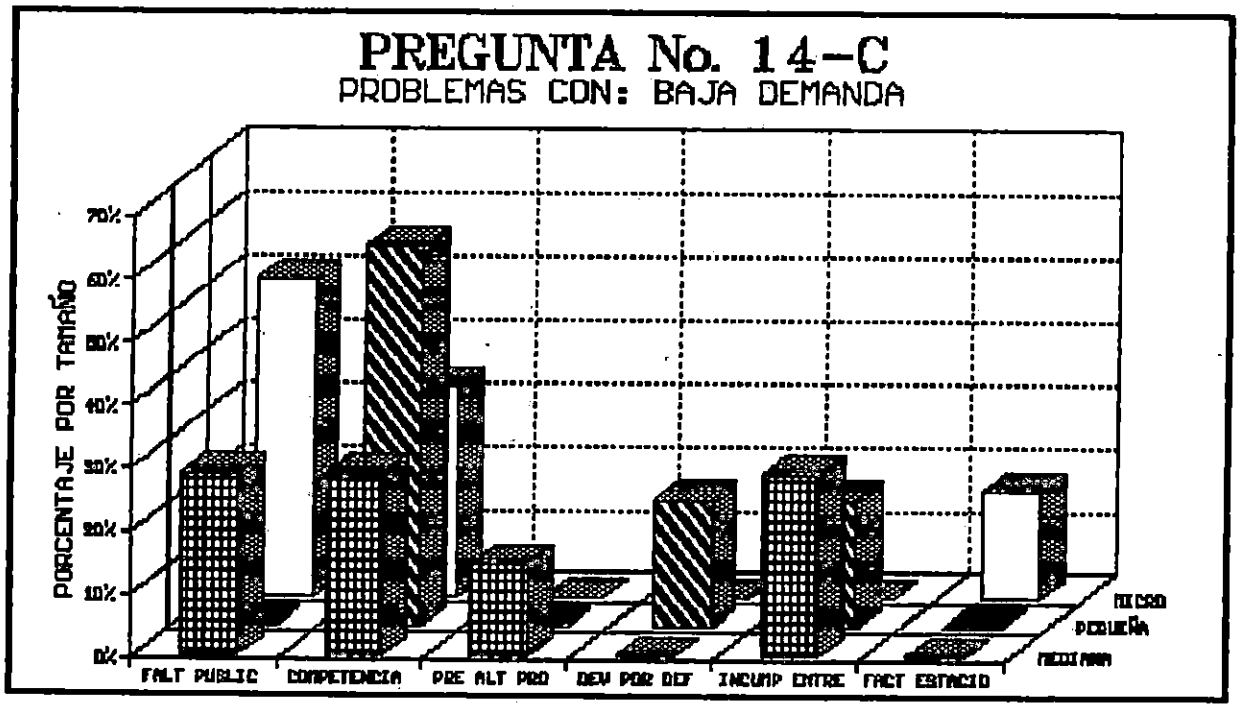


GRAFICO No. 22

Con respecto a la BAJA DEMANDA el 38.89% de las empresas tiene problemas en la Competencia del Producto y/o servicio; el 27.78% tiene problemas por Falta de Publicidad; el 16.67% tiene problemas por Incumplimiento en la entrega de los productos; un 5.56% tiene problemas por precios altos en los productos y/o servicios; y otro 5.56% por devoluciones por defectos en los productos y un 5.56% debido a factores estacionales.

El mayor problema de la micro con respecto a la baja demanda es que consideran que tienen poca publicidad (50%) y luego consideran que la competencia los afecta (33.33%). En la pequeña, lo que más lo afecta es la competencia (60%) además de las

devoluciones por defectos y el incumplimiento en la entrega con 20% cada uno. En la mediana se consideran afectados por la falta de publicidad, la competencia y el incumplimiento en las entregas con 28.57% cada uno.

Problemas referente a los bajos niveles de producción :
TABLA No. 22

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Limitada Capacidad Insta.	1	20	1	20	2	50	4	28.57
Bajos Recursos Económicos	3	60	2	40	0	0	5	35.71
Inadecuada Distribución	0	0	0	0	2	50	2	14.29
Racionam. Energía Eléctr.	1	20	2	40	0	0	3	21.43
TOTAL	5	100	5	100	4	100	14	100

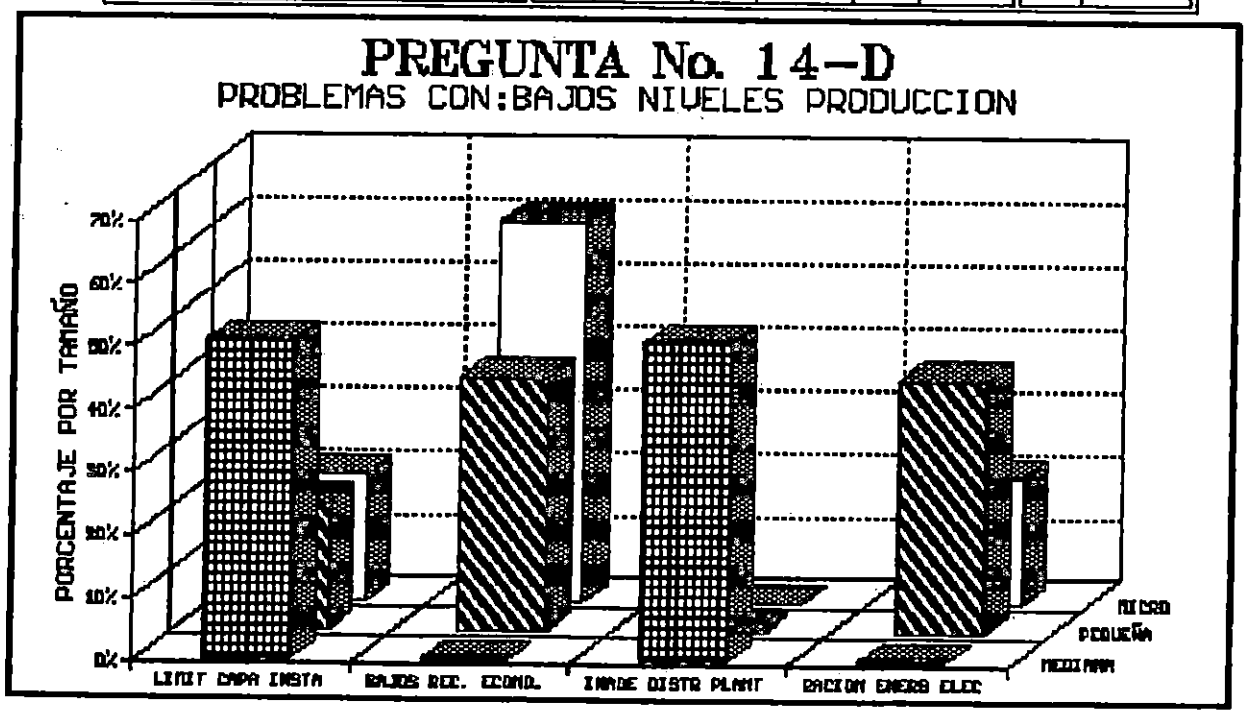


GRAFICO No. 23

En lo referente a BAJOS NIVELES DE PRODUCCION el 35.71% de

las empresas tiene problemas por los Bajos Recursos Económicos, un 28.57% por Limitada capacidad instalada, otro 14.29% por Inadecuada distribución de Maquinaria y Equipo y un 21.43% por Racionamiento de Energía Eléctrica.

La micro considera que la causa de los bajos niveles de producción son los bajos recursos económicos (60%) seguido de la limitada capacidad instalada y el racionamiento de energía eléctrica con 20% cada uno. En la pequeña empresa los problemas principales son los bajos recursos económicos y el racionamiento con 40% cada uno. Y para la mediana empresa los problemas que les afecta son la limitada capacidad instalada y la inadecuada distribución en planta con 50% cada uno.

Problemas referentes a las limitaciones administrativas :

TABLA No. 23

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Desconocimiento de Técni.	2	28.57	2	33.33	1	25	5	29.41
Falta de Estruc. Organiz.	3	42.86	1	16.67	2	50	6	35.29
Inadecuada División Trab.	0	0	2	33.33	0	0	2	11.76
Falt. Manual. Org. Puest.	2	28.57	1	16.67	1	25	4	23.53
TOTAL	7	100	6	100	4	100	17	100

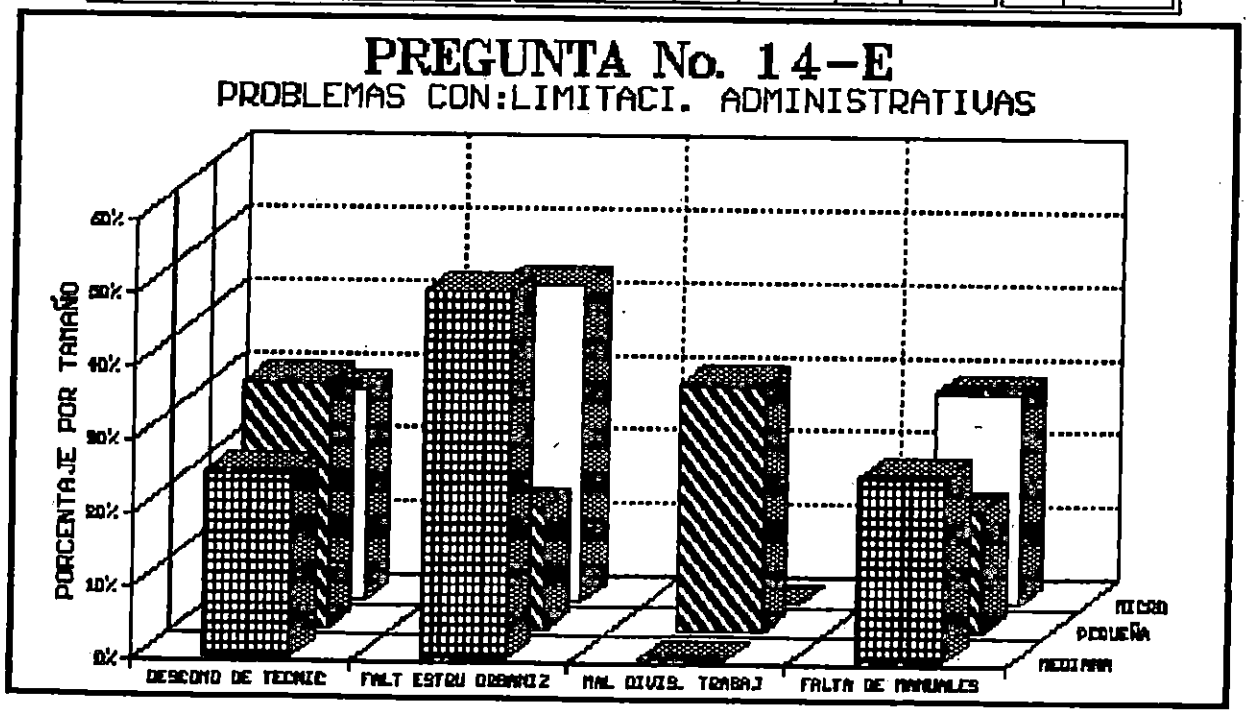


GRAFICO No. 24

En lo referente a LAS LIMITACIONES ADMINISTRATIVAS el 35.29%

de las empresas tiene problemas por Falta de un Estructura Organizativa, el 29.41% por Falta de Conocimientos Técnicos, el 23.53% por falta de Manuales de Organización y el 11.76% por Inadecuada División del Trabajo.

Para la micro empresa lo que consideran como limitación es la falta de estructura organizativa (42.86%) seguido del desconocimiento de técnicas y la falta de manuales con 28.57% cada uno. La pequeña empresa esta afectada por el desconocimiento de técnicas y la mala división del trabajo con 33.33% cada uno. Y en la mediana el mayor problema se considera la falta de estructura organizativa con 50%.

Problemas referentes a las limitaciones financieras :

TABLA No. 24

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Falta de Regist. Contabl.	3	37.50	3	50	2	40	8	42.11
Determinación de Costos	5	62.50	3	50	3	60	11	57.89
TOTAL	8	100	6	100	5	100	19	100

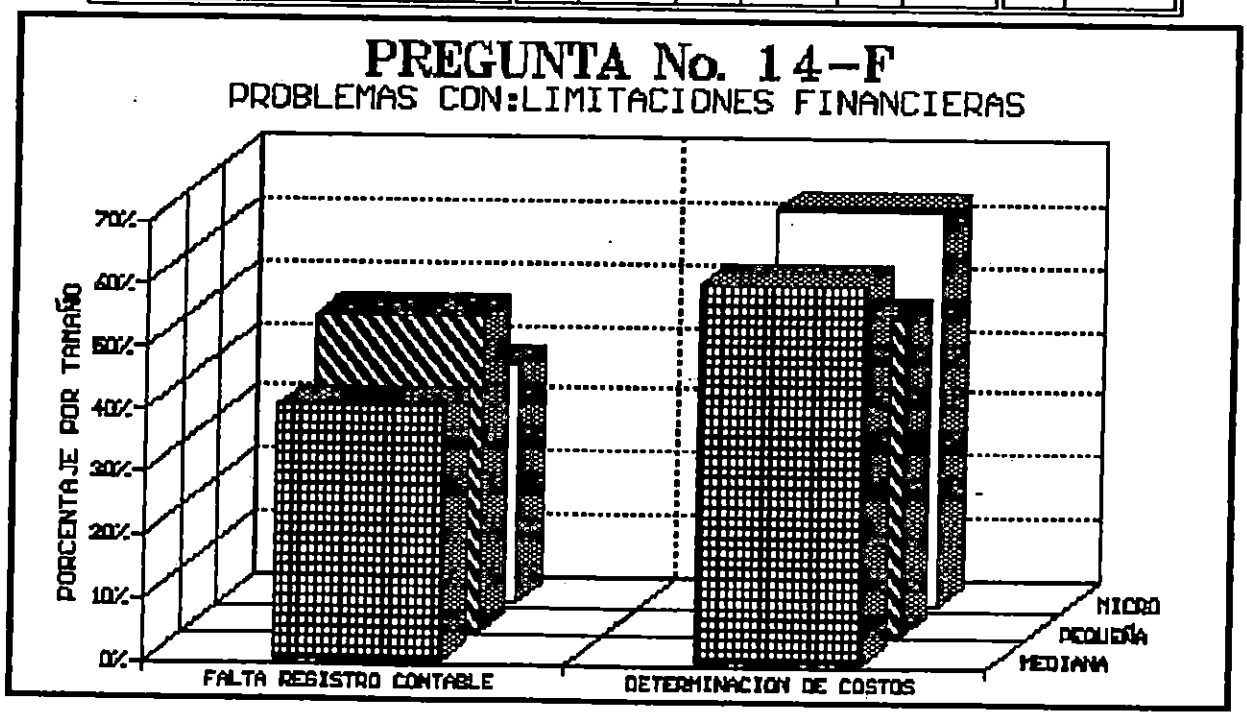


GRAFICO No. 25

En lo que se refiere a las LIMITACIONES FINANCIERAS se tiene

que el 57.89% de las empresas encuestadas tienen problemas en la Determinación de Costos y el 42.11% tiene problemas por Falta de Registros Contables.

En la micro empresa se tiene que el 62.50% tiene problemas en la determinación de los costos en cambio para la pequeña empresa tiene problemas tanto en la determinación de los costos como en la falta de los registros contables con 50% cada uno. En la mediana se tiene el problema de la determinación de costos con 60%.

Problemas referentes a las inadecuadas condiciones de crédito:

TABLA No. 25

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Elevad. Tasas de Interés	1	20	1	25	1	25	3	23.08
Plazos Inconvenientes	2	40	1	25	1	25	4	30.77
Exigen Demasiadas Garant.	2	40	2	50	2	50	6	46.15
TOTAL	5	100	4	100	4	100	13	100

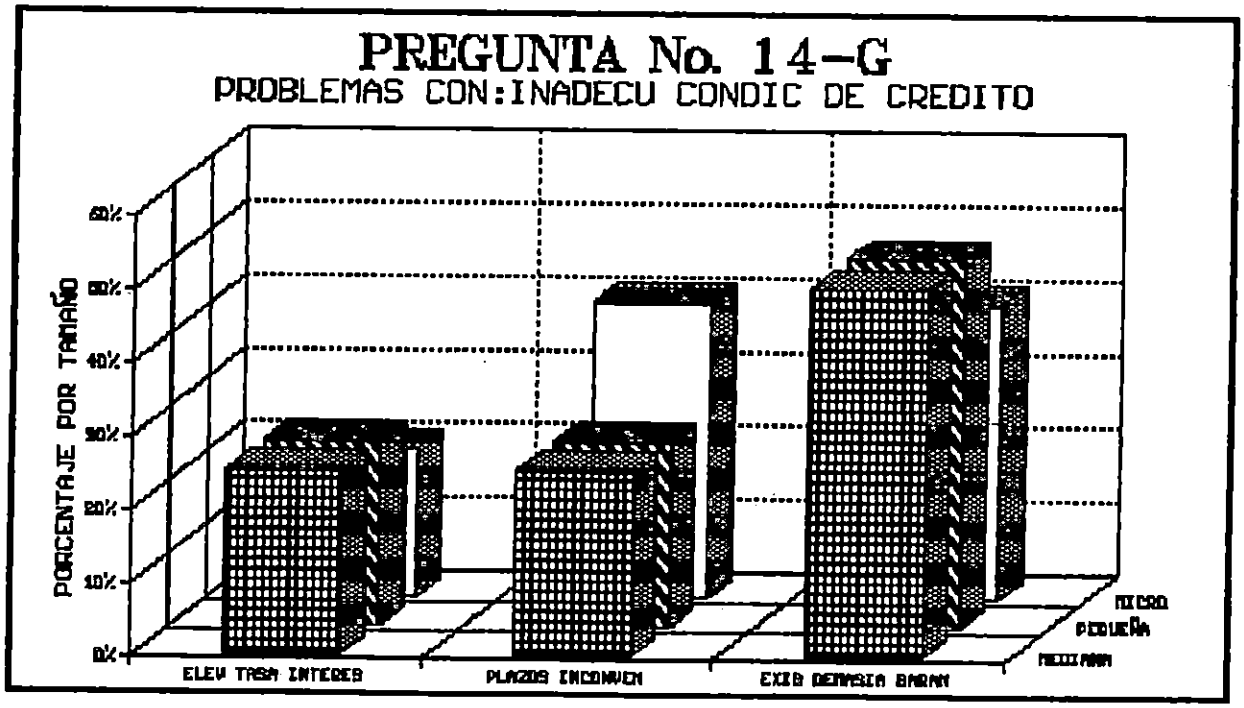


GRAFICO No. 26

En cuanto a las INADECUADAS CONDICIONES DE CREDITOS el 46.15%

de las empresas dicen tener problemas por las Exigencias Excesivas de Garantías; 30.77% tiene problemas por Plazos Inconvenientes y el 23.08% por Elevadas tasas de intereses.

Los mayores problemas de la micro son los plazos inconvenientes y las demasiadas exigencias de garantías (40% cada uno). Para la pequeña empresa el problema radica en la exigencia de demasiadas garantías (50%) al igual que en la mediana empresa (50%).

Problemas que se relacionan a la dificultad para obtener crédito :

TABLA No. 26

SECTOR =	INDUSTRIA							
TAMAÑO =	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
RESP.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
No Cumplen con Requisitos	3	37.50	4	57.14	1	25	8	42.11
Negligen. de Inst. Finan.	5	62.50	3	42.86	3	75	11	57.89
TOTAL	8	100	7	100	4	100	19	100

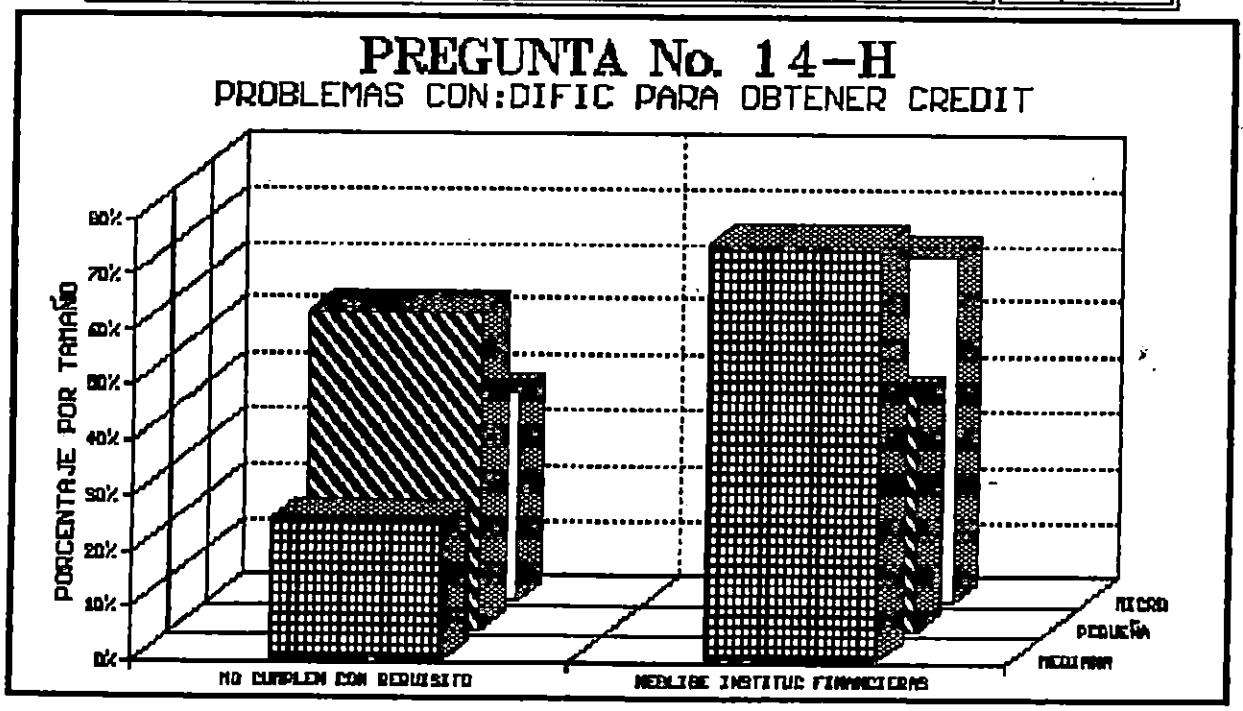


GRAFICO No. 27

En lo referente a la DIFICULTAD PARA OBTENER CREDITOS el 55.89% dice tener problemas por Negligencias de las Instituciones

Financieras y el 42.11% por no cumplir con los Requisitos Exigidos.

La micro empresa de lo que más se ve afectada es por la negligencia de las instituciones financieras a otorgarles créditos (62.50%). Para la pequeña empresa el problema es que no cumplen con los requisitos para obtener el crédito (57.14%) y para la mediana es la negligencia de las instituciones con un 75%.

Problemas en lo concerniente al área de informática :

TABLA No. 27

SECTOR = / TAMAÑO = / RESP.	INDUSTRIA							
	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Desconoc. Uso del Comput.	8	100	1	33.33	1	25	10	66.67
Desconoc. de Programas	0	0	1	33.33	1	25	2	13.33
Aplicación Defic. Comput.	0	0	1	33.33	2	50	3	20
TOTAL	8	100	3	100	4	100	15	100

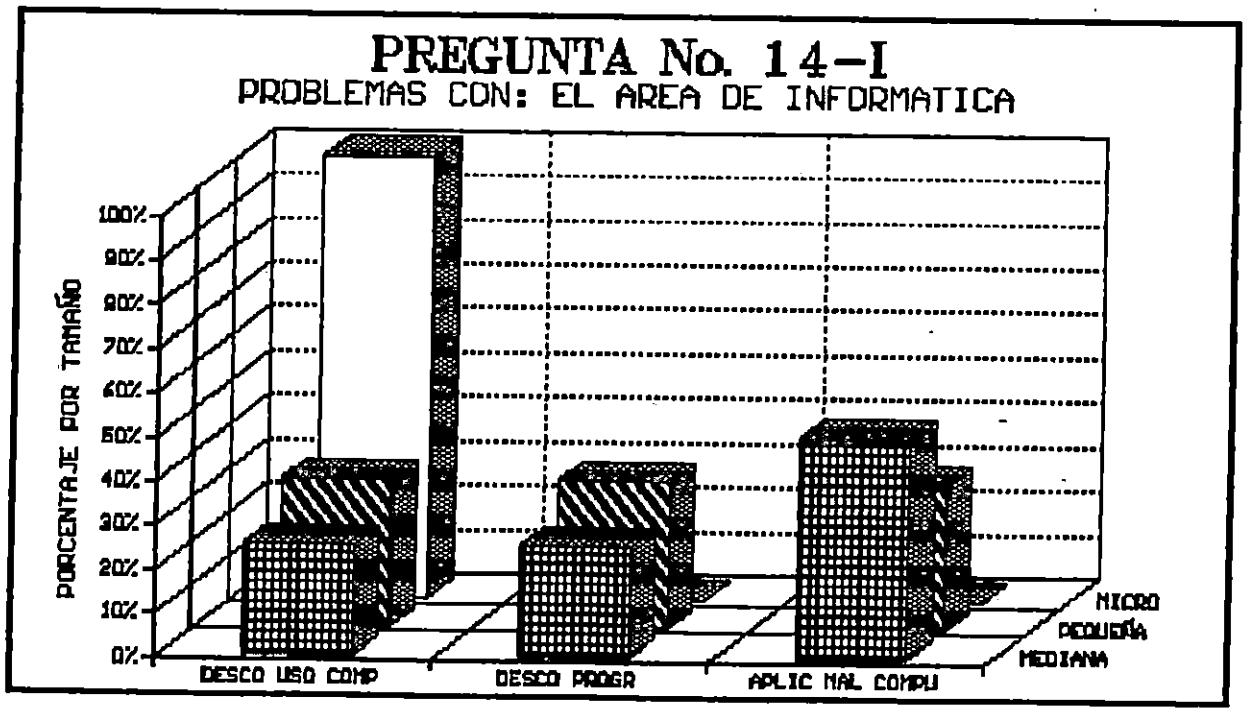


GRAFICO No. 28

En lo referente al AREA DE INFORMATICA (COMPUTACION) el 66.67% tiene problemas por Desconocimiento de usos del computador; el 20% tiene problemas referentes a la Aplicación Deficiente del computador y el 13.33% tiene problemas en Desconocimientos de Programas.

En la micro empresa se desconoce el uso del computador en un 100%. En la pequeña empresa se ven afectadas tanto por el desconocimiento del computador, de programas así como de una mala aplicación del computador con 33.33% cada uno; y en la mediana empresa lo que mas les afecta es la mala aplicación del computador con un 50%.

Pregunta No.15.

¿Qué problemas o restricciones cree Usted que se da en los servicios de consultoria y asistencia técnica, que impidan una selección y contratación de los mismos en condiciones favorables?
Objetivo: Establecer las causas de por qué las empresas no contratan los servicios de las consultoras.

En la pregunta No. 15 se observa que el 30% de las empresas encuestadas dicen que los problemas o restricciones que se dan en los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica que impiden la selección y contratación por parte de las empresas es la Capacidad y experiencia que estas muestran, argumentando que son muy teóricos, no conocen la realidad de las empresas previamente, no existe recurso humano y sobre todo no hay experiencia para el área que analizan; el 17.5% dice tener problemas económicos derivados de la crisis que vive el país y a los costos elevados de estos servicios; el 12.5% dice tener desconfianza en las empresas dedicadas a los servicios de Consultoría y Asistencia Técnica debido a la falta de credibilidad de los usuarios hacia estos servicios; el 10% dicen no tener problemas en la selección y contratación de dichos servicios; el 7.5% tiene problemas propios de la empresa por autosuficiencia y el 7.5% tiene problemas por complejidad de procesos de Asistencia Técnica derivados de trámites engorrosos y tiempos muy largos.

Pregunta No.16.

¿Qué podría sugerir a la consultoría o asistencia técnica para que ésta se mejore o se supere?

Objetivo: Obtener sugerencias de la experiencia de los empresarios por el uso o conocimiento de los servicios que prestan las actuales consultoras.

El la pregunta No. 16 se observa que un 38.88% de las empresas encuestadas sugieren a las empresas dedicadas a la Consultoría y Asistencia Técnica que proporcionen capacitación y especialización del personal en forma práctica, que utilicen metodologías modernas tecnificándose en áreas, que exista condición técnica-humana y que estas se esfuercen, adapten y profundicen en áreas especificas para dar soluciones detalladas y no globales, el 33.33% sugiere una mayor publicidad para darse a conocer, un 11.11% sugiere a estas empresas que hagan un diagnóstico de la verdadera necesidad existentes en las empresas y otro 11.11% opina que deben bajar o disminuir los costos y un 5.55% sugieren a estas empresas hagan un diseño de Asistencia.

Pregunta No.17.

A su juicio, ¿Cree usted que el crecimiento de una empresa podría darse, prescindiendo de los servicios de consultoria o asistencia técnica?

Objetivo: Determinar cual es la visión del empresario hacia los servicios de consultoria o asistencia técnica y los beneficios o no beneficios que le dan dichos servicios en el crecimiento de la empresa.

En la pregunta No. 17 el 55.4% opina que el crecimiento de una empresa no podría darse prescindiendo de los servicios de Consultoría o Asistencia Técnica por considerarlos importantes y necesarios tener la opinión de un profesional especializado; un 34% opina que si pueden crecer las empresas prescindiendo de estos servicios, pero el crecimiento es más lento y desordenado y además crecen empíricamente; y el 10.6% da un sí absoluto que pueden prescindir de los servicios derivado del juicio personal del de los señores encuestados.

ANEXO No. 6
PRINCIPALES OBLIGACIONES LEGALES QUE DEBEN CUMPLIR LOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS

CODIGO DE COMERCIO

1- Quienes están habilitados para ejercer el comercio (arts.6,7 al 16 C. de C.

2- Los tipos de Sociedades:

a) De personas (responsabilidad ilimitada y solidaria).
- Comanditarias simples.
- Sociedades en nombre colectivo.
- Sociedades de responsabilidad limitada.

b) De Capital (Responsabilidad limitada al valor de las acciones)
- Sociedades Anónimas.
- Sociedades de comandita por acciones.

3- Capital mínimo para construir una sociedad. ¢20,000.00 con un mínimo pagado de 25%.

4- Reserva (art. 39 C. de C.)

a) Reserva Legal.
- Las sociedades en nombre colectivo y las comanditas simples destinarán anualmente el 5% de sus utilidades netas hasta constituir la sexta parte del capital social (arts. 91, 92 y 100 C.de C.).
- Las sociedades de responsabilidad limitada y sociedades anónimas destinarán anualmente el 7% de la utilidad neta hasta un mínimo de la quinta parte del capital social

(arts. 123 y 124 C. de C.) .

b) Reserva laboral (art 447 C. de C.) .

- Según la ley de Superintendencia deberá destinarse una provisión constituida por el 1% del promedio mensual de sueldos pagados en el año.

5- Régimen de capital variable (arts. 306 al 314 C. de C.).

Ventajas:

El capital puede ser susceptible de aumentos por aportaciones posteriores o por la admisión de nuevos socios. Como de disminución por retiro parcial ó total de algunas aportaciones sin mayores formalidades.

También podrá efectuarse aumentos por capitalización de utilidades y reservas ó por revalidación del activo: ó la disminución del mismo capital por desvalorización de este.

6- De las acciones (art.103 C. de C.).

a) Sociedades de responsabilidad limitada (R.L.)

Su capital no puede ser menor a ¢10,000.00 dividido en participaciones sociales que pueden ser de valor y categoría diferentes, pero el valor mínimo de la acción será de ¢10.00 ó múltiplo de ¢100.00, no se admite aporte industrial.

7- Obligación de reunirse por lo menos una vez al año dentro de los cinco meses siguientes al de la clausura del ejercicio (arts. 117 y 223 C. de C.).

8- Provisiones:

a) Por responsabilidades laborales.

9- Emisión de certificados de acciones.

10- Legalización de libros.

a) Aumento y disminución del capital (art. 312. C. de C.).
b) Libro de actas (arts. 40 y 446 inc. 2O C. de C.).
c) Libro de registro de accionistas (art 155 C. de C.).
d) Libros de juntas directivas. en el caso de que estos sean los administradores de la sociedad (art 269 C. de C.).
e) Libro de estados financieros (art. 435 C. de C.).
f) Libro diario (art.435 C. de C.).
g) Diario mayor (art. 435 C. de C.).
h) Otros libros que sean necesarios para el funcionamiento de la empresa, por exigencias contables ó por la ley (art 435 C. de C.).

REGISTRO DE COMERCIO.

1- Trámite de matrículas personal de comerciante individual ó social de empresa y establecimientos (art 63 L.R.C.).
2- Renovación anual de las matrículas antes mencionadas (art 63 L.R.C.).
3- Registro anual de balance general (art 474 C. de C.).
4- Matrícula personal debe obtenerse cuando su activo exceda de ¢10,000.00 (art 422 C. de C.).
5- Matrícula de empresas y establecimiento cuando el activo exceda de ¢20,000.00 (art 424 C. de C.).
6- Legalización de libros u hojas de contabilidad (art 6 del reglamento).
7- Inscripción de certificación de distribución de cargos de la junta directiva o administrador único de Sociedades.
8- Inscripción de poderes, nombramientos y otro tipo de credenciales mercantiles (art 4 R.L.C. de C.).
9- Inscripción de escritura de constitución , modificación , disolución y liquidación de sociedades (art. 24 C. de C.).

MATRICULA PERSONAL

Según el código de comercio en el artículo 413 la solicitud de matrícula personal será llenada con las formalidades que indica el reglamento y se enviara al registrador de comercio quien la mandará a publicar. 15 días después de la publicación el registrador seguirá rigurosa investigación de la solvencia económica y reputación comercial de comerciante.

En el reglamento de la ley del registro de comercio se estipula que la matrícula personal de comerciante individual contendrá los siguientes datos:

1- Nombre o nombres y apellido o apellidos del solicitante, fecha de nacimiento, profesión u oficio, nacionalidad, su dirección personal y del establecimiento comercial si lo hubiese; número de cédula de identidad personal o del carnet de identificación de extranjero residente.

2- Número de identificación tributaria.

3- Manifestación sobre si el solicitante pertenece a alguna sociedad y en qué términos.

4- Indicación de sus relaciones comerciales con bancos y firmas mercantiles.

5- Los demás datos y documentos que juzgue pertinentes el registrador para la investigación sobre la solvencia económica y reputación comercial.

A solicitud se acompañaran los siguientes documentos:

a) Certificación de partida de nacimiento o patente de comercio e industria en su caso.

b) Constancia de solvencia de renta y vialidad.

MATRICULA DE EMPRESA

Según el articulo 417 del código de comercio:

Toda empresa deberá matricularse solamente a nombre de personas naturales o jurídicas que tengan matricula personal de comerciante y a solicitud del dueño de la empresa dirigida al administrador de comercio.

Según el reglamento de la ley del registro de comercio art. 10 determina que, las solicitudes de matricula de empresa o establecimiento comercial requieren:

1- Nombre o nombres y apellido o apellidos del solicitante, fecha de nacimiento, profesión u oficio, nacionalidad, su dirección personal ; número de cédula de identidad personal o del carnet de identificación de extranjero residente, número de identificación tributaria del comerciante individual, propietario de l empresa.

2- Razón social o denominación, nacionalidad, domicilio, número de inscripción en el registro de comercio, de la escritura social y de identificación tributaria, del comerciante social propietario de la empresa.

3- Naturaleza y actividad económica de la empresa, activo, nombre y dirección y si tiene varios establecimientos, el nombre o denominación y dirección de cada uno de estos.

4- Número de la correspondiente matricula personal de comerciante.

5- Los demás datos y documentos que juzgue pertinentes el registrador para la investigación sobre la solvencia económica y reputación comercial.

A solicitud se acompañaran los siguientes documentos:

a) Recibo de ingreso de los derechos correspondientes.

b) Balance general obtenido al último ejercicio económico de la

empresa o de apertura de la misma.

c) Constancia de solvencia expedida por la dirección general de contribuciones indirectas. Dicha constancia debe encontrarse vigente por lo menos al tiempo de presentación de la solicitud.

d) Constancia de solvencia de arbitrios y servicios municipales extendida por l;a alcaldía municipal del lugar donde se encuentre instalado el establecimiento comercial o industrial. Dicha constancia debe encontrarse vigente por lo menos al tiempo de presentación de la solicitud.

e) Constancia de que el negocio este inscrito en el directorio nacional de establecimientos industriales y comerciales de la dirección general de estadística y censos.

f) Autorización del consejo superior de salud pública en los caso en que ese se requiera por ejemplo en las solicitudes referentes a farmacias, laboratorios, droguerías, etc. .

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES Y EMPRESAS MERCANTILES

1- Obligación de remitir información referente a:

a) Balance general y de estado de pérdidas y ganancias uniforme (art.11 Ley de superintendencia)

b) Nómina de representantes ó administradores que incluya gerentes, agentes o empleados con facultades de representación (art.11 letra b)

c) Nómina de accionistas, credencial de junta directiva debidamente inscrita en el registro de comercio.

d) Actas de juntas generales, ordinarias y extraordinarias, acompañado de actas de quórum respectivas (art. 26 lit. 11 L.S.I.).

2- Legislación del sistema contable:

a) Enviar catálogo de cuentas y manual de aplicaciones en original y copia para su autorización (arts. 9 y 10 L.S.I. y Pt 435 C. de C.).

3- Sanciones por infracción a lo establecido por la ley (art 27 L.S.I.).

DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS

1- Inscripción en el directorio nacional de la dirección general de estadística y censos.
2- Presentación del informe anual.
3- Informe especial según la naturaleza de la empresa (arts.14 y 18 Ley de servicio estadístico nacional).
4- Obtención de solvencia para los trámites:
   a) Cuando se efectué transferencias o gravámenes sobre inmuebles.
   b) Cuando se constituya, modifique ó disuelva una sociedad.

CODIGO DE TRABAJO

1- Reglamento interno de trabajo (art.302 C. de T.).
2- Obligación de remunerar al trabajador por lo menos con las normas mínimas que establece el consejo nacional se salarios mínimos (art. 29)
3- Los contratos de trabajo:
   a) Contrato individual (arts. 17 al 28)
   b) Contrato colectivo (arts. 268 al 287)
4- Inscripción del establecimiento al ministerio de trabajo (art. 48 de la ley orgánica).
5- Informe anual de trabajadores y salarios pagados al año anterior a más tardar el último del mes de marzo (art. 42 L.O. de M.T.).
6- Cumplimiento de las disposiciones referentes al pago de :
   a) Indemnización por despido.
   b) Aguinaldo.
   c) Remuneración por vacaciones anuales.
   d) Remuneraciones por trabajo extraordinario.
7- Remisión de informes sobre faltas cometidas por el trabajador.
8- Aviso sobre movimiento de personal.

REGLAMENTO DEL ISSS

1- Inscripción del establecimiento dentro de los cinco días hábiles después de haber asumido la responsabilidad de patrono (art. 7 Reglamento Ley del seguro social).

2- Inscripción de los trabajadores dentro de los diez días contados a partir de la fecha de ingreso (art. 7 Reglamento Ley del seguro social).

art. 7 : Los patronos que empleen trabajadores sujetos al Régimen del seguro social tienen obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando formularios elaborados por el Instituto. El patrono deberá inscribirse en el plazo de cinco días contados a partir de la fecha en que asuma la calidad de tal. Los trabajadores deberán ser inscritos en el plazo de diez días contados a partir de la fecha de su ingreso a la empresa.

3- Observar los límites máximos de cotización al ISSS y FSV.

4- La empresa debe extender oportunamente a los trabajadores que lo soliciten el certificado patronal debidamente firmado para que éste pueda recibir las prestaciones médicas.

5- Pago de cotizaciones en planillas tradicional ó preelaboradas hasta ocho días hábiles del mes siguiente al de la planilla ((art. 3 y 49 Reglamento Ley del seguro social y art. 33 Reglamento Ley del seguro social).

6- Sanciones.

a) Por no cumplir disposiciones relativas a la afiliación (art. 13 Reglamento Ley del seguro social).

b) Por no presentar ó presentar planillas con deficiencia ó incorrecciones ((art. 48 y 49 Reglamento Ley del seguro social).

ALCALDIA MUNICIPAL

1- Inscripción de los establecimientos.

2- Obligación de remitir lista de empleados con su sueldo, para el pago del impuesto de vialidad serie "C" (art. 27 Ley de vialidad).

3- Presentar declaración jurada, la cual podrá rendirse verbalmente a la alcaldía municipal, con detalles de balance general, dirección postal a un plazo de 90 días después de concluido el ejercicio económico. De no cumplir con lo anterior incurrirá en una multa que puede ir de ¢25 a ¢1,000. De ser necesario la alcaldía practicará inspecciones para verificar lo expuesto en la declaración jurada (art. 7 Ley de tarifas de arbitrios municipales de San Salvador)

4- Obtención de solvencia para los trámites:

a) Cuando se efectué transferencias ó gravámenes sobre inmuebles.

b) Cuando se constituya, modifique ó disuelva una sociedad.

ANEXO No. 7

SERVICOS DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA TECNICA

SCYAT S.A. de C.V.

BOLETIN INFORMATIVO

La empresa de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica nace con la inquietud de contribuir al fortalecimiento de las micros, pequeñas y medianas empresas del sector industrial salvadoreño a través del diseño de programas de consultoría y asistencia técnica.

Con el diseño de programas se busca dar un verdadero aporte a los problemas y necesidades de las empresas con ello mejorar la productividad, competitividad y por ende obtener aumento en las ganancias y/o utilidades de las mismas.

Las áreas que actualmente cubre la empresa son :

- PRODUCCION
- ADMINISTRACION
- FINANZAS
- INFORMATICA

ANEXO No. 8

SOLICITUD DEL SERVICIO

San Salvador, _____ de _____ de _____

Servicios de Consultoría
y Asistencia Técnica.
Presente

Respetable Sr. Gerente General

Yo, _____ , encargado de _____ _____ de la empresa _____ _____ atentamente solicito a usted los servicois de Consultoría y Asistencia Técnica.

Atentamente :

f : _____

ANEXO No. 9

CARTA DE PRESENTACION

San Salvador, _____ de _____ de _____

Señor : _____

Presente.

Señor empresario:

El portador de la presente, es el señor _____ _____ , Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica de esta empresa.

El motivo de su visita es entrevistarlo y recopilar información general acerca de su empresa para poder darle seguimiento a los servicios de Consultoria y Asistencia Técnica que se la va ha prestar o proporcionar.

La atención que usted preste a sus palabras será de mucha importancia para un buen desarrollo del estudio.

atentamente:

f : _____

ANEXO No. 10

CONTRATO

El Sr. _____ representante de la empresa _____ _____ ubicada en _____ y teléfono _____ desea contratar los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica.

Tomando en cuenta los siguientes aspectos :

Primero: Este contrato tendrá validez sólo lo que dura la prestación del servicio.

Segundo: dará un anticipo de ¢ _____ por concepto de viáticos y papelería.

Tercero: lo restante del costo total será comunicado cuando se le presente el prediagnóstico, y dicho valor será cancelado al finalizar la prestación del servicio.

Cuarto: en caso de no estar de acuerdo con el valor estipulado en el tercer numeral; yo _____ _____ representante de la empresa _____ me comprometo a pagar el 10% del remanente del costo total de los servicios. Dicho valor será calculado en base a criterios justos y acorde a las necesidades de la empresa.

Quinto: yo _____ Gerente de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica S.A. de C.V. , en caso de no cumplir con las actividades establecidas con el señor _____ _____ de la empresa _____ me comprometo en hacer la devolución total del desembolso efectuado hasta la fecha.

Los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica a través de el representante _____ _____ Gerente de Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica S.A. de C.V. y _____ _____ representante de la empresa _____ _____ acuerdan cumplir fielmente lo establecido en el presente contrato y para constancia firma tres ejemplares a un mismo tenor.

San Salvador ____ de _____ de ____

_____	_____	_____
Gerente General	Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica	Representante del empresario

TABLA DE PRECIOS

TAMAÑO	CONSULTORIA Y/O ASISTENCIA TECNICA
MICRO	¢ 250
PEQUEÑA	¢ 1,200
MEDIANA	¢ 3,600

PARA PAGAR AL INICIO (CONVENIO) PAGO ANTICIPADO (20%)	
MICRO	¢ 50
PEQUEÑA	¢ 250
MEDIANA	¢ 720

ANEXO No. 11
PRESTACION DE SERVICIOS

No. de empresas a prestar el Servicio de Consultoría y Asistencia Técnica = 0.4444 x 938 = 416.8 = 417
No. de empresas a prestar el Servicio de Consultoría y Asistencia técnica = 0.7143 x 465 = 332.1 = 332
No. de empresas a prestar el Servicio de Consultoría y Asistencia Técnica = 0.6250 x 263 = 164.3 = 164
Donde: 417 + 332 + 164 = 913 empresas.

* SUPUESTO:
- Cada empresa va a solicitar un servicio de Consultoría y/o Asistencia Técnica por lo menos una vez al año, lo que implica obtener una demanda potencial de 913 servicios al año.

Al inicio de las operaciones se pretende cubrir en un 25% dicha demanda.

Lo que nos da: 0.25 x 913 = 228.2 = 230 servicios/año
Un Servicio = 36 horas/hombre

$$36 \text{ hr.hombre} \times 230 \frac{\text{serv. hombre}}{\text{año}} = 8280 \frac{\text{horas.h}}{\text{año}} \times \frac{1 \text{ año}}{12 \text{ mes}}$$

$$690 \frac{\text{horas.hombre}}{\text{mes}}$$

$$\text{Un hombre} = 180 \frac{\text{horas}}{\text{mes}}$$

$$\frac{690 \frac{\text{horas.hombre}}{\text{mes}}}{180 \frac{\text{horas}}{\text{mes}}} = 3.83 = 4 \text{ Hombres}$$

NOTA: Estos hombres serán los responsables junto con el Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica y algunas veces con ayuda del Gerente General y del Gerente administrativo, para atender la demanda de los Servicios de Consultoría y asistencia Técnica. En algunos casos debe auxiliarse de la subcontratación, teniendo en el computador una base de personal disponible a quienes se les pueda llamar en caso de un servicio de mayor magnitud.

$$180 \frac{\text{horas}}{\text{mes}}$$

ANEXO No. 12
TIEMPO EFECTIVO DE TRABAJO

DIAS DEL AÑO:		365
Asueto:	No. de días	
Enero 1 y 2	2	
Semana Santa	4	
Mayo 1 y 10	2	
Agosto	4	
Octubre 12	1	
Noviembre 2	1	
Diciembre 24,25 y 31	3	
Descanso Semanal:		
Domingos	52	
Sábados (52/2) Media día	26	(95)
TOTAL DE DIAS EFECTIVOS		270

1 día = 8 horas laborales

TOTAL DE HORAS EFECTIVAS AL AÑO: 2,160

CALCULO:

$$270 \frac{\text{Días}}{\text{Año}} \times 8 \frac{\text{Hrs.}}{\text{1 día}} = 2{,}160 \text{ Hrs./año} \times \frac{\text{1 año}}{\text{12 meses}} = 180 \text{ Hrs./mes.}$$

3 analistas
8 programadores
2 técnicos
2 Coordinadores
12 personas.

(15) x 180 hrs/mes x 40U$/hor x 12 mes/año

=

se tiene que hay 270 días laborales
con un total de 2160 días por

2160 x 13 = 28080 Hrs Hombre/año

Promedio Horas Hombre =

180/5 → 36

300 Horas disponibilidad mensual de servicio

3 5 3 2 ⇐ 13

ANEXO No. 13

CALCULO DEL TAMAÑO DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA.

Teniendo el número de horas efectivas al año y cinco operarios que estarán involucrados más específicamente en la prestación de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, al efectuar su producto se obtiene el tamaño del servicio:

$$2{,}160 \times 5 = 10{,}800 \ \frac{\text{Hrs.Hombres}}{\text{año}} \times \times \frac{270}{\cancel{300}}$$

Promedio Horas-Hombre: 36 /40

$\frac{\text{Hrs Hombre}}{\text{año}} \Big/ \frac{\text{Horas hombre}}{1}$

10,800/36 = 300 Tamaño del Servicio. 7/años

Trabajando a un 100% de Eficiencia.

$$2160 \times 13 = 28080 \text{ Hrs hombre/año} \times \frac{1 \text{ año}}{270}$$

Promedio Horas hombre = 104

$$28080 / 104 = 270 \text{ servicios/año}$$

$$\cancel{10800 \text{ hrs/año} \times \frac{1 \text{ año}}{270 \text{ días}}}$$

$$\cancel{\frac{10800}{x} = 36}$$

ANEXO No. 14

CUADRO DE PORCENTAJES DE EMPRESAS QUE ESTAN DISPUESTAS A UTILIZAR LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y ASISTENCIA TECNICA

UTILIZARIA	M I C R O	PEQUEÑA	MEDIANA
SI	44.44%	71.43%	62.50%

FUENTE : Investigación de Campo.

UNIVERSO DEL SECTOR INDUSTRIAL

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
EMPRESAS	938	465	263

FUENTE : Investigación de Campo.

ANEXO No. 15
APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA

Teniendo en cuenta el tamaño de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, y que se trabajará al 100% de eficiencia; además el número de servicios a cubrir por año se obtiene el nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada. Todos estos elementos relacionados de la siguiente manera :

300 ---------- 100 %
230 ---------- X

X = 76 %

Este 76% representa el nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada.

CALCULO DE SERVICIOS PROYECTADOS PARA LOS TRES PRIMEROS AÑOS DE OPERACION.

Teniendo en cuenta que el nivel de aprovechamiento se irá incrementando en cuatro o cinco por ciento y en base a la relación anterior se tiene que :

Cálculo para el primer año
300 ---------- 100 %
X ---------- 80%
X = 240 servicios a prestar

ANEXO No. 16
MOBILIARIO Y EQUIPO

ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
▪ Mobiliario			
- Escritorio Tipo Ejecutivo	1	1,600	1,600
- Silla Tipo Ejecutivo	1	1,600	1,600
- Escritorio tipo Estandar. (Secretarial)	4	1,300	5,200
- Silla Tipo Estandar	4	490	1,960
- Archivadores de 4 gavetas	2	1,200	2,400
- Mesa de máquina de Escribir	1	440	440
- Papelera de metal	1	80	80
- Papelera plástica	4	10	40
- Sillas de Espera	5	70	350
- Estante Para Biblioteca	1	850	850
- Mesa para sesiones (10 personas)	1	1,800	1,800
- Silla para mesa de sesiones	10	350	3,500
- Mueble Para Computadora e Impresor	1	1,499	1,499
- Mueble Para Fotocopiadora	1	800	800
SUB TOTAL			22,119
▪ Equipo			
- Calculadoras	4	213	924
- Proyector de Diapositivas	1	8,122	8,122
- Teléfono	1	1,600	1,600
- Pizarrón, borrador y plumón	1	300	300
- Contómetro	1	799	799
- Pupitres (tipo adulto)	15	190	2,850
- Fotocopiadora	1	18,000	18,000
- Computadora	1	10,000	10,000
- Impresor	1	3,000	3,000
- Cafetera	1	460	460
- Máquina de escribir eléctrica	1	4,611	4,611
- Cartelera	1	500	500
▪ Artículos de Limpieza y Otros			286
SUB TOTAL			51,452
TOTAL			73,571

ANEXO No. 17

SUELDOS Y SALARIOS

PUESTO	CANTIDAD	SUELDO UNITARIO MENSUAL.	AGUINALDO	SUELDO ANUAL
▪ Gerente General	1	5,000	1,000	61,000
▪ Gerente Administrativo	1	3,000	1,000	37,000
▪ Gerente de Consultoría y Asistencia Técnica	1	3,800	1,000	37,000
▪ Colaboradores	4	2,000	4,000	100,000
▪ Contador	1	1,900	1,000	23,800
▪ Secretaria	1	1,500	1,000	19,000
▪ Ordenanza	1	1,000	1,000	13,800
TOTALES			10,000	290,800