

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



“ DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA
PROMOCIÓN MUNICIPAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA EN LA ALCALDÍA DE SAN PEDRO NONUALCO,
DEPARTAMENTO DE LA PAZ ”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

HÉCTOR ALFONSO CORNEJO GUATEMALA
DARWIN RAFAEL CASTILLO GARCIA
OTONIEL ALMENAR ANGEL

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO 2005

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez.

Secretaria : Licda. Alicia Margarita Rivas de
: Recinos

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Lic. Cesar Emilio Recinos
Fuentes.

Secretaria de la Facultad
De Ciencias Económicas : Licda. Vilma Yolanda Vázquez de
Del Cid.

Docente Director : Lic. Rodolfo Santos Velásquez.

Tribunal Examinador : Lic. Rafael Arístides Campos.
Lic. Rodolfo Santos Velásquez.
Lic. Abraham Vásquez Sánchez.

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS

Al haber realizado este sueño tan hermoso y anhelado en mi vida, traigo en memoria los consejos y sugerencias de las personas que tanto amo. Este logro lo dedico en especial a nuestro padre celestial que me iluminó y dirigió por el camino indicado, por proteger y darme fuerza en momentos de flaqueza. A mi mamá Zoila Marina Reales Guatemala por su amor, sacrificio y comprensión; a mis abuelitos Reyes Guatemala y Mercedes Reales (Q.D.D.G.) por ser mi fuente de inspiración, a mi tía Miriam por su apoyo incondicional, a mi tío Efraín y mis hermanos César y Carlos por su ayuda incondicional, a mis amigos y personas cercanas a la familia...gracias a todos con mucho amor.

Héctor Alfonso Cornejo Guatemala.

Al finalizar esta etapa fundamental en mi vida, doy gracias a DIOS TODOPODEROSO por su amor infinito, por darme la fortaleza y su sabiduría necesaria para alcanzar el éxito, porque el principio de la sabiduría es el temor a **Jehová**. Dedico este triunfo a mis padres Hortensia García de Castillo y Rafael Castillo Zometa por apoyarme incondicionalmente y en los momentos difíciles darme una palabra de fe y aliento para seguir adelante, a mis hermanas Nury, Marlene y Carmen por brindarme su apoyo, cariño y comprensión, también agradezco a Eva Alvarado e hijos por haberme apoyado y motivado en el logro de este triunfo.

Finalmente quiero agradecer a todas las personas que han estado presentes en el transcurso de mi carrera y sobre todo a mi grupo de tesis por su esfuerzo y paciencia a lo largo de esta investigación.

Darwin Rafael Castillo García.

La culminación de esta carrera es fruto de mi esfuerzo y el de muchas personas que me brindaron su apoyo incondicionalmente en el transcurso de tantos años de dura faena. A Dios y a esa gente que me inspiró y fortaleció día con día, les agradezco infinitamente. A mis padres, Dina Margarita Ángel y Santos Calixto Almenar Moncada, dedico este triunfo, por ser mi mayor apoyo en los momentos difíciles y de mayor necesidad, a mis hermanos, Oliver Almenar Ángel y Raquel Almenar Ángel, por ser la fuente de mi inspiración, y a todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron al logro de este galardón.

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPITULO I	
GENERALIDADES SOBRE LA MUNICIPALIDAD, MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA Y MODELO ADMINISTRATIVO	1
GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO NONUALCO Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE LOS COMITÉS DE PROMOCIÓN PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA Y MODELO ADMINISTRATIVO	
MARCO TEÓRICO DE REFRENCIA SOBRE LOS COMITÉS DE PROMOCIÓN MUNICIPAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	1
1. Funcionamiento de las municipalidades	
1.1 La municipalidad y el enfoque de promoción del Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa en el Marco del desarrollo Empresarial Local.	3 7
1.2 Papel de las Autoridades Edilicias en el Desarrollo Empresarial de su Localidad.	7
2. Comité de promoción municipal de la micro y pequeña empresa.	
2.1 Antecedentes.	10
2.2 Generalidades de los comités de promoción de la Micro y pequeña empresa.	14
2.2.1. Estructura Organizativa.	14
2.2.2. Función y Objetivos.	
2.2.3. Clasificación.	16
2.2.4. Importancia.	16
2.2.5. Características.	17

	18
3. La micro y pequeña empresa en El Salvador.	19
3.1. Características.	19
3.2. El rol de la micro y pequeña empresa en la actividad Económica del país.	20
3.3. Política nacional para la micro y pequeña empresa.	21
4. Marco de referencia sobre modelo administrativo.	25
4.1 Modelo.	26
4.1.1. Modelo Descriptivo.	
4.1.2. Modelo Icónico.	28
4.1.3. Modelo Predictivo.	28
4.1.4. Modelo Simbólico.	29
4.1.5. Modelo de Decisión.	29
4.1.6. Modelo de Promoción de MYPES	29
	29
	29
5. Modelo administrativo.	30
5.1. Objetivos del modelo administrativo.	
5.2. Importancia.	
	30
	30
6. El proceso administrativo.	30
6.1 Concepto de proceso administrativo.	
6.2 Importancia.	
	31
7. Fases del proceso administrativo.	32
7.1 Planeación.	32
7.1.1 Propósitos de la planeación.	
7.1.2 Niveles de planeación.	33
7.1.2.1. Planeación estratégica.	33
7.1.2.2. Planeación operativa.	33

CAPITULO II	51
DIAGNÒSTICO SOBRE LA PROMOCIÒN MUNICIPAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA RESA	
REALIZA LA ALCALDÌA DE SAN PEDRO NONUALCO, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.	
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÒN.	
2. METODOLOGÌA DE LA INVESTIGACIÒN.	
3. FUENTES DE INFORMACIÒN.	
4. DETERMINACIÒN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.	53
A. Objetivos de la investigación.	54
1. General.	56
2. Específicos.	
3. Metodología utilizada.	56
B. Metodología de la investigación.	53
1. Tipo de investigación.	53
2. Método de la investigación.	53
3. Tipo de diseño de la investigación.	54
4. Tipo de diseño de investigación no experimental.	
5. Fuente de información.	54
5.1. Fuentes primarias.	
5.1.1. Encuesta.	54
5.1.2. Entrevista.	55
	55
c. Fuentes secundarias.	55
	56
D. Determinación del universo y la muestra.	56
	56
1. Determinación del universo.	57

2. Determinación de la muestra.	
3. Tabulación y análisis.	57
4. Descripción del diagnóstico.	
5. Análisis FODA del Municipio de San Pedro Nonualco.	57
5.1. Fortalezas.	
5.2. Debilidades.	57
5.3. Amenazas.	58
5.4. Oportunidades.	60
6. Conclusiones.	91
7. Recomendaciones.	94
	94
	95
	96
	96
	97
CAPITULO III	97
DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA PROMOCIÓN MUNICIPAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EN LA ALCALDÍA DE SAN PEDRO NONUALCO, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.	99
A. ASPECTOS GENERARES.	
B. DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA PROMOCIÓN MUNICIPAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.	
A. Aspectos Generales.	
1. Introducción.	
2. Objetivo de la propuesta.	101
3. Importancia de la propuesta.	
4. Justificación.	110
5. Alcance.	
6. Políticas.	101
7. Estrategias.	101

	103
B. Descripción y características del Modelo Administrativo para la	104
Promoción Municipal de la Micro y Pequeña Empresa.	105
1. Componentes Filosóficos.	106
1.1. Misión.	107
1.2. Visión.	108
1.3. Valores.	108
1.3.1. Solidaridad.	
1.3.2. Identificación.	
1.3.3. Participación.	
2. Componente Institucional.	110
2.1. El rol de la Alcaldía de San Pedro Nonualco en la	110
Promoción Empresarial.	
2.2. Empresarios.	110
	111
3. Enfoque transversal.	111
3.1. Factores.	111
3.2. Marco Filosófico.	111
3.3. Rol de las partes Involucradas.	111
3.4. Unidad de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa	111
(UMPROMYPE).	
3.4.1. Funciones de la UMPROMYPE.	112
3.5. Comité Municipal de Promoción de la Micro y Pequeña	
Empresa (COPROMYPE).	
3.5.1. Importancia.	112
3.5.2. Funciones...	113
3.5.3. Integrantes del COPROMYPE.	
3.5.4. Papel de los Ejecutivos Municipales.	
3.5.5. Requerimientos Necesarios para el adecuado	113
funcionamiento.	
3.5.6. Procedimientos para la implementación del	114
COPROMYPE	115
3.5.7. Propuesta de Estructura orgánica de la Alcaldía	117
Municipal de San Pedro Nonualco.	
3.5.8. Estructura Organizativa de la unidad de	
Promoción	118
de la Micro y Pequeña Empresa (UNPROMYPE).	119
3.5.9. Estructura organizativa del comité Municipal de	
Promoción de la Micro y Pequeña Empresa.	119
	120

4. Plan de implementación del modelo administrativo para la Promoción Municipal de la Micro y Pequeña Empresa.	120
	121
4.1. Justificación.	122
4.2. Importancia.	
4.3. Objetivos.	
4.3.1. General.	123
4.3.2. Específicos.	
4.4. Costo de Creación y mantenimiento de la unidad responsable (UMPROMYPE) para realizar la Promoción Empresarial.	123
4.4.1. Recurso Humano.	128
4.4.2. Materiales.	
4.4.3. Financieros.	
5. Cronograma.	129
 Bibliografía.	
 Anexo.	130
	130
	131
	131
	132
	132
	133
	133
	134
	135
	131
	39

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se elaboró en el Municipio de San Pedro Nonualco, con el afán de dar una solución a la necesidad de desarrollo que tienen las micro y pequeñas empresas de la localidad.

Al iniciar la investigación fue necesario adquirir una base teórica para sustentar todos los planteamientos que se realizarían en el desarrollo de la investigación, esto se logró consultando fuentes bibliográficas relacionadas al tema.

En una segunda fase, se realizó un diagnóstico para determinar la situación actual de la micro y pequeña empresa de San Pedro Nonualco, para dicho fin se utilizó la encuesta y la observación directa. Una vez obtenida la información se procedió a procesarla y analizarla, logrando así conclusiones objetivas y recomendaciones que sustentan el diseño de un Modelo Administrativo para la Alcaldía, que contribuya al desarrollo de la micro y pequeña empresa en la localidad.

La parte final de la investigación busca brindar una solución a la problemática de la micro y pequeña empresa, presentando una propuesta sobre el "Diseño de un Modelo Administrativo para la Promoción Municipal de la Micro y Pequeña Empresa en la Alcaldía de San Pedro Nonualco".

INTRODUCCIÓN

La economía de nuestro país depende en gran medida de la micro y pequeña empresa, pues, estas generan la mayor cantidad de empleos y constituyen una gran parte de la producción nacional. Por su importancia es necesario desarrollar a este tipo de empresas. Para lo cual se vuelve necesario hacerlas más competitivas, dinámicas. Para el logro de ese fin es necesario estudiarlas y posteriormente proponer una solución viable que involucre a las autoridades municipales, dándoles un papel que los comprometa con el desarrollo empresarial del municipio. En el presente trabajo es justamente lo que se hace.

El trabajo que a continuación se desarrolla consta de tres capítulos los cuales están desarrollados así:

CAPÍTULO I: "Generalidades sobre la Municipalidad, Micro y Pequeña Empresa y Modelo Administrativo".

Este primer capítulo desarrolla todos los aspectos teóricos que sean de utilidad para la elaboración del trabajo de

investigación, tales como: Conceptos y funciones de los gobiernos locales, definiciones e importancia de la micro y pequeña empresa.

CAPÍTULO II: " Diagnostico sobre la Promoción Municipal de la Micro Y Pequeña Empresa que realiza la alcaldía de San Pedro Nonualco, Departamento de La Paz. Lo que se busca es conocer la situación actual de los elementos en estudio, con el apoyo de los distintos Métodos y Técnicas de recolección de datos para obtener las conclusiones y recomendaciones previas del estudio que servirán de guía para la realización del último capítulo.

CAPÍTULO III: " Diseño de un Modelo Administrativo para la Promoción Municipal de la Micro y Pequeña Empresa en la Alcaldía de San Pedro Nonualco, Departamento de La Paz. Esta ultima parte, y tomando como base los capítulos anteriores tiene como finalidad el diseño de un Modelo Administrativo el cual contiene la creación de un Comité y la Unidad de Promoción Municipal; con objetivo principal de proveer de elementos de gestión y herramientas esenciales para el desarrollo y fortalecimiento de la micro y pequeña en la Alcaldía de San Pedro Nonualco.

CAPÍTULO I

A. GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO NONUALCO Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE LOS COMITES DE PROMOCIÓN PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA Y MODELO ADMINISTRATIVO.

Esta población fue fundada por tribus yaquis o pipiles, hacia el siglo XII de la era cristiana. En dialecto nahuatl. Nonualco significa: "Lugar de mudos", pues proviene de nonual, "mudo y co" sufijo de locativo.

En 1890 tenía 2,870 habitantes, durante la progresista administración del Dr. Manuel Enrique Araujo la Asamblea Nacional Legislativa emitió el Decreto del 10 de Abril de 1912, en virtud del cual se otorgó el título de Ciudad a la Villa de San Pedro Nonualco, y se eligió al mismo tiempo cabecera del distrito.

El Municipio cuenta con los servicios públicos siguientes: telecomunicación, alumbrado, mercado, rastro, postal, agua potable, alcantarillado, unidad de salud, kindergarden, dos escuelas, Plan

básico, escuelas rurales, en todos los cantones, guarderías infantiles, casa de la cultura, juzgado de paz, policía nacional civil entre otros. La cabecera del municipio es la Ciudad, de San Pedro Nonualco, situado a 740 M.S.N.M. Y su extensión territorial es de aproximadamente 47.82 Km.¹

En San Pedro Nonualco, particularmente, existen algunos aspectos que influyen en la promoción de las micro y pequeñas empresas, entre los cuales se puede mencionar:

- San Pedro Nonualco carece de iniciativas integrales de promoción de la micro y pequeña empresa.
- Las iniciativas que existen para la promoción de la micro y pequeña empresa son esfuerzos aislados que son desarrollados en su mayoría por organismos no gubernamentales.
- La municipalidad no posee planes o programas que capaciten a los micro empresarios de la localidad.
- En el municipio no existe una entidad promotora local proactiva para la micro y pequeña empresa.
- La mayoría de las micro y pequeñas empresas en San Pedro Nonualco pertenecen al sector agrícola.

¹ Barberena, Santiago I. Monografías Departamentales. Dirección de Publicaciones e Impresos, CONCULTURA. S.S 1988. p. 282

- El desarrollo empresarial se vio afectado grandemente por los terremotos del 2001, siendo en esta zona el epicentro del terremoto del 13 de Febrero, destruyendo centros de comercio de la región.
- La caída del precio del café ha tenido un fuerte impacto en la micro y pequeña empresa del sector agrícola, aumentando el desempleo y disminuyendo el ingreso de las familias.

B. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LOS COMITES DE PROMOCIÓN MUNICIPAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

1. FUNCIONAMIENTO DE LAS MUNICIPALIDADES

El municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales,

gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

“El municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del gobierno municipal”. (Código Municipal con sus Reformas, 2001).

En el artículo 203 de la Constitución de la República de El Salvador de 1983 se reconoce la autonomía municipal: “Los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un código municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas”.

Asimismo, en el artículo 204, se establece que esa autonomía se basa en las siguientes facultades:

- i) Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- ii) Decretar su presupuesto de ingresos y egresos.
- iii) Gestionar libremente en las materias de su competencia.

- iv) Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- v) Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.
- vi) Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la asamblea legislativa

La autonomía le confiere al municipio, dentro de su territorio, facultades que son de carácter legislativo (creación de normas jurídicas) y ejecutivo (administración de gobierno).

Esta combinación de facultades que el municipio tiene en el nivel local no la posee ninguna otra institución del Estado a nivel central, ya que dichas facultades están distribuidas en los poderes ejecutivo y legislativo.

El Código Municipal establece y regula la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. Según su Título III, las municipalidades tienen competencia en una gran diversidad de áreas y actividades, entre las cuales están: la elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo; la supervisión de precios, pesas, medidas y calidades; el desarrollo y control de la nomenclatura, ornato público, espectáculos públicos y publicidad; la promoción y desarrollo de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias, las artes, la salud, el saneamiento

ambiental; la regulación del uso y explotación de lagos, ríos, islas, bahías, playas, calles, aceras, parques y demás sitios propios del municipio; la promoción de la participación ciudadana; la promoción del desarrollo industrial, comercial, agrícola, artesanal, turístico y de los servicios; el incremento y protección de los recursos renovables y no renovables; la regulación del transporte local.

Así mismo, la regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares; la formación del registro civil y otros que se le encomendaren por ley; la creación, impulso y regulación de servicios de mercados, tiangués, mataderos, ferias, festividades populares, aseo, barrido de calles, recolección y disposición final de basuras, cementerios y servicios funerarios; la prestación del servicio de policía municipal; planificación, ejecución y mantenimiento de todo género de obras públicas; la promoción y financiamiento de programas de viviendas o renovación urbana; los demás que sean propios de la vida local y las que le atribuyen otras leyes.

La municipalidad, como Gobierno local debe asumir un rol facilitador y promotor en el acondicionamiento de factores necesarios para el desarrollo económico y en particular del

desarrollo y promoción de las Empresas, es lo que llamamos acondicionar el entorno para el desarrollo de la competitividad local.

1.1 LA MUNICIPALIDAD Y EL ENFOQUE DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL MARCO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL LOCAL

El hecho de que una municipalidad posea un área especializada en promoción empresarial no quiere decir que toda la organización municipal desarrolle un enfoque transversal para el desarrollo y promoción de las empresas de baja escala. En la mayoría de los casos la organización municipal actúa al margen y a veces en contra de las políticas de promoción y desarrollo con las que actúan las áreas especializadas que posee. Esto debido a que se concibe a la municipalidad como una "administradora de servicios".

MUNICIPALIDAD = "Institución administradora de servicios".

Esta concepción del desarrollo empresarial predomina en los conductores de la mayoría de entidades nacionales que tienen relación con la administración municipal.

Es necesario señalar que la municipalidad debe asumir un rol de facilitador y promotor en el acondicionamiento de factores necesarios para el desarrollo económico y en particular del desarrollo y promoción de La Micro y Pequeña Empresa.

Entre estos factores se mencionan:

- Soporte Físico: Provisión de infraestructura y equipamiento productivo, servicios públicos adecuados.
- Normativa: Cuerpo normativo local proactivo al desarrollo de los negocios, procedimientos ágiles y justos para el acceso al mercado de las empresas, impuestos adecuados.
- Formación de Recursos Humanos: el recurso humano debe adecuarse al patrón socio-productivo local, desarrollo de factores intangibles (líderes, confianzas, etc.)
- Adecuados Servicios Empresariales: Capacitación, información, consultoría, servicios financieros.
- Promoción del Territorio y de las MYPE'S: difusión de las ventajas existentes del territorio y promoción de los productos desarrollados por las empresas.

Estos factores se desarrollaron en el marco del Plan de Desarrollo Local como un proceso que se inicia en el diagnóstico de la economía local, con el fin de establecer:

- a) Una visión compartida de Promoción de desarrollo empresarial en la localidad. En este propósito se identifica a la Micro, Pequeña Empresa, sus conglomerados y su rol en el patrocinio socio-productivo.

- b) Determinar los objetivos estratégicos que deberán estar relacionados al proceso de desarrollo de los factores del entorno y al desarrollo de proyectos y programas orientados a alcanzar la visión compartida, tomando en cuenta en particular el desarrollo y promoción de las MYPE'S.

El plan de Desarrollo Local, sirve a la comuna para establecer su misión institucional; así como los objetivos institucionales ligados a los objetivos estratégicos de promoción de la Micro Y Pequeña Empresa, sus respectivos proyectos y actividades. Entonces, la comuna necesita desarrollar:

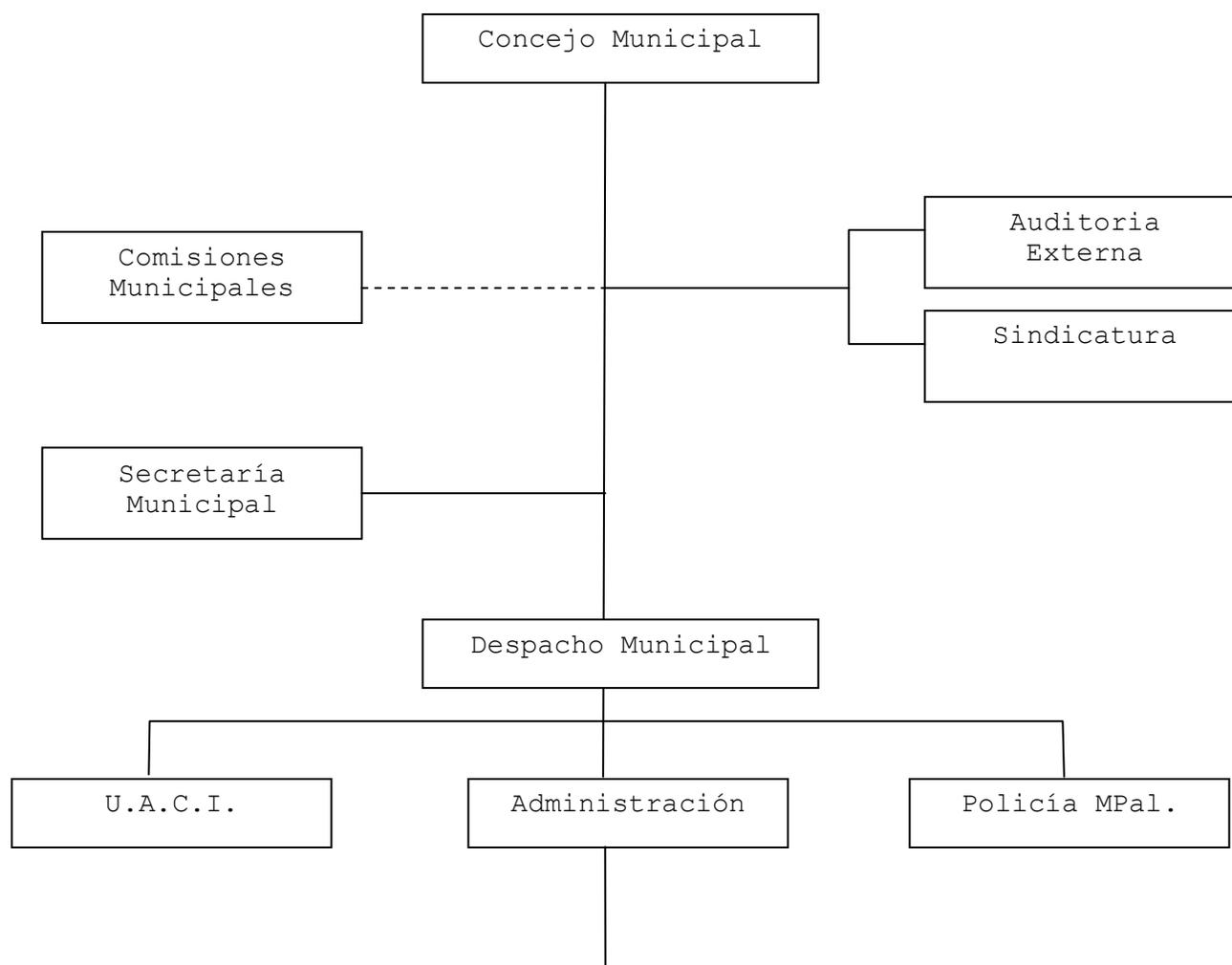
- Una cultura de promoción del desarrollo local, a partir de la determinación de su misión institucional referente al desarrollo de la localidad.
- Una nueva estructura y un sistema de planificación y monitoreo, que posibilite institucionalizar el rol práctico en el desarrollo de la Economía local y en particular de la Micro y Pequeñas Empresa, para evidenciar resultados en la localidad.
- Instrumentos de Gestión (estudios técnicos): para hacer posible el desarrollo de los factores antes mencionados al que puede llamársele entorno competitivo local.
- Iniciativas concertadas de promoción y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

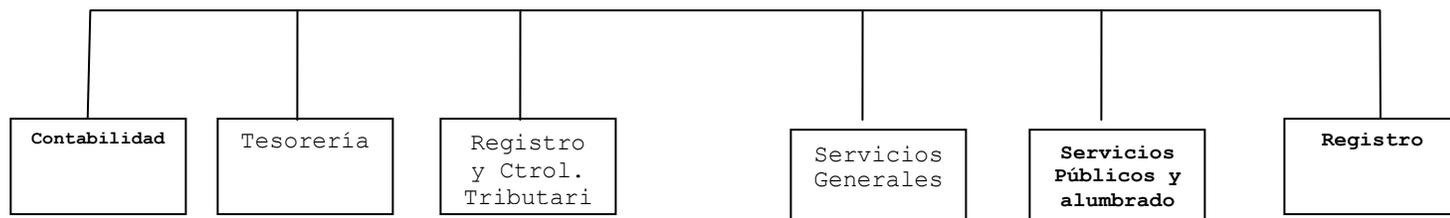
1.2 PAPEL DE LAS AUTORIDADES EDILICIAS EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE SU LOCALIDAD

La municipalidad debe jugar un rol facilitador y promotor de factores que determinan un entorno competitivo. Para tal efecto la comuna debe desarrollar un enfoque transversal de promoción de la micro y pequeña empresa. Entonces las diferentes partes o componentes de la municipalidad deben establecer sus roles para este propósito.

Concejo Municipal: Establece las grandes orientaciones por donde discurrirá la gestión municipal y los recursos con que contará la comuna durante la gestión. Así mismo norma el desarrollo local lo que puede permitir propuestas normativas promotoras de inversión y generación de empleo.

**ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SAN PEDRO NONUALCO.**





FUENTE: ALCALDIA DE SAN PEDRO NONUALCO. ISDEM

El Alcalde es una figura clave de su interés depende gran parte del éxito a obtener, pues, significa respaldo institucional, dotación de recursos, etc.

“El Ejecutivo Municipal”: Es el conjunto de áreas dentro de la municipalidad que son claves para el desarrollo de una gestión promotora del desarrollo empresarial a través de la promoción de la Micro Y Pequeña Empresa.

Sin embargo estas áreas de la municipalidad no articulan sus iniciativas para el logro de los objetivos institucionales, actúan como si fuesen islas, cada cual por su rumbo.

En el enfoque transversal es necesario crear una estructura organizacional que sustente y concretice los objetivos formulados por el concejo municipal. Para tales efectos se crea la UNPROMYPE (Unidad de Promoción Municipal de la Micro y Pequeña Empresa) Como área especializada de promoción y desarrollo de las empresas de baja escala, tiene como función:

facilitar la buena provisión de servicios empresariales, el desarrollo de proyectos y actividades relacionadas al mejoramiento de las capacidades empresariales y generación de empleo.

Esta unidad es quien ejecuta todas las líneas que el comité de Promoción Municipal de micro y pequeña Empresa (COPROMYPE) emana.

Este comité es un espacio de coordinación municipal que se reúne periódicamente para evaluar y ejecutar los objetivos del gobierno local orientados a la promoción y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, contenidos en un Plan Operativo Anual (POA) y el Presupuesto de la municipalidad, esté ligado al plan de desarrollo local.

Funciones del COPROMYPE

- Monitorear el Plan Operativo Anual, en el eje de promociones de la Micro y Pequeña Empresa.

- Establecer los lineamientos de política institucional orientados a liderar a "Mesa de Concentración" y las estrategias de concentración con los gremios empresariales

en el desarrollo de proyectos y actividades ligadas a este eje.

El desarrollo de la micro y pequeña empresa en los distintos Municipios del interior del país es un tema que aun no se ha desarrollado con suficiente profundidad por las instituciones Gubernamentales y no gubernamentales que apoyan este tipo de iniciativa de desarrollo.

2. COMITÉ DE PROMOCIÓN MUNICIPAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

2.1 ANTECEDENTES

Los comités están constituidos por un conjunto de personas, cuya información no es nada nueva, según Luthans.² (1986), no hay una definición universal de grupo y cita a George Homans, que lo describe como "un número de personas que se comunican una con otra, a menudo en un lapso de tiempo, y que son tan pocas como para que cada una de ellas pueda comunicarse con todos los demás, no a través de terceros sino directamente".

²Fred Luthans. Introducción a la Administración. México. 1980. Primera Edición en español.

La formación de grupos siempre ha prevalecido y con el tiempo las sociedades han evolucionado de tal manera que se ha vuelto más compleja al igual que sus problemas, surgiendo la necesidad de ir formando otros grupos, con el objeto de dar solución a situaciones de índole social, laboral, religioso, recreativa, educativo entre otros, por lo anterior se puede determinar que existen muchas razones para la formación de estos, por lo que se considera, que es una necesidad innata, el estar con otras personas.

Los grupos ya formados generalmente se reúnen con regularidad, atribuyéndoles diferentes nombres: conferencias, comisiones, consejos, comités; este último se diferencia de los demás por ser una junta de personas, que se reúne con el objeto de resolver un asunto específico.

Los comités se han generalizado en los sectores sociales, públicos, religiosos y privados.

En las instituciones son incorporados en cualquier nivel de la organización, la gerencia es la que determina si serán utilizados temporal o permanentemente, ya que aprovechar el buen

uso de éstos depende en gran medida de la alta dirección de donde se origina.³

2.2 GENERALIDADES DE LOS COMITÉS DE PROMOCIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

2.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En toda entidad, existe la necesidad de que las personas que tienen a su cargo la dirección de la misma, confirmen su apoyo decidido a las funciones de promoción de la micro y pequeña empresa, una forma de cómo apoyar es creando un comité de promoción de la micro y pequeña (COPROMYPE) empresa el cuál debe estar conformado por algunos miembros del concejo municipal, por organismos de apoyo y de asesoría.

Integrantes de COPROMYPE.

- Político: Alcalde, comisiones de Regidores, Unidad de planificación y presupuesto o área a fin.

³ Idem. P.13.

- Ejecutivo Municipal: Jefes y directores de las diferentes unidades vinculadas.

- Entidades de apoyo: Gubernamentales, ONG'S, Organismos Privados.

Es recomendable que presida el Alcalde o una persona delegada por el mismo.

2.2.2 FUNCIÓN Y OBJETIVOS⁴

El comité de promoción de la micro y pequeña empresa es una comisión de personas encargadas de resolver asuntos o de realizar ciertas funciones como las siguientes:

- Analizar las unidades promotoras de la micro y pequeña empresa a fin determinar su eficiencia, sus funciones de planeación, control, políticas y procedimientos de la administración, que sea compatible con los objetivos y propósitos trazados por la entidad.

⁴ Henry I. Sisk. Administración y Gerencia de Empresa.1979.p. 298.

- Monitorear el plan anual operativo en el eje de promoción del desarrollo local en particular las actividades de promoción de las micro y pequeñas empresas.
- Formulación de estrategias de concertación con los gremios empresariales en el desarrollo de proyectos y actividades ligadas a este eje.
- Puede tener actividades de servicio de consulta, de coordinación, de información, o hasta de toma de decisiones finales en caso de poseer autoridad.

2.2.3 CLASIFICACIÓN

- Comité de Gerencia General: Es el que se encarga de la formulación de políticas, y el efecto de su tarea alcanza todos los ámbitos de la institución.
- Comité Restringido: Son aquellos que tienen su área de gestión limitada a una función o cuanto más a un grupo de funciones relacionadas. Típicamente los comités restringidos se ocupan de funciones tales como la mercadotecnia, la producción o el personal.

- **Comité de Acuerdo al Grado de Autoridad:** Si el comité tiene el poder de tomar decisiones y medios efectivos de hacer cumplir las mismas, es contemplado como un comité con autoridad. Si el comité no tiene capacidad para ejecutar sus recomendaciones, o si está organizado solidariamente con propósitos de estudio o asesoramiento, el comité es clasificado sin autoridad.
- **Comité de acuerdo a su tiempo:** La distinción entre los comités permanentes o regulares y los temporales, está en que estos últimos son usualmente organizados para un propósito específico y cuando este es satisfecho se procede a la disolución.⁵

2.2.4 IMPORTANCIA

En una organización los comités son importantes porque fomentan la interacción en las relaciones entre las personas, la comunicación vuelve más efectiva la gestión de los negocios de las entidades.

La fundamental importancia de la creación de un comité de promoción, estriba en la deliberación de ideas, para dar solución a los problemas y necesidades que tiene la micro y pequeña empresa con relación a la promoción.

⁵ Idem. P.16.

2.2.5 CARACTERÍSTICAS

Según Sisk y Sverdlik.⁶ (1979), existen muchas Y variadas características que poseen los comités dentro de estas se tienen:

- a) Los comités son esencialmente heterogéneos, ya que cada uno de sus miembros es especialista en su profesión.
- b) Conservan como regla el proverbio de que "Dos cabezas piensan mejor que una".
- c) Todos los miembros que lo conforman tienen responsabilidades sobre las decisiones que se tomen para resolver un asunto importante.
- d) Existe comunicación constante entre sus miembros.
- e) Permite que todos los miembros que lo conforman, conozcan de manera integral los propósitos y objetivo de la organización.
- f) Pueden existir a cualquier nivel organizacional.
- g) Las actividades son de tiempo parcial.

3. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL SALVADOR

Para dar una definición de la micro y pequeña Empresa en El Salvador, es preciso conocer antes el concepto de Empresa, su clasificación de acuerdo a tamaño, sus características, importancia, sectores a los que participa y entidades tanto gubernamentales como privadas.

Generalmente se concibe como la empresa a toda actividad económica productora comercializadora de bienes y servicios con o sin fines lucrativos, siendo una unidad la que puede ser poseída por cualquier persona, individual o jurídica, titular del respectivo capital.

3.1 CARACTERISTICAS

En los últimos años, en El Salvador las Microempresas han sido clasificadas en tres segmentos productivos: Microempresas de Subsistencia, Micro Empresa de Acumulación Simple, Microempresas de Acumulación Amplia, también conocidas como «micro-tope». Para fines prácticos por nombre se acostumbra tomar a las ventas como criterio principal de clasificación así:

- a. Microempresa de Subsistencia, aquellas unidades productivas con ventas hasta \$1714.28 Mensuales o de \$20571.36 al año.

⁶Idem. P.16.

b. Microempresa de Acumulación Simple, aquellas unidades productivas con ventas hasta de \$3428.57 al mes ó \$41142.86 al año.

c. Microempresas de Acumulación Amplia, aquellas Unidades productivas con venta hasta \$5714.28 al mes ó \$68571.42 al año.⁷

Para ampliar el panorama respecto a las características de la micro y pequeña empresa, se presenta un resumen en el (cuadro1) que permite visualizar las características tanto de la Microempresa, subdividida en 3 tipos, de acuerdo a la segmentación productiva como de la pequeña empresa en general.

Retomado el cuadro No. 1, se puede decir que San Pedro Nonualco cuenta con 705 micro y pequeñas empresas, las cuales 82 fueron dañadas por los terremotos del 13 de enero y febrero de 2001 y 278 fueron destruidas, afectadas 359.⁸ Este fenómeno causó un estancamiento Económico del Municipio, pues la mayoría de las empresas operan en viviendas las cuales fueron destruidas; originando así, la disminución del ingreso familiar, aumento del desempleo, disminución de la inversión, y como efecto principal el estancamiento del Desarrollo Empresarial del municipio.

⁷ .Libro blanco de la Microempresa, 1997.

⁸ Daños sufridos por Las MYPES, a raíz de los terremotos del 13 de enero y 13 de febrero de 2001. CONAMYPE. S.S. 28 de febrero de 2001.P.33

CUADRO No.1

CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESA Y SU DEFINICIÓN

Características comunes	Microempresa de subsistencia	Microempresa de acumulación simple	Microempresas de acumulación amplia: micro-tope
Definición	Empresas que no logran alcanzar o retener el excedente económico o capital de trabajo que les permita reproducir el proceso productivo del negocio. Los ingresos permiten únicamente asegurar la subsistencia del propietario y su grupo familiar, y la remuneración del trabajo, sin permitirles reponer el capital de trabajo.	Empresas que logran retener excedentes generados en el proceso productivo, que permiten cubrir los costos de la actividad, sus necesidades familiares y mantener el capital de trabajo en la proporción.	Empresas que logran una acumulación de excedentes aumentando su capital de trabajo, por lo que logran ampliar o crecer dentro de la escala de producción o ventas.
MYPES en San Pedro Nonualco	624	51	21 no esp. 9
Finalidad	Su objetivo es crear ingresos para consumo inmediato.	Su objeto es generar excedente para invertir y crecer, y no solo ingresos para consumo.	Su objetivo es generar excedentes para invertir y crecer, y no solo ingresos para consumo.
Ingresos	Ingresos bajos en relación con la canasta de consumo.	Ingresos solo para cubrir costos: Escaso ahorro.	Ingresos para excedentes para ahorro e inversión.
Estacionalidad	Precariedad estacional y frecuente cambio.	Estable a través del año.	Permanente, desarrollo de habilidades posible.
Localización	Sin lugar fijo para el desempeño de actividad.	Local fijo para negocios en hogar de vivienda.	Local estable para negocio, distinto al hogar.
Capital y equipo	Pequeña cantidad de capital y equipamiento.	Posee algún capital y equipos obsoletos, pero creativamente adaptados.	Posee algún capital y equipos obsoletos pero creativamente.
Tecnología	Intensivas en mano de obra.	Intensivas en mano de obra.	Intensivas en mano de obra.
Concentración de actividad	Se concentra en comercio minorista y servicios personales.	Distribuidos a través de actividades económicas.	Concentrados en manufactura y transporte.
Infraestructura productiva	Carencia de infraestructura.	Alguna infraestructura para la producción o los servicios: electricidad, agua, comunicación, etc.	Alguna infraestructura para la producción o los servicios: electricidad, agua, comunicación, etc.
Insumos y productos	Proviene desde y se dirigen hacia mercados locales.	Proviene desde y se dirigen hacia mercados locales.	Proviene desde y su origen hacia mercados locales.
Flexibilidad	Flexibilidad productiva para adaptarse a mercados.	Flexibilidad productiva para adaptarse a mercados.	Flexibilidad productiva para adaptarse a mercados.
Financiamientos y capacitación	Uso de financiamiento familiar o informal a altas tasas de interés, cuando ocurre: difícil acceso a capacitación ofrecida por ONG.	Uso de financiamiento familiar o informal a altas tasas de interés, cuando ocurre: difícil acceso a capacitación ofrecida por ONG.	Accede al crédito y capacitación vía ONG, intermediarios, banca.
Mano de obra	Unipersonal, alto número de mujeres jefas de hogar.	Uso de pequeña cantidad de mano de obra asalariada y familiar.	Uso de pequeña cantidad de mano de obra asalariada y familiar.
Jornada laboral	Más de 8 diarias	Más de 8 diarias	Más de 8 horas diarias.

Capital humano	Escolaridad mínima, nula capacitación técnica; poca experiencia laboral.	Escolaridad primaria o secundaria, cierta formación técnica, gran experiencia.	Escolaridad primaria o secundaria, cierta formación técnica, gran experiencia.
Organización gremial	De nivel incipiente.	De nivel incipiente.	De nivel incipiente.
Protección social	Ausencia básica de protección social.	Ausencia básica de protección social.	Algunas prestaciones sociales a patronos.
Ventas	Hasta 15,000 al mes (180,000 al año)	Hasta 30,000 al mes (360,000 al año)	Hasta 50,000 al mes (600,000 al año).

Fuente: Libro Blanco de la Microempresa, 1997

CUADRO N. 2

3.2 EL ROL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS

La MYPE constituye la expresión o resultado concreto del crecimiento del sector informal. Es de suma importancia resaltar que el accionar de la MYPE en El Salvador ha tenido una gran representatividad, influyendo fuertemente a través del tiempo en la actividad del país, tanto en la generación de ingresos como de empleo para aquella población que tiene dificultades de integrarse al sector organizado del mercado laboral.

Actualmente existen importantes interrelaciones dinámicas entre la micro y pequeña empresa y el resto de sectores de la

economía, mantienen una variedad de relaciones, no solo subordinación, sino también de competencia y complementariedad.

La importancia de la micro y pequeña empresa en El Salvador es difícil de subestimar. En 1998 existían en el país 472,487 micro y pequeñas empresas, o sea más del 99% del parque empresarial nacional, contribuyendo al PIB no agropecuario en 25%. El crecimiento del número de empresas también es impresionante: entre 1996 y 1998 el número de MYPES creció casi 18% (71,136 nuevas empresas).

De la población económicamente activa (PEA), EL 34% trabaja en MYPE. La microempresa es responsable del 88.7% del empleo generado, dejando 11.3% para la pequeña empresa⁹.

Durante la década de 1,990, la importancia de la MYPE se ha consolidado tomando en cuenta que la MYPE comprende todos los establecimientos o negocios que tienen entre 1 a 19 empleados¹⁰.

Se estima que este sector impacta directamente sobre 1.7 millones de personas.

Como se puede denotar, el aporte que dan las micro y pequeñas empresas al desarrollo de la actividad económica es sustancial,

⁹ "Encuesta Microempresarial" 1998 Programa de fomento de la Micro Empresa- FOMMI- DIGESTYC.

¹⁰ Propuesta de la comisión Nacional de Desarrollo, S.S. Enero 1998.

situación que obliga a que se desarrollen e implementen medidas o programas encaminados a hacer de este sector un sector competitivo y dinámico dentro del ámbito de la economía nacional e internacional, a través de estrategias de desarrollo integral.

3.3 POLÍTICA NACIONAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

La política Nacional para el apoyo de la Micro y Pequeña Empresa por el Ministerio de Economía a través de CONAMYPE 11 de octubre del 2000 y es producto de diversas investigaciones, consultas y talleres de trabajo con representantes del sector Público, Organismos Gremiales de microempresarios, institucional de apoyo, universidades, bancos y donantes. A la vez, retoma las propuestas de otros esfuerzos realizados en El Salvador durante la década de los noventa como el Plan de Nación y el Libro Blanco de la Microempresa¹¹. El tema MYPE se viene discutiendo a través de foros, encuentros, estudio.

Cuadro No.3

Síntesis de las estrategias y programas de la política para la Micro y Pequeña Empresa.

ESTRATEGIAS	PRINCIPALES PROGRAMAS
Desarrollo y fortalecimiento institucional que permite establecer políticas, acciones y proyectos que competen a varios sectores.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inversión en nuevos sectores de actividad. ➤ Análisis y propuestas a la legislación.

¹¹ Libro Blanco de la Microempresa Salvadoreña, noviembre 1997

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Simplificación administrativa para la formalización de la MyPE. ➤ Coordinación interinstitucional. ➤ Sistema de seguimiento y evaluación del sector.
Fortalecimiento e incentivos a la cultura empresarial de innovación, participación y de cooperación para facilitar el desarrollo de jóvenes estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomento de la actividad empresarial en la educación formal. ➤ Reconocimiento de las cualidades empresariales exitosas.
Fomento a la Asociatividad competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promoción al Fortalecimiento institucional para la asociatividad ➤ Asociatividad para segmentos de la población de bajos recursos.
Mejoramiento de acceso de los empresarios y trabajadores del sector MyPE a servicios financieros.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promoción de la demanda de servicios financieros. ➤ Oferta de servicios financieros. ➤ Marco institucional o jurídico.
Mejoramiento del acceso de los empresarios de la MyPE a una gama de Servicios no financieros.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dinamización de la demanda de servicios financieros. ➤ Apoyo la a especialización de la oferta. ➤ Formación de emprendedores y empresas.

FUENTE: Información a partir del documento Política Nacional para la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE. El

Salvador, octubre 2002.

4. MARCO DE REFERENCIA SOBRE MODELO ADMINISTRATIVO

4.1 MODELO

“Es una representación simplificada de la realidad, es simplificada porque nunca capta la realidad en toda su complejidad”¹².

¹² Américo Alexis Serrano Ramírez. Administración I y II Primera Edición Talleres Gráficos UCA.

Su importancia radica en la representación de la realidad, pues se tiene un prototipo que puede adaptarse a situaciones determinadas, considerando factores o elementos esenciales para explicar el fenómeno.

Existen varias clases de modelos, tales como:

4.1.1 MODELO DESCRIPTIVO

Este modelo se caracteriza por explicar las relaciones que se observan en las situaciones bajo estudio y los criterios para la selección de alternativas, tales como se verifican en la realidad. Implica un proceso de medición, es decir que incluye reglas de transformación cuya escala permite convertir los valores que corresponden, a la dimensión real de los fenómenos.

4.1.2 MODELO ICÓNICO

Es una representación pictórica o visual de aspectos de un sistema: una fotografía.

4.1.3 MODELO PREDICTIVO

Conjunto de relaciones que se suponen estables de acuerdo con las descripciones y definiciones previas, la cual se le

incorpora datos reales sobre valor de los elementos que posee, para obtener los valores de las demás variables.

4.1.4 MODELO SIMBÓLICO

Utiliza un conjunto de símbolos para señalar las propiedades del sistema en estudio, por medio de ecuaciones matemáticas.

4.1.5 MODELO DE DECISIÓN

Son formulaciones lógico-matemáticas para representar las condiciones de una determinada categoría de problemas y que incluyen un criterio para la evaluación de alternativas.

4.1.6 MODELO DE PROMOCIÓN DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Conjunto de elementos estratégicos que constituyen una alternativa a seguir para la creación y desarrollo de micro y pequeña empresa.

5. MODELO ADMINISTRATIVO

Considerado como la integración de las fases del proceso administrativo que conllevan a una interacción de las actividades productivas y simplificadas, enfocadas al logro de objetivos y metas que la organización se ha propuesto.

5.1 OBJETIVOS DEL MODELO ADMINISTRATIVO

- » Establecer y describir los elementos administrativos necesarios para ejecutar las actividades de manera eficiente.

- » Que toda organización posea un documento que siga de guía administrativa para que las actividades se mejoren periódicamente y se conduzcan al logro de los objetivos.

5.2 IMPORTANCIA

Facilita y apoya el desarrollo de las actividades de planeación, organización, dirección y control con el fin de volver más eficiente y eficaz la gestión de la organización en su afán de alcanzar los objetivos organizacionales.

6. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo se encuentra conformado por dos fases, las cuales siguen un proceso lógico y sistemático cuya aplicación correcta trae resultados confiables y productivos para las organizaciones que lo practican de forma eficiente. Estas fases son conocidas como una mecánica o de estructura y la otra dinámica u operativa.

La fase mecánica tiene como características principal el "uso del escritorio" es decir; el trabajo en oficina, en el cual todo esfuerzo se encamina en la investigación de la planeación y la organización.

Así mismo, la fase dinámica; consiste en poner en marcha lo planificado y organizado. Es por eso que esta fase contiene la dirección y el control.

6.1 CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

Es el conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos establecidos en una empresa¹³.

El proceso administrativo posee una serie de requerimientos para su funcionamiento entre los cuales se puede hacer mención; la existencia de un objetivo fijado, secuencia lógica de las

¹³ Américo Alexis Serrano Ramírez. Administración I y II Primera Edición Talleres Gráficos UCA. 2004 Pág. 69

partes, ejecución coherente de sus fases y la coordinaciones en todo el proceso.

6.2 IMPORTANCIA

El proceso administrativo es un pilar fundamental para el alcance de los objetivos, ya que proporciona una secuencia lógica de las actividades que se han de tomar en cuenta para su cumplimiento. A si mismo se logra una mejor coordinación en la ejecución de las tareas de la organización; proporcionando así un medio útil para comprender las tareas que deben hacer las personas que administran.

7. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

7.1 PLANEACIÓN

Es el proceso de prever el futuro y promover estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro. Esta relacionada con la definición de objetivos de la organización y la determinación de las forma que se pueden alcanzarse¹⁴.

¹⁴ Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea 2ª Edición 1999

Así mismo, es la primera fase del proceso administrativo, que consiste en decir por anticipado que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien lo hará

Para efecto de trabajo se puede decir que planeación es la determinación de un curso de acción, y se determinará del análisis de la información relevante, del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros.

7.1.1 PROPÓSITOS DE LA PLANEACION¹⁵

- ❖ Establecer un esfuerzo coordinado. Muestra una decisión tanto a los gerentes como a los no gerentes.
- ❖ Reducir la incertidumbre porque obliga a los gerentes a mirar hacia adelante, permitir cambios, considerar el impacto de estos y desarrollar las respuestas adecuadas para cada caso.
- ❖ Reducir las actividades redundantes y costosas la coordinación antes de los hechos tienen grandes posibilidades de detenerse a tiempo, el desperdicio y la redundancia.
- ❖ Establecer las normas que se emplearán para ejercer el control.

¹⁵ Robbins Stephen y otros Administración 6ª edición 2000

7.1.2 NIVELES DE PLANEACIÓN.

7.1.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Cubre por lo general de 5, 10 hasta 25 años, y además, exige la participación de los administradores de alto nivel y, en el marco de referencia para planear las áreas funciones que constituyen la organización¹⁶.

La planeación estratégica comprende los siguientes elementos:

- ✓ Misión: Es determinar qué se debe hacer para llegar al futuro posible y deseable. Es definir el rumbo y generar los compromisos necesarios para lograrlo¹⁷.
- ✓ Visión: La filosofía y visión de una organización se expresan en una declaración de misión, la cual consiste en una amplia formulación de los siguientes elementos de una organización: valores esenciales, ámbito geográfico, dirección, relaciones con quienes participan en ella y visión del futuro¹⁸.

¹⁶ Stanton William J y otros Fundamentos de Marketin 11° Edición 2000

¹⁷ Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea 2ª Edición 1999

¹⁸ Koontz Harold y otros Administración una Perspectiva Global 6 edición 2002

- ✓ **Objetivos:** Para establecer objetivos organizacionales, es necesario que los directivos escojan un grupo de objetivos que guíen a la empresa en la realización de su misión.

- ✓ Proporcionan además criterios para evaluar el desempeño¹⁹.

- ✓ **Estrategias:** Determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

7.1.2.2 PLANEACIÓN OPERATIVA

Suele abarcar un año o menos y es competencia de los ejecutivos de nivel medio o intermedio.

La planeación operativa se preocupa básicamente por el que hace y por el como hacer. Comienza por el establecimiento de objetivos, desarrolla planes y procedimientos detallados que enmarcan las diversas áreas y funciones de la empresa²⁰.

Comprende los siguientes elementos:

¹⁹ Koontz Harold y otros Administración una Perspectiva Global 6 edición 2002

- ✓ **Objetivos:** Son los fines hacia donde debe dirigirse toda la actividad, dan direccionalidad a los esfuerzos que realiza la organización²¹.
- ✓ **Estrategias:** Plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir sus objetivos²².
- ✓ **Políticas:** Son enunciados generales que guían las acciones y decisiones de las organizaciones. Son criterios de acción aprendidos por la empresa.
- ✓ **Programas:** Constituyen planes operacionales relacionados con el tiempo. Constan básicamente de planes que correlacionan dos variables, tiempo y actividades, que deben ejecutarse²².
- ✓ **Presupuestos:** Planes operacionales relacionados con el dinero manejado en determinado periodo. Generalmente, abarcan un año correspondiente al ejercicio fiscal de la empresa²³.

²⁰ Chiavenato, Idalberto. Administración Proceso Administrativo 3° Edición 2001

²¹ Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea 2ª Edición 1999

²² Stanton William J y otros Fundamentos de Marketin 11° Edición 2000

²² Chiavenato, Idalberto. Administración Proceso Administrativo 3° Edición 2001

- ✓ **Procedimientos:** Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican como cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido²⁴.

7.2 ORGANIZACIÓN.

7.2.1 CONCEPTO

Es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con otros para cumplir los objetivos de la Empresa. Consiste en dividir el trabajo entre el grupo e individuos y coordinar las actividades de grupo; organizar implica también establecer autoridad directiva²⁵.

También se puede decir, que es "la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación"²⁶.

²³ Idem. P. 37.

²⁴ Idem. P. 37

²⁵ Glenn A. Wilsch W. Milton Paúl N Gordón "presupuesto planificación y control de utilidades editorial prentec itall Quinta edición.

²⁶ Gómez Ceja Guillermo Planeación y organización de Empresas. 8 Edición MC Graw Hill México 1995 Pág. 191

✓ La organización crea líneas bien definidas de autoridad y responsabilidad, es decir, que al existir en esta los diseños de una estructura organizacional, organigramas y líneas de mando contribuirá al mejoramiento de las funciones que desempeña el administrador logrando con eficiencia los objetivos propuestos.

7.2.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

7.2.2.1 ORGANIZACIÓN LINEAL

“Consiste en una serie continua de escalones de autoridad o rango que contribuyen a las jerarquías existentes en toda clase de organización”.

En aquellas que establecen una línea de autoridad directa desde el nivel más alto hasta los más bajos. Toda persona que ejerce

una autoridad lineal tiene autoridad y responsabilidad completa sobre el personal y las actividades de sus departamentos.

7.2.2.2 ORGANIZACIÓN STAFF

“Se considera originalmente como las relaciones que se empleaban para apoyar las relaciones de autoridad de línea”

Se puede decir que este tipo de autoridad investiga y estudia determinado problema que se presentan continuamente en las empresas, proporcionando asesoría a los Gerentes de línea con la limitante de no poder tomar decisiones ni emitir ordenes, ya que, el papel que desempeñan solamente es de asesoría y sugerir alternativas de solución.

7.2.2.3 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

“Es aquella que representa la relación de mando especializado. Este tipo de autoridad se limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal”

Este tipo de autoridad delega en un jefe de departamento de línea de autoridad específica para ordenar procedimientos,

métodos, políticas aplicándose en las distintas secciones de los departamentos sean estos lineales o de staff.

7.2.3 ORGANIGRAMA

Es la representación de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen²⁷.

Tiene la función de reflejar de manera gráfica el cuerpo de una organización; orienta y ubica en cuanto a su dependencia en el puesto de trabajo; por lo que se hace necesario su actualización constantemente.

7.2.4 HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES

7.2.4.1 CONCEPTO

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de otra organización, así

²⁷ Franklin Benjamín Enrique. "Organización de empresas" cita Pág. 63. Editoriales Mc Graw Hill. Primera edición.

como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios par el mejor desempeño de sus tareas. Consiste en la transmisión de la información de forma escrita y estructurada sobre el quehacer de la organización en la cual se muestra de forma global (Misión, visión Unión, Reglamento) de la organización hasta de forma especifica (manual de funciones por cada puesto, Registro laboral); esto con el objetivo de garantizar el buen manejo de la información y poder así obtener resultados que contribuyan a logro de los objetivos.

7.2.4.2 OBJETIVOS

- » Presentar una visión de conjunto de la organización.
- » Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y diferencias.
- » Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- » Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- » Facilitar el reglamento; Solución integración de personal²⁸.

²⁸ Ídem. P.40.

7.2.4.3 CLASIFICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS EM LAS ORGANIZACIONES

En la actualidad un gran número de empresas ha adoptado el uso de manuales como herramientas administrativas que contribuyen a satisfacer los requerimientos técnicos. Una forma de clasificar los manuales administrativas es la siguiente.

7.2.4.4 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Es una herramienta administrativa que ayuda a los directivos a mejorar su tarea facilitándole la visión de la organización de la empresa en su conjunto y permitiéndole considerar sus propias responsabilidades como parte integrante de la totalidad²⁹.

El manual de organización muestra detalladamente la estructura de la Empresa indicando los puestos y las relaciones que existen entre ellos para lograr los objetivos que pretender alcanzar, además explican la jerarquía los grados de responsabilidad, autoridad y las funciones de cada Unidad que conforman la Empresa.

²⁹ Ortega R de Lucas la dirección y la estructura de la empresa organizaciones y fusiones editorial Index imprenta Faresco S.A. cuanta edición Madrid 1979 Pág. 224

7.2.4.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Este manual presenta en forma detallada los procesos a seguir para realizar las diferentes actividades que se ejecutan en los niveles jerárquicos

7.2.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Según Gibson y Donnely, la estructura organizativa es la que da la pauta que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo de una organización. Causa importante del comportamiento personal y de grupo²⁹.

La estructura organizativa es de gran importancia garantiza una gestión eficaz en cuanto a que señala a los dirigentes de las diferentes unidades administrativas las relaciones de autoridad

²⁹ Gibson Ivanovich y Donnely las organizaciones editorial Mc Graw Hill octava edición México 1996 Pág. 129

y responsabilidad asignadas, niveles jerarquía y canales de comunicaciones que fluyen en la organización.

7.3 DIRECCIÓN

7.3.1. CONCEPTO

Dentro de la diversidad de conceptos acerca de lo que es dirección se tiene los siguientes:

“Es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente para trabajar fuerte y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos³⁰.”

Es el proceso de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Mediante la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacerse sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa³¹.

7.3.2 ELEMENTOS CLAVES DE LA DIRECCIÓN

a) Comunicación.

³⁰ Schermerhurn, John R. Jr. Administración 1ª Edición. 2002

Esta transmite a los departamentos y empleados la información y comprensión de las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo "La comunicación es el proceso mediante el cual las personas que trabajan en las organizaciones transmiten información entre si e interpretan su significado"³².

b) Motivación:

Se define como la voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles e esfuerzo para alcanzar las metas de la organización bajo la condición de que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual³³.

- ✓ Dada esta situación se han desarrollado una serie de técnicas motivacionales especiales tales como las siguientes: **El dinero:** ya sea bajo la formas de salario, pago a destajo, cualquier otro forma de incentivo, que la empresa debe pagar a cambio de desempeño realizado por un trabajador.
- ✓ **Participación:** Es un medio de reconocimiento. Apela a la necesidad de asociación y aceptación generando en los individuos una sensación de logro.
- ✓ **Calidad de vida laboral:** Constituye un enfoque de diseño de puestos y un avance del enriquecimiento del puesto.

³¹ Kootz, Harold y otros. Administración una perspectiva Global 11ª Edición 1998

³² Hampton, David. "Administración Contemporánea. Op Cit. Pag. 409.

³³ Robbins, Stephen P. y otros. Administración. 6ª Edición 2000

c) Liderazgo:

Es la capacidad de influir sobre un grupo a fin de encauzarlo hacia el logro de sus metas³⁴.

Los líderes deben influir valores, ya sea que su interés se concentre en la calidad, honestidad y la disminución de riesgos. Calculados o en los empleados y los clientes. Esta aptitud requiere por lo menos de los siguientes componentes.

- ✓ Hacer un uso eficaz y responsable del poder
- ✓ Comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
- ✓ Inspirar a los demás.
- ✓ Actuar a favor del desarrollo de una atmósfera concluyente a la respuesta ante las motivaciones.

d) Supervisión:

La función supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Aunque tiene que aclararse en todo jefe predomina en los de nivel inferior, llamados supervisores inmediatos siendo aquellos que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores³⁵.

³⁴ Idem. P.46.

³⁵ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna.2002

Es evidente que el supervisor, como cualquier otro administrador, tiene que aplicar las reglas de dirección y coordinación. Por lo anterior se hace referencia a las siguientes características.

- ✓ Es el encargado de labor de vigilancia
- ✓ Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados.
- ✓ Es el transmisor de las ordenes, informaciones, motivaciones, etc., de la jerarquía superior, así como también de las inquietudes, deseos, temores, reportes etc. de los empleados.

Las principales funciones que debe cumplir un superior son:³⁶

- ✓ Distribuir el trabajo
- ✓ Saber tratar al personal
- ✓ Calificar a su personal
- ✓ Instruir a su personal
- ✓ Recibir y tratar quejas de sus subordinados
- ✓ Realizar entrevistas
- ✓ Hacer informes, reportes, etc.
- ✓ Conducir reuniones.
- ✓ Coordinarse con los demás jefes.

7.4 CONTROL

7.4.1 CONCEPTO

Es el proceso de medición del desempeño y la realización de acciones que garantizan los resultados deseados³⁷.

Es el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y corregir cualquier desviación significativa³⁸.

7.4.2 IMPORTANCIA

Es el único medio por el cual los gerentes vigilan y pueden saber si las metas de la organización han sido alcanzadas o no y las causas de una u otra situación. Ayuda a garantizar que las condiciones de desempeño de los individuos y grupos sean congruentes con los planes trazados.

7.4.3 CARACTERISTICAS

- ✓ Los controles deben ser estratégicos y estar orientados a los resultados.
- ✓ Deben ser comprensibles.

³⁶ Idem. P. 47.

³⁷ Schermerhorn, John R. Jr. Administración. La Edición. 2002

³⁸ Robbins, Stephen. p. y Otros. Administración. 6ª Edición. 2000

- ✓ Deben alentar el auto control, permitir la confianza mutua, la buena comunicación y la participación de las funciones implicadas.
- ✓ Deben ser oportunos, es decir que aporte información oportuna a fin de prevenir efectos graves en perjuicio de la organización.
- ✓ Flexibilidad: deben ajustarse a los cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades.

7.4.4 TIPOS DE CONTROL

- ✓ **Controles preventivos:** Intentan prevenir problemas en lugar que tener que remediarlos mas tarde.
- ✓ **Controles concurrentes:** Se realizan al mismo tiempo que una actividad se esta desarrollando. Corrige los problemas antes de que estos se vuelvan más costosos.
- ✓ **Controles correctivos:** de retroalimentación o posterior a la acción: se realiza después que la acción ha tenido lugar. Su principal desventaja es que cuando el gerente recibe la información, el daño ya esta hecho.

7.4.5 CONTROL ADMINISTRATIVO.

Es el plan de organización, todos los métodos y procedimientos que conciernen principalmente a la eficiencia operacional y a la adhesión a las políticas administrativas y por la general se relacionan en forma directa a los registros financieros³⁹.

Es la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de los límites tolerables al compararlos con las expectativas de los objetivos, planes, procedimientos y reglamentos establecidos en la planeación⁴⁰.

7.4.6 PROCESO DE CONTROL

- ✓ **Medición del rendimiento:** El Gerente obtiene información a través de: la observación personal, informes estadísticos.
- ✓ **Comparación del rendimiento real con un estándar para determinar el grado de variación entre ambos:** Los gerentes se interesan por la magnitud y dirección de esas variaciones tomando como base un rango de variación aceptable.

³⁹ Grinaker Robert l. Barr Ben. Auditoria. Examen de Estados Financieros editorial Continental México. 1991.

⁴⁰ Kast Fremont E. Ro senzwelt James E. Administración en las organizaciones Editorial Mc. Graw Hill. 2ª Edición, México 1993.

- ✓ **Acción Administrativa:** Para corregir las desviaciones y los estándares inadecuados lo que debe de hacer es: no hacer nada, corregir el rendimiento real o la revisión del estándar.

8. TÉCNICA FODA.

Es una herramienta administrativa utilizada para realizar el análisis del entorno de una institución u organización.

OBJETIVO: Analizar y evaluar el funcionamiento de la organización, a través de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el propósito de realizar un diagnóstico que contribuya a buscar soluciones a los problemas encontrados.

Esta técnica contribuye a identificar las fortalezas internas, las oportunidades que el medio ambiente le ofrece para su desarrollo, las debilidades o fallas y las amenazas o factores que obstaculizan su desarrollo.

El reto principal consiste en convertir esas amenazas en oportunidades, y sus debilidades en fortaleza. Esto a través de la determinación de conclusiones y se plantean las recomendaciones como alternativas de solución a los problemas.

**CAPITULO II: "DIAGNÓSTICO SOBRE LA PROMOCIÓN
MUNICIPAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
QUE REALIZA LA ALCALDÍA DE SAN PEDRO
NONUALCO, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.**

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERAL:

Elaborar un Diagnóstico de la situación que presenta la alcaldía y los servicios de promoción que esta presta a los micros y pequeños empresarios de San Pedro Nonualco que sirva para conocer los factores que impiden o favorecen el desarrollo de sus negocios.

2. ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de las fortalezas y debilidades de los servicios de promoción y atención que la municipalidad de San Pedro Nonualco brinda a los micros y pequeños empresarios, para superar dificultades y deficiencias existentes dentro del sector.
- Identificar las oportunidades y amenazas que enfrentan los micro y pequeños empresarios de San Pedro Nonualco.
- Determinar el nivel de confianza que tienen los micro y pequeños empresarios hacia el gobierno municipal.

3. METODOLOGÍA UTILIZADA

Para efectuar la investigación, se utilizó el método deductivo, para lo cual se elaboró un cuestionario que sirvió para realizar una encuesta entre los micro y pequeños empresarios del Municipio de San Pedro Nonualco. Se determinó una muestra de ochenta y tres negocios clasificados entre micro y pequeña empresa, a los cuales se abordó para efectos de llevar a cabo la encuesta. La información obtenida se verificó y analizó, dando como resultado el insumo necesario para elaborar un diagnóstico al sector micro y pequeño empresario.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada fue de tipo descriptiva, ya que se detallaron características y otros aspectos de cada uno de los elementos que fueron objeto de estudio, como: la municipalidad, los micro y pequeños empresarios de San Pedro Nonualco, logrando con ello realizar los diferentes análisis y evaluaciones.

2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizó el método deductivo, ya que se partió de la comprensión general, global o total de la realidad, para relacionar, explicar y sintetizar la información que se recolectó y así obtener los mejores resultados posibles, que se llevaron a determinar el diagnóstico de la promoción empresarial que ha impulsado el gobierno municipal de San Pedro Nonualco actualmente.

3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de una investigación señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y contestar las interrogantes planteadas. El tipo de diseño de investigación que se utilizó en el presente trabajo fue el de tipo no experimental.

4. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL

En este tipo de diseño de investigación no experimental se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para luego describirlos y analizarlos, pero sin manipular las variables.

Para el caso, se describieron características y otros elementos del gobierno municipal, los micro y pequeños empresarios de San Pedro Nonualco y después se elaboró un análisis de los aspectos contemplados en la investigación.

5. FUENTE DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la investigación se utilizó las fuentes de información primarias y las fuentes de información secundarias.

5.1 FUENTES PRIMARIAS

Para realizar el diagnóstico se consultó a las autoridades de la Alcaldía Municipal de San Pedro Nonualco, a los micro y pequeños empresarios de la zona.

Las técnicas que se emplearon fueron la encuesta y la entrevista.

5.1.1 ENCUESTA

En la realización de las encuestas se utilizó como instrumento el cuestionario de forma estructurada, con preguntas cerradas de selección múltiples, combinadas con preguntas abiertas, dirigido a los micro y pequeños empresarios del municipio de San Pedro Nonualco.

5.1.2 ENTREVISTA

Se realizó una guía de entrevista dirigida al alcalde, concejales, empleados, con el objetivo de obtener información adicional a la contenida en las encuestas.

C. FUENTES SECUNDARIAS

Siendo los fuentes secundarias o documentales aquellas fuentes de tipo bibliográfico las cuales sirvieron para revisar, recopilar, seleccionar y analizar la teoría acerca del tema de estudio. Las fuentes secundarias utilizadas fueron libros, tesis (UES.FAC.CC.EE), leyes y reglamentos

municipales, memoria de labores, revistas, boletines, cuadros estadísticos, páginas web y otros.

D. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo para esta investigación estuvo integrado por el número de micro y pequeños empresarios del Municipio de San Pedro Nonualco, tomado de los registros del gobierno municipal.

2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Teniendo en consideración que la población a encuestar es un universo finito, es decir que se tiene el número de personas involucradas en el estudio; se eligió la fórmula usada en distintas investigaciones de campo, para el cálculo de muestras con un universo de esta característica.

Formula:
$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N+1) + Z^2 PQ}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra
 N = Universo
 E = Error
 Q = Probabilidad de fracaso
 P = Probabilidad de éxito
 Z = Nivel de Confianza

N = 630 MYPES Q = 50% Z = 1.96
 E = 10% P = 50%

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (630)}{(0.10)^2 (630-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 (157.5)}{0.01 (629) + 3.8416 (0.25)}$$

$$n = \frac{605.052}{6.29 + 0.9604}$$

$$n = \frac{605.052}{7.2504}$$

$$n = 83.4508$$

n = 83 Micro y Pequeñas Empresas.

3. TABULACIÓN Y ANÁLISIS

Pregunta N° 1: ¿Motivo por el cual inicia la microempresa?

Objetivo : Conocer cual es la razón por la cual se funda la empresa

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
a.Subsistencia	48	4	43	52
b.Espíritu emprendedor.	18	5	19	23
c.No tenía empleo				

permanente.	22	3	21	25
Total	88%	12%	83	100%

Análisis: Del total de empresarios encuestados el 52% opinó que el motivo por el cual inició su empresa fue por subsistencia, el 23% lo hicieron por su deseo de superación y el 25% dieron inicio a su negocio porque no poseían un empleo permanente. Resulta evidente que la mayoría de encuestados ven en su negocio la única fuente de ingresos para la manutención de sus familias, algunos de ellos lo han hecho buscando otros ingresos que les brinden mayor estabilidad económica, no así para otros que al no contar con un empleo permanente, han fundado su empresa debido a la falta de oportunidades de empleo, aunado a eso su bajo nivel académico que les dificulta más el poder optar a un empleo permanente.

Pregunta N° 2: ¿Dónde se encuentra localizada su empresa?

Objetivo : Conocer cuál es la ubicación del local que ocupa su negocio.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa	Total	Total (%)
-----------------------	-----------------------------	-------	-----------

	Microempresa	Pequeña Empresa		
a. Local en la vivienda.	52	2	45	54
b. Local en otro local.	19	2	16	21
c. Alquilada	19	6	22	25
Total	90	10	83	100%

Análisis: El 54% de las micro y pequeñas empresas del municipio de San Pedro Nonualco están establecidas en el lugar de vivienda del propietario. El 2% en otro lugar como: mercados, plaza, etc. y el 25% alquila un local para establecer el negocio. Es de hacer notar que las utilidades que obtienen los empresarios en su mayoría no les permite la posibilidad de alquilar un local, y aquellos que lo hacen es porque la naturaleza de su negocio así se los exige aun cuando los locales que alquilan no cumplen con los requisitos físicos y de seguridad requeridos para el buen desempeño de sus actividades.

Pregunta N° 3: ¿Posee algún crédito?

Objetivo : Conocer si los empresarios utilizan créditos para el financiamiento

de su negocio.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
a. Si	31	8	31	39
b. No	58	3	52	61
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: El 61% de los encuestados en su mayoría micro empresarios opinaron no poseer créditos, un 39% respondió que si poseen algún crédito, de este porcentaje el 30% pertenece a la micro empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos los empresarios no poseen créditos por diferentes razones o limitantes que los privan de ser objetos de crédito, entre estas se pueden mencionar: falta de garantías hipotecarias, intereses altos, trámites engorrosos y otros que vienen a frenar el uso del crédito, la que dificulta el desarrollo de sus negocios.

Pregunta N° 4: ¿Con quien posee crédito?

Objetivo : Conocer las instituciones crediticias que brindan apoyo a la micro y pequeña empresa en el municipio.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
a. BFA	1	0	1	1
b. Otras Instituciones bancarias.	1	0	1	1
c. FIGAPE	1	0	1	1
d. Fedecredito.	20	3	18	23
e. ONG de desarrollo empresarial.	0	0	0	0
f. Cooperativa.	0	0	0	0
g. Amigo o pariente.	4	0	3	4
h. Prestamista o particular.	1	0	1	1
i. Crédito de proveedores.	1	0	1	1
j. otras.	4	3	6	7

k. Ninguna.	56	5	51	61
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: Del total de los empresarios encuestados, el 61% manifestó no poseer créditos con ninguna institución crediticia de otra fuente de financiamiento, un 23% opinó tener créditos con Fedecredito y un 7% respondió que poseen créditos pero con otras institución del sector financiero. El 4% manifiesta que ha obtenido créditos por medio de apoyo de un amigo o pariente es claro el sentir de los empresario al no poder hacer uso de las líneas de crédito ofrecen ya que no van acorde a la realidad que vive los empresarios del municipio en términos económicos y del desarrollo mismo de la zona. Aquellos que hacen uso del crédito se ven envueltos en grandes dificultades para pagar las cuotas establecidas, lo que viene a repercutir grandemente en sus empresas.

Pregunta N° 5: ¿Al momento de solicitar préstamos se los conceden sin problema?

Objetivo : Conocer si los empresarios tienen algún tipo de problema al momento de solicitar préstamos

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa	Total	Total (%)
-----------------------	-----------------------------	-------	-----------

	Microempresa	Pequeña Empresa		
a. Si	26	5	25	31
b. No	63	6	58	69
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: el 69% de los empresarios del municipio respondió que si se les presentan problemas a la hora de solicitar algún crédito en las instituciones financieras, de este porcentaje el 6% corresponde a la pequeña empresa. Solo un 31% de los encuestados opinaron que no tienen problemas al momento de solicitar un crédito. Las instituciones financieras deben tomar un crédito en la mayoría de los casos son demasiados y muy pocos clasifican para obtenerlo, de ahí la importancia que el gobierno a través de la municipalidad, ONG'S o de las mismas instituciones financieras pueda lograr por medio de convenios la creación de líneas de crédito blandas, con trámites que les permita a la mayoría, el poder acceder a esos créditos y así poder lograr un mayor desarrollo en sus negocios.

Pregunta N° 6: ¿Por qué considera que hay un obstáculo para otorgar un crédito a las micro y pequeñas empresas?

Objetivo : Conocer cuales son los principales impedimentos que se dan en los empresarios para no concederles préstamos.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
a. Falta de garantía	39	4	35	43
b. Poco apoyo al sector.	38	5	35	43
c. Trámites engorrosos	12	2	13	14
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: El 43% de los encuestados sostienen que el principal impedimento para obtener un crédito es la falta de garantía por parte de solicitante.

Mientras que otro 43% manifiesta que existe poco apoyo del sistema financiero al sector micro y pequeño empresario. El 14% restante señala que los trámites para gestionar un crédito son engorrosos. Los datos reflejan que la falta de garantías sean estas hipotecarias o de otra índole, les cierran las puertas de las instituciones financieras, otro factor que se debe tomar muy en cuenta por parte de la municipalidad es el poco apoyo que manifiestan recibir algunos sectores productivos de parte de las

instituciones financieras. ONG'S u otras que brindan apoyo al sector.

Pregunta N°7 : ¿Ha recibido capacitación en alguna área que le ayude a desarrollar su negocio?

Objetivo : Conocer si los micro y pequeños empresarios del Municipio han recibido algún tipo de capacitación.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
Si	24	8	26	32
No	59	4	53	63

Ocasionalmente	5	0	4	5
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: el 32% de los encuestados manifiestan que ha recibido algún tipo de capacitación. Mientras que el 63% de los encuestados sostienen que no han sido beneficiados con capacitaciones en alguna área de su negocio. Y únicamente el 5% de los micro y pequeños empresarios dicen haber recibido algún tipo de capacitación. Los resultados arrojan que es urgente que la municipalidad o aquellas instituciones que brindan capacitaciones al sector puedan de alguna manera darles un soporte técnico que les permita mejorar la competitividad y productividad, así como, los conocimientos necesarios para una mejor gestión y municipio de sus empresas.

Pregunta N°8 : ¿En cuales de las siguientes áreas recibió capacitación?

Objetivo : Conocer las áreas en las que han recibido capacitación los micro y pequeños empresarios del país.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		

a. Administración	16	0	14	16
b. Mercadeo	6	0	5	6
c. Finanzas	0	0	0	0
d. Recursos Humanos	0	0	0	0
e. Aspectos técnicos.	11	4	12	15
f. No ha recibido capacitación.	56	7	52	63
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: El 63% de los encuestados sostuvo que no han recibido capacitación alguna en las distintas áreas que componen una empresa, un 16% de los micro empresarios manifiestan haber recibido capacitación en el área de administración y solamente el 6% y 15% obtuvieron capacitación en mercadeo y aspectos técnicos respectivamente en base a los resultados.

Resulta preocupante que los micro empresarios no reciban capacitaciones en áreas que son claves para el manejo de una empresa, como lo es: las finanzas, donde resulta necesario tener conocimientos básicos para una mejor gestión, reducción cálculos y operaciones que mejorarán la rentabilidad en el negocio. Otra área de importancia es la de recurso humano, ya

que es la que impulsa el desarrollo de la empresa; formadora del conocimiento empresarial.

Pregunta N°9 :¿Qué institución le proporcionó la capacitación?

Objetivo :Conocer cuales instituciones han brindado capacitaciones a los micro y pequeños empresarios del Municipio.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
a. ONG	3	0	4	3
b. Organizaciones Públicas.	0	0	0	0
c. INSAFORP	14	4	15	18
d. Académicas.	0	0	0	0

e. Otras	10	0	9	10
f. Ninguna	56	7	53	63
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: El 18% de los micro y pequeños empresarios respondieron que INSAFORP los capacitó, un 10% dijo que fueron otras instituciones las que les brindan el servicio de capacitación y un 3% de los encuestados manifestaron que las ONG'S fueron las que les brindaron capacitaciones. Mientras que el 63% no han recibido capacitación de ninguna institución. Los datos reflejan que al momento, las capacitaciones que han recibido los micro empresarios no han sido de aquellas instituciones que tienen como finalidad el brindar apoyo al sector en las diferentes áreas, lo que llama poderosamente la atención dejando claro que no solo el municipio, sino también la zona se ha visto en abandono por parte de estas, volviendo más difícil el entorno de los empresarios

Pregunta N° 10: ¿Tiene interés en capacitarse?

Objetivo : Conocer si los micro y pequeños empresarios del municipio desean recibir capacitación alguna.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
Si	64	10	61	74
No	25	1	22	26
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: El 74% de los micro y pequeños empresarios del municipio manifiestan tener interés en recibir capacitación sobre alguna área de su negocio. Y un 26% no muestra tener interés en capacitarse.

Resulta claro el sentir de los empresarios el querer capacitarse para poder lograr un mejor desarrollo de sus empresas, el cual será posible con el apoyo de organismos de cooperación, gobierno, gremiales y organismos no gubernamentales tomando en cuenta que es necesario que haya más cobertura en la zona.

Por otra parte un porcentaje manifestó no tener interés en capacitarse por lo consideran como un gasto, perdida de tiempo o conformismo empresarial, cabe recalcar que en caso de capacitar a los empresarios tiene que ser en día y hora de bajo comercio.

Pregunta N° 11: ¿Lleva algún tipo de control en su negocio?

Objetivo : Conocer el tipo de control interno que llevan en su negocio los micro y pequeños empresarios del Municipio.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
a. Anotaciones de ventas diarias.	56	4	50	60
b. Revisión constante de sus inventarios.	0	3	3	3
c. Registros de entradas de mercadería.	0	4	3	4
d. Comparación de precios con la competencia.	33	0	27	33
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: El 60% de los encuestados llevan un control de las ventas diarias que se realizan en su negocio. Solo un 3% hace una revisión de sus inventarios y el 33% efectúa una comparación de precios con la competencia los controles que llevan los empresarios son en su mayoría informales, lo que no les permite

tener datos precisos de la situación financiera, manejo de inventarios, entrada de mercaderías etc. de sus negocios y que viene a repercutir a la hora de tomar decisiones importantes ya que no se cuenta con una base sólida que respalda toda lo que se planea hacer buscando el desarrollo del negocio.

Pregunta N°12 :¿Elabora una planificación de las actividades a realizar en su negocio?

Objetivo :Conocer si los micro y pequeños empresarios del municipio realizan una planificación de las actividades a realizar en su negocio.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
Si	37	5	35	42
No	52	6	48	58
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: El 42% de los micro y pequeños empresarios del municipio si realizan alguna planificación sobre las actividades de realizar mientras que el 58% no efectúa algún tipo de planificación.

La mayoría de los empresarios manejan sus negocios a través de la lógica o de cierto grado de experiencia adquirida, pero no a través de una verdadera planificación que les permita establecer objetivos y metas y de las acciones para cumplirlos, así como de guías claras para la toma de decisiones evitando especulaciones o improvisaciones.

Pregunta N°13 : ¿Realiza periódicamente una planificación del volumen de ventas a obtener en un determinado ejercicio?

Objetivo : Conocer si los micro y pequeños empresarios del municipio efectúan una proyección del volumen de ventas.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
Si	19	5	20	24
No	76	6	63	76
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: Del total de los encuestados el 24% opinó que si planifica periódicamente el volumen de ventas a obtener en un

determinado periodo, mientras que el 76% no efectúa planificación alguna al respecto. El hecho que un alto porcentaje de los encuestados no planifiquen sus ventas, se ve reflejado en las utilidades del negocio que en su mayoría dicha utilidad es mínima, de ahí la importancia que los empresarios deben de darle a la planificación de las ventas, lo que les permitiría aplicar las correcciones que sean necesarias para alcanzar el volumen de venta deseado. El problema fundamental consiste en la falta del factor metas en venta; si la empresa no sabe hacia donde ir, en ningún momento podrá desarrollarse y hacer esfuerzos para ello.

Pregunta N°14 :¿Tiene el negocio planes trazados a mediano y largo plazo que se están cumpliendo y que lo llevan a convertirse en un negocio de éxito ?

Objetivo : Conocer si los micro y pequeños empresarios del municipio tienen elaborado planes que se están llevando a cabo y que contribuyen al éxito del negocio.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
Si	35	4	32	39
No	54	7	51	61
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: El 39% de los micro y pequeños empresarios del municipio sostienen que tienen elaborado algún tipo de plan que se esta llevando a cabo y que esta contribuyendo al éxito del negocio. Y el 69% restante no posee un plan de esa índole. Los datos antes mencionados reflejan la falta de visión empresarial que existe; también es de hacer notar que las personas que posee planes en mayoría no los poseen plasmados en documentos y son del poco conocimiento de los trabajadores esto es así; ya que el propietario trata de mantenerlos como en l mente, por lo tanto los esfuerzos para el logro de los planes son aislados y ejecutados fuera de la realidad.

Pregunta N°15 : ¿Contrata personal a medio tiempo o a tiempo completo?

Objetivo : Conocer si la micro y pequeña empresa del municipio contrata personal a medio tiempo o a tiempo completo.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
Si	11	2	11	13
No	76	5	67	81
Ocasionalmente	2	4	5	6
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: El 13% de los micro y pequeño empresarios si contrata personal ya sea a medio tiempo o tiempo completo, y el 841% no contrata personal que elabore en su negocio. Mientras que el 6% lo hace ocasionalmente los empresarios debido al tamaño y nivel de venta en su negocio, tienen que elaborar personalmente en la actividad del negocio; también por el hecho de caracterizarle como empresas familiares y de subsistencia. Poco porcentaje tiende a contratar personal para laborar en la

empresa; esto se refleja en pequeño negocios de carácter emprendedor como farmacias, ferreterías, panaderías, carpintería etc. se contrata ocasionalmente personal; pero esto en temporadas de aumento de la actividad comercial como, en la carta de café, cosechan de la naranja o temporada de actividad religiosa.

Pregunta N°16 : ¿Lleva algún tipo de contabilidad para registrar las diferentes transacciones que se realizan en el negocio?

Objetivo : Determinar si los micro y pequeños empresarios del municipio llevan algún tipo de contabilidad en su negocio.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
Si	20	7	23	27
No	69	4	60	73
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: El 27% de los micro y pequeños empresarios si llevan algún control contable sobre las actividades que se realizan en

el negocio. Mientras 73% no poseen algún control contable que registre las distintas transacciones que se dan en cada negocio. Es de hacer notar que buen porcentaje no lleva contabilidad en el negocio, la razón principal ello es por el desconocimiento en el área, reflejando así la necesidad de echar andar un programa de capacitación integrar que beneficie y fortalezca la estructura mental del empresario. Otro efecto principal a raíz de esto es la confusión en los términos costos, gastos, renta y utilidades de las operaciones del negocio, sin dejar atrás el termino inversión.

Pregunta N°17 :¿ Esta usted inscrito como contribuyente al IVA?

Objetivo : Conocer si los micro y pequeños empresarios del municipio son contribuyentes.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
Si	7	5	10	12
No	82	6	73	88
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: El 12% de los micro y pequeños empresarios si están inscritos como contribuyentes al IVA. Mientras que el 88% no son contribuyentes, las razones principales por las cuales no son, contribuyen la mayoría es por no cumplir con los requisitos establecidos para su legalización, ya que se encuentran bajo ellos; también es importante mencionar que desconocen del proceso que hay según. Al mismo tiempo consideran que no obtendrán ningún beneficio si lo estuvieran.

Pregunta N° 18: ¿Conoce usted de programas que impulsa el gobierno y la municipalidad en apoyo a la micro y pequeña empresa?

Objetivo : Conocer el nivel de conocimiento que tienen los micro y pequeños empresarios acerca de los programas de gobierno y municipal.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
Si	13	6	16	20
No	76	5	67	80
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: Del total de las personas encuestadas el 80% dijo desconocer sobre programas que les brinden algún tipo de ayuda

para estos sectores, de los cuales un 89% corresponde a microempresarios y el 11% a pequeños empresarios.

Resulta evidente que es un factor de mucha importancia tanto para el gobierno central como para las municipalidades y que deben tomar en cuenta en el momento que se decida brindar apoyo a estos gremios, que contribuyen al desarrollo local de la región.

Pregunta N° 19: ¿Le han proporcionado asistencia técnica por parte de instituciones que apoyan a la micro y pequeña empresa?

Objetivo : Conocer si los empresarios han recibido asistencia técnica por parte de alguna de las diferentes instituciones que apoyan a estos sectores.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
Si	13	4	14	17
No	76	7	69	83
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: El 83% de los involucrados contestó no haber recibido ningún tipo de asistencia técnica que fuera en beneficio de sus empresas y una minoría del 17% respondió haber tenido contacto

con una de estas instituciones que están al servicio de la Micro y Pequeña empresa. Lo que refleja que hay un alto índice de empresarios que aún no han tenido contacto con ninguna de las instituciones que brindan este tipo de ayuda a las MYPES.

Pregunta N° 20 : ¿Cuáles son los problemas que enfrentan como microempresa?

Objetivo : Conocer cuales son los problemas que enfrentan los micro y pequeños empresarios del municipio.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempre sa	Pequeña Empresa		
a. Falta de Clientes.	6	0	5	6
b. Falta de crédito.	16	2	15	18
c. Intereses altos.	18	0	15	18
d. Falta de recursos económicos.	8	2	8	10
e. Poco apoyo de la Municipalidad.	17	5	18	22
f. Bajas ganancias.	15	0	12	15
g. Competencia excesiva.	6	2	7	8
h. Problemas con trabajadores.	0	0	0	0
i. Cuentas incobrables.	0	0	0	0
j. Ninguno.	1	0	0	1
k. Otros.	2	0	3	2
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: Es evidente la falta de apoyo para los micro y pequeño empresarios, pues el 22% de ellos aseveró que la municipalidad no les brinda algún apoyo para su desarrollo, un 18% se lo atribuye a la falta de créditos y a los intereses altos, mientras que el 6% cree que el mayor problema es la falta de clientes, al igual que otro 10% que dicen que los pocos recursos económicos que hay en el municipio constituyen un gran obstáculo. El 15% cree que las bajas ganancias son la razón por la que no desarrollan como empresarios. Y solamente el 1% cree que no existe ningún problema para ellos.

Pregunta N° 21: ¿Cómo considera el papel que la alcaldía ha realizado en la promoción y fortalecimiento de la micro y pequeña empresa?

Objetivo : Conocer la impresión que poseen los micro y pequeños empresarios del municipio sobre el papel que realiza la Alcaldía en el tema de la promoción y fortalecimiento de la micro y pequeña empresa.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
a. Excelente	5	0	4	5
b. Muy buena	5	1	5	6
c. Bueno	13	2	13	16
d. Regular	22	5	22	26
e. Malo	45	2	39	47
Total	90%	10%	83	100%

Análisis: En cuanto al papel que la alcaldía ha realizado en la promoción del sector, los empresarios entrevistados lo califican como malo con un 47%, el 26% opinó que el trabajo realizado en

esta área ha sido regular, un 16% estima que es Bueno y solamente un 5% lo evalúa excelente, demostrando que la opinión hacia el gobierno municipal esta siendo considerada en forma negativa del esfuerzo que estos hacen en la promoción y fortalecimiento de la micro y pequeña empresa, a fin de proporcionar bienestar a la población local.

Pregunta N° 22: ¿Considera usted que al recibir apoyo de los Gobiernos Municipales mejorará la situación de sus negocios?

Objetivo : Conocer el nivel de confianza que tiene el sector con respecto a la ayuda que les pueda proporcionar el Gobierno Municipal.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
Si	72	11	69	83
No	17	0	14	17
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: Se determinó que un 83% de las MYPES tienen la confianza en que si los Gobiernos municipales realmente les brindarán ayuda, su situación mejoraría y únicamente el 17% opinó no creer que estos puedan ayudar a mejorar sus negocios.

Al obtener estos resultados, debe ser aprovechado por el gobierno municipal con el propósito de involucrarse más con los empresarios a fin de mejorar las condiciones de estos, los cuales están dispuestos a recibir el apoyo que se les pueda brindar.

Pregunta N° 23: ¿Cree conveniente que la municipalidad debe establecer una Unidad que promueva y fortalezca su negocio?

Objetivo : Conocer la opinión de los micro y pequeños empresarios del municipio, con respecto al papel que debe jugar la municipalidad en la

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
Si	84	11	79	95
No	5	0	4	5
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: Es de notar que el 95% de los encuestados opinó que es necesario que exista una unidad que promueva y fortalezca su empresa y únicamente el 5% contestó que no cree conveniente la creación de esta. Este resultado da a demostrar la necesidad que existe en el sector de un mayor apoyo e interrelación con la municipalidad en el esfuerzo que estos hacen por el mejoramiento de las condiciones, el cual permite responder a las necesidades del gremio.

Pregunta N° 24: ¿Apoyaría y participaría si se creara un Comité Municipal para el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa en este municipio?

Objetivo : Conocer la disponibilidad de los micro y pequeños empresarios de participar en la creación y desarrollo de un Comité de Promoción de la micro y pequeña empresa en la municipalidad.

Opciones de respuesta	Clasificación de la empresa		Total	Total (%)
	Microempresa	Pequeña Empresa		
Si	81	11	76	92
No	8	0	7	8
Total	89%	11%	83	100%

Análisis: Se observó que un 92% de los empresarios apoyarían la creación de un comité municipal que vele por el desarrollo de las MYPES y lograr con ello unificar esfuerzos que logren darle solución a los muchos problemas que tienen que enfrentar como sector, hubo un 8% que manifestó que apoyaría esta iniciativa ya que consideran que los resultados que ellos esperan nunca llegan y al final la situación para ellos sigue siendo la misma.

4. DESCRIPCION DEL DIAGNÓSTICO

Para efectuar el diagnóstico de la micro y pequeña empresa en el Municipio de san Pedro Nonualco, se realizó una encuesta, en cuyo cuestionario se plantearon las preguntas necesarias para obtener la información verídica sobre las condiciones en los que se desenvuelven los micro y pequeños empresarios. Una vez procesada la información obtenida, se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la micro y pequeña empresa. Dando la oportunidad de tener una idea clara sobre las condiciones en cuestión.

Es necesario mencionar que el 52% de los micro y pequeños empresarios locales, iniciaron su negocio por subsistencia(ver pregunta 1), es decir, que no tuvieron otra opción, más que aventurarse en el mundo de los negocios.

De todos los negocios que aspiran ser objeto de crédito son pocos son pocos los que califican esto es porque no poseen lo suficiente garantía que los instituciones crediticias les solicitan, porque no existe un verdadero apoyo del sistema financiero al sector micro y pequeño empresario que facilite la obtención de un crédito. De los

empresarios abordados, el 23% respondió poseer crédito con la Federación de las Cajas de Crédito (ver pregunta 4)

Los empresarios locales (63%) reciben capacitación sobre alguna área de su negocio en especial, sin embargo, las que la reciben, lo han hecho en las áreas de administración, mercadeo, aspectos técnicos. Es bueno saber que el 74% de los encuestados están dispuestos a capacitarse y solamente el 26% no muestra interés al respecto (ver pregunta 8 y 10).

Es notable el desconocimiento que los empresarios tienen sobre los programas que impulsan el gobierno y la municipalidad en apoyo a la micro y pequeña empresa, pues, solo el 13% dice conocer al respecto (ver pregunta 18).

Al referirse, si existe asistencia técnica por parte de instituciones que apoyen a la micro y pequeña empresa, el 76% sostiene que no ha sido beneficiado con dicho servicio (ver pregunta 19), dejando claro que no hay un interés por desarrollar a la micro y pequeña empresa. Los principales problemas que enfrentan las MYPE'S SON: poco apoyo de la municipalidad, falta de créditos, intereses altos, falta de créditos, bajas ganancias competencia excesiva, etc. (ver pregunta 20).

La alcaldía no está desarrollando un buen papel en relación al desarrollo y promoción de la micro y pequeña empresa. La mayoría de los encuestados (45%) manifiestan que la municipalidad efectúa un mal trabajo en ese sentido. Y solamente el cinco por ciento dijo que hace un excelente papel (ver pregunta 21).

5. ANÁLISIS FODA DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO NONUALCO

5.1 FORTALEZAS

- Los microempresarios están en la disponibilidad de conformar junto a la alcaldía un comité de promoción de la micro y pequeña empresa.
- El municipio cuenta con buenas relaciones con organizaciones internacionales que brindan apoyo a las micro y pequeñas empresas.
- Su ubicación geográfica es una ventaja ante los municipios circundantes.
- El municipio cuenta con abundantes recursos naturales.
- San pedro Nonualco cuenta con un bajo nivel delincucional.
- Existe un alto nivel de confianza de los micro y pequeños empresarios en el gobierno municipal.

5.2 DEBILIDADES

- No existe una oficina municipal que apoye a la micro y pequeña empresa.
- No existe una ordenanza municipal que desarrolle y promocióne a las micro y pequeñas empresas.
- Los esfuerzos de la municipalidad en esta área no son del todo concretizados a la hora de ejecutarlos.
- Insatisfacción de los micro y pequeños empresarios en el papel que ha desarrollado la alcaldía en la promoción de las MYPE.
- La estructura la municipalidad no esta enfocada en la promoción de las MYPES.
- La pobreza es un factor muy influyente en el desarrollo de la micro y pequeña empresa.

5.3 AMENAZAS.

- El aumento de las tasas de interés en el sistema financiero del país.
- Poca voluntad política para el apoyo al desarrollo de las MYPE.
- Vulnerabilidad del municipio ante los desastres naturales.
- Bajo nivel educativo de los habitantes del municipio.

5.4 OPORTUNIDADES

- Por su ubicación geográfica posee un potencial económico con respecto a los demás municipios.
- La elaboración de un modelo administrativo que promocióne a la micro y pequeña empresa en el municipio.
- Presencia de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que apoyan a la micro y pequeña empresa.
- Por ser distrito departamental se le da mayor importancia en el departamento.

6. CONCLUSIONES

La investigación de campo realizada permitió obtener las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- a) Los problemas sociales y económicos de los municipios son de origen complejo y no reciben una atención directa de los autores locales.
- b) Existe un desconocimiento casi total en las empresas de los programas que impulsa el gobierno y la municipalidad en apoyo a la micro y pequeña empresa.
- c) Antes de la experiencia, el factor de la micro y pequeña empresa no era considerado como elemento de intereses municipales, ya que era dejado fuera del contexto de los planes de desarrollo económico local.
- d) Falta de mecanismos de la municipalidad en la promoción territorial y de las empresas del municipio.
- e) Poca voluntad política manifiesta de parte del consejo municipal, para buscar formas alternativas de

prestación de servicios y a la vez generar ingresos a la población.

- f) Existe un alto nivel de confianza de los micro y pequeño empresarios en el gobierno municipal, en la solución de la problemática que vive el sector.

- g) Los empresarios están en la disponibilidad de conformar junto a la municipalidad un comité de promoción de la micro y pequeña empresa.

7. RECOMENDACIONES

- a) Realizar estudios con mayor profundidad de la problemática social y económica; al mismo tiempo mantener un registro y seguimiento de las características generales y específicas del sector empresarial.
- b) Publicar las instituciones del sector crediticio y de consultoría, a manera de contribuir al desarrollo económico y social del municipio.
- c) Mayor sensibilidad y voluntad política de parte de las autoridades municipales, a la hora de realizar los planes de desarrollo local, mayor importancia al que hacer empresarial en el municipio y transmitirlo a los futuros gobiernos como parte implícita de los planes de trabajo del municipio.
- d) La municipalidad debe aprovechar la disponibilidad de los micro y pequeña empresarios de estructurar un comité que promueva y fortalezca la promoción de la micro y pequeña empresa en el afán de solventar la problemática del sector.
- e) Establecer mecanismos o canales efectivos de comunicación entre la micro y pequeña empresa y las autoridades edilicias para que los empresarios logren

mantenerse informados de programas a los que pueden tener acceso.

- f) El gobierno municipal debe establecer una relación más estrecha entre los comerciantes y las autoridades edilicias con la finalidad de darle una solución conjunta a la problemática que afronta el sector micro y pequeño empresario.

- g) Formación de recursos humanos; estos deben de ser adecuados al patrón socio-productivo, local, desarrollo de factores intangibles como lo es el liderazgo, etc. Labor que debe recaer en el comité de promoción al proveer dichos servicios.

CAPITULO III: "DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA PROMOCIÓN MUNICIPAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN LA ALCALDÍA DE SAN PEDRO NONUALCO, DEPARTAMENTO DE LA PAZ".

ASPECTOS GENERALES

1. INTRODUCCIÓN

La MYPE constituye la expresión o resultado concreto del crecimiento del sector informal. Es de suma importancia resaltar que el accionar de la MYPE en El Salvador ha tenido una gran representatividad, influyendo fuertemente a través del tiempo en la actividad económica del país, tanto en la generación de ingresos como empleo para aquella población que tiene dificultades de integrarse al sector organizado del mercado laboral.

La importancia de la micro y pequeña empresa en El Salvador es difícil de subestimar, situación que obliga a que se desarrollen e implementen medidas o programas encaminados a hacer de este sector; un sector competitivo y dinámico dentro del ámbito de la economía nacional e internacional por lo que se necesita de un mayor apoyo en diferentes aspectos para mejorar su funcionamiento y contribuir al desarrollo del sector.

Es importante hacer énfasis en la adecuada aplicación del proceso administrativo, sobre todo en el área de Dirección de estos entes económicos-sociales, dado que por lo general son liderados por los propietarios, quienes necesitan mejorar sus habilidades y contar con herramientas técnicas que les permiten ser eficientes y administrar sus recursos de manera racional.

Por lo anterior, es necesaria la realización del presente trabajo de investigación que contribuye a dicha causa, para que las micro y pequeñas empresas, en este caso del municipio de San Pedro Nonualco, mejoren sus capacidades empresariales y su que hacer administrativo.

El modelo de desarrollo administrativo que se presenta, comprende elementos importantes que de acuerdo a la investigación se pueden establecer mejoras a dicho sector y que puedan ampliarse y perfeccionarse en su aplicación futura, a fin de que sean instrumentos viables de implementarse dentro de su administración, para lo cual ha de considerarse necesario el involucramiento o participación de la Alcaldía Municipal de San Pedro Nonualco.

2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

2.1 GENERAL

- Proponer un Modelo Administrativo de Promoción Municipal de la Micro y Pequeña Empresa que sirva como instrumento técnico para el fortalecimiento empresarial, y desarrollo económico local del municipio de San Pedro Nonualco.

2.2 ESPECÍFICOS

- Mantener una alta capacidad técnica, administrativa, para atender las propuestas de las Micro y pequeños empresarios.
- Indicar al sector la necesidad de involucramiento y cooperación de todos los actores económicos sociales del municipio para lograr objetivos comunes e integrales que contribuyen al Desarrollo Local.
- Proponer una estructura especializada en la promoción empresarial que fomente y desarrolle la actividad económica del municipio.
- Incorporar una visión compartida de promoción del desarrollo empresarial en la localidad.
- Determinar los objetivos estratégicos que deberán estar relacionados al proceso de desarrollo de los factores del entorno y el desarrollo de proyectos y programas orientados a alcanzar una visión compartida.

- Proponer la unidad de promoción de la Micro y Pequeña empresa al mismo tiempo, el comité que vigile su accionar, monitoree el plan anual operativo, que formule estrategias de desarrollo del sector empresarial.

3. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Al conocer que las municipalidades incorporen la promoción empresarial como una de sus funciones, no se está pensando en algo ajeno al trabajo de sus gobiernos locales; ya que según, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas estipuladas en el código municipal el título III manifiesta: que entre las competencias se encuentra la promoción de la participación ciudadana, la promoción del Desarrollo Industrial y el Comercio. Es por eso que la municipalidad debe juzgar un papel facilitador y de compromiso en el Desarrollo del Sector.

La actividad económica de los ciudadanos, constituye el eje principal de desarrollo, tanto por el nivel de empleo que generan; como el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes.

Visto desde las nuevas exigencias del Modelo Neoliberal, se hace necesario reflexionar el verdadero papel que deben tomar las autoridades edilicias hacia el sector empresarial, es decir un

patrón de sensibilización y voluntad política. Todo con el afán de incrementar el nivel de desarrollo económico en sus comunidades.

En los últimos años, los nuevos retos de desarrollo y la actual coyuntura en que las municipalidades deben incursionar en diversas formas tratando de responder a las necesidades de las Micro y Pequeños empresarios.

4. JUSTIFICACIÓN

Conociendo la importancia que tienen las micro y pequeñas empresas en la Economía Salvadoreña, y la situación particular de este sector empresarial en el municipio de San Pedro Nonualco, se hace necesario el fortalecimiento y desarrollo de estas.

Lo anterior establece una mejora en los diferentes aspectos que inciden directamente en el desarrollo normal a corto y largo plazo de estas empresas.

Con el presente modelo se busca dotar a los Micro y Pequeños empresarios del instrumental teórico - práctico que contribuya a la mejora de la dirección y al desarrollo de sus negocios.

El modelo esta constituido por una relación, de variables técnicas, que se enfocan cada una en un área especifica de la administración de este tipo de empresas, así como las relaciones con la Alcaldía Municipal de San Pedro Nonualco, con el fin que las empresas se desarrollen en un mejor entorno.

5. ALCANCE

Entro los alcances estipulados con el modelo administrativo y el hecho de considerar al sector como eje de desarrollo económico es necesario que se establezca:

- Proveer instrumentos técnicos a alcaldía y empresarios, que sirva de apoyo para el desarrollo y fortalecimiento de su actividad.
- Crear sensibilidad y compromiso político de parte de autoridades edilicias.
- Fomento de una visión compartida, e integral de desarrollo, por más pequeño que sea el espacio, se tiene que tener un pensamiento que articule lo local como global.
- Coordinar los esfuerzos tanto de la Alcaldía Municipal como de los micro y pequeños empresarios.
- El desarrollo de servicios financieros y no financieros a la producción, y el impulso a los servicios avanzados de esto.

- Lograr un compromiso Autoridades - empresarios e la ejecución de los objetivos del Modelo Administrativo de promoción empresarial expuesto.

6. POLÍTICAS

- Contribuir en la creación de estructuras organizativas, e instituciones generando las capacidades para diseñar políticas específicas y ponerlas en operación a través de programas de promoción empresarial, empleo y competitividad local, para el impulso del desarrollo económico del municipio.
- Apoyar con un alto nivel de compromiso a los micro y pequeños empresarios, manifestando al mismo tiempo voluntad políticas por parte de las autoridades edilicias.
- Mantener una comunicación constante entre la municipalidad y los empresarios; para poder conocer los problemas y sugerencias que poseen, con el afán de buscar soluciones conjuntas.
- Realizar un trabajo constante, involucrando directamente a los Micro y Pequeño empresarios en proyectos que la municipalidad ha de gestionar.

- Fomentar la asociatividad de los sectores vulnerables, haciendo énfasis en las ventajas y oportunidades que se obtienen, al mismo tiempo manifestando el compromiso total de las autoridades edilicias.
- Impulsar la construcción de espacios físicos; para el desarrollo de la actividad comercial del municipio, creando talleres de capacidad e incorporación de conocimientos técnicos en el manejo de un negocio.

7. ESTRATEGIAS

- Motivar a todos los sectores económicos del municipio detectando así líderes o representantes dinámicos empeñados en el mejoramiento de las condiciones actuales de los empresarios.
- Sensibilizar a las autoridades de la importancia que tiene el sector empresarial para el desarrollo económico local del municipio.
- Utilizar canales de comunicación eficiente garantizando la verdadera comprensión del trabajo que deben realizar las

partes involucradas para el buen desarrollo de los esfuerzos conjuntos.

- Realizar una planificación de todas las actividades que se han de ejecutar en un período determinado, sin dejar espacios proyectos sin cumplir; dichos planes deben de ser del conocimiento de todos los sectores involucrados.
- Mantener una base de datos de los distintos sectores productivos del municipio, al mismo tiempo ser conocedor de las verdaderas condiciones que enfrentan, buscando así mecanismos de solución de los problemas tanto a nivel individual como grupal.
- Realizar estudio sobre las condiciones de espacios físicos existentes, hacer uso eficiente y acondicionarlos acorde a las exigencias, garantizar lugares en los cuales todos los sectores de la economía puedan desempeñar la actividad económica obstáculos y limitaciones de infraestructura.

B. DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA PROMOCIÓN MUNICIPAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

1. COMPONENTES FILOSÓFICOS

1.1 MISIÓN

Mejorar la calidad de vida de la población promoviendo el desarrollo y el fortalecimiento económico del municipio de San Pedro Nonualco, mediante la promoción y el fomento de capacitaciones, asistencia técnica hacia las micro y pequeñas empresas, para lograr su estabilidad en el mercado empresarial y además la generación de nuevas fuentes de empleo.

1.2 VISIÓN

Ser un gobierno municipal transparente y con capacidad emprendedora, para lograr el fortalecimiento de la micro y pequeña empresa en el municipio de San Pedro Nonualco, a través de la promoción, de programas de capacitación y asistencia técnica, mediante instituciones públicas y privadas del sistema nacional.

1.3 VALORES

1.3.1 SOLIDARIDAD

Lograr que el gobierno Municipal tengan plena identificación con los problemas y necesidades de los micro y pequeños empresarios locales, volviéndose copartícipe, cooperativo e integrándose en las alternativas de solución de los mismos.

1.3.2 IDENTIFICACIÓN

Aprobación de los principios, valores y creencias del municipio tomando como propias las necesidades y problemas de los micro y pequeños empresarios, convirtiéndose en protagonista de la satisfacción y superación de los mismos.

1.3.3 PARTICIPACIÓN

Integración de los empresarios del municipio con el Gobierno Local para la ejecución de los programas que contribuirán al progreso y desarrollo de la ciudad y de los empresarios.

2. COMPONENTE INSTITUCIONAL

2.1 EL ROL DE LA ALCALDÍA DE SAN PEDRO NONUALCO EN LA PROMOCIÓN EMPRESARIAL.

El nuevo rol de la alcaldía debe estar orientado a promocionar, impulsar y promover programas de difusión y capacitación necesaria en diferentes áreas, asistencia técnica, así como también sobre las líneas y programas de crédito disponibles a fin de incrementar la eficiencia y productividad, para mejorar su nivel productivo así también mayor competitividad.

La experiencia que hasta la fecha ha tenido el Gobierno Municipal de San Pedro Nonualco, en la promoción y apoyo a la micro y pequeña empresa, demuestra en alguna escala que falta mucho trabajo por realizar para ser realmente promotores del desarrollo productivo y en particular de la micro y pequeña empresa. Esta misma experiencia demuestra que es necesario crear instancias en el nivel local que diseñen y pongan en operación programas que impulsan la promoción empresarial.

Dicha instancia debe contar para tal efecto, con personal especializado (promotores y técnicos) que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la unidad.

2.2 EMPRESARIOS

Constituyen el objetivo común del presente modelo, y son los propietarios de la micro y pequeña empresa del Municipio de San Pedro Nonualco, a quienes se les brindará una herramienta útil para su desarrollo y fortalecimiento, así como también aprovechar eficazmente las oportunidades que el entorno les brinda y poder contrarrestar las futuras amenazas.

3. ENFOQUE TRANSVERSAL

La existencia de una Unidad Municipal de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa dentro de la alcaldía no significa que toda la organización esté orientada bajo un enfoque transversal, que le ayude a desarrollar y promover a las MYPES. En la mayoría de los casos las autoridades municipales actúan al margen o en contra de las políticas de promoción y desarrollo con las que un modelo administrativo para la promoción de las MYPES actúa. La razón de este hecho es la concepción errada de que la municipalidad no es más que una simple administradora de servicios. Esta forma de concebir el papel de la Alcaldía está presente en todos los niveles de la estructura de la alcaldía.

Bajo este enfoque se debe concebir que la municipalidad debe asumir un rol facilitador y promotor en el acondicionamiento de

factores necesario para la promoción y desarrollo de las MYPES, es decir, acondicionar el entorno para el desarrollo y promoción de las empresas locales.

3.1 FACTORES

Los factores necesarios mencionados se pueden clasificar de la siguiente manera:

Soporte físico: Provisión de infraestructura y equipamiento, servicios públicos adecuados: seguridad, limpieza, alumbrado, etc.)

Normativa promotora: Ente normativo local de naturaleza proactivo al desarrollo de los negocios, procedimientos ágiles y justos para el acceso al mercado de las MYPES.

Formación de Recursos Humanos: Se debe formar a las personas de acuerdo al patrón socio-productivo de la comunidad.

Adecuados Servicios Empresariales: Para el desarrollo de la innovación y la productividad: Servicios financieros, capacitación, información, etc.

Promoción del territorio de las Empresas: Dar a conocer y difundir las ventajas existentes del territorio y promoción de los productos desarrollados por las micro y pequeñas empresas.

3.2 MARCO FILOSÓFICO

Estos factores se desarrollan en el plan estratégico territorial, a partir de un proceso que se inicia a partir del diagnóstico de la economía y MYPES de la localidad, logrando establecer:

- Una visión compartida de promoción de desarrollo de la micro y pequeña empresa con el fin de orientar la vocación empresarial del municipal.
- Los objetivos estratégicos están fuertemente relacionados con los factores del entorno y el desarrollo de los proyectos y programas orientados a alcanzar la visión del desarrollo y promoción de las MYPES.

Es necesario adecuar la institución municipal para saber llevar los nuevos retos que imponen los objetivos planteados en el plan estratégico territorial, o sea, es necesario reorientar los objetivos institucionales hacia los grandes objetivos de desarrollo y promoción de la micro y pequeña empresa. Para este efecto, la municipalidad necesita desarrollar:

- Una cultura de promoción de las MYPES a partir de la determinación de la misión institucional referente al desarrollo empresarial del territorio, colocando a las

autoridades edilicias en su verdadero rol de servicios públicos.

- Una nueva estructura y un sistema de planificación de monitoreos que permita a la comuna tomar un rol proactivo en la promoción de las empresas de baja escala.
- Instrumentos de gestión que hagan posible el desarrollo de factores ya mencionados con el fin de obtener un entorno competitivo local muy bueno.
- Concertación: fundamentada en iniciativas de promoción y desarrollo de las MYPES.

CUADRO N. 4



3.3 ROL DE LAS PARTES INVOLUCRADAS

Las partes involucradas adquieren un rol de facilitador y promotor de la municipalidad en el desarrollo de las MYPES. En el entendido que la municipalidad debe desarrollar el enfoque transversal de promoción de las micro y pequeñas empresas. Por lo tanto las diferentes partes que componen la municipalidad deben fijar su rol y funciones para este propósito.

El Concejo Municipal, en la medida que establece las grandes orientaciones por donde se encausará la gestión municipal y los recursos con que se contará durante el ejercicio. Además este concejo a través de las ordenanzas norma el desarrollo local lo que es una ventaja, pues, permite desarrollar propuestas normativas y promotoras de inversión y generación de empleo.

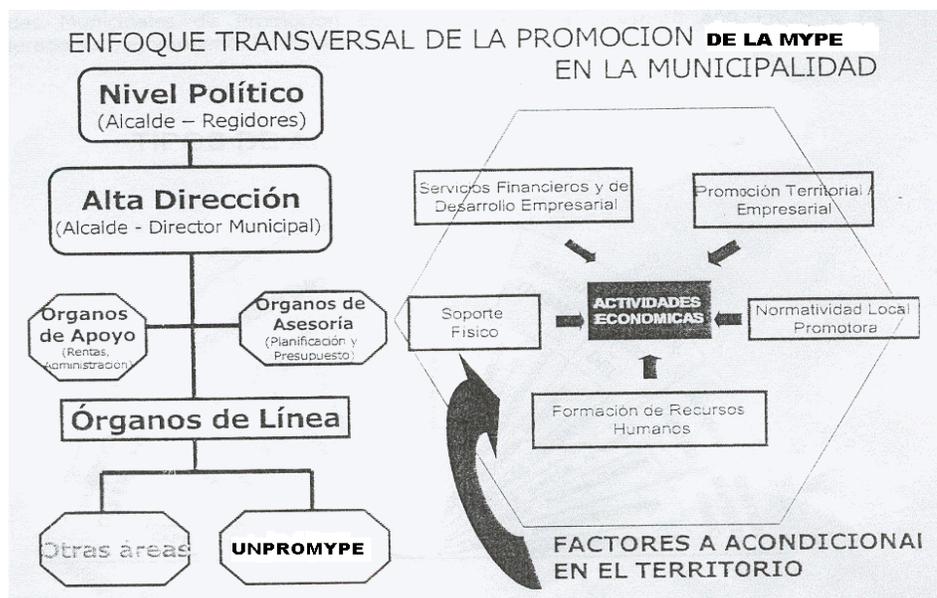
Dentro del Concejo Municipal se debe demarcar las funciones del Alcalde y los regidores, debido a que éstos últimos son muy importantes en la provisión del cuerpo normativo promotor del entorno de las MYPES en la localidad.

El Alcalde es la figura clave debido a que su voluntad política es más que necesaria para el desarrollo de cualquier iniciativa.

El Ejecutivo Municipal, dentro de la municipalidad existen diferentes áreas que son importantes para el desarrollo de una gestión promotora y de desarrollo de las MYPES. Casi siempre

estas áreas o departamento que constituyen la estructura orgánica de la municipalidad, actúan como si fuesen verdaderas islas lo que dificulta el éxito de cualquier tipo de iniciativa.

Cuadro N.5



3.4 UNIDAD DE PROMOCIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (UNPROMYPE) .

Esta unidad orgánica constituye el ente especializado de promoción y desarrollo de las empresas de baja escala. Ejecuta todos los lineamientos y decisiones que el comité municipal de promoción de la micro y pequeña empresa determina en este sentido.

3.4.1 FUNCIONES DE LA UMPROMYPE

Esta unidad tiene como funciones, facilitar la buena provisión de servicios empresariales tales como: Capacitación, información sobre constitución de empresas, promoción de productos, programación de créditos, asesoría financiera, contabilidad, mercado, etc. Esto por el lado de la promoción empresarial. Por el lado del asociativismo ofrece los siguientes servicios: promoción de agremiación, promoción de subcontratación de consorcio. Desde el ángulo de la normatividad: formalización de empresas, asesoría tributaria, administrativa, laboral. Desde la parte de la gestión de soporte físico. Mejorar de la información, mejora de servicios públicos. Todo esto con la finalidad de dinamizar el mercado local, el desarrollo de proyectos y actividades relacionadas al mejoramiento de las capacidades empresariales de las MYPES ya existentes y generación de nuevas.

3.5 COMITÉ MUNICIPAL DE PROMOCIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (COPROMYPE)

Es en este escenario, que consideramos necesario la constitución de un espacio de coordinación entre los diferentes agentes de las áreas del ejecutivo municipal y del estamento político,

concejales, a fin de posibilitar el involucramiento integral de la institución municipal para el desarrollo económico en particular de las micro y pequeñas empresas.

Es por esto, que se hace necesario definir al COPROMYPE como un espacio de coordinación municipal, que se reúne periódicamente para evaluar y ejecutar los objetivos del gobierno local, orientado al desarrollo y promoción económico con énfasis en las MYPE, contenido en el plan operativo anual y el presupuesto de la municipalidad, este a su vez ligado a los objetivos estratégico del plan regional.

3.5.1 IMPORTANCIA

Los comités son importantes porque fomentan la interacción en las relaciones y vuelven más efectiva la gestión de los negocios, para el caso del modelo propuesto, la importancia de un comité de promoción, estriba en la deliberación de ideas para dar solución a los problemas y necesidades que tiene la micro y pequeña empresa con relación a la promoción.

3.5.2 FUNCIONES

El Comité de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa deberá realizar las siguientes funciones.

- Analizar la unidad promotora de la micro y pequeña empresa a fin de determinar su eficiencia, sus funciones de planeación, control, política y procedimientos de la administración, que sean compatibles con los objetivos y propósitos trazados por la entidad.
- Monitorear el Plan Anual Operativo en el eje de promoción de desarrollo local en particular las actividades de promoción de la micro y pequeña empresa.
- Formulación de estrategias de concertación con los gremios empresariales en el desarrollo de proyectos y actividades ligadas a la promoción de la micro y pequeña empresa.
- Realizar actividades de servicio de consulta, de coordinación, de información hasta la toma de decisiones finales.

3.5.3 INTEGRANTES DEL COPROMYPE

Esta comisión deberá estar integrada por representantes de los estamentos de la municipalidad involucrada en la promoción del Desarrollo Económico Local.

Político: Alcalde, Comisiones de Regidores encargadas del fomento productivo, planificación y presupuesto.

Ejecutivo Municipal: Director Municipal, Director de Planificación y Presupuesto, Director del área especializada de promoción y desarrollo empresarial, Director de administración tributaria, Director de Desarrollo Urbano, Director de servicio comunales o los que haga sus veces, sino existe una estructura de esta naturaleza; se debe hacer con la existente.

Es recomendable que la presida el Alcalde o la persona designada por él, la responsabilidad operativa recaerá en el Director Municipal o el que haga sus veces. El Director de planificación y el responsable de la UNROMYPE se harán cargo del monitoreo del plan.

3.5.4 PAPEL DE LOS EJECUTIVOS MUNICIPALES.

Cuando los Comités asumen las responsabilidades de un ejecutivo, se les refiere como un ejecutivo plural, y como lo implica el operativo el grupo funciona como un único ejecutivo. El COPROMYPE opera como un ejecutivo plural, pues, ejecuta los deberes y tareas normalmente asignadas al Ejecutivo.

3.5.5 REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DEL COPROMYPE.

- Voluntad política, es necesario se toma una decisión al más alto nivel (Consejo o Alcaldía) para su instalación.
- Compromiso de participación de los funcionarios del mas alto nivel de la municipalidad, (Alcaldía, Directores y Regidores)
- Coordinación interna especialmente entre dirección divisiones y oficinas que ejecuten actividades relacionada con el tema.
- Credibilidad ciudadana frente a sus autoridades y funcionarios.

3.5.6 PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL COPROMYPE.

Debamos entender la implementación del Comité Municipal de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa, como un proceso que deberá promover el responsable de la UNROMYPE y que estará bajo la asistencia técnica y monitoreo del área de Planificación y la Dirección Municipal.

Este proceso se inicia mucho antes del taller de instalación propiamente dicho, y no terminará en el desarrollo del mismo, sino que continuará en la medida de la utilidad que se le de a este espacio.

a. Diagnóstico de la Municipalidad

Es necesario hacer un reconocimiento de la organización municipal en su rol de promoción del desarrollo y promoción empresarial. Para ello se debe de recopilar los siguientes instrumentos de gestión:

- Plan estratégico territorial, o plan de desarrollo local.
- Plan operativo municipal del año en curso, priorizando los planes de las áreas que trabajen el tema de Desarrollo Local.
- Presupuesto Empresarial.
- Estructura Orgánica y cuadro de asignación de personas.

Estos documentos servirán para el análisis llegando a determinarse:

- Si hay coherencia entre el plan estratégico territorial y el Plan Operativo Municipal, es decir, si este último recoge y opina los objetivos estratégicos. Constatándose si existen actividades y proyectos programados que benefician directamente a los sectores, productores y conglomerados del evidenciado en el plan estratégico o estén orientados a capitalizar inversión o generación de empleo o emprendimiento según las oportunidades del entorno y las potencialidades locales lo permiten.

- Identificar las áreas que desarrollan el tema de desarrollo económico local en la municipalidad, es decir aquellas que tienen que ver con los factores condicionantes del territorio y las actividades programadas para este efecto.
- Identificar los proyectos y actividades más significativas sobre promoción económica, en especial aquellos que están orientadas a los conglomerados empresariales de los sectores económicos más dinámicos y emergentes.
- Evaluar el plan operativo de la UMPROMYPE si las actividades y proyectos están dirigidos a estos sectores y si se pueden concatenar a los proyecto de otras áreas.

b. Sensibilización a las autoridades a través de reuniones de trabajo.

Posteriormente a la determinación de las áreas y estamentos que conformarán el comité se identificara los (las) autoridades y funcionarios (as). Este es el momento en el que hay que iniciar una labor de sensibilización. Para ello se deberán realizar reuniones en las que se expondrá la problemática, de la municipalidad y los motivos de la creación del comité.}

Es necesario que se comprometa la voluntad de los regidores y el alcalde y se establezca compromisos para la realización del taller. Sin embargo, es preciso aclarar el concepto que la implementación de comité no es simplemente una actividad consistente en el taller, sino que es un espacio que se inicia con el taller, de manera que su compromiso debe emplear se brinde todas las facilidades logísticas y la voluntad para la permanencia de este espacio.

Asimismo, una sustentación para la implementación del COPROMYPE, es que sus acciones no generan costos adicionales y que más bien apuntan a desarrollar un proceso sinérgico en el interno municipal y que las actividades ya planificadas tendrán un mayor impacto en el Desarrollo Local.

De igual manera se recomienda tener un acercamiento a los órganos del ejecutivo municipal para la cual se deberá tener reuniones de trabajo.

C. Taller de Implementación

Una vez sensibilizada a los posibles integrantes del comité y de haber obtenido el compromiso de llevar adelante el taller de instalación, servicio, las actividades preparatorias.

Convocatoria

De preferencia solicitar al Alcalde que dirijan los memorandums de invitación los funcionarios y regidores involucrados en el tema. El número de participantes no deberá sobrepasar las 15 personas (salvo en Municipios muy grandes).

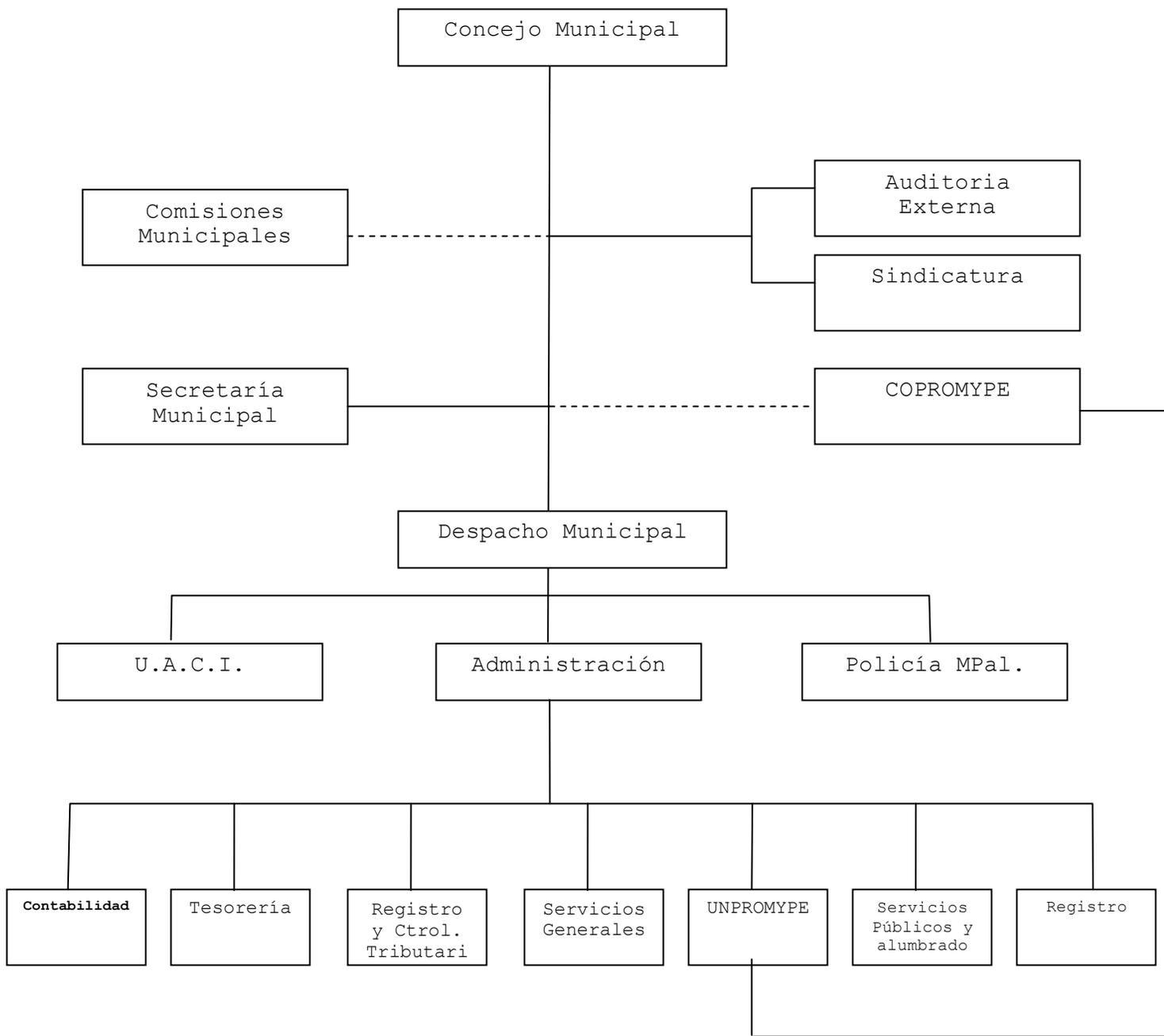
Adecuación de local

Un local amplio y ventilado, adecuado al número de personas que asistirá, con sillas, una mesa de trabajo y una pizarra o superficie (pared) Plana.

Preparación de Materiales

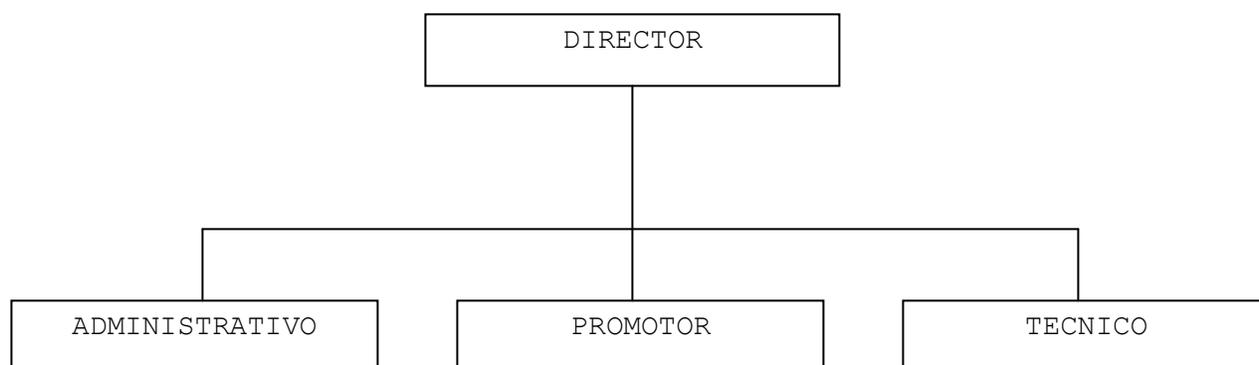
De ser posible se recomienda alcanzarle una carpeta con algún material bibliográfico que no sea muy extenso, pero que contenga la información necesaria.

3.5.7 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO NONUALCO.



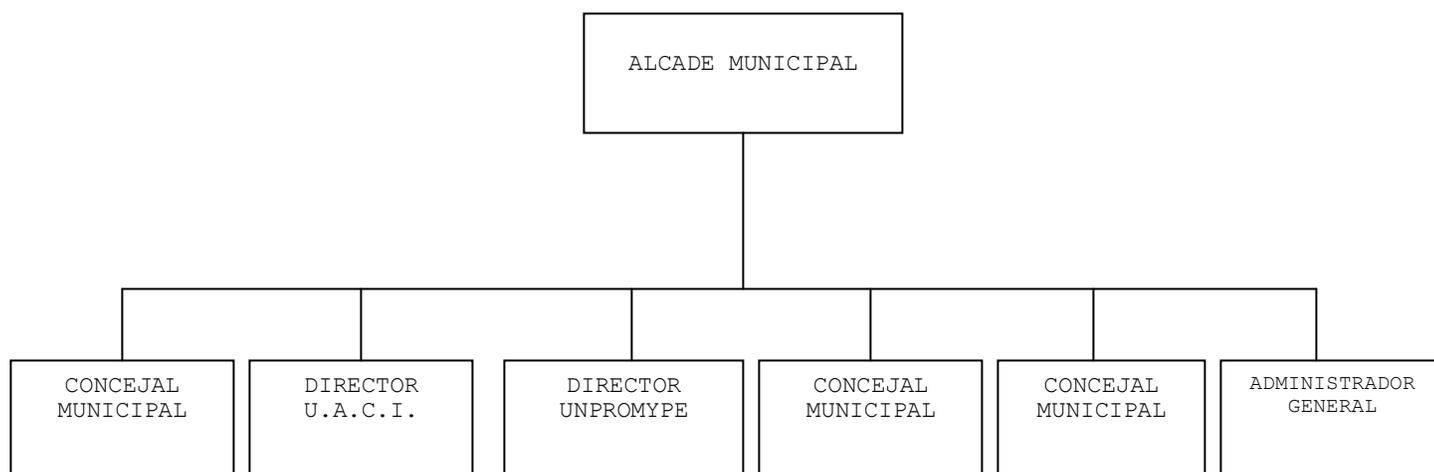
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 2005

3.5.8 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD DE PROMOCIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (UNPROMYPE)



La Unidad de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa desempeña el papel de "unidad ejecutora", pues, es la encargada de realizar o materializar todas las decisiones que el COPROMYPE toma con relación a la promoción y desarrollo de la MYPE en el municipio. Esta unidad orgánica se encuentra bajo la línea de mando del administrador de la Alcaldía, sin embargo, es el concejo municipal, a través del COPROMYPE quien monitorea todo su proceder y da lineamientos e iniciativas que sirven como insumo para que la UNPROMYPE pueda realizar sus funciones.

3.5.9 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COMITÉ MUNICIPAL DE PROMOCIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.



El Comité de Promoción Municipal de la Micro y Pequeña Empresa esta constituido por siete miembros, de los cuales tres son miembros del concejo municipal, el Director de la UNPROMYPE, el Director de la U.A.C.I., el Administrador General de la Alcaldía y el Alcalde, quien preside durante toda su gestión el Comité.

4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA PROMOCIÓN MUNICIPAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Las empresas requieren de servicios y apoyo para desarrollarse, para ser competitivas, para crear empleo; así como de los recursos correspondencia. Estos servicios son brindados a El Salvador por muchas instituciones y organizacionales; sin

embargo, muchas veces se desconoce la oferta de estas entidades, sus alcances en términos geográficos, técnicos y financieros así como los requisitos que deben llenar los empresarios para tener acceso en los servicios que ofrecen.

4.1 JUSTIFICACIÓN

A partir de la identificación de las necesidades y demandas de los empresarios será posible poner en marcha programas de promoción y asistencia técnica, así como también servicios de información y orientación a las micro y pequeñas empresas sobre la oferta existente.

4.2 IMPORTANCIA

El desarrollar programas de promoción, capacitación y asistencia técnica, constituye un aspecto de suma importancia, ya que beneficia a una gran parte de la población empresarial, así como la actividad económica del municipio y la calidad de vida de la población, porque la mejora la eficiencia en el servicio y en la producción de los bienes en el servicio que se ofrecen.

4.3 OBJETIVOS

Para poner en práctica el modelo administrativo propuesto, es necesario considerar algunos requisitos que se muestran a través de los siguientes objetivos

4.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Dar a conocer a los micro y pequeños empresarios el contenido del modelo administrativo así también a los titulares de la municipalidad, con el fin de garantizar la mejor utilización y aplicación del contenido de este instrumento técnico.

4.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Delimitar los cambios necesarios para la implementación del modelo propuesto entre la municipalidad y el sector de la micro y pequeña empresa.
- Definir los procedimientos necesarios para la implementación del modelo propuesto entre la municipalidad y el sector de la micro y pequeña empresa.

- Definir los procedimientos necesarios par el establecimiento de las relaciones Gobierno Local - Empresarios.

4.4 COSTO DE CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA UNIDAD RESPONSABLE (UMPROMYPE) PARA REALIZAR LA PROMOCIÓN EMPRESARIAL.

La Alcaldía Municipal de San Pedro Nonualco, para llevar a cabo sus planes de promoción de la micro y pequeña empresa y su comité, requiere que se cuente con los recursos básicos, de sus objetivos y metas de una manera eficiente.

Entre los recursos más básicos e indispensables se tienen, Recurso Humano, Recurso Materiales, Recurso Financiero y Recursos Técnicos.

4.4.1 RECURSO HUMANO

Para toda organización es imprescindible contar con un personal altamente calificado y la UNPROMYPE al igual que su Comité no es la excepción.

Ya que el trabajo que tienen que desempeñar es de suma importancia par el logro de los objetivos.

Este recurso estará conformándolo por los representantes del Gobierno Local y los empresarios de San Pedro Nonualco, así como personal de terceras instituciones que requieran el modelo es su implementación.

4.4.2 MATERIALES

Para realizar un desempeño en las actividades que serán desarrolladas por la unidad, ésta debe poseer todos los elementos materiales que permitan su adecuado funcionamiento. Es importante que la oficina cuente con su propio equipo de trabajo y no tenga que depender o utilizar los recursos de otras unidades, porque esos detalles hacen que sé de pérdida de tiempo y otros problemas que causan conflicto entre las unidades de la organización y desequilibrio el ambiente laboral

De acuerdo al modelo administrativo los materiales a utilizar por parte de la unidad y su comité para la promoción de la micro y pequeña empresa.

Presupuesto Anual para el Modelo Administrativo para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa para el 2006.

Cuadro N°6

Cantidad	concepto	valor
	Sueldos	\$14,325.71
1	Director	\$4200.00
1	Secretaria	\$179.14
2	Promotores	\$5485.71
1	Técnico	\$2742.86
	Mobiliario y Equipo	\$2,367.42
2	Escritorios tipo Secretarial	\$483.42
2	Sillas giratorias	\$ 450.00
2	Computadoras	\$1200.00
2	Impresores	\$97.00
1	Archivo de cuatro Gavetas	\$107.00
		\$16.693.13

Fuente: Elaboración propia

Hay otros materiales que se detallan que pueden variar en cantidad y características, e incluso añadirse otros cuya utilización sea necesaria, entre ellos se pueden mencionar: fotocopias, libros y documentos, plumones permanentes y para pizarrón, acetatos, papel bond (resmas), lápices y bolígrafos.

4.4.3 FINANCIEROS

La Alcaldía de San Pedro Nonualco, con el propósito de implementar el modelo administrativo de promoción de la micro y

pequeña empresa, esta requiere de recursos financieros disponibles para su ejecución para la ejecución por lo que se hace necesario solicitar una asignación presupuestaria que contribuya a la realización de este proyecto, la cual será destinada para cubrir salarios, compra de mobiliarios y equipo, así mismo que contribuya a la realización de este proyecto, la cual será destinada para cubrir salarios, la implementación de programas de capacitación y asistencia técnica, lo que implicara la elaboración o reproducción de material necesario para dicho fin.

Todo lo anterior se considera que debe entrar en vigencia a partir del momento en que dicha propuesta sea captada por las autoridades correspondientes, para su debida implementación; tales fondos provendrán del Fondo Municipal o Institución que apoye el proyecto y otra parte que la mayoría de veces proviene por parte de los empresarios que entran en el proceso ilustrando los gastos en que sé incurrirán para la ejecución del modelo, se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro N°7

Presupuesto de Costos Anuales para al Implementación del Modelo Administrativo para la promoción de la Micro y Pequeña Empresa 2006.

concepto	valor
Salarios	\$14,325.71
Mobiliario y equipo	\$2,367.42
Papelería y utilice	\$300.00
Capacitación	\$2,000.00
Servicios varios	\$500.00
total	\$19,493.13

Fuente: Elaboración propia.

La promoción empresarial no resulta nada ajeno para los gobiernos locales, ya que estos por lo general dependen de la actividad económica que tienen los municipios, por lo que es un factor a tomar en cuenta y que no sea nada improductivo dentro de los proyectos que diseñan las autoridades municipales en bienestar de la población en general.

Las municipalidades deben formar alianzas con las instituciones de apoyo a las MYPES, para enfrentar la problemática que sobre llevan, por no contar con los recursos y medios necesarios para sobrevivir en este mundo tan competitivo y donde solo logran subsistir los más fuertes.

Cronograma

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Franklin, Enrique Benjamín. "Organización de Empresas". Editorial Mc Graw Hill, Primera edición; México, 1998.
- Fred Luthans . "Introducción a la Administración" Mc Graw - Hill, Primera Edición en español. México, 1980
- Garza Treviño, Juan Gerardo. "Administración Contemporánea". 2ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999.
- Gibson, Ivancevich y Donnely. " Las organizaciones ". Editorial Mc Graw Hill, octava edición; México, 1996
- Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de empresas". Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición; México, 1994.
- Glenn A. Welsch, Ronald W. Milton, Paul N. Gordon. "Presupuesto planificación y control de utilidades". Editorial practice Hall, quinta edición, 1990.

- Grinaker, Robert L. "Auditoria Examen de Estado de Financieros"._Editorial Continental; México, 1991.
- Kast, Fremont. "Administración en las Organizaciones", Segunda Edición, Mc Graw-Hill, México 1993.
- Hampton, David R. "Administración Contemporánea". 1ª Edición Editorial, Mc Graw-Hill; México, 1987.
- Henry L. Sisk. "Administración y Gerencia de Empresas". Editorial Iberoamericana; México, 1979.
- Koontz, Harold y otros "Administración una perspectiva Global" 6ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill, México, 2003.
- Koontz, Harold y otros "Elementos de Administración" 6ª Edición editorial Mc Graw Hill. México, 2002.
- Ortega R. De Lucas "La discusión y la Estructura de la Empresa Organización y Funciones". Editorial Index, cuarta Edición, Madrid, 1979.
- Reyes Ponce, Agustín. "Administración Moderna". Editorial Limusa, S.A. 2000.

- Robbins, Stephen P y otros "Administración". 6ª Edición Editorial Pearson; México. 2000.
- Serrano Ramírez, Américo Alexis. "Administración I y II" Talleres gráficos UCA. primera edición, El Salvador, 2004.
- Schermerhorn, John R. JR. "Administración". 1ª Edición Editorial Limusa. México D.F. 2002.
- Terry George. "Principios de Administración". Editorial Continental, sexta edición, México 1982.

TÉSIS:

- CONTRERAS PEÑA, Jussie patricia y otros "Propuesta de un modelo administrativo para el fortalecimiento de la gestión gerencial de la fundación para el desarrollo de la Mujer Salvadoreña (FUDEM). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador. 2004.

- Mencos, María. "Diseño de un modelo administrativo aplicado al centro escolar General Francisco Morazán" Universidad de El Salvador". San Salvador, El Salvador, C.A. 2004.

- Ruiz, Carlos Humberto. "La Microempresa agremiada a la asociación de medianos y pequeños empresarios salvadoreños y su contribución a la economía Salvadoreña". Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador, 2000.

REVISTA:

- Centro de información y Documentación de CONAMYPE, Agosto de 2003.

- Instrumentos metodológicos para la Promoción Municipal del Desarrollo Económico Local (COMUDES), Junio de 2001.

- Libro Blanco de la Microempresa (CONAMYPE), 1997.

LEYES:

- Código Municipal.
Editorial Jurídica Salvadoreña, El Salvador, 2003.

- "Constitución de la República de El Salvador", 2002

- Ley Orgánica del instituto de Desarrollo Municipal (ISDEM)

SITIOS DE INTERNET:

- [http:// www.conmype.gob.sv/](http://www.conmype.gob.sv/)
- [http:// www.bcr.gob.sv/](http://www.bcr.gob.sv/)
- [http:// www.minec.gob.sv](http://www.minec.gob.sv)
- <http://www.Conectando.org.sv/Estrategia/MIPYMES.htm>