

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



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE FOMENTO A LA COMPETITIVIDAD QUE
CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR EL USO DE LOS RECURSOS DE LAS MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN EL CASCO
URBANO DEL PUERTO LA LIBERTAD, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, A
TRAVÉS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL”.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:
CRISTIAN JOSÉ CABALLERO RAMOS
HÉCTOR CARLOS COREA LEIVA
GIOVANNI HUMBERTO BONILLA**

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

ABRIL 2010

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Autoridades Universitarias

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Máster Roger Armando Arias Alvarado

Secretario de la Facultad de
Ciencias Económicas : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : Lic. Rodolfo Santos Velázquez

Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Abril 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por guardar mi vida, por su infinita gracia y misericordia, por permitir alcanzar una meta más en mi vida por que lo que fui, lo que soy y lo que seré se lo debo a el.

Agradezco a mis amados y admirables padres de los cuales me siento orgulloso: José Marciano Caballero Solís y Anicel Ramos de Caballero por su incondicional apoyo a lo largo de mi vida. A mis amados Hermanos William y Katy Caballero les agradezco el apoyo recibido. A mis sobrinos Gerardito, Bilito y Obed Caballero por ser mi inspiración para seguir adelante.

A mi Tesoro el regalo que Dios me ha dado que es mi esposa, mi amiga, mi consejera, mi amada, mi amante, mi ayuda espiritual, mi Princesa Deymi Rebeca Alas de Caballero y futura madre de mis hijos que aun no los conozco pero que ya los amo y que junto a ti alcance esta meta, te amo cariño. Por todos aquellos que partieron a la presencia de Dios y que es grato recordar mis abuelos paternos y maternos, Tía Emelina Ramos, Mi amigo José Sigfredo Alas.

Finalmente a mis familiares, suegros, cuñados, tíos, primos, amigos y demás personas cercanas que me apoyaron directa o indirectamente. Gracias, muchas gracias Señor Jesús por todo lo tu medas, a ti sea la Honra y La Gloria, bendito sea tu nombre.

CRISTIAN JOSÉ CABALLERO RAMOS

A Dios Todopoderoso por la vida, por iluminar siempre nuestro camino, por ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos y sueños, pues sin él nada hubiera sido posible. Agradezco profundamente a mi padre: Ricardo Corea por inculcarme responsabilidad, perseverancia, buenos principios, por su apoyo incondicional. ¡Dios lo Bendiga!...

A mis hermanos Ricardo Antonio, Alba Marina y Juan Carlos por el apoyo que me brindaron, creyendo siempre en mí, contribuyeron enormemente en mi formación humana y académica. A mis hijos Carlos José y Gabriela Jazmín, gracias por su amor y paciencia, fueron los incentivos que me empujaron a seguir siempre adelante.

A mi esposa, Guadalupe González, por su amor, apoyo y tolerancia, sin ti me es muy difícil tener éxito. Finalmente, a mis familiares, amigos y amigas y demás personas cercanas que me apoyaron directa o indirectamente en toda mi vida.

HÉCTOR CARLOS COREA LEIVA

Agradezco a mi Dios por haberme colmado de bendiciones a lo largo de mi vida universitaria, estoy seguro que sin su ayuda no hubiese sido posible llegar hasta este punto. Su sabiduría me ilumino en los momentos más oscuros dentro de la universidad. Con toda certeza puedo decir: "Misión cumplida Señor, lo hicimos juntos".

A mi esposa Susana, gracias por su apoyo y sacrificio en las largas noches de desvelo, las cuales al final rindieron su fruto. Gracias por su comprensión, consejos y palabras de aliento cuando las fuerzas se agotaron. Dios te uso grandemente para animar mi vida.

A mi madre, gracias por su vocación y entrega, por el aliento y apoyo financiero en los primeros años de universidad, a ti te debo la vida y parte de mi carrera. Jamás podré pagar tanto amor. Gracias. A todos mis hermanos, Cesar, Neto y Angelita, a cada uno, gracias por sus insistentes palabras de ánimo para que yo continuase mis estudios. A mi pastor, Ivo, porque de manera sobrenatural, Dios lo ha utilizado para apoyarme en los momentos más difíciles. Gracias por ser como un padre.

GIOVANNI HUMBERTO BONILLA

ÍNDICE

	No de pág.
CONTENIDO	
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DEL PUERTO LA LIBERTAD, CASCO URBANO, MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, INDUSTRIA TURÍSTICA E INSTITUCIONES DE APOYO AL SECTOR Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE PROGRAMAS DE FOMENTO A LA COMPETITIVIDAD.	
A. GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DEL PUERTO LA LIBERTAD.	
1. Antecedentes de la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad	1
2. Misión	1
3. Visión	1
4. Objetivos	2
5. Estructura Organizativa.....	3
5.1. Organigrama	3
5.2. Funciones principales	4
6. Marco Legal	6
7. Servicios que presta la Alcaldía Municipal.....	9
B. GENERALIDADES SOBRE EL CASCO URBANO DEL PUERTO LA LIBERTAD.	
1. Ubicación geográfica	11
2. Población	11
3. Demografía y comercio	11
4. Situación del empleo.....	12

C. GENERALIDADES SOBRE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

1. Micro y pequeña empresa en El Salvador	13
1.1. Antecedentes	13
1.2. Definición	14
1.3. Importancia	16
1.4. Características	16
2. Marco Legal del sector de la micro y pequeña empresa.....	18
2.1. Impuestos y Regulaciones	18
3. Recursos con los que cuentan las empresas.....	21

D. GENERALIDADES SOBRE LA INDUSTRIA TURÍSTICA E INSTITUCIONES DE APOYO.

1. Antecedentes.....	23
2. Definición	24
3. Importancia	24
4. Tipología de productos turísticos	25
5. Industria turística en el Puerto La Libertad.....	27
6. Rol de la industria turística en el desarrollo económico del Puerto La Libertad	28
7. Apoyo de la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad a la industria turística	28
8. Otras instituciones de apoyo al sector turismo.....	29
8.1. Ministerio de Turismo de El Salvador.....	29
8.2. Corporación Salvadoreña de Turismo.....	30
8.3. Cámara Salvadoreña de Turismo	31
8.4. Instituto Salvadoreño de Turismo.....	33

E. GENERALIDADES SOBRE LOS PROGRAMAS DE FOMENTO A LA
COMPETITIVIDAD.

1. Programas de fomento.....	34
1.1. Definición.	34
1.2. Importancia.	35
1.3. Fases o etapas.....	35
1.4. Ejes del programa.	36
2. Competitividad en las empresas.	37
2.1. Concepto.....	37
2.2. Importancia en las empresas.	38
2.3. Factores claves de éxito.....	39

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS
DEDICADAS A LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN EL CASCO URBANO DEL PUERTO LA
LIBERTAD.

A. IMPORTANCIA.....	43
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.	
1. Método de Investigación.	45
2. Tipo de investigación.	45
3. Tipo de diseño.	46
4. Técnicas e instrumentos de investigación.	46
4.1. Encuesta.	46

4.2. Entrevista	47
4.3. Observación directa	48
5. Ámbito de la investigación	48
6. Fuente de recolección de datos.....	48
6.1. Primarias.....	48
6.2. Secundarias	49
7. Determinación del universo y muestra.....	49
D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	
1. Información general y estructura organizativa de las micros y pequeñas empresas	52
2. Aspectos sobre administración (Controles internos, planificación, eficiencia, búsqueda de la mejora continua)	54
3. Conocimiento sobre la competencia, la demanda y el mercado.....	56
4. Comercialización, ventas y atención al cliente.....	58
5. Composición y manejo de recursos financieros.....	59
6. Apoyo de la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad hacia la micro y pequeña empresa de la industria turística	61
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	
1. Conclusiones	63
2. Recomendaciones	65

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE FOMENTO A LA COMPETITIVIDAD QUE CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR EL USO DE LOS RECURSOS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN EL CASCO URBANO DEL PUERTO LA LIBERTAD, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, A TRAVÉS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	67
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA	68
C. PARTICIPANTES DEL PROGRAMA	69
D. COMPONENTES DEL PROGRAMA DE FOMENTO	70
E. FASES DEL PROGRAMA APLICADAS AL COMPONENTE: CAPACITACIÓN.	70
1. Planeamiento.	70
2. Diseño	83
3. Ejecución.....	88
4. Presupuesto	90
F. FASES DEL PROGRAMA APLICADAS AL COMPONENTE: ASISTENCIA TÉCNICA.....	91
1. Planeamiento	91
2. Diseño	94
3. Ejecución.....	100
4. Presupuesto	102
G. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	103
H. UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA EN EL ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DEL PUERTO LA LIBERTAD.	107
I. PRESUPUESTO GENERAL DEL PROGRAMA	108
J. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	109

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....110

ANEXOS.

ANEXO No 1. MAPA DEL CASCO URBANO DEL PUERTO LA LIBERTAD.

ANEXO No 2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

ANEXO No 3. CUESTIONARIO A EMPRESARIOS.

ANEXO No 4. GUÍA ESTRUCTURADA DE PREGUNTAS. ENTREVISTA A MIEMBRO DE COMITÉ DE TURISMO, ALCALDÍA MUNICIPAL DEL PUERTO LA LIBERTAD.

RESUMEN

El contenido del trabajo de investigación que a continuación se detalla, parte del hecho de considerar a las micros y pequeñas empresas dedicadas a la industria turística en el casco urbano del Puerto La Libertad, como parte fundamental del desarrollo económico, social y turístico del mismo.

La necesidad de programas que fomenten la competitividad y que contribuyan a eficientizar el uso de los recursos de estas empresas, son sumamente importantes, ya que en toda la región salvadoreña las micros y pequeñas empresas representan el motor de desarrollo económico y social. En esta investigación en particular se considera que estas empresas tienen la oportunidad de tener un mayor crecimiento con la facilitación de herramientas administrativas.

El objetivo primordial de esta investigación es el diseñar un Programa de Fomento a la Competitividad que contribuya a eficientizar el uso de los recursos de las Micros y Pequeñas Empresas dedicadas a la Industria Turística en el casco urbano del Puerto La Libertad.

La metodología que se utilizó para realizar la investigación fue en primer lugar del tipo documental, consistiendo así en recopilar la información en libros, trabajos de investigación, y páginas web para conformar el marco teórico relacionado al tema, luego se procedió a realizar una investigación de campo, utilizando las técnicas e instrumentos necesarios capaces de suministrar la información más adecuada, obteniendo la información necesaria y concluyendo objetivamente sobre la situación real de las micros y pequeñas empresas. Se hicieron las respectivas evaluaciones, las cuales contribuyeron a la elaboración del programa de fomento a la competitividad.

En cuanto a las conclusiones que el grupo de investigación pudo describir tenemos que: los empresarios poseen un nivel de organización básica, así ejercen un control total sobre las actividades productivas de forma centralizada, además los empresarios administran sus negocios de manera empírica, es decir, en la mayoría de los casos no han recibido un curso de formación en materia de herramientas administrativas para empresas turísticas, también muchos empresarios desconocen información fidedigna sobre la competencia y el mercado en la zona.

La mayoría no sabe cuántos negocios son su competencia, además de desconocer los datos sobre visitas de turistas en la zona.

Las principales recomendaciones se centralizan en la capacitación sobre administración de empresas turísticas, esto permitirá que puedan adoptar nuevos modelos de negocios que faciliten un mejor desarrollo de la zona y una mejor adaptación a los cambios que se viven a nivel nacional e internacional, además los empresarios deben mantenerse en un proceso constante de información sobre la competencia y el mercado, principalmente porque estos son elementos que determinarán el rumbo de sus modelos de negocio y también que la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad revise su metodología de implementación de proyectos de apoyo al sector, además de incrementar las iniciativas de proyectos de capacitación en temas de interés empresarial, microcréditos, trámites empresariales, entre otros.

INTRODUCCIÓN

Los micros y pequeños empresarios dedicados a la industria turística en El Salvador juegan un rol importante en la economía nacional, esto por el potencial que tienen en la explotación de los recursos naturales que son el patrimonio del país, lo cual representa en términos de capital una apuesta clara de desarrollo productivo y humano.

El presente estudio pretende proporcionar a dichos empresarios en el Municipio del Puerto La Libertad, un programa de apoyo que incluya herramientas administrativas que contribuyan al desarrollo empresarial, con el objetivo de generar competitividad y propiciar el crecimiento del sector turismo en el municipio.

El primer capítulo presenta el marco teórico que fundamenta la investigación, en el que se detallan las generalidades, antecedentes, definiciones, elementos, características, importancia y clasificación del sector micro y pequeño del empresariado salvadoreño, así como generalidades del casco urbano del Puerto La Libertad y la Alcaldía Municipal, además de las disposiciones legales que la rigen.

El segundo capítulo contiene la investigación de campo, en la que se determinó el diagnóstico de la situación actual de las empresas en estudio, a la vez se detalla la metodología utilizada, como técnicas y herramientas de investigación. El diagnóstico realizado mostró las principales necesidades y debilidades de las empresas del sector turismo y sus relaciones con la Alcaldía Municipal. El capítulo finaliza con las principales conclusiones y recomendaciones.

El tercer capítulo es la propuesta de un PROGRAMA DE FOMENTO A LA COMPETITIVIDAD QUE CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR EL USO DE LOS RECURSOS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN EL CASCO URBANO DEL PUERTO LA LIBERTAD, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, A TRAVÉS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL, siendo este el fin de estudio; es decir, contiene las principales características de un Modelo de Desarrollo Empresarial, entre las que se puede mencionar: las capacitaciones y asistencia técnica. También se mencionan las principales áreas que apoyará y de qué manera se ha de implementar así como el respectivo cronograma y principales recursos necesarios a utilizar.

CAPÍTULO I GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DEL PUERTO LA LIBERTAD, CASCO URBANO, MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, INDUSTRIA TURÍSTICA E INSTITUCIONES DE APOYO AL SECTOR Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE PROGRAMAS DE FOMENTO A LA COMPETITIVIDAD.

A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DEL PUERTO LA LIBERTAD.

1. Antecedentes.

La Alcaldía Municipal fue constituida el 1 de Enero de 1855 y desde ese año hasta la fecha se ha trabajado en todas las actividades que le compete a las alcaldías como lo es el Registro Civil, Obras Públicas, Catastro, Administración, entre otras. Pero es hasta julio de 1998 que se incorpora el trabajo de Planificación Urbana en la ciudad priorizándose su rescate histórico tanto urbano-arquitectónico como cultural. Además potenciar su riqueza ya que es considerada una ciudad singular en todo el país. Desde sus inicios, la Alcaldía Municipal ha sido liderada por diferentes partidos políticos, de derecha, izquierda y centro. Cada Concejo Municipal ha tratado de impulsar de mejor manera el comercio y principalmente el turismo en la zona, ya que es conocido por todos que dicho sector dinamiza la economía local del lugar¹.

2. Misión.

“Somos un gobierno municipal comprometido con una gestión eficaz, efectiva, transparente, concertadora, participativa y equitativa que promueve una perspectiva ambiental, cultural y turística, en donde las personas son el centro del desarrollo de nuestra ciudad, aportando desde su punto de vista al desarrollo nacional”.

3. Visión.

“Contribuir a mejorar la calidad de vida de los porteños, construyendo una ciudad dinámica, acogedora, humana, equitativa, segura y limpia; promoviendo procesos sociales, económicos,

¹ Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad.

ambientales, de gestión de riesgos, culturales y con políticas y acciones para la equidad de género, social y generacional”.

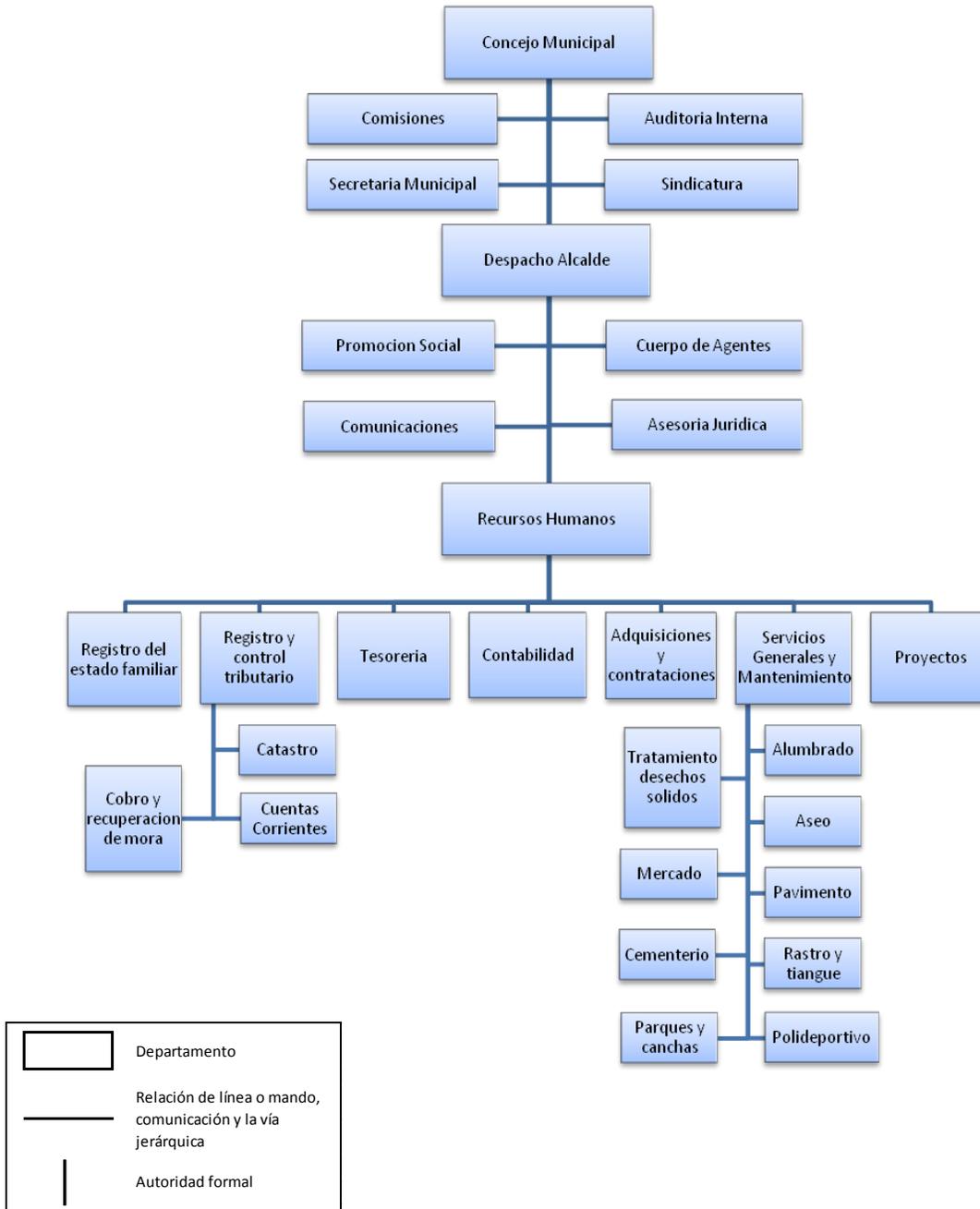
4. Objetivos².

- ✓ Promover el desarrollo social de los habitantes del Puerto La Libertad.
- ✓ Crear y ejecutar programas de ayuda comunitaria en diferentes sectores, para satisfacer necesidades genuinas de la gente porteña.
- ✓ Convertir al Puerto La Libertad en la primera ciudad turística de El Salvador.

² Misión, visión y objetivos proporcionados por Departamento de Recursos Humanos de Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad.

5. Estructura Organizativa.

5.1. Organigrama³.



³ Fuente: Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad. Elaborado por el Departamento de Recursos humanos y aprobado por el honorable Concejo Municipal el 13 de marzo de 2008.

5.2. Funciones de los agentes principales.

✓ **Concejo Municipal.**

El concejo municipal está integrado por el Alcalde, un Síndico y dos Regidores propietarios y cuatro Regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario. Las funciones que competen al Concejo Municipal son: Proteger y conservar los bienes del Municipio, elaborar y controlar la ejecución del plan y programas de desarrollo local, construir las obras necesarias para el mejoramiento y progreso de la comunidad, contribuir a la preservación de la salud y de los recursos naturales, fomento de la educación y la cultura así como a la preservación de la moral, del civismo y de los derechos e intereses de los ciudadanos, prohibir la utilización de bienes y servicios municipales con fines partidarios, entre otros.

✓ **Alcalde.**

Es el representante legal y administrador del Municipio de igual forma el titular del gobierno de toda la gestión de la administración de la Alcaldía Municipal, organiza y dirige la policía municipal, cumple y hace cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el concejo, resuelve los casos y asuntos particulares de gobierno y la administración misma, además de nombrar y remover a los funcionarios

✓ **Síndico.**

Interviene en los juicios de la defensa de los bienes y de los intereses del municipio en general, vela porque los contratos celebrados por la municipalidad sean ajustados con respecto a las prescripciones legales, examina y fiscaliza las cuentas municipales, asesora al Concejo y al

Alcalde, vela por el estricto cumplimiento del Código Municipal, Ordenanzas, Reglamentos y Acuerdos del concejo. Se sugiere que sea abogado.

✓ **Secretario.**

Es el que asiste a las sesiones del concejo y elabora las correspondientes actas, autoriza las ordenanzas y demás instrumentos jurídicos que emita el concejo, comunica a los concejales las convocatorias para que concurran las diversas sesiones, auxilia a las comisiones designadas por el concejo y facilita el trabajo que se les encomiende.

✓ **Recursos Humanos.**

Este departamento se encarga de dar un aporte importante a la organización, en general su función es seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la alcaldía en gestión. Estas tareas las desarrollan profesionales en el área de recursos humanos junto a los directivos de la misma organización, con el fin de crear estrategias que permitan alcanzar la formación y el desarrollo en las operaciones.

✓ **Promoción Social.**

Departamento que contribuye al desarrollo o mejora de la condiciones de vida desde una perspectiva social con el objeto de incrementar la productividad por medio del trabajo con el empleo óptimo de los recursos, contribuyendo a una proyección desde una perspectiva local.

✓ **Proyectos.**

El Departamento de Proyectos es el encargado de elaborar propuestas y perfiles de proyectos que permitan obtener y utilizar los recursos necesarios para la ejecución de las acciones programadas en las áreas social, infraestructura, ecológica y cultural, entre otros.

6. Marco Legal.

6.1. Constitución de la República de El Salvador⁴.

Es la ley primaria de la República de El Salvador, desde su Art. 202 hasta el Art. 207, se describe la forma en que los gobiernos municipales ejercerán sus funciones dentro de su delimitación geográfica. Se describe la autonomía de las alcaldías con respecto a lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, dando paso a la necesidad de regirse por un Código Municipal.

6.2. Código Municipal⁵.

El Código Municipal en su Art. 1 menciona su objetivo principal y su campo de aplicación, el cual es: Desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. En sus doce capítulos se describen los diferentes aspectos relacionados al accionar de las municipalidades, como lo son las competencias municipales, las diferentes formas de asociación, la organización de municipios y Gobiernos Municipales, las herramientas jurídicas de los Concejos Municipales, las formas de percibir ingresos, presupuesto, participación ciudadana, entre otros temas importantes dentro de las operaciones de cada Alcaldía Municipal de El Salvador.

⁴ D.L. N° 38 del 15/12/1983. D.O. 234, Tomo 281 publicado en D.O. el 16/12/1983

⁵ D.L. N° 274 del 15/12/1986. D.O. 23, Tomo 290 publicado en D.O. el 05/02/1986

6.3. Ordenanzas Municipales.

Los Concejos Municipales son la autoridad máxima en los Gobiernos Locales, la Constitución de la República y el Código Municipal les otorga autonomía, la cual se extiende a lo económico, técnico y administrativo. Esta autonomía municipal fortalece la gestión de los Municipios.

El Art. 32 del Código Municipal dice que las ordenanzas son normas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local. Entrarán en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial. Un ejemplo de estas pueden ser las ordenanzas para la “Protección de Zonas Ecoturísticas”.

6.4. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal⁶.

La ley del ISDEM, describe a esta institución como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal. Este instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

6.5. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios⁷.

El FODES, es un aporte anual del Estado igual al siete por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado, a partir del ejercicio fiscal del 2005, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en

⁶ D.L. N° 616 del 17/03/1987. D.O. 23, Tomo 224 publicado en D.O. el 17/03/1987

⁷ D.L. N° 74 del 08/09/1988. D.O. 176, Tomo 300, publicado en D.O. el 23/09/1988

los Art. 4 y 4ª de esta Ley. El manejo del fondo Municipal estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

El Art. 5 de ésta ley dice que el fondo deberá utilizarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rural, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio.

6.6. Decretos y Estatutos de la Corporación de Municipalidades de El Salvador⁸.

Según el Art. 3 de los estatutos de COMURES, los fines de esta corporación estarán enmarcados y se desarrollarán dentro de los principios de una sociedad democrática fundamentada en la dignidad de la persona humana. En este marco a que se refiere el inciso anterior, la Corporación tendrá los siguientes fines:

1º Contribuir en forma activa en la defensa y fortalecimiento de la autonomía y competencia municipal, para ayudar a constituir en El Salvador una sociedad democrática y participativa;

2º Promover y consolidar el proceso de reformas tendientes a la descentralización financiera, económica, política, funcional y administrativa del Estado;

3º Promover la actualización permanente del marco jurídico municipal.

6.7. Ley de Turismo de El Salvador⁹.

Esta ley tiene por objeto fomentar, promover y regular la industria y los servicios turísticos del país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras.

⁸ Acuerdo 1343 del 29/08/1941, D.O. 205, Tomo 131, publicado en D.O. el 16/09/1941

⁹ D.L. N° 899 del 10/12/2005. D. O. No. 237, Tomo 369, 20/12/2005.

El Art. 8 de esta ley dice que los recursos naturales, arqueológicos y culturales que integren el inventario turístico del país, serán preservados y resguardados por las instituciones a quienes legalmente correspondan tales atribuciones. Las entidades y organismos del Estado o de las municipalidades que tengan la atribución legal de autorizar construcciones, edificaciones o cualquier otro tipo de infraestructura, estarán obligadas a respetar y mantener la vocación turística de tales recursos y las de su ámbito de influencia, para lo cual las construcciones, edificaciones e infraestructuras que se autoricen deberán ser compatibles con los elementos necesarios para el desarrollo turístico de las mismas.

7. Servicios que presta la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad¹⁰.

- ✓ **Alumbrado:** Desarrolla y aplica las medidas necesarias para el mantenimiento de la iluminación del municipio.
- ✓ **Aseo:** Desarrolla y ejecuta actividades para mantener el aseo y ornato del municipio, así como la recolección y traslado de los desechos.
- ✓ **Pavimentación:** Ejecuta acciones para la construcción de nuevas vías peatonales y de tránsito, así como el mantenimiento y/o mejora de las ya existentes.
- ✓ **Tiangué:** Elabora la logística para el intercambio de bienes, cereales, animales entre otros.
- ✓ **Rastro:** Como medida de higiene, tienen centralizados los servicios de logística y el control del destazo de animales, cubriendo a la vez los aspectos legales y medidas de sanidad.

¹⁰ Fuente: Departamento de Servicios Generales y Mantenimiento de la Alcaldía Municipal.

- ✓ **Polideportivo:** Organiza y desarrolla programas deportivos, tales como torneos, competiciones entre otros, con el fin de promover el deporte y una sana opción a la población.

- ✓ **Parques y Canchas:** Crea y administra centros recreativos y de esparcimiento, dándoles el mantenimiento y/o mejoras necesarias, todo esto en pro del sano desarrollo de la juventud y la familia.

- ✓ **Cementerio:** Tiene por objeto proveer los servicios de cementerio, garantizando a los usuarios, calidad, prontitud, seguridad y eficiencia en la prestación de los mismos y de acuerdo con lo dispuesto por la ley.

- ✓ **Mercado:** Desarrollo de medidas higiénicas para la comercializan de bienes comestibles así como bienes para uso personal.

- ✓ **Tratamiento Desechos Sólidos:** Recibe y procesa todos los desechos generados por el municipio.

B. GENERALIDADES SOBRE EL CASCO URBANO DEL PUERTO LA LIBERTAD.

1. Ubicación Geográfica¹¹.

Según la Dirección General de Estadísticas y Censos, El Puerto La Libertad tiene una superficie de 162 km². El Puerto La Libertad está ubicado al norte con Zaragoza, al sur con el Océano Pacífico, al este por Santo Tomas y al oeste con Tamanique. Se estima que El Puerto La Libertad está a unos 4 mts. Sobre el nivel del mar. Hay una distancia de 35 km. desde la capital hasta la zona turística del puerto y 24 km desde Santa Tecla, la cabecera departamental de La Libertad.

El casco urbano del Puerto La Libertad está comprendido desde la colonia El Morral, hasta la Lotificación El Jute. (Ver anexo 1).

2. Población¹².

Según información del Censo Poblacional y Vivienda del 2007, el municipio de La Libertad, tiene una población de 35,997 habitantes, de las cuales 18,598 son mujeres, esto constituye el 52% de la población total, y 17,399 hombres, siendo un 48% de la población. Conocer la composición de la población es clave para establecer políticas públicas de desarrollo. Solo en el casco urbano del Puerto La Libertad, según el censo, se estima una población de 13,338 habitantes.

3. Demografía y Comercio.

Los habitantes del Puerto La Libertad cuentan con una calidez que contagia a sus turistas. Esta calidez humana hace que sus habitantes se sientan atraídos a dedicarse a labores de atención a los turistas que visitan la zona para olvidar por momentos el estrés de la vida.

¹¹ Fuente: Dirección General de Estadística y Censos. División de Estadísticas Sociales (DES).

¹² *Ibíd.* Cita 10.

Gran parte del comercio es desarrollado por lugareños, quienes venden comida, pescado, artesanías, bebidas exóticas, cocteles, entre otros.

Su gran afluencia turística se debe, no solo a sus playas y típicos restaurantes, donde se come de maravilla, sino también a su estratégica situación geográfica situado a 35 Km. de la Capital San Salvador, una excelente carretera sobre el litoral lo conecta con el Aeropuerto de Comalapa, en 30 minutos o con la frontera de Guatemala en aproximadamente 1 hora.

Aquí se puede encontrar ricos cócteles y adquirir frescos mariscos ya que se cuenta con un mercado de mariscos para comercializarlo directamente en una de las lanchas que recién ingresan trayendo consigo las especies del mar.

4. Situación del Empleo¹³.

La situación del empleo según el mismo censo, de la población económicamente activa, 9,662 personas trabajan, 17,752 no poseen un empleo, por lo que deben buscar una medidas alternativas para recibir ingresos. Estas cifras confirman el por qué hay más microempresas que pequeñas o medianas, y es porque la mayoría de personas al no encontrar un trabajo que garantice la satisfacción de las necesidades básicas, tienen que dedicarse a una actividad productiva, siendo el comercio el principal sector que eligen.

¹³ Ibid cita 10

C. GENERALIDADES SOBRE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

1. Micro y Pequeña Empresa en El Salvador.

1.1. Antecedentes.

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

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

Después de la firma de los Acuerdos de Paz en 1992, el surgimiento de empresas fue mayor, pues las condiciones, un clima de inversión saludable, y un mayor apoyo Gubernamental para garantizar su crecimiento se hicieron más notables.

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

Existen muchos factores que afectan el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, pero son tan diversos y complejos que es difícil estandarizarlos y asegurar que afectan por igual a todas las empresas de este sector. Se puede mencionar la inseguridad, el tema de los impuestos, la competencia desleal, entre otros.

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

Una breve reseña, sobre las diversas instituciones estatales u otras organizaciones que han realizado esfuerzos de apoyo a la Micro y Pequeña Empresa; de parte del Gobierno Central han sido entidades como el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (F.I.S.D.L.), entre otros, y los instrumentos de implementación se orientaban a Proyectos de Desarrollo Local enfocados en la construcción de Infraestructura Social. Así mismo, la realización de eventos, foros, ferias, creación de módulos de capacitación, desarrollo de servicios de Asistencia Técnica separados del crédito, han sido responsabilidad de asociaciones empresariales, centros privados de educación, y Organizaciones No Gubernamentales (ONG's)¹⁴

1.1. Definición¹⁵.

Una empresa como sistema, puede definirse como un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad. La actividad económica se ejecuta en los

¹⁴ G.T.Z.(1,999). "Promoción a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en América Central". Págs. 61,70.

¹⁵ María de los Ángeles G. y Fernando Giner de la F. (2007). Cómo crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e instrumentos. 7° Edición, España: ESIC Editorial.

diferentes campos, sectores y estatus sociales a niveles micro como macro económicos, independientemente el giro de la misma se puede clasificar con base a los recursos y al tamaño.

En general, en esta investigación se entenderá que una empresa es agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. Con respecto a su clasificación, se utilizará la clasificación que ha hecho la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

A continuación se define y clasifican las empresas:

Microempresa: Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$ 100,000 y hasta 10 trabajadores remunerados.

Pequeña empresa: Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$1 millón y hasta 50 trabajadores remunerados.¹⁶

Tabla No. 1 Clasificación de empresas por tamaño de unidad económica o segmento empresarial.

Concepto según tamaño de unidad económica o segmento empresarial	Indicadores (Dimensiones)		
	Establecimiento	Laboral (trabajadores permanentes remunerados)	Financiera (Ventas brutas anuales)
Cuenta propia o Autoempleo	Fijo o Ambulante	Sin trabajadores remunerados	Hasta \$ 5,715
Microempresa	Fijo	Hasta 10	Hasta \$ 100,000
Pequeña empresa	Fijo	Hasta 50	Hasta \$ 1,000,000
Mediana empresa	Fijo	Hasta 100	Hasta \$ 7 millones

Fuente: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE.

¹⁶ BCR. (2009). Karla María Flamenco Hernández, Ensayo: Qué Papel desempeña la Micro y Pequeña Empresa en el Crecimiento Económico. Boletín Económico, (25-Mayo-09), 1-10.

1.2. Importancia.

La micro y pequeña empresa en toda la región salvadoreña representa el motor de desarrollo económico y social así como fuente de ingresos para sostenibilidad de muchas familias, respecto al turismo se refiere a través de los últimos años, la actividad turística en El Salvador ha crecido de manera constante y progresiva con la Creación de un nuevo Ministerio dedicado al Turismo, esto contribuyó a la confianza depositada por inversionistas tanto nacionales como extranjeros y con el deseo de apoyar al desarrollo de muchas comunidades, ciudades etc. En esta investigación en particular se considera que los micros y pequeños empresarios tienen la oportunidad de tener un mayor crecimiento con la facilitación de herramientas administrativas.

1.3. Características¹⁷.

Dentro de las características más comunes que comparten entre sí, sobresalen la finalidad, los ingresos, estacionalidad, localización, capital y equipo, etc. Así mismo, éstas varían según el tamaño y el nivel de operaciones que realicen. Por ejemplo, en El Salvador la Micro Empresa puede dividirse en tres tipos:

- ✓ *De subsistencia*; donde el objetivo de la característica "Finalidad", es crear ingreso únicamente para el consumo inmediato.
- ✓ *De acumulación simple*; en donde, para la misma característica, el objetivo no es solamente crear ingresos para el consumo inmediato, sino también, para generar un excedente que le permita invertir y crecer.

¹⁷ G.T.Z. "La Promoción a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en América Central". (1,999).Pág. 30

✓ *De acumulación ampliada*; en este caso, las empresas obtienen un excedente en sus ingresos como en la situación anterior, con la diferencia de que estos son en una proporción mayor.

Algunos datos que caracterizan a la Micro y Pequeña Empresa del país, son por ejemplo, el hecho de que la proporción de mano de obra que trabaja en la rama de Comercio dentro de la Micro Empresa es del 57.5%, un 24.2% en el área de Manufactura y el 18.3% restante en el área de Servicios; en lo que se refiere a la Pequeña Empresa el 43.1% se encuentra en el área de Servicios, el 32.1% en el de Comercio y el 24.3% en el de Industria. El 84% de la Micro Empresa salvadoreña corresponde a actividades por cuenta propia o autoempleo y el 65% de las personas empresarias son mujeres.¹⁸

En 1996 se estimó que entre propietarios, empleados y trabajadores no remunerados, la Micro Empresa incide directamente en 1.7 millones de personas, o sea en más del 25% de la población del país.¹⁹

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

El 76.9% se localiza en el área urbana y el 23.1% en el área rural.

Una de cada tres Micro Empresas tiene más de diez años de estar establecidas; el 26.2% cuentan entre seis a diez años; el 30.8% entre dos y cinco años, y sólo una de cada diez lleva un año o menos en el negocio.

¹⁸ CONAMYPE-G.T.Z. (2,000). Ob. Cit. Págs. 27-28.

¹⁹ G.T.Z. (1,999). "La promoción a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en América Central". Pág. 98

El 18.8% de los Micro Empresarios no han cursado ningún grado de educación formal; el 49.2% ha completado hasta el sexto grado, solo el 3.9% tiene estudios superiores.

El 60% sí dispone de local para desempeñar sus actividades productivas; el 40%, no. Al menos dos de cada tres de las Micro Empresas funcionan en la residencia de los propietarios.

Prevalece la falta de intermediarios o canales de comercialización para vender los bienes o servicios producidos. Aproximadamente nueve de cada diez Micro Empresas hacen depender sus ingresos de las compras de sus consumidores finales.²⁰

2. Marco Legal del sector de la Micro y Pequeña Empresa.

En el campo normativo pueden identificarse algunas Leyes que incorporan disposiciones relacionadas con el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, las cuales se detallan a continuación:

2.1. Impuestos y Regulaciones.

De acuerdo a algunos estudios realizados en América Latina, el factor tributario y regulaciones similares, constituyen el segundo de los mayores obstáculos para el desarrollo de las empresas a medida que estos se vuelven excesivos.²¹

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

²⁰ GALDÁMEZ, Ernesto (2003). "Competitividad de las MIPYME en Centro América". G.T.Z. Pág. 85.

²¹ Recurso disponible en línea en: www.inicam.org.pe

También este problema se vuelve significativo en países desarrollados, donde el 27% de los empresarios lo consideran grave. Sin embargo el nivel formal y tamaño de la empresa incide. Aunque aparentemente las regulaciones y la vigilancia tienden a tener más efecto sobre las empresas grandes, en realidad las más afectadas son usualmente las empresas medianas.

Una posible razón es que las grandes empresas pueden contar con Economías de Escala para absorber los costos fijos que implican las regulaciones y también hacen uso de sus canales de influencia para inclinar a su favor las normas o su aplicación concreta.

Por otro lado, los impuestos y regulaciones también afectan de distinta forma a las empresas, en función de otras características como la ubicación de éstas en poblaciones medianas, que presumiblemente tienen menos acceso a los centros de toma de decisiones (Representatividad).²²

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

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

También, en El Salvador el 97.8% de las Micro Empresas carece de personería jurídica. Resulta entonces común en los países Centroamericanos, el hecho de que éstas empresas estén

²² Ibid Cita 19

asociadas con conceptos tales como: informalidad, legalidad, no legalidad, según el punto de vista. Sin embargo, otro estudio realizado sobre el mismo sector en otros países, demuestra que las pequeñas unidades operan en una legalidad o legalidad restringida, ubicándose entre la no legalidad absoluta de la economía informal de subsistencia y la legalidad formal reglamentada.²³

Podrá verse entonces, que el desenvolvimiento normal de este sector empresarial, se enfrenta a numerosas barreras en el ámbito legal, esto posiblemente porque solamente se ven las amenazas que esto conlleva, pero es deber de los propietarios o directores el saber encontrar las oportunidades, limitadas posiblemente, pero que no deben de obviarse fácilmente.

La disposición principal que se relacionan con las actividades de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), es la siguiente:

Constitución de la República de El Salvador. Decreto Legislativo No. 38. D.O. No. 234. Tomo 281, 16 de Diciembre de 1983

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

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

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

²³ G.T.Z. (1999) "La Promoción a la Micro y Pequeña Empresa en América Central". Pág. 93.

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

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

3. Recursos con los que cuentan las empresas²⁴.

3.1. Recursos Materiales.

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

Otros recursos tangibles que contribuyen en la producción de bienes o servicios son los bienes de capital, también llamados medios de producción, por ejemplo: la maquinaria y el equipo que se emplea en la producción.

3.2. Recursos Técnicos.

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser: Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, fórmulas, patentes, marcas, entre otros.

²⁴ Monografías, (2009). Generalidades de la empresa, [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml#defin>, [2009, 22 de junio]

3.3. Recursos Humanos.

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- ✓ Posibilidad de desarrollo.
- ✓ Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- ✓ Sentimientos
- ✓ Experiencias, conocimientos, entre otros.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, entre otros.

3.4. Recursos Financieros.

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios, utilidades, etc.

Recursos financieros ajenos; están representados por: prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores.

D. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA E INSTITUCIONES DE APOYO.

1. Antecedentes²⁵.

Desde 1980 el nivel de vida se elevó y el turismo se convirtió en el motor económico de muchos países. Esto es facilitado por la mejora de los medios de transporte. En estos años se produce una internacionalización muy marcada de las grandes empresas hoteleras y de los tour operadores, que buscan nuevas formas de utilización del tiempo libre (parques temáticos, deporte, riesgo, salud, entre otros) y aplican técnicas de marketing, pues el turista cada vez tiene mayor experiencia y busca nuevos productos y destinos turísticos, lo que crea una fuerte competencia entre ellos. La multimedia y las comunicaciones transforman el sector, modificando el diseño de los productos, la prestación del servicio, la comercialización del mismo de una manera más fluida.

Se trata de una etapa de madurez del sector que sigue creciendo aunque de una manera más moderada y controlada. Se limita la capacidad receptiva (adecuación de la oferta a la demanda, se empieza a controlar la capacidad de aforo de monumentos, etc.), se diversifica la oferta (nuevos productos y destinos), se diversifica la demanda (aparecen nuevos tipos diferentes de turistas) y se mejora la calidad (al turista no le importa gastar más si la calidad es mejor).

El turismo entra como parte fundamental de la agenda política de numerosos países desarrollando políticas públicas que afectan a la promoción, planificación y comercialización como una pieza clave del desarrollo económico. Se mejora la formación desarrollando planes educativos especializados. El objetivo de alcanzar un desarrollo turístico sostenible mediante la captación de nuevos mercados y la regulación de la estacionalidad.

²⁵ Wikipedia, (2009). Turismo, [en línea]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>, [2009, 23 de agosto]

2. Definición de Industria Turística.

La Ley de Turismo de El Salvador define la industria turística como el conjunto de actividades que realizan los productores de bienes de consumo para turistas y los prestadores de servicios para la actividad turística, así como las instituciones públicas y privadas relacionadas con la promoción y desarrollo del turismo en El Salvador²⁶.

Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, el turismo comprende las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

En general para esta investigación se entenderá a esta industria como el conjunto de cadenas hoteleras y negocios destinados a la satisfacción de necesidades por parte de los turistas que visitan una región.

3. Importancia.

La industria turística en El Salvador es un sector significativo dentro de la economía, y por esto, puede convertirse en una ventaja competitiva en relación a otros países centroamericanos. Actualmente, en El Salvador, se ha diversificado las actividades económicas, esto va desde la elaboración de nuevos productos para su exportación como por ejemplo: el consomé de garrobo, productos medicinales como el noni, entre otros productos novedosos. De igual forma en el sector turismo, se han generado una nueva serie de productos y servicios, los cuales también han sido impulsados a través del Ministerio de Turismo. La importancia del sector es muy

²⁶ Ley de Turismo, Decreto 899, (2005). En Diario Oficial No. 159, Tomo No. 284, Órgano Legislativo de El Salvador.

sensible, esto puede observarse en el efecto multiplicador que ocasiona directamente en la economía, con respecto al incremento de divisas, al incremento del PIB y al desarrollo económico en general.

4. Tipología de productos turísticos²⁷.

Hoy en día, el turismo se ha diversificado en gran manera, acoplándose a las diferentes necesidades de los clientes demandantes de servicios relacionados a este importante sector. A continuación se presentan algunos tipos:

- ✓ **Turismo de masas:** Es aquel que se realiza masivamente por todo tipo de personas, sin importar su nivel económico por lo que no es un tipo de turismo exclusivo. Es el más convencional, pasivo y estacional. Es normalmente menos exigente y especializado. Aquí podemos encontrar el turismo de sol y playa.
- ✓ **Turismo Urbano:** Desarrollado en ciudades principalmente en aquellas que son Patrimonio de la Humanidad. Clientes de nivel cultural y poder adquisitivo alto.
- ✓ **Turismo Monumental:** Vinculado exclusivamente a monumentos histórico-artísticos que pueden estar alejados de núcleos de población importantes.
- ✓ **Turismo Arqueológico:** Vinculado a yacimientos y sitios arqueológicos que pueden estar alejados de núcleos de población importantes.
- ✓ **Turismo Etnográfico:** Vinculado a las costumbres y tradiciones de los pueblos. En algunos casos cercano al turismo ecológico.
- ✓ **Turismo Natural:** Entre los cuales se mencionan:

²⁷ Ibíd. Cita 24

Parques Temáticos: Basado en atracciones turísticas de temas concretos. Se caracteriza por la participación activa del visitante

Ecoturismo: Basado en el contacto con la naturaleza. Sus recursos los componen los parques nacionales, es decir, una flora y fauna interesante en la zona receptiva.

Rural: El desarrollado en el medio rural, cuya principal motivación es conocer las costumbres y las tradiciones del hombre en el mundo rural. Se interesa por la gastronomía, la cultura popular, artesanía.

Agroturismo: Su finalidad es mostrar y explicar el proceso de producción de las fincas agropecuarias y las agroindustrias.

Agroecoturismo: Es aquel donde el visitante se aloja en habitación con estándares turísticos, pero participa de las labores agrícolas, convive y consume los alimentos con la familia.

✓ **Turismo Religioso:** Una oferta ligada a lugares o acontecimientos de carácter religioso de relevancia. Los cuatro núcleos de mayor importancia son Jerusalén, La Meca, Roma y Santiago de Compostela (en este último el Camino de Santiago tiene una doble vertiente deportiva y religiosa). Su motivación es el recogimiento y la meditación.

✓ **Turismo Médico:** Está orientado a la realización de intervenciones quirúrgicas o tratamientos médicos vinculados.

✓ **Turismo de negocios:** Aquel que se desarrolla con objeto o fin de llevar a cabo un negocio o un acuerdo comercial, se desarrolla entre empresas por lo general. Es utilizado por empresarios, ejecutivos, comerciales y otros profesionales para cerrar negocios, captar clientes o prestar servicios. La estacionalidad es invertida a la vacacional, por lo que es un producto muy

importante para el sector. El cliente suele ser de alto poder adquisitivo. Se trata de un turismo fundamentalmente urbano y con unas necesidades de infraestructuras muy concretas como la conexión a internet. Dentro de este se mencionan:

Reuniones y Congresos: Muy importante y habitualmente confundido con el de convenciones. El congreso reúne a un colectivo o asociación y suele tener carácter científico. Acuden profesionales del mismo sector pero que no tienen porque ser de la misma empresa.

Convenciones: Suele reunir a distintos profesionales de una misma empresa con el objeto de dar a conocer a sus empleados un nuevo producto, tratar la planificación estratégica para la nueva campaña, etc.

5. Industria turística en el Puerto La Libertad²⁸.

La industria turística en el Puerto la Libertad ha venido evolucionando en los últimos años, ya que el flujo de turistas nacionales e internacionales ha aumentado considerablemente. Este fenómeno ha ocasionado un aumento en la demanda de bienes y servicios de consumo turismo como comidas, bebidas, suvenir, entre otros. El Muelle del Puerto La Libertad es un polo fundamental para la actividad turística de la zona, en el se puede apreciar el resultado de la pesca artesanal, además de ofrecer un mini mercado con una gran variedad de mariscos. Los hoteles y restaurantes son fundamentales en el tema de turismo en El Puerto. Los surfistas van a quedarse en los hoteles localizados a la orilla de la playa, que van desde rústicas cabañas, hasta preciosos y reconocidos hoteles, complementado con una diversidad de platillos ofrecidos por la gama de opciones gastronómicas. Estas empresas en su conjunto crean cientos de empleos y contribuyen de manera directa en el desarrollo económico de los habitantes.

²⁸ Fuente: El aporte es resultado de la observación directa en la zona del casco urbano.

6. Rol de la industria turística en el desarrollo económico del Puerto La Libertad.

La industria turística es una oportunidad de desarrollo en el corto y largo plazo, es una fuente de dinamismo económico que sólo será sostenible si es capaz de incorporar a las mujeres y los hombres, no como consumidores, inversionistas o trabajadores, sino como agentes capaces de producir relaciones, bienes y recursos de alto valor, es decir: cultura, conocimientos, comunidad y más que nada, capital social. El capital social es la base a partir de la cual se crean las instituciones, se les da sentido de pertenencia y propiedad a los hombres y mujeres, se crea una responsabilidad colectiva en la protección del destino turístico que reduce las externalidades negativas, es decir, reducirá esos efectos imprevistos que afectan a la sociedad, tales como inseguridad ciudadana, exclusión social, deterioro del ambiente, deterioro de la imagen, entre otros.

7. Apoyo de la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad a la industria turística²⁹.

La Alcaldía Municipal ha tenido un papel importante en el desarrollo del sector turismo en el Puerto La Libertad, esto a través de la ejecución de diferentes actividades entre las cuales se puede mencionar: Posicionamiento como Destino Turístico a Nivel Nacional, recuperación de Aceras (Zonas Peatonales), cambio de imagen en playas como La Paz, San Diego y El Majahual (Limpieza), formación y capacitaciones de Comité de Seguridad Ciudadana, apoyo en la prevención temprana y la lucha contra la violencia intrafamiliar, implementación de la Policía Turística, campaña de veda de armas en coordinación con el Ministerio de Seguridad Ciudadana, presencia del CAM en lugares públicos como Anfiteatro, Cementerio, Mercado; entre otras.

²⁹ Fuente: Comisión de turismo de la Alcaldía Municipal Puerto La Libertad.

Otras actividades que se siguen realizando y que a simple vista han provocado un impacto positivo sobre el turismo en el sector son:

- ✓ Colocación de Mobiliarios Publicitarios (Mupis) y Vallas con información turística en puntos estratégicos.
- ✓ Reportajes en Televisión.
- ✓ Pinturas en postes públicos.
- ✓ Coordinación con el Ministerio de Turismo para posicionar al Puerto La Libertad como la primera ciudad turística de El Salvador.
- ✓ Iniciativa de construcción del Malecón Turístico.
- ✓ Revista Turística.

8. Instituciones de apoyo al sector turismo.

Entre las instituciones de apoyo al sector turismo existentes en nuestro país se puede mencionar:

8.1. Ministerio de Turismo de El Salvador.³⁰

El Ministerio de Turismo (MITUR) es la institución rectora en materia de turismo, le corresponde determinar y velar por el cumplimiento de la Política y Plan Nacional de Turismo. MITUR, es creada por medio del Decreto Ejecutivo Numero 1 de fecha 1 de junio de 2004, publicado en el Diario Oficial Numero 100, Tomo No. 363, de fecha 1 de Junio de 2004

³⁰ Ministerio de turismo de El Salvador, (2008). [en línea] Disponible en: <http://www.elsalvador.travel/> [2009, 27 de agosto]

Visión

En el año 2014, la actividad turística en El Salvador se habrá consolidado como un instrumento indispensable para la revitalización y el bienestar social de todos los salvadoreños, la puesta en valor y conservación de los recursos así como para la estrategia de dinamización de la economía y el empleo en el país.

El Salvador será un destino turístico competitivo referente en Centroamérica, en cuyo mercado se posicionará como líder en aquellos segmentos en que, por su singularidad, puede potenciar una ventaja diferencial significativa.

Misión

Posicionar a El Salvador como marca y destino turístico de primer orden en la Región Centroamericana, mediante la ordenación turística del territorio, la mejora cuantitativa y cualitativa de la oferta, así como la puesta en valor y sostenibilidad de los recursos turísticos, haciendo partícipe, mediante la sensibilización, formación e información, a la comunidad salvadoreña, donde quiera que ésta resida.

8.2. Corporación Salvadoreña de Turismo.³¹

La Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) es la institución gestora del desarrollo turístico del país. Sus acciones están orientadas hacia la coordinación de esfuerzos intersectoriales que buscan contribuir a que el sector se convierta en una de las principales fuentes generadoras de empleo e ingresos que conduzcan al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, en forma sostenible.

³¹ Corporación Salvadoreña de Turismo, (2008). [en línea] Disponible en: <http://www.corsatur.gob.sv/> [2009, 27 de agosto]

CORSATUR apoya a otras instituciones, públicas y privadas, en la promoción del rescate de los valores naturales, culturales e históricos del país con la finalidad de convertirlos en atractivos turísticos. CORSATUR es una entidad joven, nacida el 25 de Julio de 1996, por medio del Decreto Legislativo N° 779. Uno de los objetivos estratégicos de la organización, es gestionar el establecimiento de un marco regulatorio básico que permita el desarrollo de las actividades turísticas dentro de un ámbito ordenado, seguro y confiable.

Política de calidad

En CORSATUR nos dedicamos, a través de la mejora continua de nuestros métodos de trabajo, al fomento, fortalecimiento y promoción de un sector turístico sostenible en El Salvador, para convertirlo en un destino referente en Centroamérica con productos y servicios de calidad.

Visión

Consolidarnos como la Institución reconocida Nacional e Internacionalmente, que impulsa el Desarrollo Sostenible de El Salvador a través del Turismo.

Misión

Ejecutar la Política y el Plan Nacional de Turismo a través de acciones que hagan de El Salvador un destino turístico sostenible, competitivo y referente en Centroamérica en coordinación con los diferentes actores de la Industria Turística.

8.3. Cámara Salvadoreña de Turismo.³²

La Cámara Salvadoreña de Turismo, fue fundada en el año 1978 en pro del desarrollo turístico del país, para impulsar, promocionar y fomentar el Turismo. Miembro de la Federación de

³² Cámara Salvadoreña de Turismo, (2008). [en línea] Disponible en: <http://www.casatur.org/> [2009, 27 de agosto]

Cámaras de Turismo de Centro América (FEDECATUR). Además de trabajar en apoyo al Sistema de Integración Centroamericano (SICA). Esta institución trabaja en conjunto con el Ministerio de Turismo de El Salvador, para unificar esfuerzos entre la empresa Privada y el Gobierno

Visión

Hacer del turismo el sector más importante de la economía nacional, como el primer generador de ingresos por divisas y posicionar a El Salvador como un destino turístico de clase mundial y líder a nivel regional.

Visión

Consiste en representar a nuestros socios, analizando sus necesidades e intereses, a través de la ejecución de programas y proyectos dirigidos al fortalecimiento y desarrollo del sector turístico.

Objetivo General

"Incrementar nuestra participación en el desarrollo económico y social del país, trabajando UNIDOS empresa privada y gobierno".

Objetivos Específicos:

- ✓ El fortalecimiento institucional
- ✓ Unificar a todo el sector turístico privado del país
- ✓ Apoyar y liderar el turismo nacional
- ✓ Apoyar la integración centroamericana por medio de FEDECATUR
- ✓ Realizar distintos proyectos a través de formación de comités de trabajo especializados

8.4. Instituto Salvadoreño de Turismo³³.

Objetivos institucionales.

Desarrollar el Turismo Interno Nacional, a través de un sistema de Calidad Total en el servicio de los visitantes, fortaleciendo los valores morales de la población, para contribuir a la salud mental y a un sano esparcimiento; así como la protección y conservación de los recursos humanos por medio de una educación ambiental y la creación de proyectos de innovación para la modernización de la oferta turística.

Proporcionar un servicio de recreación con calidad al público en general, a través de los diferentes Turicentros y Parques Nacionales; así como mantenerlos en óptimas condiciones, con el propósito de contribuir al sano esparcimiento de la familia Salvadoreña.

Prioridades en la Asignación de Recursos.

Administrar con eficiencia y eficacia los diferentes turicentros, parques y recursos en general con que cuenta la Institución. Esto además de proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo a la red de Turicentros y Parques Nacionales.

³³ Instituto Salvadoreño de Turismo, (2008). [en línea] Disponible en: <http://www.istu.gob.sv/> [2009, 27 de agosto]

E. GENERALIDADES SOBRE LOS PROGRAMAS DE FOMENTO A LA COMPETITIVIDAD.

1. Programa de fomento.

1.1. Definición.

Programa³⁴: Previa declaración de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión. Serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto.

La definición anterior ayuda a entender que un programa es un instrumento que muestra las estrategias que deben implementarse para cumplir un objetivo delimitado. Este indudablemente se debe elaborar con el fin de servir de apoyo para el desarrollo de las actividades de un determinado sector.

Un programa es un plan para llevar a cabo los objetivos. A saber, es prever y disponer con antelación los recursos necesarios para lograr los objetivos, de tal manera que se concilien los medios que se demanden con los medios que se ofrecen, es decir, con los que la empresa tiene o debe tener disponibles³⁵.

Para esta investigación, se entenderá que un programa de fomento es un documento que contiene una serie acciones encaminadas a propiciar el mejoramiento de las actividades privadas y el aumento de la competitividad para mantener y fortalecer su rentabilidad.

³⁴ Real Academia Española (1992). Diccionario de la lengua española (21a. ed.). Madrid: Espasa-Calpe.

³⁵ María de los Ángeles G. y Fernando Giner de la F. (2007). Cómo crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e instrumentos. 7° Edición, España: ESIC Editorial.

1.2. Importancia.

Las autoridades gubernamentales en materia de turismo en El Salvador, han establecido como uno de los objetivos cualitativos lo siguiente: Consolidar El Salvador entre los dos principales destinos turísticos de Centroamérica³⁶. Esto demanda directamente un enfoque en las actividades de los micros y pequeños empresarios, por lo que la creación de programas de apoyo se convierte en un tema relevante y fundamental para el cumplimiento no solo de los objetivos cualitativos, si no también, de los objetivos cuantitativos.

1.3. Fases o Etapas³⁷.

Planeamiento del programa

En esta fase se determinan las Áreas de actuación del programa, además de identificación de posibles agentes de intervención. Para esto es necesario conocer un marco teórico que fundamente la intervención y determinar el alcance que se le pretende dar al programa.

Diseño del programa

En esta etapa deben establecerse los objetivos del programa y deben seleccionarse las estrategias que permitirán dar vida y significancia al programa. También se debe en este paso evaluar, seleccionar y organizar los recursos existentes o disponibles para echar a andar el programa. Para esto es necesario lograr la implicación de los elementos del programa.

³⁶ Ministerio de Turismo, (2008). Plan Nacional de Turismo, [en línea]. Disponible en: http://www.elsalvador.travel/userfiles/file/plan_nacional_de_turismo_2020.pdf [2009, 05 de junio].

³⁷ Rodríguez Espinar. Fases para la elaboración de programas. Recurso disponible en: <http://diseprograma.blogspot.com/2009/04/fases-de-un-programa.html>

Ejecución del programa

En esta etapa se debe desarrollar un cronograma de actividades que permitan especificar de funciones en términos de acciones a ejecutar. Un aporte significativo en esta área es el seguimiento de las actividades. La logística necesaria y relaciones públicas son elementos que también pueden delimitarse en esta sección.

Evaluación del programa

Es imprescindible delimitar las cuestiones a contestar por la evaluación, el diseño de evaluación, los instrumentos y estrategias de evaluación, la toma de decisión en virtud de los resultados, las técnicas de análisis de los datos de la evaluación y el tratamiento de los resultados la misma.

Costos del programa

Los costos que deben considerarse son: personal para la ejecución del programa, materiales, fuentes de financiación, entre otros.

1.4. Ejes fundamentales.

La elaboración de programas de fomento requiere delimitar las áreas de acción o ejes fundamentales en las cuales se pretende aplicar las estrategias que propiciarán el alcance de los objetivos que previamente se han sido establecidos como prioridad.

Estos ejes son líneas generales de acciones específicas. Los ejes delimitan el alcance de los programas, por ejemplo, si un programa de apoyo dirigido a los empresarios, incluye como eje “la capacitación del recurso humano operativo”, una de las principales líneas de acción de este

programa es desarrollar la logística necesaria para la implementación de cursos, las temáticas, los requerimientos, entre otros detalles que deberán ser delimitados en el eje de acción.

Otras áreas que pueden ser consideradas como ejes de un programa son: Capacitación empresarial a los dueños de negocios, asesoría financiera, promover el acceso a crédito, entre otros. Conocer y priorizar estos ejes nos proporciona en gran medida la materia prima para elaborar una propuesta que provea las herramientas necesarias para aumentar los niveles de competitividad de las empresas, para las cuales el programa de fomento ha sido elaborado.

2. Competitividad en las empresas

2.1. Concepto.

La competitividad se define como aquella capacidad relativa de las empresas para ir aumentando la venta de sus productos o servicios a precios rentables, copando cada vez mayores porciones del mercado³⁸.

Michael Porter (1980), afirmaba que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

El ser competitivo hoy en día significa tener *características especiales que hacen a las empresas ser escogidas dentro de grupos que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los*

³⁸ Moreno, Raúl, "La Competitividad en el Desarrollo Sustentable", Serie Alternativas para el Desarrollo, FUNDE, Nº 45, abril-mayo de 1997, San Salvador, El Salvador, pp. 6.

seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas³⁹.

Con la definición anterior, queda claro que la competitividad es una característica necesaria e ineludible en la realidad de todas las empresas, aunque esta sea difícil de conseguir, cuando se logra ofrece una nueva dimensión para las empresas independientemente del sector al que pertenezca. En El Salvador hay una serie de organizaciones que promueven la competitivas de las empresas, tal es el caso de la Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa (CENTROMYPE), la cual tiene como objetivo promover e integrar la competitividad de la micro y pequeña empresa salvadoreña, a través de la generación de enlaces de negocios con otras empresas, tanto a nivel nacional como internacional⁴⁰.

Sin embargo, estos esfuerzos se realizan de manera generalizada en los diferentes sectores productivos del país, lo que crea la oportunidad de crear programas de fomento especializados o focalizados en determinados sectores.

2.2. Importancia de la competitividad en las empresas.

Cifras que proporciona el Ministerio de Turismo, en su balance de cierre de gestión, proporcionan un panorama que muestra una reducción en la actividad turística entre el 14% y 18%, lo que

³⁹ Michael E. Porter (1980), "Estrategias Competitivas", 2° Edición, Estados Unidos: CECSA

⁴⁰ Centromype, (2008). Rol de Centromype, [en línea]. Disponible en: <http://www.centromype.com.sv/> [2009, 05 de junio].

implica una disminución significativa en el uso de los recursos de empresas dedicadas a la industria turística⁴¹.

Esta realidad deja de manifiesto la importancia que debe tener el aumento de la competitividad en los empresarios del sector turismo, ya que si no son capaces de mantener y aumentar su cartera de clientes fácilmente serán absorbidos por la competencia. En tiempos de crisis, solo aquellas empresas que son capaces de innovar y reinventarse son las que sobreviven.

2.3. Factores claves del éxito.

Herbert Simon, en su libro Hidden Champions (1996) identificó aspectos diferenciales de PYMES exitosas a las cuales denominó “campeonas ocultas”.

Entre sus características destacaba:

- ✓ La planificación y la estrategia estaban a cargo de una persona.
- ✓ Énfasis en el desarrollo de excelentes productos, posicionándose así en el mercado.
- ✓ En vez de diversificarse, una vez posicionados, se dedicaron a exportar.
- ✓ El liderazgo es autoritario y participativo al mismo tiempo, centralizado y dictatorial en lo esencial pero muy abierto y participativo en la puesta en práctica.
- ✓ En la mayoría de los casos, el líder es fundador de la empresa.
- ✓ Poseen baja rotación de personal y alto compromiso.

Peters y Waterman en su libro "En busca de la excelencia" (1994), sostienen que las empresas excelentes sobresalían ante todo en cuestiones básicas. Estas compañías se esforzaban por

⁴¹ ILEANA LAÍNEZ V. (2009, 26 de mayo). Turismo disminuye 14 % por crisis. El Diario de Hoy [en línea], Disponible en: <http://www.elsalvador.com> [2009, 04 de junio].

conservar la simplicidad de un mundo complejo. Si hay una característica típica de las compañías excelentes es su habilidad para manejar la ambigüedad y la paradoja de la dimensión heroica y la expresión individual.

Mediante sus estudios detectaron ocho atributos de las empresas excelentes que son los siguientes:

- ✓ Predisposición para la acción (actuar ante todo).
- ✓ Acercamiento al cliente (aprender del cliente, ofrecerle calidad, servicio y confiabilidad).
- ✓ Autonomía y espíritu empresarial.
- ✓ Productividad por el personal (lo empleados como la fuente principal de calidad y de las ganancias de productividad).
- ✓ Movilización alrededor de un valor clave.
- ✓ Zapatero a tus zapatos (hacer lo que se sabe hacer).
- ✓ Estructura simple y poco personal.
- ✓ Flexibilidad y rigor simultáneo.

En las empresas estudiadas por los autores, no todos los ocho atributos se encontraban presentes o manifiestos en el mismo grado en todas las compañías excelentes estudiadas. Pero en todos los casos uno se manifestaba claramente. Hoy muchas de las empresas carecen de los ocho atributos, están ocultos o disfrazados.

Concerniente al mismo tema, según Michael Porter, la competitividad de una empresa o de un grupo de empresas que conforman un sistema económico se explica por ciertos atributos de su ambiente local, como su interacción. Estos atributos son⁴²:

a) los factores condicionantes: Según la teoría económica clásica una región o país era competitiva se determinaba por la dotación de factores básicos de producción: tierra, trabajo y capital. De este modo se explican las ventajas comparativas pero no las competitivas. Así, los factores especializados (capacidad de investigación y adaptación tecnológica, capital humano, capital social, infraestructura especializada, logística de distribución, mercados de capitales para financiar proyectos agropecuarios, cobertura de servicios públicos de apoyo) son los que realmente permiten alcanzar ventajas competitivas.

b) Condiciones de demanda: Aún cuando los mercados tienden a la globalización, la demanda local resulta de gran peso. En rigor, las empresas más competitivas suelen tener una demanda local muy exigente.

c) Estrategia, estructura y rivalidad: Para que se desarrollen ventajas competitivas, se necesita un clima que incite la innovación de forma permanente, lo cual implica competencia local fuerte.

d) Industrias ligadas, conexas y de apoyo: Cuando se rigen industrias conexas y de apoyo, especializadas en una región, las ventajas competitivas crecen.

Las micros y pequeñas empresas realizan un aporte significativo a la economía nacional, ya que generan empleos, inyecta dinamismo al comercio, pagan impuestos, entre otros. No obstante, a pesar de su importancia, los recursos con los que cuentan para trabajar son limitados, de baja

⁴² Ibid Cita 38

tecnología y calidad, el acceso a la capacitación y financiamiento es muy difícil, por lo que tienen que desarrollarse y desenvolverse en su entorno a través de conocimientos empíricos y en la mayoría de los casos de manera informal, al margen de la ley.

Se considera que los sectores en los cuales se divide la micro y pequeña empresa son muy diversificados, por lo cual, para esta investigación el enfoque será específicamente en la industria turística, una industria a la cual se le está apostando para que sea uno de los canales que contribuya al desarrollo y crecimiento de la economía en el país.

Para aportar todo lo mencionado, el Gobierno de El Salvador, a través del Ministerio de Turismo y sus dependencias, están esforzándose por canalizar de forma adecuada los recursos, las negociaciones y demás actividades. Es por esto que la ciudad turística del Puerto La Libertad a través de su alcaldía ha creado una alianza con este ministerio en beneficio del desarrollo turístico del municipio.

Como ya se menciona la micro y pequeña empresa representa en todos los sectores de la economía un importante porcentaje de participación, pero para que estas sobrevivan y brinden servicios de calidad competitiva a nivel centroamericano y a la vez provea ganancias a los empresarios, debe apoyarse y reforzarse con recursos, capacitación y orientación para el uso eficiente de estos.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN EL CASCO URBANO DEL PUERTO LA LIBERTAD.

A. IMPORTANCIA.

El presente capítulo tiene vital importancia para esta investigación, ya que a través del diagnóstico se conocieron las principales necesidades de los micros y pequeños empresarios del sector turismo del Puerto La Libertad. Las necesidades reales de los empresarios son de difícil identificación a simple vista, por lo que fue necesario construir un instrumento capaz de medir cuales son las áreas deficientes.

El diagnóstico cobra significancia cuando se entiende que es imposible hacer una propuesta congruente que llene las expectativas y necesidades genuinas de los empresarios en estudio, sino se tiene una herramienta que permita conocer los síntomas de una situación determinada. Es por eso que el capítulo tres de esta investigación se construirá sobre la base de los resultados del diagnóstico.

Muchas veces, empresas experimentan malas prácticas, las cuales ejercen un impacto negativo en el ambiente organizacional y por lo mismo en los resultados generales del negocio. Estas malas prácticas deben ser corregidas sobre la base de una receta objetiva, es decir, un plan de acción que ataque directamente el problema. Para que la receta pueda ser efectiva, el diagnóstico debe ser acertado. Es aquí donde radica la importancia de hacer un buen diagnóstico.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. GENERAL.

1.1. Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de las micro y pequeñas empresas dedicadas a la industria turística en el casco urbano del Puerto La Libertad, en el departamento de La Libertad, con el fin de formular una propuesta de un programa de fomento a la competitividad que contribuya a eficientizar el uso de los recursos.

2. Específicos.

2.1. Realizar un análisis sobre los diferentes aspectos administrativos aplicados a las actividades periódicas de las micro y pequeñas empresas dedicadas a la industria turística en el casco urbano del Puerto La Libertad.

2.2. Determinar el alcance de los programas de apoyo que han sido implementados por la Alcaldía Municipal en beneficio de las micro y pequeñas empresas dedicadas a la industria turística en el casco urbano del Puerto La Libertad.

2.3. Obtener las conclusiones y recomendaciones que permitan la formulación de la propuesta de un programa de fomento a la competitividad que contribuya a eficientizar el uso de los recursos de las micro y pequeñas empresas a través del análisis de la información obtenida.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

1. Métodos.

El método utilizado en la investigación fue el método científico deductivo, porque en este partimos de lo general a lo particular, es decir, que se partió de conceptos generales para resolver la problemática particular.

Este tipo de método es sistemático y controlado, es decir, busca todas las posibles respuestas a un problema, las analiza y va descartándolas hasta encontrar la que ofrece la mejor solución⁴³.

Además por ser un proceso no lineal, más bien cíclico, encontraremos respuestas a muchas preguntas, y dichas respuestas nos servirán como base para generación de nuevas preguntas, con esta dinámica, el conocimiento se enriquecerá y se complementará.

Este método se adapta perfectamente a la investigación ya que esta tiene un origen empírico, la pregunta que se plantea se responderá con la realidad objetiva; donde la meta es contribuir con el bienestar social.

2. Tipo de investigación.

El tipo de estudio que se realizó fue descriptivo ya que este sirvió para analizar cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes.

Los estudios descriptivos se basan en la medición de uno o más atributos del fenómeno que se estudia, para obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, derivar

⁴³ Guerrero, Fernando. "Fundamentos de los métodos de investigación social". 1ª Edición Imprenta Offset Ricaldone. San Salvador. 2009.

elementos de juicio para estructurar estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de hipótesis.⁴⁴

3. Tipo de diseño.

El diseño de la investigación fue “no experimental”, porque la investigación se realizó sin manipular deliberadamente las variables, solamente se observaron los fenómenos tal y como se manifestaron en su contexto natural, para después ser analizados.

4. Técnicas e instrumentos de investigación.

Las técnicas se definen como un conjunto de procedimientos para realizar observaciones sobre el sujeto de estudio; construir o seleccionar los instrumentos con los cuales se van a capturar los datos; evaluar la validez de esos instrumentos y aplicar esos instrumentos a los sujetos, fenómenos u objeto de estudio⁴⁵.

Las técnicas que se utilizaron para realizar esta investigación fueron:

4.1. Encuesta.

Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

⁴⁴ Ibid Cita 43

⁴⁵ Ibid Cita 43

En la investigación, esta encuesta se realizó a través de un instrumento llamado cuestionario y sirvió para recopilar información del universo de la investigación.

La estructura de este instrumento fue constituida con preguntas cerradas y abiertas dirigidas a los micro y pequeños empresarios del casco urbano del Puerto La Libertad, con el objetivo de diagnosticar su situación administrativa.

4.2. Entrevista.

Esta técnica se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa analizar y se aplica a informantes claves, llamados así porque pueden proporcionar información que otras personas desconocen (Rojas, R., 1997).

Para aplicar esta técnica se utilizó una guía estructurada de preguntas dirigida al Doctor Rafael Eduardo Núñez Villalta, quien es miembro de la Comisión de Turismo de la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad.

Se utilizó como instrumento auxiliar una libreta de anotaciones en la cual se escribieron las respuestas brindadas por el entrevistado con el objetivo de conocer de una manera directa y de forma abierta las necesidades administrativas del objeto de estudio de la investigación.

Para esta técnica, también se utilizó como instrumento una grabadora para no omitir detalles al momento de transcribir la entrevista.

4.3. Observación directa.

Esta técnica se aplicó por medio de visitas a los lugares que día a día sirven como centro de operaciones para los negocios y sirvió para conocer la situación actual de los empresarios en cuanto a aspectos administrativos y otros factores que tienen un efecto directo e indirecto sobre el nivel de sus ingresos.

Para esta técnica se utilizó como herramienta una libreta de notas y un bolígrafo para dejar plasmados los hallazgos encontrados.

A través de esta técnica, se logró tener un acercamiento directo con el empresario, complementando así el diagnóstico de su situación actual.

5. Ámbito de la investigación.

La investigación se realizó en el casco urbano de la ciudad del Puerto La Libertad, departamento de La Libertad.

6. Fuente de recolección de datos.

Para el estudio se recurrió a dos fuentes de investigación, las cuales se detallan a continuación:

6.1. Primarias.

Esta se refiere básicamente a la información que obtenemos del propio usuario o de personas especializadas en el tema. Son datos obtenidos por el propio investigador, que fueron recopilados mediante entrevistas y censos realizados a los micros y pequeños empresarios del casco urbano de la ciudad del Puerto La Libertad, departamento de La Libertad.

6.2. Secundarias.

Estas fuentes son aquellas en que se reúne información escrita que existe sobre el tema, ya sean datos del gobierno, tesis, libros, registros de instituciones, boletines, revistas, documentales, etc.

Para el desarrollo del tema en estudio, se utilizaron fuentes secundarias, que sirvieron para la obtención de los datos requeridos en la investigación, estas fueron: Libros sobre Administración, tesis relacionadas con el tema de investigación, websites, modelos de programas elaborados por instituciones públicas extranjeras y otros documentos que sirvan de referencia para la investigación.

7. Determinación del universo y muestra.

7.1. Universo.

Cuando se trabaja con toda la población, no se aplica la estadística inferencial, puesto que lo obtenido son parámetros, es decir, el cálculo o descripción resumido de alguna variable de la población. La totalidad de elementos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer una inferencia se denomina universo⁴⁶.

Para la presente investigación se tiene como unidad de análisis las micro y pequeñas empresas dedicadas a la industria turística en el casco urbano del Puerto La Libertad, específicamente los hoteles y restaurantes. Los datos de la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad sobre el

⁴⁶ *Ibíd.* Cita 42

número de empresarios no eran actualizados, por lo que se procedió a realizar un sondeo a través de la observación directa para obtener los datos.

➤ **Pequeños empresarios.**

Para determinar el universo de los pequeños empresarios, como antes se mencionó, se realizó una observación directa, es decir, el grupo verificó los datos personalmente. Esto se hizo a través de una visita de campo para obtener datos más cercanos a la realidad.

Según el sondeo, se contabilizaron 14 pequeños empresarios en el casco urbano del Puerto La Libertad. Cabe mencionar que este cálculo se realizó bajo el enfoque de la clasificación de empresas por número de empleados.

➤ **Microempresarios.**

De la misma forma, para determinar el universo de los microempresarios, se utilizó la observación directa, dando como resultado la existencia de 63 microempresarios. Utilizando el mismo enfoque de clasificación de empresas.

7.2. Muestra.

Debido a que la población a investigar es relativamente pequeña, se determinó el tamaño de la muestra de la siguiente forma:

➤ **Pequeños empresarios.**

Para determinar la muestra de los pequeños empresarios que corresponde a 14 pequeños empresarios; se estimó de forma global en su totalidad no aplicando fórmula estadística, ya que en este caso el universo es igual a la muestra, por lo tanto se aplicó un censo.

➤ **Microempresarios.**

De la misma forma para determinar la muestra de los microempresarios, se hizo un análisis de forma global, por lo que no se aplicó fórmula estadística, ya que en este caso el universo es igual a la muestra, por lo tanto se realizó un censo a los 63 microempresarios. De esta manera el uso de una fórmula estadística se hizo innecesario para ambos elementos ya que se utilizó un censo.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

1. Información general y estructura organizativa de las micros y pequeñas empresas.

Las micro y pequeñas empresas ubicadas en el casco urbano del Puerto La Libertad, a las cuales se dirigió el estudio, se dedican al giro de restaurantes y hoteles. Como se puede apreciar, dichos negocios están concentrados en el ramo de restaurantes (ver pregunta 1, Anexo 2) ya que ningún negocio está dedicado única y exclusivamente al giro de hoteles, esto quiere decir que si un empresario posee servicio de hotel, simultáneamente también ofrece el servicio de restaurante.

El hecho que los empresarios hoteleros, brinden servicio de restaurante, se debe a que el potencial de los turistas es demasiado elevado como para desaprovecharlo. En ese sentido, es mejor que un turista se relaje en un hotel y que al mismo tiempo consuma alimentos en el mismo lugar. De hecho en muchos establecimientos, es común encontrar promociones en los platillos para los clientes que alquilan habitaciones.

En el giro mencionado, la cantidad de micros y pequeñas empresas se ha duplicado durante el último año, ya que el 54.5% de los negocios tienen menos de un año de estar funcionando (ver pregunta 2, Anexo 2), este crecimiento se debe a la facilitación de recursos e infraestructura por parte de la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad y el Ministerio de Turismo, los cuales realizan un esfuerzo en común que tiene como objetivo modernizar y desarrollar la industria turística.

De hecho, uno de los proyectos que aún no se ha concluido es la construcción del “Malecón turístico”, con el cual esperan se incremente significativamente la cantidad de personas que

visitan las costas porteñas mensualmente. Estas iniciativas, sin lugar a dudas, estimulan la inversión y el desarrollo económico de la zona.

Como se define en las características de las micros y pequeñas empresas, la cantidad de personal que emplea la mayoría de empresarios es pequeña, el 81.8% (ver pregunta 3, Anexo 2) de los negocios tiene menos de 10 empleados. Sin embargo, poseen claramente delimitadas sus funciones y sus áreas de trabajo, ya sean estas operativas o administrativas.

Si la cantidad de empleados es pequeña, lógicamente las áreas también serán pocas, y en algunos casos recurren a contratar servicios profesionales para ciertas actividades tales como la contabilidad; dentro de las áreas operativas más importantes que poseen estos negocios están: Atención al cliente, producción, compras y ventas; las áreas administrativas más importantes son: Contabilidad (en la mayoría de los casos subcontratada) y Gerencia General.

En la mayoría de los casos toda la estructura jerárquica no está plasmada en un organigrama (ver pregunta 6, Anexo 2), pero esto no ha creado dificultades, porque la pequeña cantidad de personal, la poca cantidad de áreas operativas y administrativas y lo simple de las actividades, permite desempeñar correctamente las funciones, siempre y cuando todo el personal tenga delimitada de forma clara su nivel jerárquico y sus funciones.

2. Aspectos sobre administración (Controles internos, planificación, eficiencia, búsqueda de la mejora continua).

Las micros y pequeñas empresas se están administrando de forma empírica, de cierto modo han logrado manejar una administración básica, los controles internos que realizan son los más simples e indispensables tales como cuadro de caja y existencias de inventario.

La mayoría de los negocios (ver pregunta 9, Anexo 2) tienen procedimientos de trabajo para cada una de las actividades.

Debido a lo simple de dichas actividades, estos procedimientos no están por escrito, sino que le son informados verbalmente al personal y estos los ponen en práctica.

Sin embargo, aunque los resultados no han sido negativos al utilizar un modelo sencillo de administración, el potencial de aumentar sus niveles de competitividad al adoptar nuevas y dinámicas herramientas administrativas es cada vez más real.

Como parte de la administración básica que han desarrollado, los micros y pequeños empresarios planifican sus actividades, algunos lo hacen mensualmente, otros lo hacen por temporada, pero todos (ver pregunta 10, Anexo 2) proyectan las actividades futuras a realizar.

La planificación es esencial para el éxito de un negocio, y el hecho de ver funcionando a la mayoría de negocios existentes en la zona, es resultado de la adopción de modelos sencillos de planificación.

Si no se conoce el blanco, difícilmente se dará en el centro. La planificación es indispensable al momento de realizar cualquier tipo de negocios.

Por otro lado, además de la administración establecida, los empresarios tienen de forma verbal, políticas y normas de calidad, por ejemplo: la cantidad de tiempo para atender a un cliente, refiriéndonos al tiempo desde el momento en que el cliente llega al negocio hasta que se le brinda el producto o servicio, ya sean alimentos, bebidas o habitación (Ver pregunta 16, Anexo 2).

Además, lo solicitado por el cliente debe ser entregado correctamente llegando a establecer menos de 3 órdenes erróneas en el periodo de una semana (Ver pregunta 17, Anexo 2).

A pesar de tener una administración básica y algunas normas de calidad, los micros y pequeños empresarios siempre están en la búsqueda de la mejora continua, el 90.9% de los negocios manifiesta tener alguna área que necesite mejora (ver pregunta 20, Anexo 2), 70 negocios (90.9% de los negocios) considera que necesitan un programa de apoyo que les brinde capacitación y 56 negocios (72.7% de los negocios) solicita apoyo con microcréditos, estas últimas son las principales necesidades manifestadas, ya que existen otras tales como cursos para aprender otros idiomas, asistencia técnica, entre otros (ver pregunta 21, Anexo 2).

Como una muestra del interés en mejorar, 56 negocios manifestaron conocer sobre el “Trabajo en equipo” y 49 negocios manifestaron conocer sobre “Asociatividad”, (ver pregunta 22, Anexo 2), temáticas que a través de diversas fuentes han logrado conocerlas y en algunos casos aplicarlas.

Según los resultados obtenidos en la pregunta 23 (Anexo 2) el 90.9% de los empresarios está interesado en aprender.

Es importante mencionar que la mayoría de empresarios consideran importante mantenerse a la vanguardia de la administración, es decir, actualizados respecto a temas que les ayudarán a mejorar su gestión empresarial. Muchas veces esto no es posible por la poca iniciativa de ellos mismo, al no aprovechar recursos que instituciones como el MITUR y otras ponen a su disposición.

3. Conocimiento sobre la competencia, la demanda y el mercado.

En todo mercado sin importar el tamaño o el tipo, es importante conocer sus detalles, entre los más importantes tenemos el comportamiento de la competencia y la demanda.

Este tema está bastante descuidado por la mayoría de los micros y pequeños empresarios, ya que no cuentan con información real y concreta. Por ejemplo, el 84.4% de los negocios considera que sus costos de producción son iguales que los costos de su competencia (ver pregunta 11, Anexo 2) y un 63.6% considera que su negocio tiene igual nivel o posición con respecto los demás.

Muchos empresarios han hecho alianzas estratégicas con proveedores locales, lo cual ha contribuido a reducir sus costos de producción. Muchos compran en el mercado local los insumos, por lo que piensan que los demás hacen lo mismo.

Sin embargo, muchos de los encuestados hacen sus compras en mercados mayores, como el mercado “La Tiendona”, donde se pueden encontrar mejores precios, logrando así ventajas competitivas respecto a los demás negocios.

Como ya se menciono anteriormente, el 54.5% de los negocios tienen menos de un año de estar funcionando, por lo cual su experiencia y conocimiento del mercado es bastante pobre, esto contribuye a que los negocios con mayor experiencia aprovechen de forma muy superior las cualidades del mercado. Por ejemplo: dentro de las ventajas competitivas que poseen los negocios estos mencionan que (ver pregunta 19, Anexo 2):

- ✓ 56 negocios (72.7%) dicen tener “mejores precios”.
- ✓ 49 negocios (63.6%) manifiestan tener “calidad en los productos”.
- ✓ 42 negocios (54.5%) manifiestan tener “calidad en atención al cliente”.

Solamente 35 negocios (45.6%) manifestaron tener una ubicación estratégica, estos son los negocios que tienen más de un año de operar y saben con certeza que la ubicación geográfica que poseen les proporciona mayor cantidad de consumidores, y de estos últimos, son 21 negocios los que tienen más de 30 años de operar (ver pregunta 2, Anexo 2), entonces además de la ubicación estratégica poseen reconocimiento, prestigio y clientela establecida.

Algunos negocios con el transcurso del tiempo y sus ubicaciones geográficas han logrado desarrollarse, pero el desconocimiento del mercado siempre sigue existiendo, puesto que solamente 8 empresarios (10.4%) tiene una idea acertada de cuantos negocios (micros y pequeñas empresas) existen en el casco urbano del Puerto La Libertad (ver pregunta 41, Anexo 2) y 12 empresarios (15.6%) tiene una idea acertada de cuantos turistas visitan dicho casco urbano (ver pregunta 42, Anexo 2).

Aunque hay varias empresas que llevan un buen tiempo operando en la zona, y han logrado acaparar una buena cuota de mercado, los emprendedores también han acaparado lo suyo.

Esto deja al descubierto que el éxito de un negocio, no depende únicamente de su experiencia o años de vida, sino también, de las estrategias innovadoras que permitan refrescar la manera de hacer las cosas.

Además, un dato importante que debe ser considerado por los empresarios es el potencial de sus clientes, algo que aunque no descuidado del todo, necesita ser abordado de una manera formal y visionaria.

4. Comercialización, ventas y atención al cliente.

La principal actividad de todo negocio es la comercialización, las ventas, la atención al cliente, es por esto que dichas áreas deben conocerse y atenderse con dedicación, cuidado e inteligencia.

Los micros y pequeños empresarios del casco urbano del Puerto La Libertad tienen claramente identificados los días y las horas en las cuales hay mayor afluencia de turistas, por lo cual sus horarios los tienen totalmente adaptados para recibirlos.

Los principales días de visita de turistas son los viernes, sábado y domingo, en horarios desde las 10:00 am hasta las 6:00 pm (ver pregunta 30, Anexo 2), durante el transcurso de la semana y en horarios diferentes al mencionado existe también visita turística, pero en los días y horas ya mencionadas son las de mayor afluencia, es por esto que los horarios de atención de los

negocios oscilan entre las 8:00 am y las 8:00 pm y el 72.7% (ver pregunta 15, Anexo 2) abre todos los días de la semana.

La cantidad de clientes y los niveles de venta que tienen los negocios está claramente definida y ésta la dominan los negocios con mayor cantidad de años operando, como ya se menciono, su experiencia, posición estratégica y clientela establecida les da una ventaja sobre los demás negocios que en su mayoría (54.5% ver pregunta 2, Anexo 2) tiene menos de un año operando.

Los siguientes resultados muestran claramente el dominio de los negocios con mayor experiencia:

- ✓ 19 negocios (24.7%) tienen más de 20 mesas (ver pregunta 14, Anexo 2)
- ✓ 12 negocios (15.6%) tienen más de 250 clientes a la semana (ver pregunta 31, Anexo 2)
- ✓ 12 negocios (15.6%) realizan ventas semanales superiores a los \$ 2,100 (ver pregunta 13, Anexo 2)

En el restante de los negocios, se tiene que 59 reciben menos de 100 clientes, 49 negocios tienen menos de 10 mesas y 42 negocios venden entre 100 y 500 dólares.

5. Composición y manejo de recursos financieros.

Los micros y pequeños empresarios debido al tamaño de sus negocios, el tipo de industria a la que se dedican (para este caso la industria turística) y su ubicación geográfica, realizan la mayoría de sus operaciones en efectivo, es decir tanto las ventas como las compras las realizan al contado y en efectivo.

Existen 21 negocios (ver pregunta 32, Anexo 2) que tienen la opción de recibir pagos a través de tarjetas de crédito, sin embargo solamente el 50% de sus ventas son canceladas por este medio, el restante 50% es recibido en efectivo.

Entonces, estos negocios muestran un nivel muy alto de liquidez, por lo cual el crédito o financiamiento brindado a los clientes o el solicitado a los proveedores es muy remoto.

Sin embargo, a pesar de tener un nivel muy alto de liquidez, el principal problema con el que se enfrentan es la falta de capital de trabajo, según la pregunta 34 (Anexo 2), 50 negocios (64.9% de la población) tienen esta dificultad.

Lo anterior demuestra falta de control en el efectivo, porque es contradictorio que todas las operaciones se realicen al contado pero constantemente no se cuenta con capital de trabajo.

Además de la falta de control en el efectivo, la crisis mundial que sufre la economía está afectando directamente la industria turística.

Esto se puede ver en las inversiones que están realizando los micros y pequeños empresarios, solamente el 36.4% (ver pregunta 38, Anexo 2) de los negocios están realizando inversiones en mobiliario, infraestructura, entre otros, y dichas inversiones las realizan a través de financiamientos, es decir, no cuentan con los recursos económicos suficientes (tales como ahorros del negocio o ahorros del propietario).

El restante 63.6% de negocios no ha invertido, ni tiene la intención de invertir en un corto plazo, ya que las ganancias actuales no les brindan capacidad de pago ante un compromiso financiero.

6. Apoyo de la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad hacia la micro y pequeña empresa de la industria turística.

La Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad ha impulsado diversas medidas con el objetivo de contribuir con la industria turística, dentro de estas medidas se pueden mencionar:

- ✓ Capacitaciones en herramientas administrativas y ventas.

- ✓ Programas de apoyo, tales como mejoramiento de la zona turística.

Estas medidas no han llegado a todos los micros y pequeños empresarios de la zona, ya que solamente un 54.5% (ver pregunta 24, Anexo 2) manifestó haber recibido alguna capacitación, y un 45.5% (ver pregunta 25, Anexo 2) dijo tener conocimiento sobre los programas de apoyo impulsados por la alcaldía.

No obstante un 72.7% (ver pregunta 26, Anexo 2) conoce la existencia de una oficina o establecimiento que brinda ayuda al micro y pequeño empresario (Proyecto del MITUR).

Estos datos demuestran que los micros y pequeños empresarios tienen un fuerte interés en conocer e instruirse con información que contribuya en sus negocios, esta afirmación se respalda con los resultados obtenidos en la pregunta 27 (Anexo 2), donde un 90.9% está interesado en recibir capacitación en herramientas administrativas.

Sin embargo los métodos y técnicas usados por la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad no han sido los adecuados, ya que solamente en un rango de 36% a 38% dijeron haberse sentido beneficiados y con sus necesidades cubiertas.

Lo anterior deja al descubierto que la Alcaldía Municipal debe revisar su metodología de implementación de programas de apoyo, para que el beneficio pueda ser percibido por la mayoría de empresarios de la zona, para quienes vaya dirigido cualquier tipo de ayuda.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Luego de haber realizado un acercamiento a la situación actual de los micro y pequeños empresarios del sector turismo del Puerto La Libertad, con relación a los factores que intervienen en sus niveles de competitividad, se realizaron las siguientes conclusiones:

CONCLUSIONES.

1. Los empresarios poseen un nivel de organización elemental y no tan complejo como otros negocios, esto porque es mejor ejercer un control total sobre las actividades productivas de forma centralizada. La razón por la que los empresarios no poseen un organigrama, es porque lo consideran innecesario debido al tamaño de sus operaciones.
2. Los empresarios administran sus negocios de manera empírica, es decir, en la mayoría de los casos no han recibido un curso de formación en materia de herramientas administrativas para empresas turísticas.
3. Muchos empresarios desconocen información fidedigna sobre la competencia y el mercado en la zona. La mayoría no sabe cuántos negocios son su competencia, además de desconocer los datos sobre visitas de turistas en la zona.
4. Los empresarios con menor tiempo de realizar sus actividades poseen ventajas competitivas que les ayudan a hacer frente a los negocios que llevan mayor tiempo. Esto demuestra que la experiencia no es la única estrategia que puede ser clave para el éxito de un negocio, sino que existen otras herramientas que pueden ayudar a los empresarios a posicionarse en un mejor nivel respecto a la competencia.

5. Los micros y pequeños empresarios realizan la mayoría de sus operaciones en efectivo, es decir, que tanto las ventas como las compras se realizan al contado, lo que denota que muchos empresarios no han recibido capacitación sobre compras y pagos a través de medios electrónicos.

6. La Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad no ha utilizado los métodos adecuados para hacer llegar los beneficios de los programas de apoyo implementados. Esto se debe a que dichos programas no han sido enfocados correctamente o no han contenido temas de interés o que fuesen aplicables para los empresarios.

RECOMENDACIONES.

1. Elaborar un organigrama que permita conocer la situación jerárquica de las empresas, para evitar problemas en el personal con respecto a identificación de jefaturas, asignaciones y funciones que no correspondan a puestos específicos de trabajo.
2. Los empresarios deben recibir capacitación sobre administración de empresas turísticas, esto permitirá que puedan adoptar nuevos modelos de negocios que faciliten un mejor desarrollo de la zona y una mejor adaptación a los cambios que se viven a nivel nacional e internacional.
3. Los empresarios deben mantenerse en un proceso constante de información sobre la competencia y el mercado, principalmente porque estos elementos determinarán el rumbo de la planificación de su negocio.
4. Evitar el exceso de confianza por parte de los empresarios con mayor tiempo de desarrollar sus actividades, ya que los nuevos negocios pueden volverse más competitivos, lo que los dejaría fuera en poco tiempo del plano empresarial.
5. Se recomienda a los empresarios informarse sobre las diversas formas de realizar sus transacciones a través de medios electrónicos, ya que esto ayudará a ahorrar recursos y al mismo tiempo abrir oportunidades de negocio, aumentando la competitividad.

6. Que la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad revise su metodología de implementación de proyectos de apoyo al sector, además de incrementar las iniciativas de proyectos de capacitación en temas de interés empresarial, microcréditos, trámites empresariales, entre otros.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE FOMENTO A LA COMPETITIVIDAD QUE CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR EL USO DE LOS RECURSOS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN EL CASCO URBANO DEL PUERTO LA LIBERTAD, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, A TRAVÉS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.

A. Objetivos de la propuesta.

1. General.

Contribuir con el desarrollo de los micros y pequeños empresarios a través de un programa de fomento a la competitividad que contribuya a eficientizar el uso de los recursos, brindando la atención y el apoyo necesario para el crecimiento de la industria turística del casco urbano de la ciudad del Puerto La Libertad.

2. Específicos.

2.1. Fomentar la competitividad del micro y pequeño empresario dedicado a la industria turística en el casco urbano del Puerto La Libertad.

2.2. Capacitar al micro y pequeño empresario en las diferentes áreas administrativas y financieras que le ayudaran a eficientizar sus recursos, mejorando de esta forma los ingresos y resultados.

2.3. Brindar apoyo continuo al empresario a través de una oficina de asistencia técnica que refuerce el conocimiento en los temas tratados en las capacitaciones, además de brindarles información mercadológica, económica y financiera a través de asesorías personalizadas.

B. Descripción general del programa.

Con el propósito de contribuir al mejoramiento de los niveles de competitividad de las micros y pequeñas empresas del casco urbano en El Puerto La Libertad, se ha desarrollado el siguiente programa que contiene una diversidad de elementos capaces de cumplir el objetivo anterior. En esta parte del documento, siendo el tercer capítulo, se expone una propuesta que contiene los aspectos más relevantes y que servirán de apoyo para que los empresarios en estudio puedan aprovechar las oportunidades, identificar las fortalezas, cauterizar las amenazas y disminuir las debilidades, todo esto para sacarle el máximo beneficio a dicho sector.

Para determinar el contenido de las capacitaciones, se realizó un análisis al sector. Este análisis dejó al descubierto la necesidad de conocer herramientas como: manuales de procedimientos, técnicas de servicio al cliente, flujo de caja, manejo de créditos, trabajo en equipo, asociatividad, administración superior, planificación estratégica, empowerment, benchmarking, entre otros. A través de las capacitaciones sobre estas herramientas se pretende que el empresario sea diestro en la implementación del contenido de cada una de las mismas.

El otro elemento importante para el desarrollo de los empresarios es la asistencia técnica, la cual se desarrollará durante dos días por semana en dos turnos, el matutino y vespertino, y será un eje complementario al de las capacitaciones. Este programa se llevara a cabo en las instalaciones de la alcaldía de puerto de la libertad como cede principal, en la Casa Comunal del municipio y de igual forma en la Casa de la Cultura. El programa será ejecutado por la Alcaldía Municipal y se dispondrá también para el mismo: el equipo necesario, personal idóneo,

entre otros. Los beneficios serán grandes ya que contribuirá al desarrollo económico del sector turismo.

C. Participantes del programa.

Existe una fase más después del diseño del programa de fomento a la competitividad de los empresarios de la industria turística del Puerto La Libertad. Esta fase consiste en la implementación del programa, la cual quedará a discreción de la Alcaldía Municipal, para la cual se ha desarrollado el dicho programa. Dicha implementación implica la participación de los siguientes agentes:

- 1. Alcaldía Municipal:** Es la parte ejecutora del programa, además de ser el ente de donde provendrán los fondos para darle vida, lo cual se hará directamente bajo la supervisión del comité de turismo designado por el concejo municipal. La Alcaldía Municipal será la encargada de realizar las compras de acuerdo al presupuesto que propone el programa a través de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), velar por el cumplimiento de los tiempos en el cronograma de ejecución, vela por el cumplimiento de los objetivos, y la aplicación de la metodología para la realización de las capacitaciones y la asistencia técnica.
- 2. Empresarios:** Estos son la razón de ser del programa. Los empresarios serán beneficiados al recibir las capacitaciones y asistencia técnica en temas que son sensibles para su crecimiento. Cabe mencionar que el resultado ya sea positivo, negativo o indiferente, recaerá en el grado de asimilación que estos presenten. Estos agentes son protagonistas esenciales en el escenario del desarrollo a la zona. Esta es una realidad que la Alcaldía Municipal no ignora, por lo que la implementación de este programa implica un modelo

ganar-ganar, ya que si los empresarios se vuelven más competitivos, y sus empresas crecen, el desarrollo económico y social de la zona es indiscutible, dando en el clavo de uno de los objetivos principales que la municipalidad persigue.

3. **Consultores:** Serán los encargados de planificar, programar y ejecutar las capacitaciones y posteriormente coordinar y ejecutar las asistencias técnicas.

D. Componentes de los programas de fomento.

Se propone el siguiente programa de fomento, el cual estará basado en dos ejes, los cuales son: **Capacitación y Asistencia Técnica**. Estos se han establecido partiendo del resultado del diagnóstico, el cual expresa que dichas áreas son la principal necesidad y el principal interés de los micros y pequeños empresarios. A continuación se desarrolla cada componente:

E. Fases del programa aplicadas al componente: Capacitación en herramientas administrativas.

En este componente se plantea proporcionar educación a los empresarios en temas referentes a herramientas administrativas con la finalidad de eficientizar sus recursos, fortaleciendo los conocimientos para tener la capacidad de asimilar y llevar a cabo el adecuado desarrollo del presente programa.

1. Planeamiento del componente: Capacitación.

1.1. Políticas de las capacitaciones.

- ✓ Los recursos que se disponen (Financieros materiales y humanos) para desarrollar la capacitación los proporcionará la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad.

- ✓ La capacitación se ha diseñado de acuerdo a las necesidades primordiales de los micros y pequeños empresarios de la industria turística en el Puerto La Libertad.
- ✓ La integración de esfuerzos entre los empresarios y la Alcaldía Municipal, será en beneficio de la industria turística del casco urbano del Puerto La Libertad.

1.2. Estructura de la capacitación.

La capacitación se ha elaborado considerando los siguientes aspectos:

- ✓ Los costos estimados por atención al participante durante el desarrollo de la capacitación.
- ✓ La necesidad de utilizar instalaciones que sean las ideales para la realización de los cursos. Están serán las propias instalaciones de la Casa Comunal de la Alcaldía Municipal o el salón de usos múltiples.
- ✓ Las capacitaciones serán impartidas por consultores profesionales en áreas administrativas.

Las capacitaciones serán enmarcadas dentro de un curso llamado: **“Herramientas administrativas para empresarios de la industria turística.** Dentro de este curso se desarrollarán 11 módulos, los cuales se detallan a continuación:

1.3. Plan de capacitación.

Módulo 1: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS BÁSICOS.

Nombre del curso		Herramientas administrativas para empresarios de la industria turística.				
Duración		4 horas				
Objetivo		Proporcionar al empresario conocimientos que ayuden a mejorar el panorama de sus negocios a nivel externo e interno.				
Contenido		<ol style="list-style-type: none"> 1. Función básica de las empresas. 2. Principios generales de administración 3. Como administrar mi empresa. 4. Consejos para la toma de decisiones. 				
Duración	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos	Costos
1 hora	1. Función básica de las empresas.	Identificar las funciones primordiales que las empresas	A través de conferencia – taller.	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón.	Sin costo para los empresarios participantes.
1 hora	2. Principios generales de administración	Mostrar los beneficios de una gestión basada en principios.	A través de conferencia – taller.	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón.	
1 hora	3. Como administrar mi empresa.	Mostrar al empresario un modelo completo sobre cómo se debe administrar un negocio.	A través de conferencia – taller.	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón.	
1 hora	4. Consejos para la toma de decisiones.	Brindar al empresario herramientas para la toma de decisiones en tiempos difíciles.	A través de conferencia – taller.	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón.	

Módulo 2: MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Nombre del curso		Herramientas administrativas para empresarios de la industria turística.				
Duración		8 horas				
Objetivo		Que el empresario pueda identificar los beneficios de contar con un manual de procedimientos definido.				
Contenido		<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas cuando no hay procedimientos claros. 2. Técnicas de elaboración de los manuales. 3. Estructura de un manual de procedimientos. 4. Caso práctico. 				
Duración	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos	Costos
2 horas	1. Problemas cuando no hay procedimientos claros.	Identificar los obstáculos al no tener claridad en los procedimientos.	A través de conferencia – taller.	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón.	Sin costo para los empresarios participantes.
2 horas	2. Técnicas de elaboración de los manuales.	Conocer las técnicas para elaborar manuales de procedimientos.	A través de conferencia – taller.	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón.	
2 horas	3. Estructura de un manual de procedimientos.	Conocer la estructura mínima requerida de un MP.	A través de conferencia – taller.	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón.	
2 horas	4. Caso práctico.	Elaborar un manual de procedimientos con la ayuda de los participantes del curso.	A través de conferencia – taller.	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón.	

Módulo 3: POLÍTICAS Y NORMAS DE CALIDAD.

Nombre del curso		Herramientas administrativas para empresarios de la industria turística.				
Duración		8 horas				
Objetivo		Que el empresario pueda reconocer el beneficio de adoptar políticas y normas de calidad en las actividades de su negocio.				
Contenido		1. Política empresarial como margen de actuación. 2. Alcance, responsables y beneficios de las políticas. 3. Normas de calidad como ventaja competitiva. 4. Certificación de normas ISO.				
Duración	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos	Costos
2 horas	1. Política empresarial como margen de actuación.	Mostrar al empresario como se establecen políticas empresariales.	A través de conferencia – taller.	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón.	Sin costo para los empresarios participantes.
2 horas	2. Alcance, responsables y beneficios de las políticas.	Identificar los beneficios de contar con lineamientos de acción.	A través de conferencia – taller.	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón.	
4 horas	3. Normas de calidad como ventaja competitiva.	Conocer cómo se puede aprovechar una norma de calidad como una VC.	A través de conferencia – taller.	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón.	

Módulo 4: SERVICIO AL CLIENTE.

Nombre del curso		Herramientas administrativas para empresarios de la industria turística.				
Duración		4 horas				
Objetivo		Que el empresario reconozca que la calidad en el servicio al cliente es la clave del éxito en los negocios.				
Contenido		1. El servicio al cliente excepcional. 2. La comunicación y el servicio al cliente. 3. Factores que intervienen en el servicio a los clientes. 4. Servicio al cliente cómo estrategias para la fidelización de clientes.				
Duración	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos	Costos
1 hora	1. El servicio al cliente excepcional.	Identificar como el SC puede ser cada vez mejor.	A través de conferencia – taller.	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón.	Sin costo para los empresarios participantes.
1 hora	2. La comunicación y el servicio al cliente.	Identificar como influye la comunicación en el SC.	A través de conferencia – taller.	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón.	
1 hora	3. Factores que intervienen en el servicio a los clientes.	Conocer los demás factores que intervienen en un SC excepcional.	A través de conferencia – taller.	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón.	
1 hora	4. Servicio al cliente cómo estrategias para la fidelización de clientes.	Conocer como el SCE nos ayuda a mantener los ya existentes y a atraer a otros.	A través de conferencia – taller.	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón.	

Módulo 5: FLUJO DE CAJA.

Nombre del curso		Herramientas administrativas para empresarios de la industria turística.				
Duración:		4 horas				
Objetivo:		Enseñar el eficiente manejo de efectivo, para evitar la falta y los excesos de liquidez.				
Contenido		<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de flujo de caja. 2. Ingresos y egresos de efectivo en las empresas. 3. Caso práctico. 4. Beneficios e inconvenientes 				
Duración	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos	Costos
0.5 hora	1. Concepto de flujo de caja	Explicar conceptos y generalidades de los flujos de caja	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	Sin costo para los empresarios participantes.
1.0 hora	2. Ingresos y egresos de efectivo	Identificar y clasificar las entradas y salidas de dinero que deben incorporarse en el flujo de caja	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	
2.0 horas	3. Caso práctico.	Enseñar de forma práctica la elaboración del flujo de caja	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	
0.5 hora	3. Beneficios e inconvenientes	Demostrar la utilidad de esta herramienta	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	

Módulo 6: MANEJO DE CRÉDITOS.

Nombre del curso		Herramientas administrativas para empresarios de la industria turística.				
Duración		2 horas				
Objetivo		Enseñar el manejo de créditos como medio de financiamiento para capital de trabajo (corto plazo) y/o inversiones (mediano y largo plazo).				
Contenido		<ol style="list-style-type: none"> 1. Aspectos generales del crédito. 2. Uso de créditos para capital de trabajo 3. Uso de créditos para inversiones 4. Evaluación de opciones de crédito 				
Duración	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos	Costos
0.2 hora	1. Aspectos generales del crédito.	Explicar conceptos y generalidades de los créditos	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	Sin costo para los empresarios participantes.
0.4 hora	2. Uso de créditos para capital de trabajo	Enseñar el uso de los créditos para capital de trabajo	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	
0.4 hora	3. Uso de créditos para inversiones	Enseñar el uso de los créditos para inversiones	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	
1.0 hora	4. Evaluación de opciones de crédito	Demostrar las diferentes opciones de crédito y enseñar su respectiva evaluación	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	

Módulo 7: TRABAJO EN EQUIPO.

Nombre del curso		Herramientas administrativas para empresarios de la industria turística.				
Duración		2 horas				
Objetivo		Fomentar el trabajo en equipo y demostrar las ventajas de esta medida.				
Contenido		<ol style="list-style-type: none"> 1. Generalidades sobre el trabajo en equipo. 2. Ventajas del trabajo en equipo aplicado a los negocios. 3. Ejercicio. 				
Duración	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos	Costos
0.5 Hora	1. Generalidad es sobre el trabajo en equipo.	Explicar conceptos y generalidades del trabajo en equipo	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	Sin costo para los empresarios participantes.
0.5 hora	2. Ventajas del trabajo en equipo aplicado a los negocios	Demostrar las ventajas de esta medida	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	
1.0 hora	3. Ejercicio.	Enseñar de forma practica el trabajo en equipo	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	

Módulo 8: ASOCIATIVIDAD.

Nombre del curso		Herramientas administrativas para empresarios de la industria turística.				
Duración		2 horas				
Objetivo		Fomentar la asociatividad y demostrar las ventajas de esta técnica.				
Contenido		<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto y diferencias con el trabajo en equipo 2. Ventajas de la asociatividad. 3. Casos de éxito. 				
Duración	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos	Costos
0.5 hora	1. Concepto y diferencias con el trabajo en equipo	Explicar concepto y diferencia con el trabajo en equipo	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	Sin costo para los empresarios participantes.
0.5 hora	2. Ventajas	Demostrar las ventajas de esta técnica	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	
1.0 hora	3. Ejemplos	Enseñar de forma práctica la asociatividad	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	

Módulo 9: BENCHMARKING.

Nombre del curso		Herramientas administrativas para empresarios de la industria turística.				
Duración		4 Horas				
Objetivo		Proporcionar a los pequeños y micro empresarios participantes el conocimiento teórico y práctico de los elementos básicos del Benchmarking y la aplicabilidad en las empresas.				
Contenido		<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición e Importancia del Benchmarking. 2. Elementos y Funciones del Benchmarking 3. Clasificación y Aplicabilidad del Benchmarking. 4. Evaluación y Consultas del Benchmarking. 				
Duración	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos	Costos
1 Hora	1. Definición e Importancia del Benchmarking	Conocer la Importancia del Benchmarking	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	Sin costo para los empresarios participantes.
1 Hora	2. Elementos y Funciones del Benchmarking	Explicar los Elementos y Funciones del Benchmarking	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	
1 Hora	3. Clasificación y Aplicabilidad del Benchmarking	Enseñar la Clasificación y Aplicabilidad del Benchmarking	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	
1 Hora	4. Evaluación y Consultas sobre Benchmarking	Desarrollar evaluaciones y Consultas del Benchmarking	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	

Módulo 10: EMPOWERMENT.

Nombre del curso		Herramientas administrativas para empresarios de la industria turística.				
Duración		4 Horas				
Objetivo		Enseñar a los pequeños y micro empresarios participantes el conocimiento teórico y práctico de los elementos básicos del Empowerment y la aplicabilidad en las empresas.				
Contenido		<ol style="list-style-type: none"> Definición e Importancia del Empowerment. Funciones del Empowerment Ventajas y Desventajas del Empowerment. Elaboración de Caso Práctico del Empowerment. 				
Duración	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos	Costos
1 Hora	1. Definición e Importancia de Empowerment	Dar a conocer la importancia del Empowerment	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	Sin costo para los empresarios participantes.
1 Hora	2. Funciones de Empowerment	Exponer las funciones del Empowerment	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	
1 Hora	3. Ventajas Y Desventajas de Empowerment	Mostrar las Ventajas y Desventajas del empowerment	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	
1 Hora	4. Elaboración de caso práctico	Desarrollar Caso Practico sobre Empowerment	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	

Módulo 11: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Nombre del curso		Herramientas administrativas para empresarios de la industria turística.				
Duración		4 Horas				
Objetivo		Mostrar empresarios del sector turismo participantes el conocimiento teórico y práctico de elementos básicos de la Planificación Estratégica y la aplicabilidad en las empresas.				
Contenido		<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición y Principios de la Planificación Estratégica. 2. Funciones de la Planificación Estratégica 3. Etapas de la Planificación Estratégica. 4. Evaluación y caso práctico sobre Planificación Estratégica. 				
Duración	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos	Costos
1 Hora	1. Definición y Principios de la Planificación Estratégica	Dar a conocer la definición y Principios de la Planificación Estratégica	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	Sin costo para los empresarios participantes.
1 Hora	2. Funciones de la planificación Estratégica	Explicar las funciones de la Planificación Estratégica	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	
1 Hora	3. Etapas de la planificación estratégica	Enseñar las etapas de la Planificación Estratégica	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	
1 Hora	4. Evaluación y Caso práctico de la planificación Estratégica	Desarrollar Evaluaciones y caso práctico sobre planificación Estratégica	Conferencia y taller	Consultor	Laptop, cañón y pizarrón	

2. Diseño del componente: Capacitación.

2.1. Estructura organizativa de la unidad.

Se creará una unidad llamada: **Unidad de Capacitación y Asistencia Técnica** al empresario turístico, la cual estará integrada por dos consultores y un asistente administrativo. Esta unidad será la responsable de la ejecución de las capacitaciones y las asistencias técnicas en beneficio de los empresarios del sector turismo del Puerto La Libertad. A continuación se muestra su estructura:



2.2. Perfil de consultores.

Se propone que el personal que será responsable de brindar las capacitaciones y asistencias técnicas a los micros y pequeños empresarios debe cumplir con el siguiente perfil básico:

- ✓ Ser profesional universitario en Admón. de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- ✓ Actualizado en materia administrativa, mercadológica y fiscal.
- ✓ Un mínimo de dos años de experiencia al frente de proyectos, gerencias o puestos similares que impliquen proyección, organización y manejo de personal.
- ✓ De preferencia con experiencia en industria turística.
- ✓ Con características pedagógicas.
- ✓ Con capacidad de análisis, ordenado, responsable y alto sentido de cooperación.

La fase de capacitación durará exactamente un mes, por lo tanto el costo por concepto de pago a consultores será: \$1,000.00 x 2 consultores = **\$2,000.00**.

2.3. Perfil de asistente administrativo.

Se propone que el personal que asistirá a los consultores responsables de brindar las capacitaciones y asistencias técnicas a los micros y pequeños empresarios cumpla con el siguiente perfil básico:

- ✓ Ser bachiller en opción secretariado o contaduría pública.
- ✓ Experiencia mínima de 1 año en puestos administrativos.
- ✓ Habilidad en redacción de informes.
- ✓ Habilidades informáticas.
- ✓ Vocación por el servicio al cliente.
- ✓ Organizado y con buena presentación.

El salario de la asistente administrativa será de: **\$250.00**, entonces se tiene un costo total de **\$2,250.00** por pago de personal.

2.4. Funciones de puestos.

2.4.1. Consultores.

- ✓ Desarrollar el contenido de las capacitaciones.
- ✓ Elaborar presentación de contenido junto con su dinámica para las capacitaciones.
- ✓ Brindar asistencia técnica a empresarios.
- ✓ Crear un expediente por empresario atendido.

- ✓ Servir de facilitador en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

2.4.2. Asistente administrativo.

- ✓ Servir de apoyo a los consultores en la realización de sus funciones.
- ✓ Coordinar el proceso de inscripción de participantes en las capacitaciones.
- ✓ Coordinar la calendarización de citas para asistencias técnicas.
- ✓ Elaborar informe de resultados de asistencia.
- ✓ Ordenar en el archivo general los expedientes de los clientes atendidos.

2.5. Horarios y días de la semana que se impartirán capacitaciones.

Se propone que las capacitaciones se desarrollen durante tres días por semana iniciando el día lunes y finalizando los días miércoles, se dejara el día jueves para realizar cualquier tipo de consulta. Se atenderán dos turnos diarios, el matutino y el vespertino, el primero será en el horario de de 8:00 am a 12:00 pm el siguiente turno por la tarde iniciara a la 1:00 pm y finalizará a las 5:00 pm

2.6. Lugar de capacitaciones.

Con respecto a las instalaciones, se propone desarrollar las capacitaciones en la Casa Comunal administrada por la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad, ya que cuenta con las características necesarias para desarrollar dichas capacitaciones, tales como: espacio, ventilación, ubicación estratégica, entre otros. Otro aspecto importante es que la alcaldía no incurrirá en costos adicionales por alquiler de locales externos.

2.7. Inscripciones.

Se ha estimado como tiempo aproximado de duración de las capacitaciones un mes. El periodo inscripción será de una semana (previa a la fecha de inicio). Con respecto a los lugares de inscripción, se propone que la sede principal sea la Alcaldía Municipal de Puerto La Libertad, pero también se podrán recibir inscripciones en la Casa Comunal central de esa localidad.

2.8. Cantidad de participantes por grupo.

Con respecto al cupo de participantes, se propone atender un máximo de 40 personas en cada grupo, y un mínimo de 10 personas para que se desarrolle cada capacitación con la suficiente dinámica y participación.

2.9. Cantidad de grupos.

Se propone darle cobertura a 2 grupos diarios, los cuales recibirán la misma capacitación, solo que en horarios distintos, uno por la mañana y otro por la tarde.

2.10. Recursos didácticos.

A continuación se muestra el siguiente detalle de los recursos didácticos que serán utilizados para la realización de los 11 módulos dentro del plan de capacitación.

Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Costo total
3	Resmas de papel	\$ 5.00	\$ 15.00
5	Marcadores de diferentes colores.	\$ 2.00	\$ 10.00
2	Tonner para impresor	\$ 60.00	\$ 120.00
2	Cajas de fastener	\$ 1.50	\$ 3.00
1	Paquete de fólder	\$ 6.00	\$ 6.00
1	Paquete de sobres manila	\$ 6.00	\$ 6.00
2	Borrador para la pizarra acrílica.	\$ 2.50	\$ 5.00
8	Cajas de bolígrafos	\$ 2.50	\$ 20.00
Costo total			\$ 185.00

Fuente: Office Depot, precios incluyen IVA.

2.11. Mobiliario y equipo a utilizar.

De igual forma, se muestra el siguiente detalle del mobiliario y equipo que será utilizado para la realización de los 11 módulos dentro del plan de capacitación.

Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Costo total
1	Escritorio	\$ 250.00	\$ 250.00
1	Silla para asistente administrativa.	\$ 50.00	\$ 50.00
1	Pizarra acrílica.	\$ 45.00	\$ 45.00
40	Pupitres completos.	\$ 35.00	\$ 1,400.00
1	Mesa para el docente capacitador	\$ 200.00	\$ 200.00
1	Silla para capacitador	\$ 50.00	\$ 50.00
2	Computadora portátil.	\$ 700.00	\$ 1,400.00
1	Computadora de escritorio.	\$ 600.00	\$ 600.00
1	Cañón proyector.	\$ 800.00	\$ 800.00
1	Impresor	\$ 100.00	\$ 100.00
1	Laser para las presentaciones.	\$ 20.00	\$ 20.00
Costo total			\$ 4,915.00

Fuente: Office Depot, precios incluyen IVA.

3. Ejecución del componente: Capacitación.

Para ver el cronograma de actividades propuesto para la ejecución del programa de capacitaciones, sírvase leer el siguiente cuadro:

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
EJECUCIÓN DE CAPACITACIONES**

TIEMPO		SEMANA UNO							SEMANA DOS							SEMANA TRES							SEMANA CUATRO						
ACTIVIDAD		L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
ACT																													
1	Definición de horarios, lugar, inscripciones	■	■	■	■																								
2	Introducción							■																					
3	Aspectos administrativos básicos							■																					
4	Manuales de procedimientos							■	■																				
5	Políticas y normas de calidad								■	■																			
6	Servicio al cliente									■																			
7	Flujo de caja														■														
8	Manejo de créditos																												
9	Trabajo en equipo																												
10	Asociatividad																												
11	Planificación estratégica																												
12	Empowerment																												■
13	Benchmarking																												■
14	Optativo (Ampliación de algún tema)																												■

1. Presupuesto del componente: Capacitación.

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE FOMENTO A LA COMPETITIVIDAD - EJE: CAPACITACIÓN.

Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Costo total
	Mobiliario y equipo		
1	Escritorio	\$ 250.00	\$ 250.00
1	Silla para asistente administrativa.	\$ 50.00	\$ 50.00
1	Pizarra acrílica.	\$ 45.00	\$ 45.00
40	Pupitres completos.	\$ 35.00	\$ 1,400.00
1	Mesa para el docente capacitador	\$ 200.00	\$ 200.00
1	Silla para capacitador	\$ 50.00	\$ 50.00
2	Computadora portátil.	\$ 700.00	\$ 1,400.00
1	Computadora de escritorio.	\$ 600.00	\$ 600.00
1	Cañón proyector.	\$ 800.00	\$ 800.00
1	Impresor	\$ 100.00	\$ 100.00
1	Laser para las presentaciones.	\$ 20.00	\$ 20.00
	Sub-Total		\$ 4,915.00
	Materiales didácticos		
3	Resmas de papel	\$ 5.00	\$ 15.00
5	Marcadores de diferentes colores.	\$ 2.00	\$ 10.00
2	Tóner para impresor	\$ 60.00	\$ 120.00
2	Cajas de fastener	\$ 1.50	\$ 3.00
1	Paquete de fólderes	\$ 6.00	\$ 6.00
1	Paquete de sobres manila	\$ 6.00	\$ 6.00
2	Borrador para la pizarra acrílica.	\$ 2.50	\$ 5.00
8	Cajas de bolígrafos	\$ 2.50	\$ 20.00
	Sub-Total		\$ 185.00
	Total mobiliario, equipo y materiales didácticos*		\$ 5,100.00
	Recursos Humanos	Mensual	1 mes
--	Salario - Consultor 1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
--	Salario - Consultor 2	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
--	Asistente Administrativa	\$ 250.00	\$ 250.00
	Total salarios (Primer mes)		\$ 2,250.00
	Total General - Capacitación.		\$ 7,350.00

* Precios de mobiliario, equipo y materiales incluyen IVA.

F. Fases del programa aplicadas al componente: Asistencia técnica.

En esta etapa del programa, lo que se pretende es hacer una retroalimentación de lo aprendido en las capacitaciones, dándole un enfoque práctico a la teoría. Se sobrentiende que los empresarios verán la necesidad de tratar de manera personalizada sus necesidades, para lo cual se creará una oficina de atención para atender sus inquietudes en particular, bajo el modelo de una asistencia técnica completa.

1. Planeamiento del componente: Asistencia Técnica.

1.1. Retroalimentación de los temas brindados en la capacitación.

La idea de retroalimentación, nace pensando en la necesidad de llevar a la práctica lo que se ha aprendido, además de darle una especie de seguimiento a la realidad de cada negocio, es decir, conocer como le fue con la implementación de las medidas que en las capacitaciones pudo recibir. Es importante conocer los resultados en las actividades particulares de cada negocio, si los resultados fueron favorables, negativos o indiferentes.

1.2. Información sobre competencia, demanda y mercado

Otro elemento importante dentro del eje de asistencia técnica, es que los consultores puedan estar preparados para cada cita con información actualizada sobre la situación contemporánea de la competencia, es decir cómo están funcionando los empresarios que se dedican a la misma actividad productiva.

Es importante también incluir información sobre el mercado local, específicamente en el tema de la demanda. Esta información debe ser real sobre lo que los clientes están demandando, los

precios que estos están dispuestos a pagar, sus expectativas, deseos, entre otros aspectos importantes sobre los clientes. Esto demandará de los consultores realizar estudios de mercado, los cuales deben estar realizándose periódicamente con el objetivo de proporcionar información actualizada a los empresarios beneficiarios del programa.

1.3. Punto de información sobre datos estadísticos e índices económicos.

Además de la asistencia técnica antes mencionada, se pretende que la oficina de atención al empresario sea un punto de información sobre índices económicos, como por ejemplo: Índice de competitividad, turismo, precios al consumidor, inflación, entre otros.

Los empresarios tendrán información disponible sobre el sector turismo, la cual será de vital importancia y muy útil para la toma de decisiones. Los consultores deberán crear y darle mantenimiento a una base de datos de importancia para los empresarios de la zona, esta será una de las responsabilidades más importantes del equipo de personas que trabajarán a favor de los beneficiarios del programa.

1.4. Análisis técnico personalizado.

La asistencia técnica no se limitará a brindar información sobre un tema determinado, la idea va más allá, si es necesario que el consultor se desplace hasta el establecimiento del empresario, este estará en la libertad de hacerlo, para efecto de hacer más efectiva y dinámica la asistencia. Muchas situaciones deben ser atendidas en el lugar donde suceden. A veces habrá necesidad de comprobar la calidad de los productos para efecto de realizar un análisis sobre la fijación de precios a través de las herramientas correspondientes.

1.5. Información complementaria sobre aspectos empresariales.

Además de retroalimentar la temática tocante a las capacitaciones realizadas, la asistencia técnica dará cobertura a necesidades que podrían surgir en el entorno empresarial. Entre estas podemos mencionar: aspectos jurídicos, tributarios, crediticios, entre otros.

Este espacio es oportuno para crear una especie de clínica empresarial, en donde el empresario, previa concertación de una cita con el consultor, hablará de sus síntomas en diferentes áreas administrativas, lo que permitirá al consultor recetar la medicina adecuada, haciendo una analogía en el tema de la salud en general.

1.6. Buzón de recepción de sugerencias.

Se destinará un buzón de sugerencias con el objetivo de conocer apreciaciones de los empresarios que deseen hacerlo de manera discreta. Esto permitirá conocer al ejecutor del programa, en este caso la Alcaldía Municipal, a través de la comisión correspondiente, las impresiones de primera mano de los empresarios, además de conocer aspectos sobre el desempeño de las actividades de soporte que ofrece el consultor. Este mecanismo de retroalimentación permitirá eliminar la barrera que pudiera generarse entre los beneficiarios del programa y el ente ejecutor. La idea de un buzón de sugerencias es tener los insumos suficientes para efecto de realizar mejoras en el camino al programa de fomento.

2. Diseño del programa.

2.1. Lugar de ejecución.

El lugar destinado para la oficina que dará asistencia técnica a los micros y pequeños empresarios deberá tener capacidad para dos asesores y por lo menos 5 personas, de las cuales se estarán atendiendo a dos y las otras 3 estarán en una zona de espera. Además de dichos asesores deberá contar con una ventanilla de atención donde los usuarios pueden programar sus citas, solicitar información estadística, financiera o dejar por escrito sus sugerencias. Las condiciones de dicho lugar deberán ser ventiladas, fácil acceso, debidamente rotulado e identificado, que le brinden al usuario comodidad, seguridad y confianza. Para esta oficina se propone utilizar la **sala de usos múltiples** de la Alcaldía Municipal, por dos razones, la primera, no representará un gasto adicional en concepto de alquiler de oficinas externas, y la segunda, la sala cumple con los requisitos antes mencionados, además de instalaciones eléctricas, internet, entre otros.

El costo del rotulo para la oficina dentro de las instalaciones de la alcaldía será de **\$25.00**

2.2. Recursos didácticos.

Es fundamental en toda enseñanza que existan recursos didácticos, estos permiten al asesor ilustrar con mayor facilidad las explicaciones que brinde. Herramientas tales como pizarras, plumones y borrador son las piezas más básicas en el ámbito educativo, además, el proporcionar papelería y bolígrafos permiten al usuario tomar notas, resolver ejercicios, practicar lo explicado por el asesor, entre otros. El detalle de estos se muestra a continuación:

Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Costo total
18	Resmas de papel	\$ 5.00	\$ 90.00
30	Marcadores de diferentes colores.	\$ 2.00	\$ 60.00
12	Cajas de fastener	\$ 1.50	\$ 18.00
6	Paquete de fólderes	\$ 6.00	\$ 36.00
6	Paquete de sobres manila	\$ 6.00	\$ 36.00
6	Borrador para la pizarra acrílica.	\$ 2.50	\$ 15.00
16	Cajas de bolígrafos	\$ 2.50	\$ 40.00
Total			\$ 295.00

Fuente: Office Depot, precios incluyen IVA.

2.3. Mobiliario y Equipo.

No solamente unas cómodas instalaciones y material didáctico hacen todo fácil para el aprendizaje, otro factor muy importante que se usa desde que brindamos una sencilla explicación hasta el desarrollo de toda una exposición, es el mobiliario y equipo, para ser específicos los escritorios, mesas, sillas, equipo básico tales como computadoras, proyectores, entre otros. Dicho equipo facilita de forma muy eficiente el desarrollo de las actividades. Ya que por ejemplo: el desarrollo de una presentación es más fácil y rápido de diseñar usando la computadora y un proyector, que usando pliegos de papel hechos a mano con plumones y marcadores.

El mobiliario y equipo que se utilizará será el que el adquirido para la etapa de “Capacitación”, ya que solo tendrá un mes de uso. Lo único que no se incluyo en la etapa de capacitación, y que se incluirá en esta etapa es la compra de un archivero de oficina.

El costo de dicho archivero 4 cajones es: **\$369.00**

2.4. Personal ejecutor.

El personal que será responsable en brindar las asistencias, asesorías y charlas a los micros y pequeños empresarios debe cumplir el siguiente perfil básico:

- ✓ Ser profesional universitario en Admón. de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- ✓ Actualizado en materia administrativa, mercadológica y fiscal.
- ✓ Un mínimo de dos años de experiencia al frente de proyectos, gerencias o puestos similares que impliquen proyección, organización y manejo de personal.
- ✓ De preferencia con experiencia en industria turística.
- ✓ Con características pedagógicas.
- ✓ Con capacidad de análisis, ordenado, responsable y alto sentido de cooperación.

Modalidad de atención (días específicos según coordinación de citas).

Se pretende que los mismos consultores que ejecutaron la etapa de capacitaciones sean los que realicen las asistencias técnicas.

La fase de **asistencia técnica**, durará exactamente un 6 meses, por lo tanto el costo por concepto de pago a consultores será: $\$1,000.00 \times 2 \text{ consultores} \times 6 \text{ meses} = \mathbf{\$12,000.00}$. El salario de la asistente administrativa será de: $\$250.00 \times 6 \text{ meses} = \mathbf{\$1,500}$, entonces se tiene un costo total de **\\$13,500.00** por pago de personal.

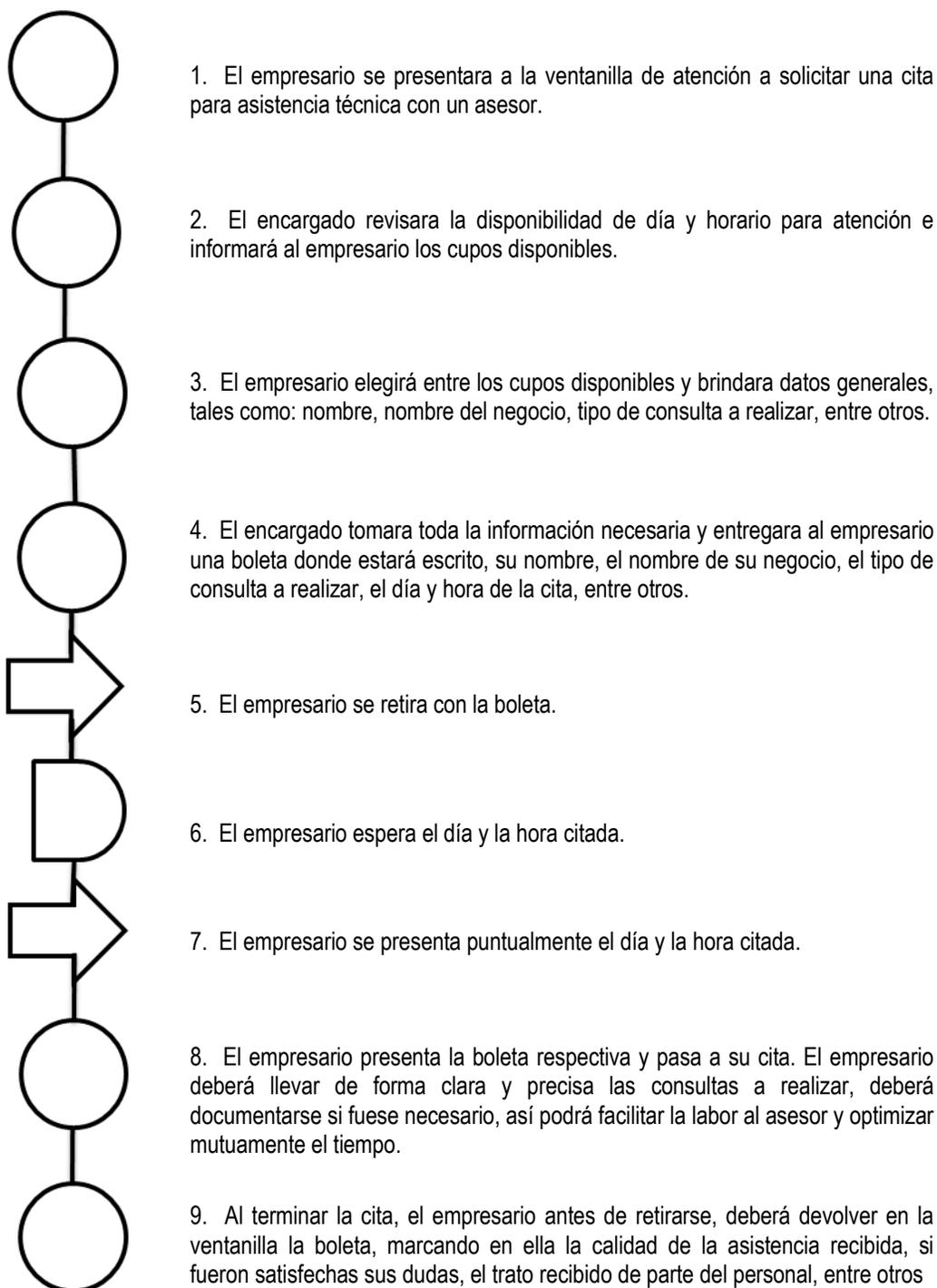
La atención que se brinde a los micros y pequeños empresarios será regulada a través de citas, estas serán programadas en la ventanilla mencionada anteriormente, el usuario que necesite realizar algún tipo de consulta o necesite una ampliación de algún tema tratado en la capacitación, deberá solicitar una cita en la oficina de asistencia técnica, donde le asignaran un día y una hora para atenderlo. Cabe aclarar que este punto queda sujeto a cambios, los cuales se realizaran de acuerdo a la demanda que exista.

El proceso para recibir asistencia técnica será:

1. El empresario se presentará a la ventanilla de atención a solicitar una cita para asistencia técnica con un asesor.
2. El encargado revisará la disponibilidad de día y horario para atención e informará al empresario los cupos disponibles.
3. El empresario elegirá entre los cupos disponibles y brindara datos generales, tales como: nombre, nombre del negocio, tipo de consulta a realizar, entre otros.
4. El encargado tomará toda la información necesaria y entregará al empresario una boleta donde estará escrito, su nombre, el nombre de su negocio, el tipo de consulta a realizar, el día y hora de la cita, retirándose así el empresario con dicha boleta.
5. El empresario deberá presentarse puntualmente el día y la hora pactada, presentando la boleta respectiva y esperando su turno para la cita. El empresario deberá llevar de forma clara y precisa las consultas a realizar, deberá documentarse si fuese necesario, así podrá facilitar la labor al asesor y optimizar mutuamente el tiempo.

6. Al terminar la cita, el empresario antes de retirarse, deberá devolver en la ventanilla la boleta, marcando en ella la calidad de la asistencia recibida, si fueron satisfechas sus dudas, el trato recibido de parte del personal, entre otros.

A través del siguiente diagrama de procesos, se propone la manera en que los empresarios recibirán las asistencias técnicas:

PROCESO PARA RECIBIR ASISTENCIA TÉCNICA.

2.5. Archivo para almacenamiento de expedientes.

Toda la asistencia técnica, asesorías, explicaciones y demás información brindada, así como las sugerencias recibidas serán archivadas, de este modo se pretende crear un expediente de cada micro y pequeño empresario, esto facilitara las labores de asistencia técnica, ya que se tendrá conocimiento histórico de todos los antecedentes del empresario, tipo de negocio, tiempo de existencia, etc. De esta forma no será necesario estar nuevamente recapitulando toda la historia del usuario cada vez que solicite ayuda. El costo del este ítem fue considerado en mobiliario y equipo.

3. Ejecución del programa.

Se implementará posteriormente de desarrollar las capacitaciones, esta etapa durara alrededor de 6 meses, el cual estará sujeto al comportamiento de la demanda, brindando atención y asesorías técnicas a los micro y pequeños empresarios los días martes y jueves en dos turnos el matutino y el vespertino a los siguientes horarios de 8:00 a.m. a 11:00 a.m. y por la tarde de 2:00 p.m. a 5:00 p.m. estos horarios se mantendrán hasta que finalicé el proyecto aunque queda sujeto a cambios de acuerdo al requerimiento de atención de los empresarios

4. Presupuesto para el eje de Asistencia Técnica.

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE FOMENTO A LA COMPETITIVIDAD - EJE: ASISTENCIA TÉCNICA

Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Costo total
	Mobiliario y equipo		
1	Archivero de 4 cajones	\$ 369.00	\$ 369.00
1	Rotulo para oficina de atención.	\$ 25.00	\$ 25.00
	Sub-Total		\$ 394.00
	Materiales didácticos		
18	Resmas de papel	\$ 5.00	\$ 90.00
30	Marcadores de diferentes colores.	\$ 2.00	\$ 60.00
12	Cajas de fastener	\$ 1.50	\$ 18.00
6	Paquete de fólderes	\$ 6.00	\$ 36.00
6	Paquete de sobres manila	\$ 6.00	\$ 36.00
6	Borrador para la pizarra acrílica.	\$ 2.50	\$ 15.00
16	Cajas de bolígrafos	\$ 2.50	\$ 40.00
	Sub-Total		\$ 295.00
	Total mobiliario, equipo y materiales didácticos*		\$ 689.00
	Recursos Humanos	Mensual	6 meses
--	Salario - Consultor 1	\$ 1,000.00	\$ 6,000.00
--	Salario - Consultor 2	\$ 1,000.00	\$ 6,000.00
--	Asistente Administrativa	<u>\$ 250.00</u>	\$ 1,500.00
	Total salarios (Por 6 meses)		\$ 13,500.00
	Total General - Asistencia técnica.		\$ 14,189.00

* Precios de mobiliario, equipo y materiales incluyen IVA.

G. Evaluación y seguimiento.

1. Evaluación del componente: Capacitación.

La evaluación de programas es un proceso que consiste en valorar si un programa consiguió o no en alcanzar los objetivos para cuya consecución fue ideado. La evaluación será ejecutada en dos vías, en primer lugar, se realizará una evaluación para los empresarios después de cada jornada de capacitación, esto quiere decir que cada tema desarrollado será evaluado de acuerdo a su naturaleza, por ejemplo: políticas y normas será evaluado a través del instrumento de medición de aprendizaje diseñado previamente por el consultor. Por otro lado, también es importante saber cuál ha sido el desempeño del consultor, esto a través de un instrumento de medición diseñado para tal efecto (Ver en siguiente página). Esta evaluación será realizada por el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal a los empresarios después de cada módulo.

Lo que se busca es esta fase, es hacer una retroalimentación que permite conocer los impactos del programa, entre lo que mencionamos:

- ✓ Comprobar la utilidad del programa.
- ✓ Servir de base para el mejoramiento continuo.
- ✓ Promover procesos de aprendizaje colectivo e individual sobre lo que se hace y cómo se hace.
- ✓ Comprender los límites y aciertos de un programa.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL CONSULTOR- CAPACITACIONES

Señale con una X donde aplique o complete la respuesta según su criterio.

1. ¿Se cumplieron sus expectativas respecto a esta capacitación?

SI NO Por qué:

2. ¿Considera que el expositor dominó el tema?

SI NO

3. ¿Le gustaría participar en otras capacitaciones sobre herramientas de gestión empresarial?

SI NO

4. ¿Han creado conciencia en usted los temas abordados como para poder cambiar el enfoque que hasta el momento ha utilizado al realizar sus negocios?

SI NO

5. ¿En qué otros temas le gustaría recibir capacitación?

6. ¿Qué comentarios nos sugiere para mejorar la calidad de nuestras capacitaciones?

2. Evaluación del componente: Asistencia técnica.

En esta fase se pretende medir la efectividad de las asistencias técnicas realizadas por los consultores. Para cada caso en particular, el consultor a cargo deberá presentar un informe de seguimiento sobre las actividades realizadas en cada negocio, con el objetivo de medir el impacto de dicha asistencia, lo que a la vez servirá como insumo de realizar nuevas propuestas para la satisfacción de necesidades empresariales. Estos instrumentos serán desarrollados por cada consultor, dependiendo de cada caso.

La evaluación no solo se realizará bajo este enfoque, sino que también los empresarios evaluarán el desempeño de los consultores que brindan la asistencia técnica, a través de un instrumento de medición del desempeño que se propone dentro de esta fase. Esta evaluación será realizada por el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal, con la ayuda de los empresarios después de cada asistencia técnica.

A continuación se propone un formulario con el cual se pretende medir el grado de satisfacción de los empresarios respecto a las asistencias técnicas recibidas:

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO – CONSULTOR
ASISTENCIA TÉCNICA**

Señale con una X donde aplique o complete la respuesta según su criterio.

1. ¿Se cumplieron sus expectativas con respecto a la asistencia técnica recibida?

SI NO Por qué:

2. ¿Considera que el consultor contribuyó a resolver sus inquietudes a través de sus planteamientos y recomendaciones?

SI NO

3. ¿Considera suficiente el tiempo que el consultor a dedicado para realizar la asistencia técnica?

SI NO

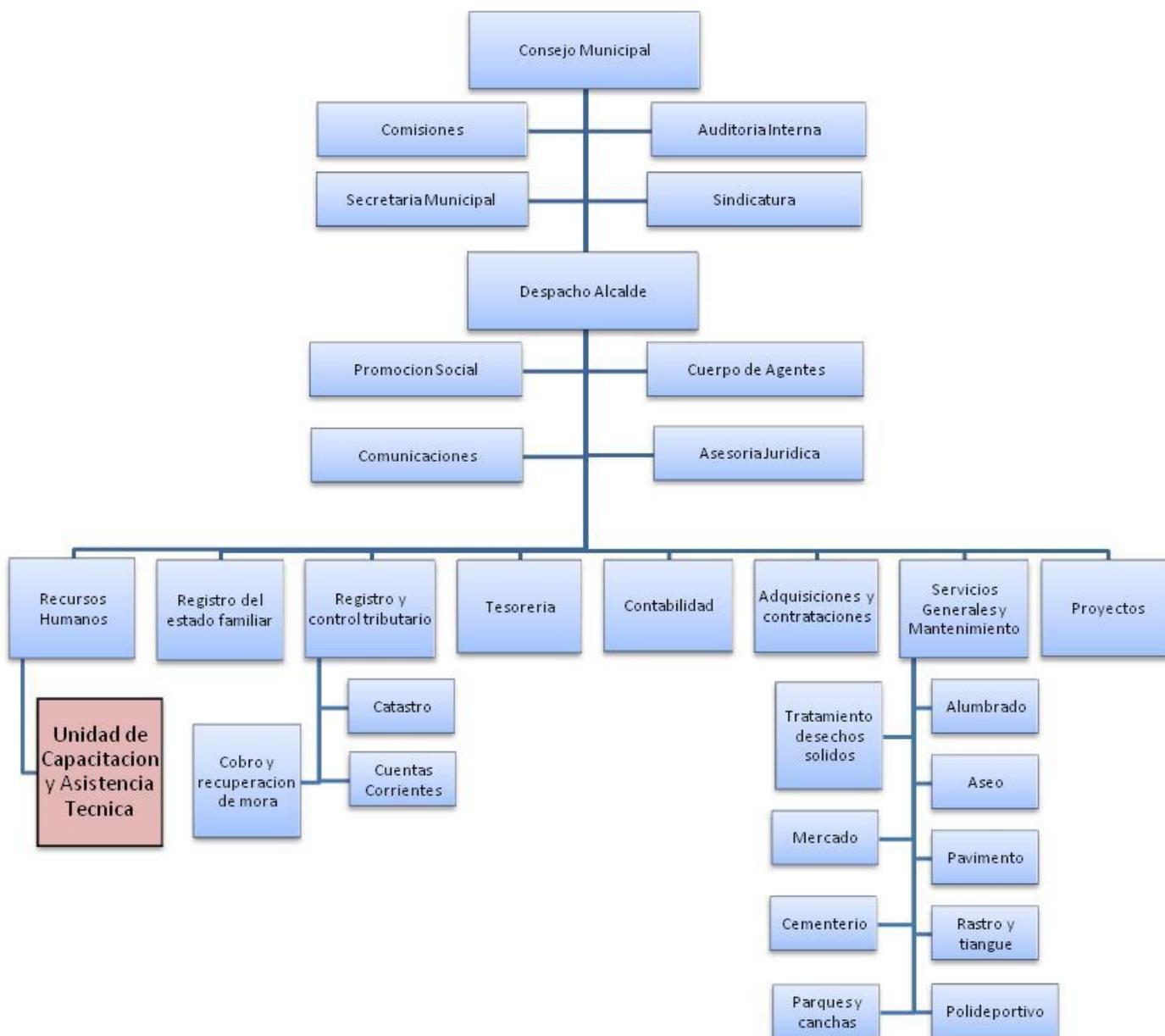
4. ¿Cómo ha mejorado su negocio a través de la asistencia técnica recibida?

5. ¿Les gustaría seguir recibiendo la asistencia técnica de manera individual o desearía o utilizar la forma asociativa?

6. ¿Qué comentarios nos sugiere para mejorar la calidad de las asistencias técnicas?

H. Ubicación de la Unidad de Capacitación y Asistencia Técnica en el organigrama de la Alcaldía Municipal Puerto La Libertad.

Esta unidad estará bajo la dirección del alcalde municipal, quien será el encargado de su monitoreo. La ubicación en el organigrama se muestra a continuación:



I. Presupuesto general del programa (Incluye Capacitación y Asistencia Técnica).

Duración del programa 7 meses.

**PRESUPUESTO GENERAL DEL PROGRAMA DE FOMENTO A LA
COMPETITIVIDAD - EJES: CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA**

DETALLE	COSTO TOTAL
Capacitación	
Mobiliario y equipo	\$ 4,915.00
Materiales didácticos	\$ 185.00
Recursos Humanos	\$ 2,250.00
Sub total - Capacitación	\$ 7,350.00
Asistencia Técnica	
Mobiliario y equipo	\$ 394.00
Materiales didácticos	\$ 295.00
Recursos Humanos	\$ 13,500.00
Sub total - Asistencia Técnica	\$ 14,189.00
Total del programa sin imprevistos	\$ 21,539.00
Imprevistos (10%)	\$ 2,153.90
COSTO GENERAL DEL PROGRAMA	\$ 23,692.90

J. Cronograma de implementación del programa.

“Propuesta de un programa de fomento a la competitividad que contribuya a eficientizar el uso de los recursos de las micro y pequeñas empresas dedicadas a la industria turística en el casco urbano del puerto la libertad, departamento de la libertad, a través de la Alcaldía Municipal”.

ACTIVIDADES		MES 1			
		1° S	2° S	3° S	4° S
1	Presentación de la propuesta del programa por parte del equipo de investigación al Sr. Carlos Molina, Alcalde del Puerto La Libertad.				
2	Reunión con el Alcalde y el Concejo Municipal para exponer el programa.				
3	Revisión y evaluación del programa por parte del Concejo Municipal.				
4	Aprobación del programa por parte del Concejo Municipal.				
5	Entrega del programa aprobado por parte del Concejo Municipal al equipo ejecutor.				

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS.

María de los Ángeles G. y Fernando Giner de la F., Cómo crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e instrumentos, 7° Edición. (España: ESIC Editorial, 2007). Pág. 216 y 258.

Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2° Edición. (Estados Unidos: CECSA, 1980). Pág. 215.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández & Pilar Baptista, Metodología de la Investigación. (México: McGraw-Hill. Interamericana, 1998). Pag.276.

Fernando Guerrero, Fundamentos de los métodos de investigación social. 1ª Edición. (El Salvador: Imprenta Offset Ricaldone, 2009). Pag. 125.

Tom Peters, Robert Waterman, En busca de la excelencia. (Estados Unidos: Warner Books, 1994). Pag. 13-15.

Herbert Simon, Campeones Ocultos (Hidden Champions). (Estados Unidos: HBS Press 1996). Pag. 145-146.

TESIS.

Marlon Hernández, Marcos Morales y otros; "Propuesta de un Modelo de Desarrollo Empresarial para el Fortalecimiento de la micro y pequeña empresa (mype) de Quezaltepeque, con el apoyo de la Alcaldía Municipal". UES 2005.

DICCIONARIOS.

Real Academia Española (1992). Diccionario de la lengua española (21a. ed.). Madrid: Espasa-Calpe.

LEYES.

Constitución de la República de El Salvador. Decreto Legislativo N° 38 del 15/12/1983. Diario Oficial 234, Tomo 281, Publicado el 16/12/1983. El Salvador 1983.

Código Municipal. Decreto Legislativo N° 274 del 15/12/1986. Diario Oficial 23, Tomo 290, Publicado el 05/02/1986. El Salvador 1986.

Ley orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. Decreto Legislativo N° 616 del 17/03/1987. Diario Oficial 23, Tomo 224, Publicado el 17/03/1987. El Salvador 1987.

Ley de creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios. Decreto Legislativo N° 74 del 08/09/1988. Diario Oficial 176, Tomo 300, Publicado el 23/09/1988. El Salvador 1988.

Decretos y estatutos de la Corporación de Municipalidades de El Salvador. Acuerdo 1343 del 29/08/1941. Diario Oficial 205, Tomo 131, Publicado el 16/09/1941. El Salvador 1941.

Ley de Turismo de El Salvador. Decreto Legislativo N° 899 del 10/12/2005. Diario Oficial 237, Tomo 369, Publicado el 20/12/2005. El Salvador 2005.

REVISTAS.

Moreno, Raúl, "La Competitividad en el Desarrollo Sustentable", Serie Alternativas para el Desarrollo, FUNDE, N° 45, abril-mayo de 1997, San Salvador, El Salvador, pp. 6.

BCR. (2009). Karla María Flamenco Hernández, Ensayo: Qué Papel desempeña la Micro y Pequeña Empresa en el Crecimiento Económico. Boletín Económico, (25-Mayo-09), 1-10.

REFERENCIAS EN INTERNET.

Ministerio de Turismo, (2008). Plan Nacional de Turismo, [en línea]. Disponible en: http://www.elsalvador.travel/userfiles/file/plan_nacional_de_turismo_2020_el_salvador.pdf [2009, 05 de junio].

Centromype, (2008). Rol de Centromype, [en línea]. Disponible en: <Http://www.centromype.com.sv/?cat=6> [2009, 05 de junio].

Ileana Laínez V. (2009, 26 de mayo). Turismo disminuye 14 % por crisis. El Diario de Hoy [en línea], Disponible en: http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=6374&idArt=3672340 [2009, 04 de junio].

ANEXO No 1.
MAPA DEL CASCO URBANO
DEL PUERTO LA LIBERTAD.

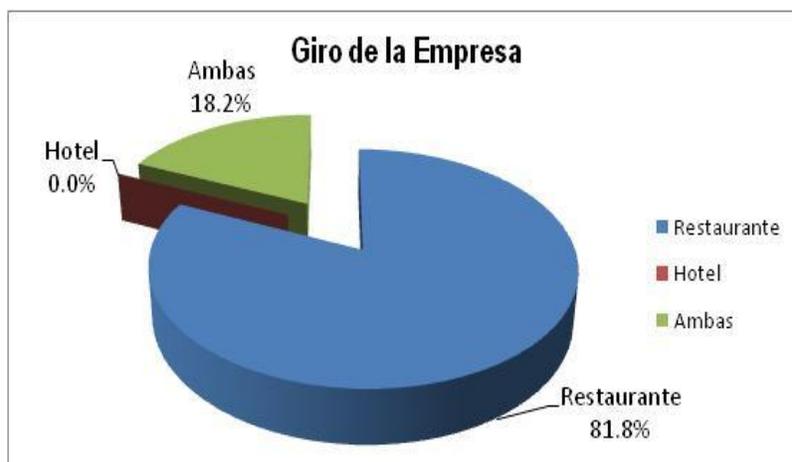
**ANEXO No 2.
PROCESAMIENTO
DE LA INFORMACIÓN.**

ANEXO No 2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN. TABULACIÓN DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS.

Pregunta 1. ¿Cual es giro de su empresa?

Objetivo: Determinar el giro de los empresarios encuestados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Restaurante	63	81.8%
Hotel	0	0.0%
Ambas	14	18.2%
Total	77	100.0%



Análisis: Del total de los empresarios encuestados, la mayoría se dedican únicamente al giro de restaurantes, mientras que una minoría prefiere combinar las actividades de restaurantes y servicio de habitaciones. Los empresarios no encuentran atractivo dedicarse únicamente al servicio de renta de habitaciones, ya que se perdería el potencial de los turistas en consumo de alimentos.

Pregunta 2. ¿Cuánto tiempo lleva funcionando su negocio?

Objetivo: Conocer el tiempo que los empresarios llevan operando sus negocios en la zona, para determinar la antigüedad y experiencia en el negocio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	42	54.5%
Entre 1 y 5 años	7	9.1%
Entre 5 y 10 años	7	9.1%
Entre 10 y 20 años	0	0.0%
Entre 20 y 30 años	0	0.0%
Más de 30 años	21	27.3%
Total	77	100.0%

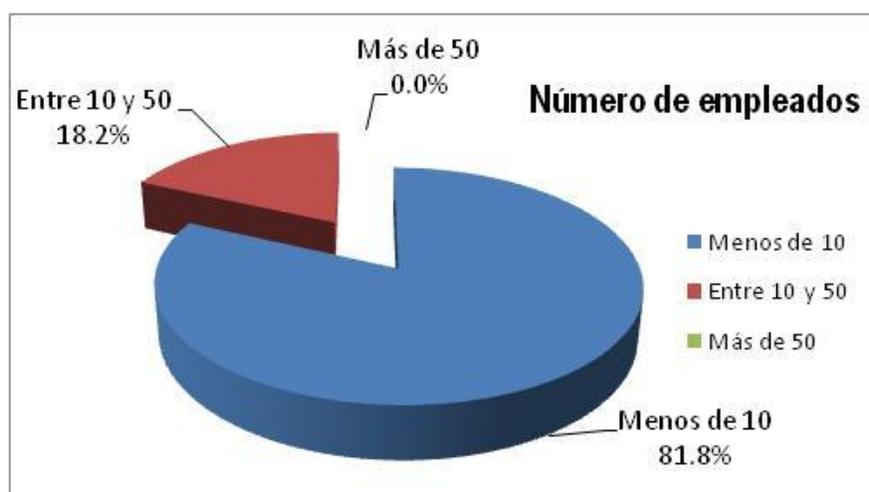


Análisis: Es evidente que más de la mitad de los empresarios encuestados son dueños de nuevos emprendimientos, es decir, tienen menos de 1 año funcionando, mientras que una pequeña parte, aunque significativa, 21 empresarios, tienen más de 30 años de funcionar en este sector. Esto representa un gran contraste, ya que se puede percibir por un lado mucha experiencia en empresarios, mientras que por otra parte, se puede percibir a muchos empresarios poco experimentados en este negocio.

3. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

Objetivo: Determinar el número de empleados en las empresas, para conocer el tamaño de la empresa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 10	63	81.8%
Entre 10 y 50	14	18.2%
Más de 50	0	0.0%
Total	77	100.0%

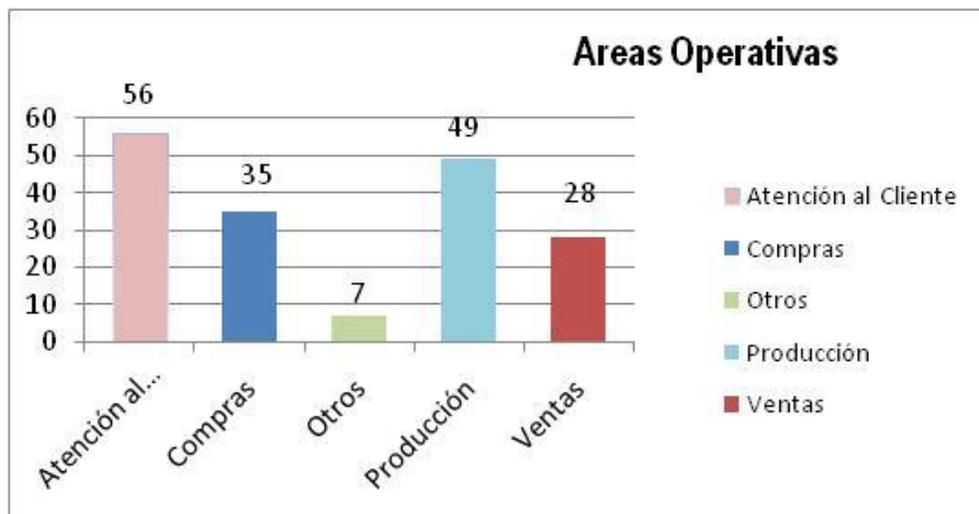


Análisis: Según el criterio del número de los empleados que sirve para clasificar a las empresas, existen en el casco urbano 63 microempresarios entre restaurantes y hoteles, mientras que 14 empresarios del mismo rubro se clasifican como pequeños empresarios.

4. ¿Mencione cuales son las áreas operativas que posee su empresa?

Objetivo: Conocer las áreas operativas con las que cuentan los negocios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Atención al Cliente	56	72.7%
Compras	35	45.5%
Otros	7	9.1%
Producción	49	63.6%
Ventas	28	36.4%
n = 77		

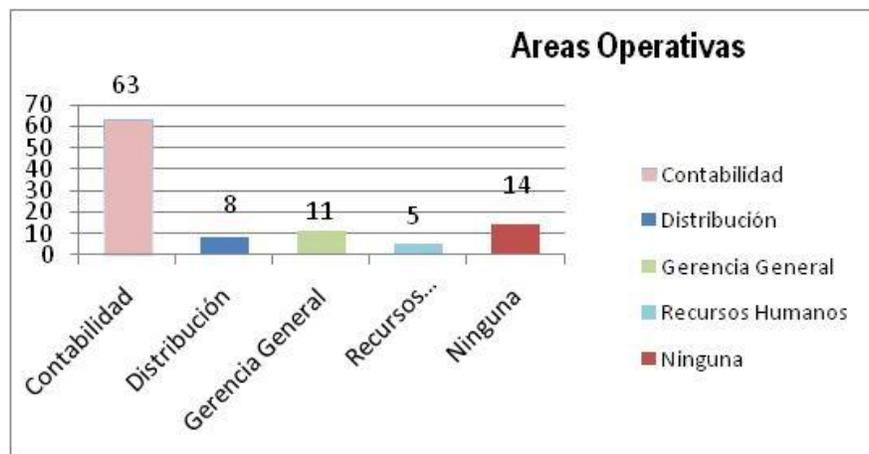


Análisis: Esta pregunta no arroja resultados excluyentes, sino complementarios, es decir que la mayoría de empresarios identifican el área específica de servicio al cliente, la minoría no identifica esta área en sus negocios, igual sucede con el área de producción. Por otro lado la mayoría no identifica fácilmente el área de compras y ventas.

5. ¿Mencione cuales son las áreas administrativas que posee su empresa?

Objetivo: Conocer las áreas administrativas con las que cuentan los negocios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Contabilidad	63	81.8%
Distribución	8	10.4%
Gerencia General	11	14.3%
Recursos Humanos	5	6.5%
Ninguna	14	18.2%
n = 77		

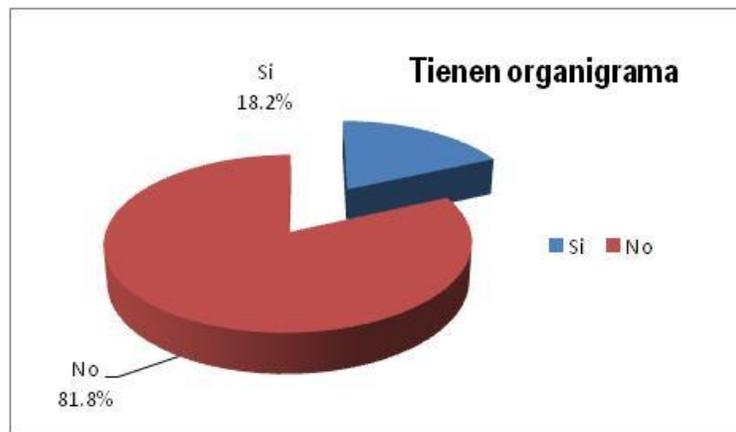


Análisis: Al igual que la pregunta anterior, esta pregunta no es excluyente, es decir que pueden haber más de una opción seleccionada. Lo que sobresale en el estudio, es que la mayoría de empresarios identifica un área de contabilidad, mientras que una pequeña cantidad de empresarios identifica áreas como gerencia general, recursos humanos, distribución, entre otros.

6. ¿Posee su empresa un organigrama?

Objetivo: Determinar si los negocios poseen estructura orgánica.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	18.2%
No	63	81.8%
Total	77	100.0%

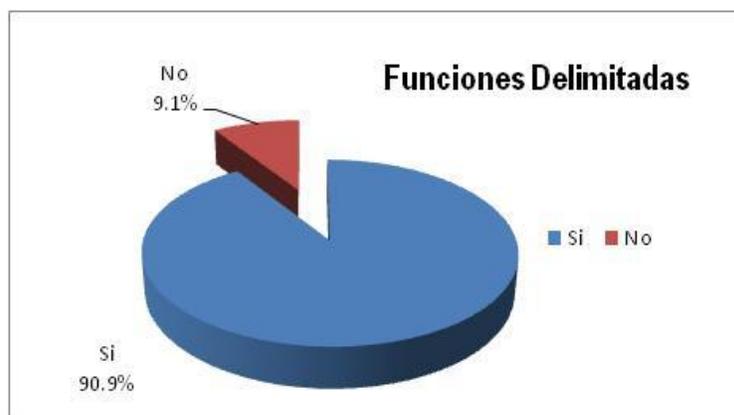


Análisis: El resultado de esta pregunta nos ayuda a entender el resultado de la pregunta anterior, ya que no se pueden identificar áreas específicas en las empresas, ya sean estas operativas o administrativas, si no se posee una estructura orgánica previamente diseñada. Únicamente 14 de los 77 empresarios tienen una estructura orgánica definida.

7. ¿Tienen delimitadas las funciones de sus empleados, además de claridad en la jerarquía?

Objetivo: Determinar si los negocios tienen delimitadas las funciones de los empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	90.9%
No	7	9.1%
Total	77	100.0%

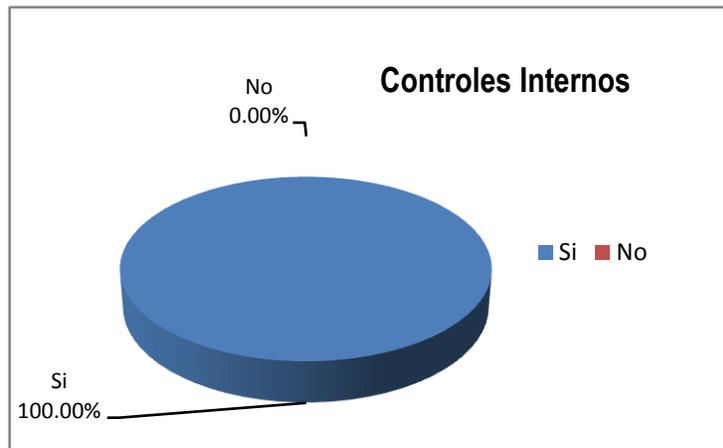


Análisis: Este resultado nos muestra que la mayoría de empresarios, específicamente 70 empresarios, tienen claro que tanto ellos como sus empleados tienen claridad en las responsabilidades dentro del negocio, esto es bueno, sin embargo un pequeño porcentaje, 7 empresarios (0 representantes) manifiestan no tener claridad en aspectos como quien manda a quien.

8. ¿Acostumbra realizar controles internos en las operaciones de su empresa?

Objetivo: Determinar si los empresarios realizan controles internos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	77	100.0%
No	0	0.0%
Total	77	100.0%

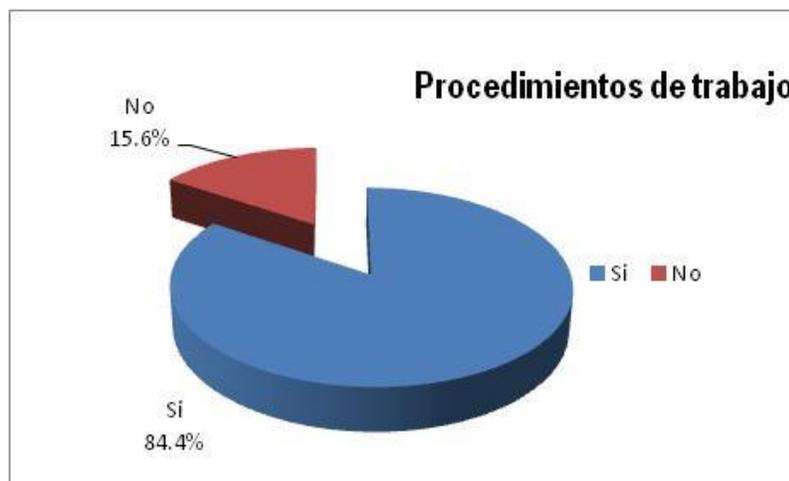


Análisis: Es claro identificar que ningún empresario corre riesgos de no supervisar lo que sus empleados hacen, ya que todos realizan algún tipo de control interno dentro de sus negocios. Estos controles van desde aseo y salud, caja, controles de calidad e inventarios.

9. ¿Poseen procedimientos de trabajo previamente establecidos en su empresa?

Objetivo: Determinar si los empresarios poseen procedimientos de trabajo en sus respectivos negocios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	84.4%
No	12	15.6%
Total	77	100.0%



Análisis: La mayoría de empresarios tienen claros los procedimientos que deben realizarse para realizar las diferentes funciones en el negocio, 65 de 77 empresarios, mientras que un pequeño número no posee claridad en este asunto. Esto represente un punto a favor en aquellos negocios que tienen claridad en los procedimientos y representa una debilidad en aquellas que no están claros. Un dato relevante en esta pregunta es que la mayoría de las personas que tienen claridad en los procesos no los tienen escritos, un 92.3 % de 65 empresarios.

10. ¿Planifican en su negocio las actividades a realizar en un periodo de tiempo determinado?

Objetivo: Conocer si los encuestados planifican sus actividades periódicamente.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	77	100.0%
No	0	0.0%
Total	77	100.0%

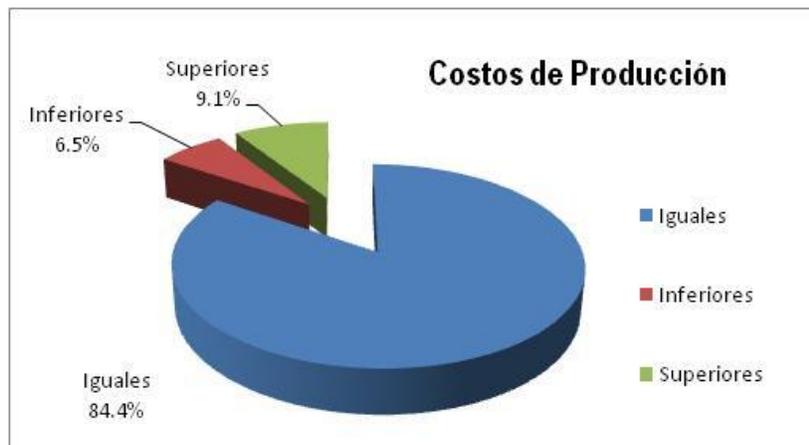


Análisis: El resultado de esta pregunta, arroja un resultado favorable para todos los empresarios, y es que según el estudio, todos los encuestados planifican sus actividades, es decir no dejan al azar temas como la compra de insumos, cantidades a producir, proyecciones de ventas, entre otros. Casi un 90 % de los encuestados manifiestan realizar esta planificación mensualmente, el otro 10% por temporada.

11. ¿Cómo considera los costos de producción de su empresa en comparación a la competencia?

Objetivo: Conocer la percepción de los empresarios respecto a los costos de producción en comparación con los de la competencia.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Iguales	65	84.4%
Inferiores	5	6.5%
Superiores	7	9.1%
Total	77	100.0%



Análisis: La mayoría de los empresarios consideran sus costos iguales a los de la competencia y esto se debe principalmente a que la mayoría realiza la compra de sus insumos en mercados de la zona. Una minoría considera que sus costos son inferiores o superiores.

12. ¿Cuál es el horario de atención al cliente?

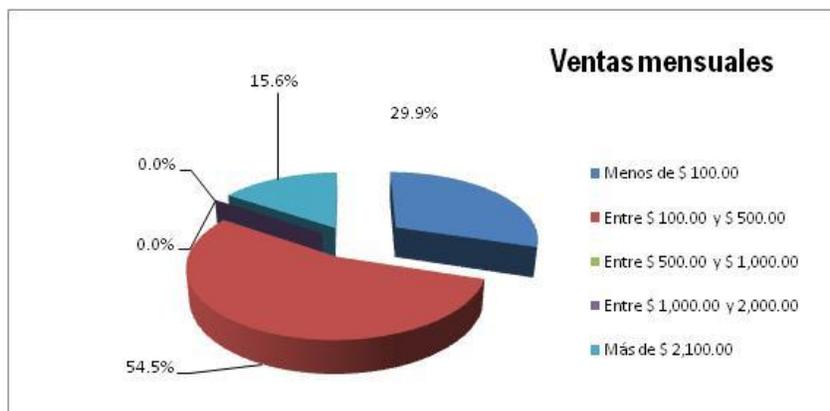
Objetivo: Conocer el horario de mayor afluencia de turistas en la zona.

Análisis: Acá las respuestas fueron muy diferentes, sin embargo la mayoría de restaurantes y hoteles abren las puertas a sus clientes entre las 8:00 a.m. y las 8:00 p.m.

13. ¿Cuál es el promedio de ventas semanales en su empresa?

Objetivo: Conocer el nivel de ingresos por ventas para determinar el tamaño de las empresas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$ 100.00	23	29.9%
Entre \$ 100.00 y \$ 500.00	42	54.5%
Entre \$ 500.00 y \$ 1,000.00	0	0.0%
Entre \$ 1,000.00 y 2,000.00	0	0.0%
Más de \$ 2,100.00	12	15.6%
Total	77	100.0%



Análisis: Partiendo de la clasificación que propone CONAMYPE referente a los ingresos de las empresas, el estudio arroja que 65 encuestados son microempresarios y 12 son pequeños empresarios, datos que no son totalmente contrarios con los resultados de la pregunta No 3.

14. ¿Cuántas mesas o habitaciones tiene el negocio para atención al cliente?

Objetivo: Conocer la disponibilidad de recursos con los que cuentan los empresarios para atender a sus clientes (Restaurantes y hoteles).

En las siguientes tablas se muestra el resultado para los restaurantes (mesas) y Hoteles (Habitaciones):

Micro y Pequeña empresa

Opciones (Mesas)	Frecuencia	Porcentaje
menos de 10	50	64.9%
entre 10 y 20	8	10.4%
más de 20	19	24.7%
Total	77	100.0%

Pequeña empresa

Opciones (Habitación.)	Frecuencia	Porcentaje
menos de 10	14	100.0%
entre 10 y 20	0	0.0%
más de 20	0	0.0%
Total	14	100.0%

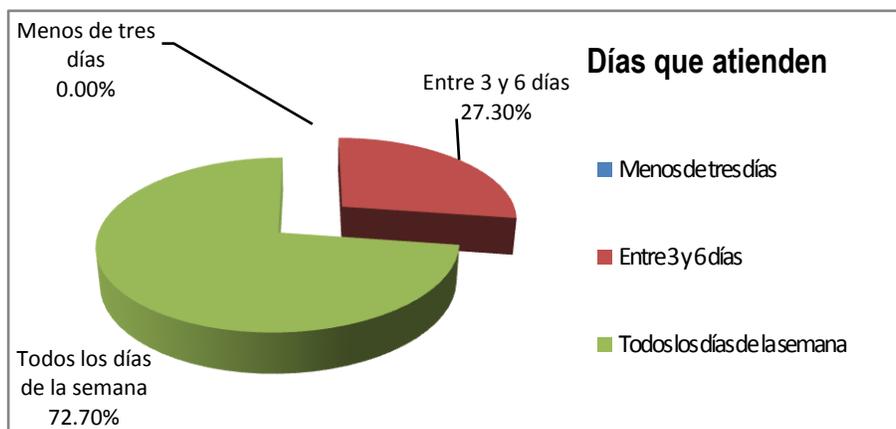


Análisis: La totalidad de los hoteles, es decir los 14 negocios, tienen menos de 10 habitaciones, lo que demuestra que tienen una capacidad limitada respecto a la demanda de servicios de renta de habitaciones. En el caso de los empresarios restauranteros, 50 empresarios tienen menos de 10 mesas, 8 empresarios tienen entre 10 y 20 mesas, mientras que 19 empresarios poseen más de 20 mesas para atención a clientes.

Pregunta 15.- ¿Cuántos días a la semana abre su negocio?

Objetivo: Conocer el número de días en que están habilitados los negocios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de tres días	0	0.0%
Entre 3 y 6 días	21	27.3%
Todos los días de la semana	56	72.7%
Total	77	100.0%



Análisis: Del total de los entrevistados, 56 personas mantienen abierto sus negocios todo los días de la semana y esto representa el 72.7% de la población, esto porque los empresarios desean al sacar el máximo provecho de sus negocios.

Pregunta 16.- ¿Cuánto tiempo, aproximadamente, tarda en atender un cliente?

Objetivo: Conocer el tiempo aproximado que tarda en atender un cliente.

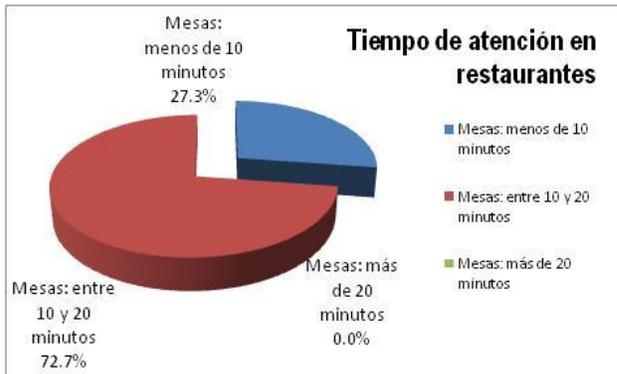
En las siguientes tablas se muestra el resultado para los restaurantes (mesas) y Hoteles (Habitaciones):

Micro y Pequeña empresa

Pequeña empresa

Opciones (Mesas/Minutos)	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 10	21	27.3%
Entre 10 y 20	56	72.7%
Más de 20	0	0.0%
Total	77	100.0%

Opciones (Habitaciones/Minutos)	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 10	14	100.0%
Entre 10 y 20	0	0.0%
Más de 20	0	0.0%
Total	14	100.0%

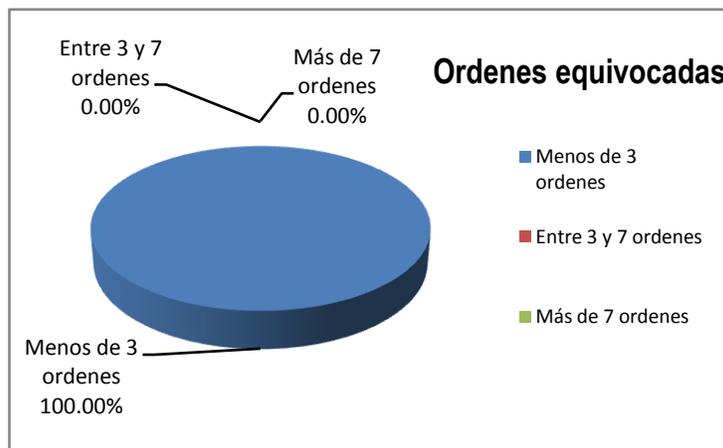


Análisis: Haciendo la separación, los establecimientos que son restaurantes y hoteles, ninguno de ellos se tarda más de 10 minutos en atender una orden. El total de los encuestados, 56 que presentan más del 72% de la población en estudio, dijeron que se tardan entre 10 a 20 minutos en entregar una orden. Lo que habla muy bien de la rapidez del proceso de atención a clientes.

Pregunta 17.- (Solo restaurantes) ¿Cuántas órdenes se toman de forma equivocada en semana?

Objetivo: Conocer el número de órdenes equivocadas que se emiten semanalmente.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 3 ordenes	77	100.0%
Entre 3 y 7 ordenes	0	0.0%
Más de 7 ordenes	0	0.0%
Total	77	100.0%



Análisis: Del total de los empresarios encuestados, en su totalidad, los 77 empresarios emiten menos de tres órdenes equivocadas, esto representa un punto a favor para los empresarios ya que se evitan de inconvenientes y molestias en los clientes.

Pregunta 18.- ¿Con respecto a los demás negocios, en qué posición considera que se encuentra su empresa?

Objetivo: Conocer la posición en la que se encuentra la empresa con respecto a la competencia.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Igual	49	63.6%
Inferior	7	9.1%
Superior	21	27.3%
Total	77	100.0%

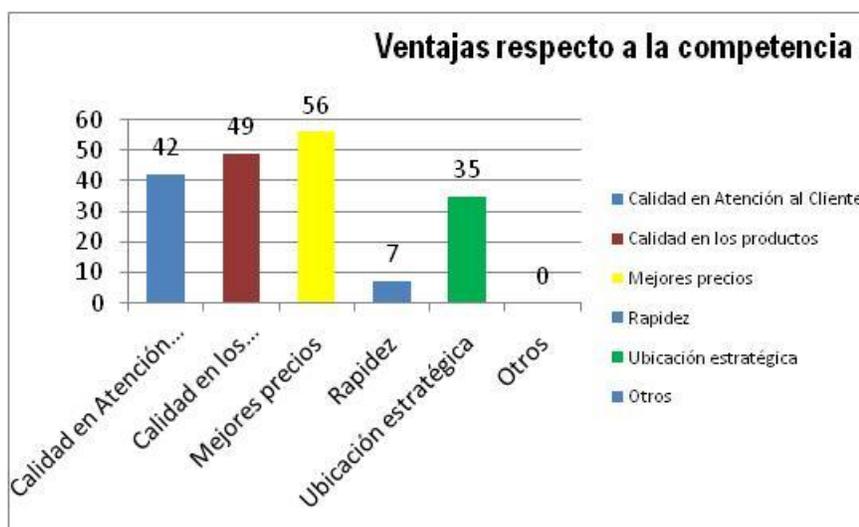


Análisis: Del total de los negocios encuestados, 49 empresarios manifestaron que se encuentran en igual nivel con la competencia, este debido a que las comprar de insumos las realizan en el mismo lugar de abastecimiento. 21 empresarios (27.3%) creen que están posicionados a un nivel superior que la competencia, debido según lo percibido por su posición estratégica y cobertura de clientes. Solo 7 empresarios consideran que se encuentran en un nivel inferior que la competencia.

Pregunta 19.- ¿Según su criterio, cuáles son las ventajas que posee actualmente con respecto a los demás negocios?

Objetivo: Conocer diferentes ventajas competitivas que tiene la empresa con respecto a la competencia.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Calidad en Atención al Cliente	42	54.5%
Calidad en los productos	49	63.6%
Mejores precios	56	72.7%
Rapidez	7	9.1%
Ubicación estratégica	35	45.5%
Otros	0	0.0%
n = 77		

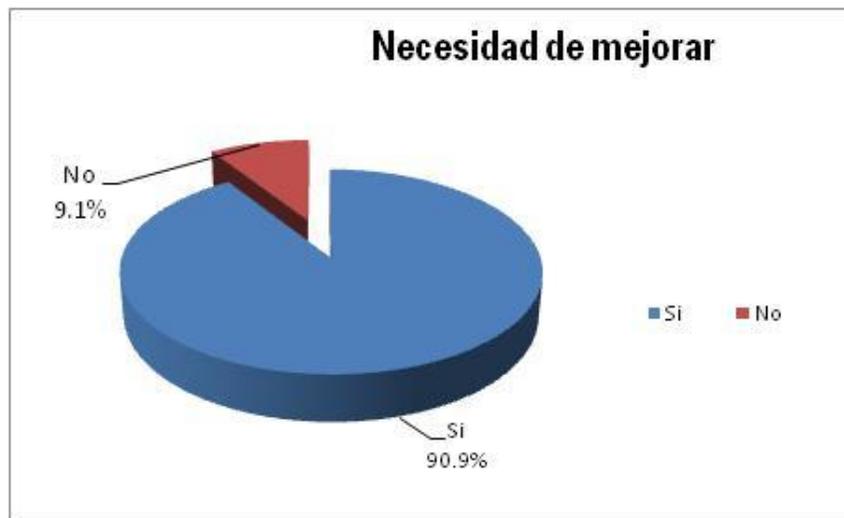


Análisis: Del total de los negocios encuestados, 56 empresarios manifestaron que ellos tienen la ventaja competitiva con respecto a la competencia los mejores precios este grupo representando más del 70% de la población en estudio, lo que denota que los empresarios en su mayoría creen que tienen los precios más bajos, 49 del total de empresarios encuestados dijeron que su ventaja es la calidad de los productos, 42 personas dijeron que ellos tienen mejor atención al cliente, 35 manifestaron que ellos tenían una ubicación estratégica y una minoría de 7 empresarios consideran que su ventaja es la rapidez en que atienden su orden.

Pregunta 20.- ¿Existe alguna área específica en la que considera que su negocio debería mejorar?

Objetivo: Conocer las áreas en las que a la empresa se le es necesario mejorar.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	90.9%
No	7	9.1%
Total	77	100.0%

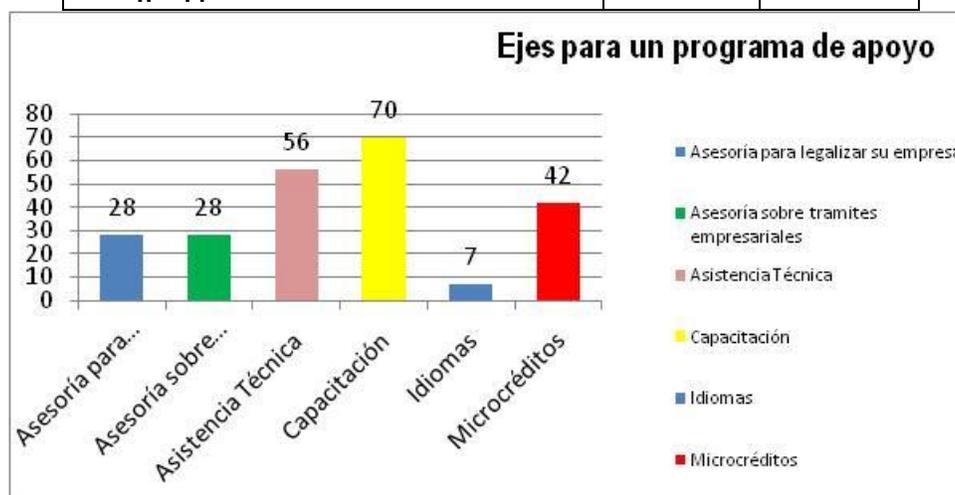


Análisis: Del total de los negocios encuestados, 70 empresarios manifestaron que ellos tienen que mejorar en una área específica este grupo representa más del 90% de la población en estudio lo que denota que los empresarios en su mayoría creen que si tienen que mejorar en una área debilitada y una minoría de 7 empresarios consideran que ellos todas sus áreas las están desarrollando de una manera óptima.

Pregunta 21.- ¿Si se diseñara un programa de apoyo a los empresarios de su sector, que ejes considera deberían incluirse en este?

Objetivo: Conocer los ejes fundamentales en la que la empresa desearía que se incluyera al diseñarse un programa de apoyo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Asesoría para legalizar su empresa	28	12.1%
Asesoría sobre tramites empresariales	28	12.1%
Asistencia Técnica	56	24.2%
Capacitación	70	30.3%
Idiomas	7	3.0%
Microcréditos	42	18.2%
n = 77		

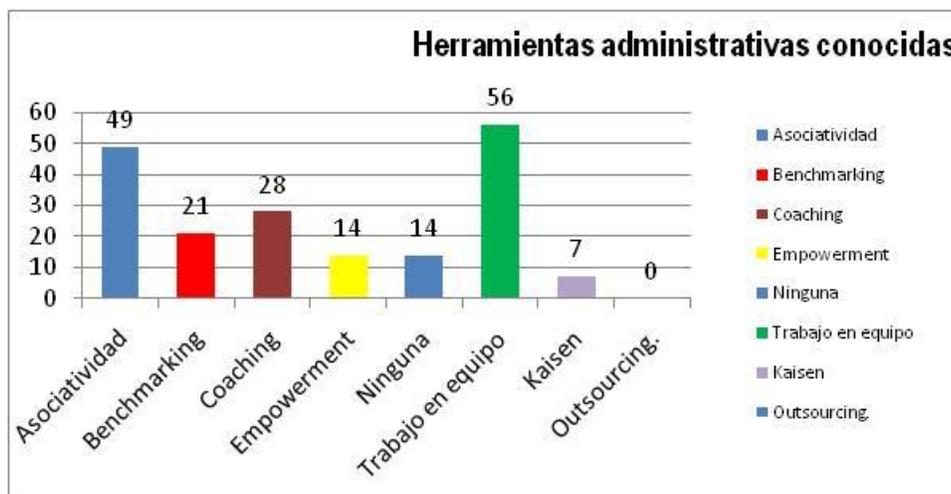


Análisis: Los resultados son complementarios y no excluyentes, del total de los negocios encuestados, 42 empresarios manifestaron que de desarrollarse un programa de apoyo, creen conveniente que se desarrolle el eje temático de microcrédito, 7 negociantes dijeron que el conocimiento de un segundo idioma, 70 personas casi en totalidad manifestaron la facilitación de capacitaciones administrativas, este grupo representa más del 90% de la población en estudio, lo que denota que los empresarios en su mayoría creen que se tiene que tomar en cuenta el tema de las capacitaciones, 28 empresarios del total de empresarios encuestados dijeron que la asesoría para legalizar su empresa, en igual número los opinaron sobre asesoría sobre tramites empresariales, 56 personas dijeron que la asistencia técnica.

Pregunta 22.- ¿Ha escuchado hablar de herramientas administrativas, como las se mencionan a continuación?

Objetivo: Conocer el grado de conocimiento que tiene el negocio con respecto a las herramientas administrativas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Asociatividad	49	63.6%
Benchmarking	21	27.3%
Coaching	28	36.4%
Empowerment	14	18.2%
Ninguna	14	18.2%
Trabajo en equipo	56	72.7%
Kaisen	7	9.1%
Outsourcing.	0	0.0%
n = 77		

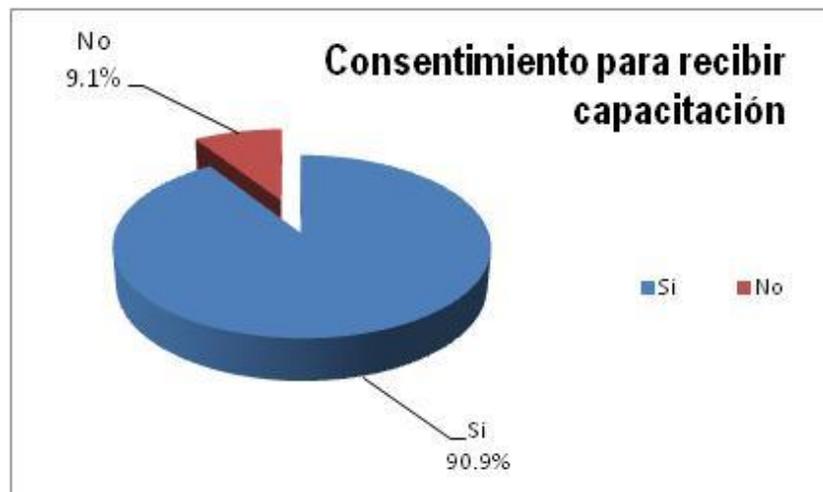


Análisis: Del total de los negocios encuestados, 56 empresarios manifestaron que tienen conocimiento de la herramienta administrativa del trabajo en equipo este grupo representa más del 50% de la población en estudio lo que denota que los empresarios en su mayoría ha escuchado hablar del trabajo en equipo, 49 negociantes dijeron que han escuchado de la asociatividad, 21 del Benchmarking otras 28 Coaching, 14 personas más del Empowerment y una minoría 7 personas dijeron que el kaisen. Dato importante es que Un 0% en Outsourcing.

Pregunta 23.- ¿Todas las herramientas anteriores son útiles, básicas y sencillas para la gestión de las actividades en su negocio. ¿Le gustaría recibir capacitación en alguna de las aéreas anteriores?

Objetivo: Conocer las herramientas administrativa en la que la empresa está interesada en capacitar a su personal.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	90.9%
No	7	9.1%
Total	77	100.0%

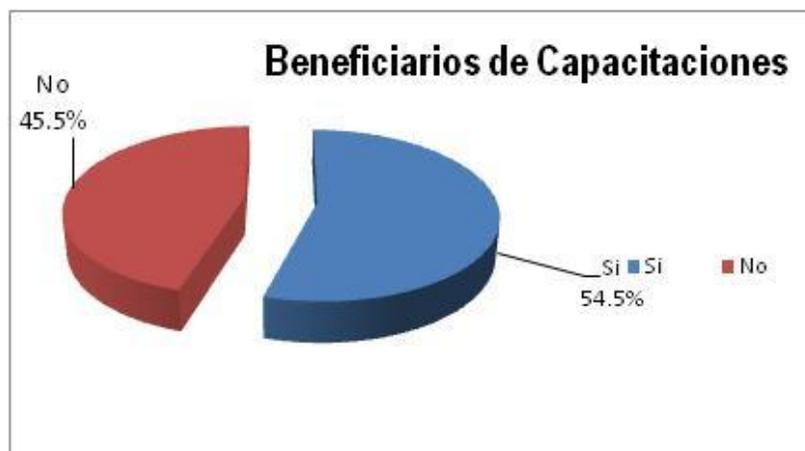


Análisis: Del total de los negocios encuestados, 70 empresarios manifestaron que ellos tienen el deseo de recibir capacitaciones, este grupo representa más del 90% de la población en estudio lo que denota que los empresarios en su mayoría creen que las capacitaciones es una necesidad para sus empresas. Una minoría de 7 empresarios consideran que es necesario recibir capacitaciones. El 90.9% de los encuestados manifestaron que si consideran necesario recibir capacitaciones en alguna área específica y el 9.1% de las personas encuestadas dijeron no están interesados en recibir capacitaciones.

Pregunta 24.- ¿Ha recibido de parte de la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad algún tipo de capacitación en herramientas administrativas para gestionar las actividades en su negocio?

Objetivo: Conocer si la organización ha recibido capacitaciones en relación a las herramientas administrativas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	54.5%
No	35	45.5%
Total	77	100.0%

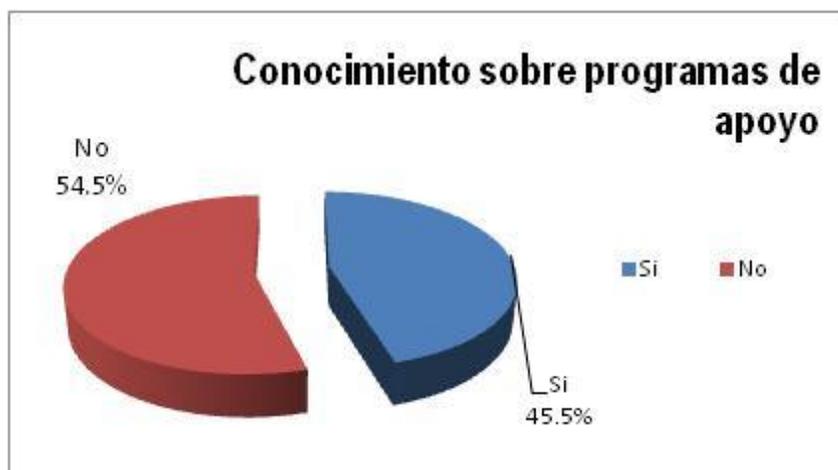


Análisis: Del total de los negocios encuestados, 42 empresarios manifestaron que ellos si han recibido capacitaciones por parte de la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad este grupo representa más del 50% de la población en estudio lo que denota que los empresarios en su mayoría si han recibido capacitaciones y una menor cantidad de empresarios 35 personas consideran manifestaron que no han recibido capacitaciones de ninguna índole por parte de la Alcaldía Municipal de Puerto la Libertad.

Pregunta 25.- ¿Conoce los programas de apoyo que ha impulsado la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad para el apoyo de los micros y pequeños empresarios del sector turismo?

Objetivo: Conocer el grado de conocimiento que tiene la organización con respecto a programas de apoyo a los micros y pequeños empresarios impulsado por la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	45.5%
No	42	54.5%
Total	77	100.0%

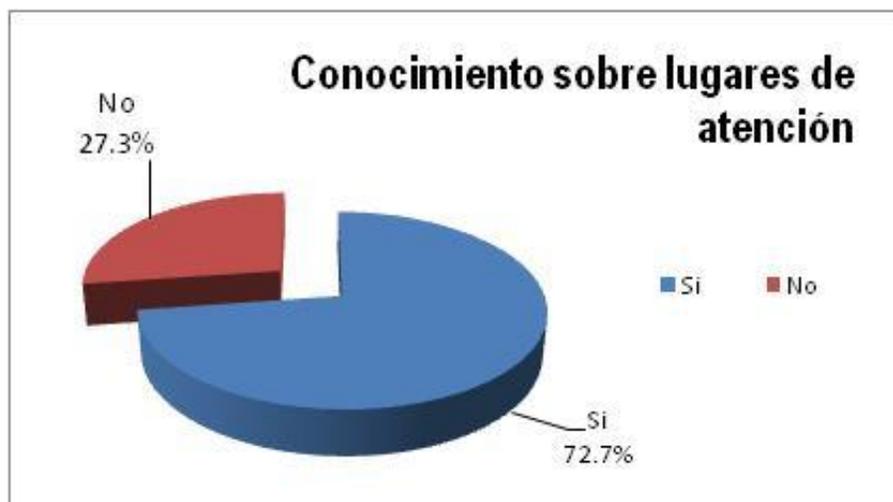


Análisis: Del total de los negocios encuestados, 42 empresarios manifestaron que ellos desconocen que la Alcaldía Municipal de Puerto la Libertad halla desarrollada algún programa de para los micros y pequeños empresarios este grupo representa más del 50% de la población en estudio lo que denota que los empresarios en su mayoría no tienen conocimiento de proyectos por parte de la alcaldía y una menor cantidad de empresarios 35 personas tienen conocimiento de programas promovidos de la Alcaldía Municipal de Puerto la Libertad.

Pregunta 26.- ¿Existe en la ciudad del Puerto La Libertad algún lugar donde reciba apoyo para su negocio?

Objetivo: Conocer si en la ciudad del Puerto La Libertad existe un ente que brinde apoyo a los micros y pequeños empresarios de esa localidad.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	72.7%
No	21	27.3%
Total	77	100.0%

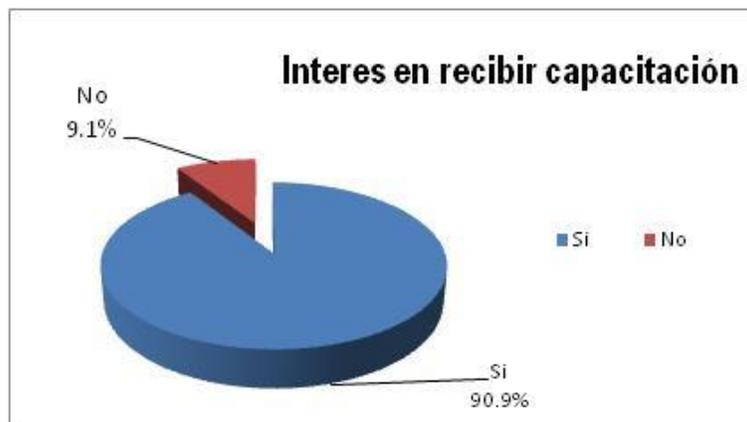


Análisis: Del total de los negocios encuestados, 56 empresarios manifestaron que ellos si tienen conocimientos que hay instituciones que apoyen a los micros y pequeños empresarios este grupo representa más del 70% de la población en estudio lo que denota que los empresarios en su mayoría si conocen instituciones que apoyen a los micros y pequeños empresarios y una menor cantidad de empresarios 21 personas consideran desconocen que hay alguna institución que apoyen a los micro y pequeños empresarios.

Pregunta 27.- ¿Le interesaría recibir algún tipo de capacitación, además de las mencionadas anteriormente?

Objetivo: Conocer si efectivamente los micros y pequeños empresarios están interesados en recibir capacitaciones de herramientas administrativas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	90.9%
No	7	9.1%
Total	77	100.0%

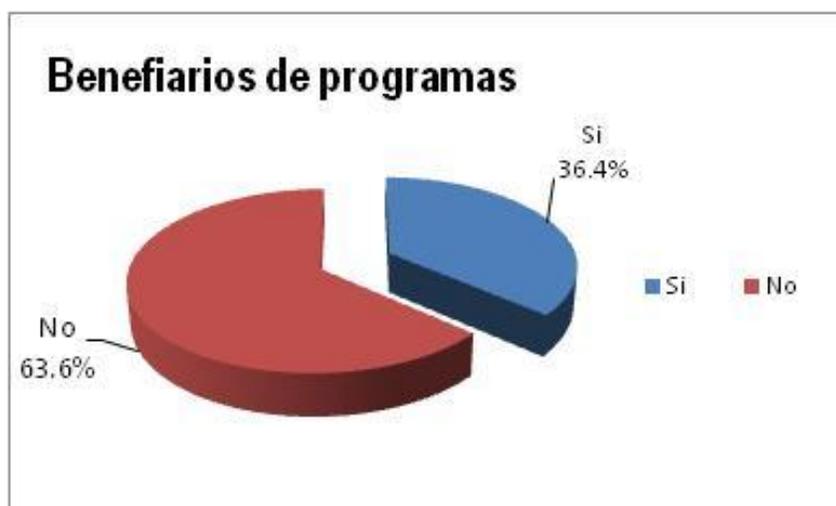


Análisis: Del total de los negocios encuestados, 70 empresarios manifestaron que ellos si están interesados en recibir capacitaciones de herramientas administrativas, este grupo representa más del 90% de la población en estudio lo que denota que los empresarios en su mayoría si están interesados en tecnificarse en este tipo de áreas de conocimiento administrativo. Una menor cantidad de empresarios, 7 personas, consideran innecesario capacitarse en el área de conocimiento de herramientas administrativas.

Pregunta 28.- ¿Si han existido programas de apoyo, ha sido usted beneficiario de dicho programa?

Objetivo: Conocer si efectivamente los micros y pequeños empresarios han sido beneficiados con los programas de apoyo para ese sector.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	36.4%
No	49	63.6%
Total	77	100.0%

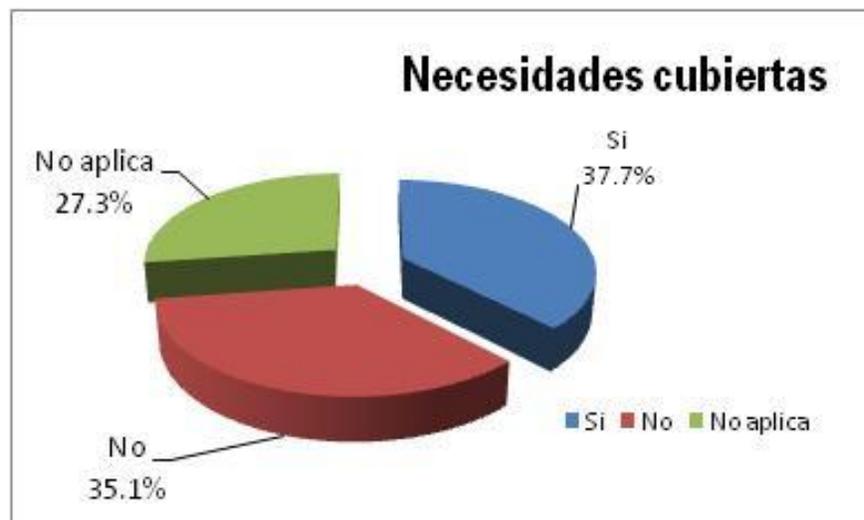


Análisis: Del total de los negocios encuestados, 49 empresarios manifestaron que ellos no han visto favorecidos con programas de desarrollo de apoyo por parte de alguna institución, este grupo representa más del 63% de la población en estudio, lo que denota que los empresarios en su mayoría no han sido beneficiados con el desarrollo de programas de desarrollo y una menor cantidad de empresarios 28 personas consideran que si han recibido apoyo en el desarrollo de programas de apoyo.

Pregunta 29. ¿Si ha participado en algún programa, éste ha cubierto sus necesidades?

Objetivo: Conocer si los programas que han sido desarrollados cubren las necesidades de los micros y pequeños empresarios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	37.7%
No	27	35.1%
No aplica	21	27.3%
Total	77	100.0%



Análisis: Del total de los negocios encuestados, 56 empresarios han participado en algún programa, esto representa el 72.8% de la población en estudio, lo que denota que los empresarios están interesados en los programas que contribuyan a su desarrollo, aunque según manifiestan 27 empresarios (35.1%) los programas no satisfacen sus necesidades, podemos concluir que la mayoría de los empresarios están interesados en programas que contribuyan a su desarrollo pero dichos programas no han sido desarrollados correctamente o no han contenido todo lo solicitado por los empresarios.

Pregunta 30. ¿Cuáles son los principales días y las principales horas que atienden clientes?

Objetivo: Conocer los días y las horas de mayor afluencia de turistas en la zona.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Viernes - Domingo, de 10:00 am a 6:00 pm	56	72.7%
Sábado - Domingo, de 12:00 m a 8:00 pm	14	18.2%
Domingo 12:00 m a 6:00 pm	7	9.1%
Total	77	100.0%

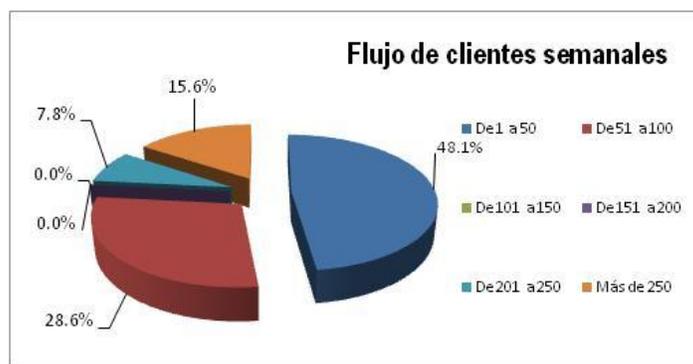


Análisis: Queda de forma muy clara que el día y horario con mayor demanda es el domingo de 12:00 m. a 6:00 p.m., ya que todos los encuestados mencionaron ese día y ese horario, sin embargo el día sábado en el mismo horario ocupa el segundo lugar y el viernes ocupa el tercero, cabe mencionar que la diferencia entre estos tres días no es inmensa, más bien es muy pequeña, por lo que se puede concluir que de viernes a domingo en horario de 12:00 m. a 6:00 p.m. son los días y horas claves para realizar las ventas en estos negocios.

Pregunta 31. ¿Cuántos clientes visitan su negocio semanalmente?

Objetivo: Conocer la cantidad de turistas que reciben los negocios en un periodo de tiempo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 50	37	48.1%
De 51 a 100	22	28.6%
De 101 a 150	0	0.0%
De 151 a 200	0	0.0%
De 201 a 250	6	7.8%
Más de 250	12	15.6%
Total	77	100.0%

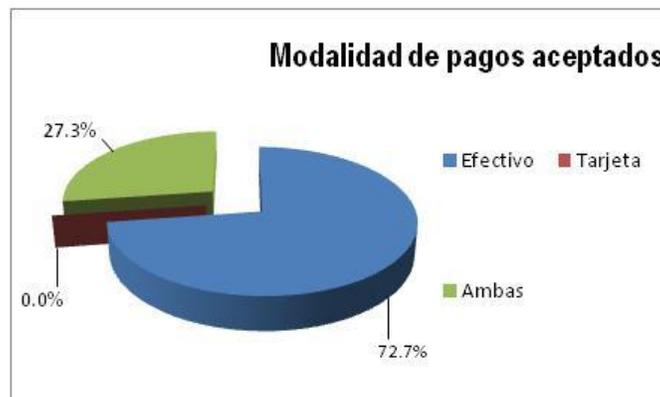


Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, 59 empresarios (76.7%) manifiestan recibir menos de 100 turistas durante el periodo de una semana, y solamente 18 empresarios (23.3%) dicen recibir más de 200 turistas en el mismo periodo, se puede concluir que los empresarios con mayor experiencia y mejor ubicación en el casco urbano del puerto la libertad están adueñados de buena parte de la asistencia turística en esta zona, por lo cual los demás micros y pequeños empresarios deben capacitarse para tomar las medidas necesarias y poder disponer de una mayor participación en la atención a los turistas que visitan el casco urbano del puerto la libertad.

Pregunta 32. ¿Cuál es la modalidad en que los clientes realizan sus pagos?

Objetivo: Conocer los métodos de pago usados por el turista y las opciones de pago que ofrecen las empresas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	56	72.7%
Tarjeta	0	0.0%
Ambas	21	27.3%
Total	77	100.0%

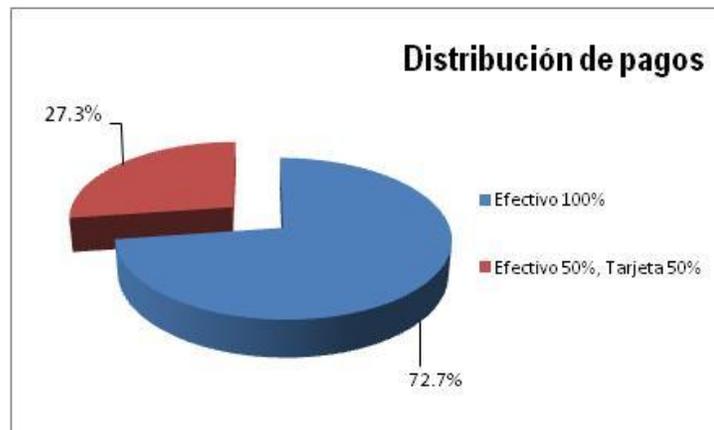


Análisis: Se puede observar claramente que la mayoría (72.7%) de los pagos recibidos por los negocios son en efectivo, sin embargo existen negocios que con la finalidad de dar facilidades a los clientes y también como estrategia competitiva, aceptan el pago a través de tarjetas de debito/crédito.

Pregunta 33. ¿Qué porcentaje de dichos pagos son en efectivo y con tarjeta?

Objetivo: Conocer el porcentaje de efectivo recibido y el porcentaje de crédito que ofrecen las empresas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo 100%	56	72.7%
Efectivo 50%, Tarjeta 50%	21	27.3%
Total	77	100.0%

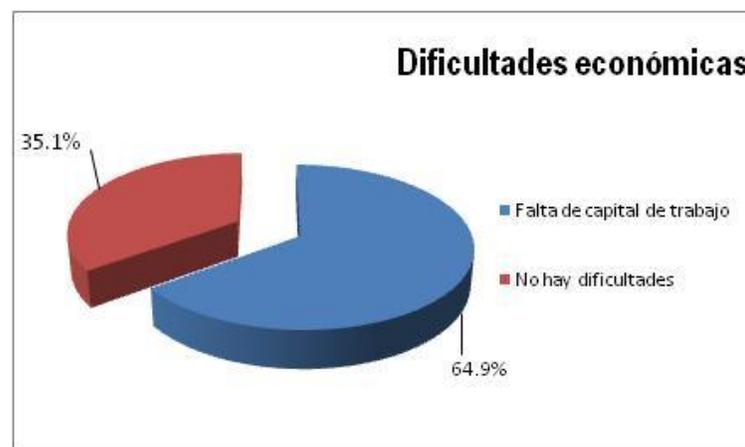


Análisis: Tal y como se menciona en la pregunta anterior, la mayoría (72.7%) de negocios reciben los pagos en efectivo, sin embargo los negocios que tienen la opción de recibir pagos a través de tarjetas, mantienen un 50% de sus pagos en efectivo y un 50% de pagos a través de tarjetas, entonces podemos concluir que el efectivo predomina en las operaciones de los negocios que funcionan en el casco urbano del puerto la libertad.

Pregunta 34. Qué tipo de dificultades económicas enfrentan diaria o semanalmente

Objetivo: Conocer las principales dificultades económicas que atraviesan los empresarios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Falta de capital de trabajo	50	64.9%
No hay dificultades	27	35.1%
Total	77	100.0%

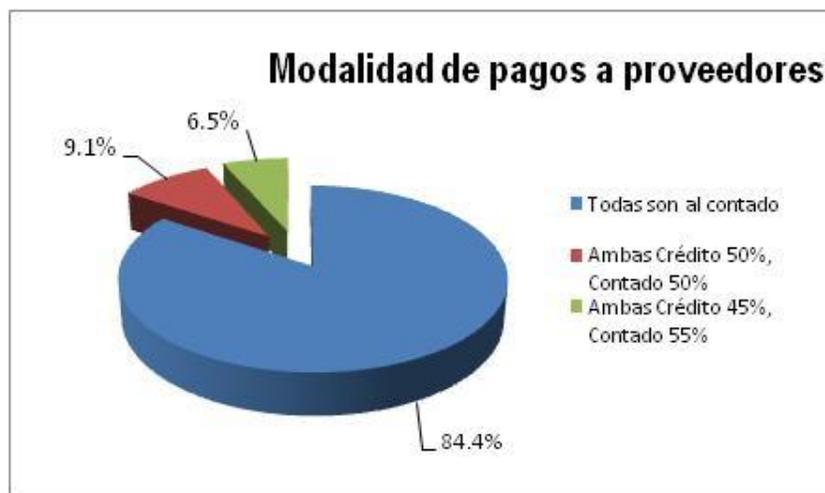


Análisis: La mayoría (64.9%) de los micros y pequeños empresarios del casco urbano del puerto la libertad manifiestan que sus dificultades económicas son la falta de capital de trabajo, esto puede deberse a la poca afluencia de turistas, el pago a través de tarjetas de crédito, entre otros. Lo que nos indica claramente que el manejo del efectivo no es el adecuado, ya que el capital de trabajo recibido debería ser suficiente para cubrir las necesidades.

Pregunta 35. ¿Sus proveedores le dan crédito o todas sus compras son al contado?

Objetivo: Determinar las opciones de crédito con las que cuentan los empresarios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Todas son al contado	65	84.4%
Ambas Crédito 50%, Contado 50%	7	9.1%
Ambas Crédito 45%, Contado 55%	5	6.5%
Total	77	100.0%

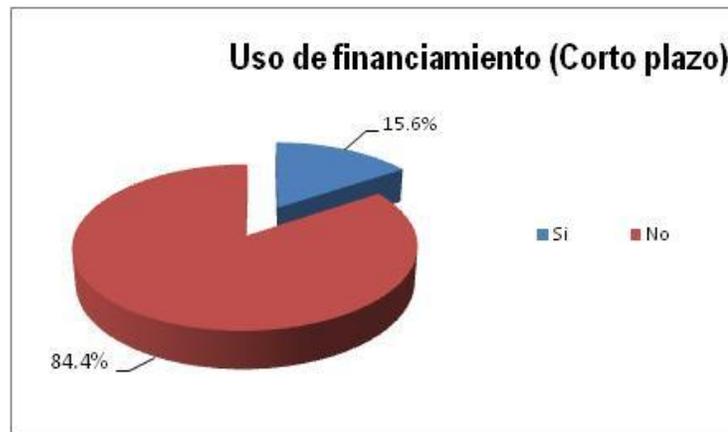


Análisis: La mayoría (84.4%) de los micros y pequeños empresarios manejan todas sus compras al contado, son pocos (15.6%) los que tiene crédito con sus proveedores, el adecuado manejo de los créditos puede significar una ventaja competitiva, ya que así se puede evitar caer en la falta de capital de trabajo, la mayoría de los empresarios no están usando este recurso el cual les sería de gran beneficio.

Pregunta 36. ¿Utiliza financiamiento, como tarjetas de crédito o algún otro tipo de crédito, para adquirir sus insumos?

Objetivo: Conocer los tipos de financiamiento que usan los empresarios en el desarrollo de sus operaciones.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	15.6%
No	65	84.4%
Total	77	100.0%

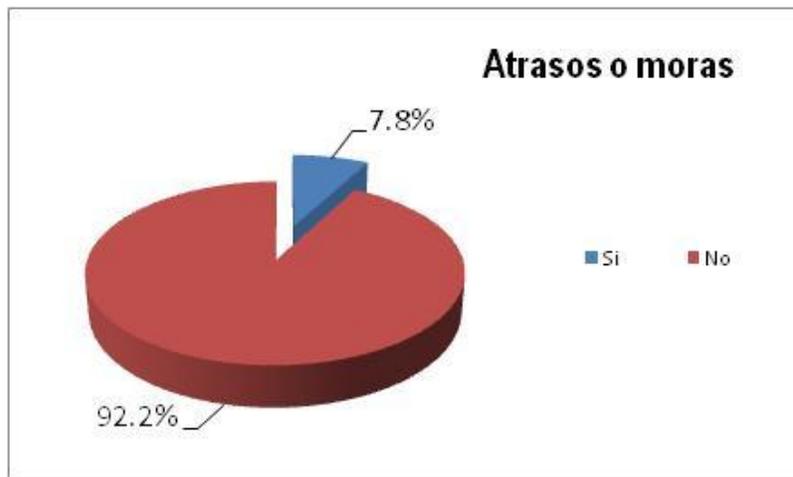


Análisis: La mayoría (84.4%) de los micros y pequeños empresarios manejan todas sus compras al contado, son pocos (15.6%) los que usan algún tipo de financiamiento, el adecuado manejo de los financiamientos puede significar una ventaja competitiva, ya que así se puede evitar caer en la falta de capital de trabajo, la mayoría de los empresarios no están usando este recurso el cual les sería de gran beneficio.

Pregunta 37. ¿Posee atrasos o moras con proveedores o con las instituciones que le brindan créditos?

Objetivo: Conocer el manejo y administración de los financiamientos usados para las operaciones por parte del empresario.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	7.8%
No	71	92.2%
Total	77	100.0%

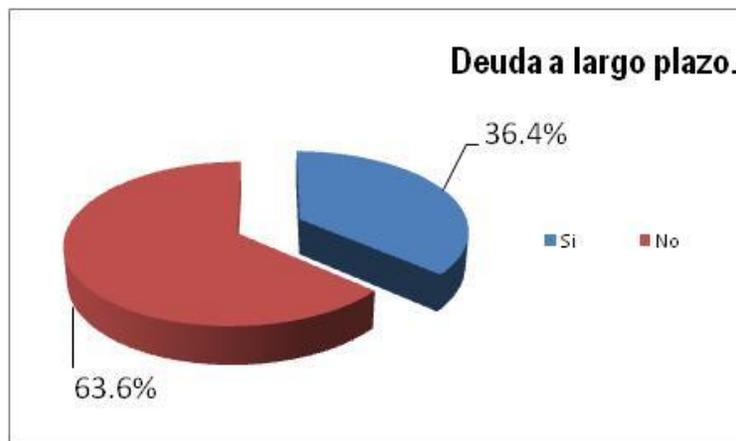


Análisis: Como ya se menciona, la mayoría de los micros y pequeños empresarios manejan todas sus transacciones de compra al contado, es por esto que son muy pocos los empresarios que tienen atrasos o moras con sus proveedores o con instituciones, este atraso o mora puede ser una consecuencia de la baja afluencia de turistas o de la poca participación que tienen estos negocios en dicha afluencia.

Pregunta 38. ¿Posee deudas por préstamos u otro tipo de financiamientos?

Objetivo: Conocer los tipos de financiamiento que usan los empresarios para invertir en los negocios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	36.4%
No	49	63.6%
Total	77	100.0%

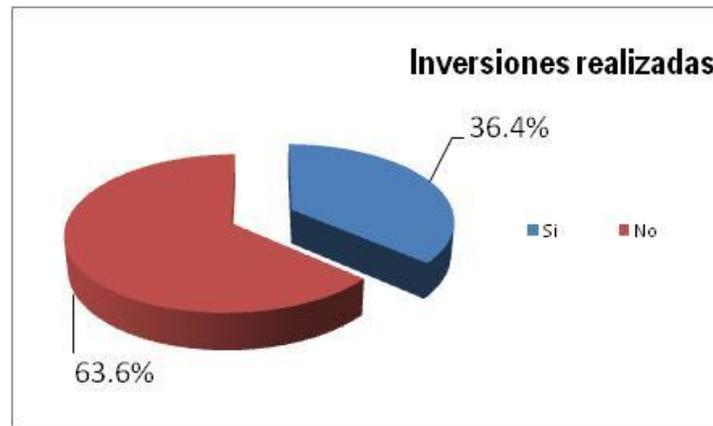


Análisis: Como consecuencia de la baja afluencia de turistas, son pocos (36.4%) los empresarios que están adquiriendo deudas, la mayoría de empresarios debido a las diversas dificultades, no siente la seguridad de adquirir un préstamo para invertirlo en su negocio.

Pregunta 39. ¿Ha realizado inversiones como compra de mobiliario y equipo durante el presente año?

Objetivo: Conocer si los empresarios han realizado inversiones.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	36.4%
No	49	63.6%
Total	77	100.0%

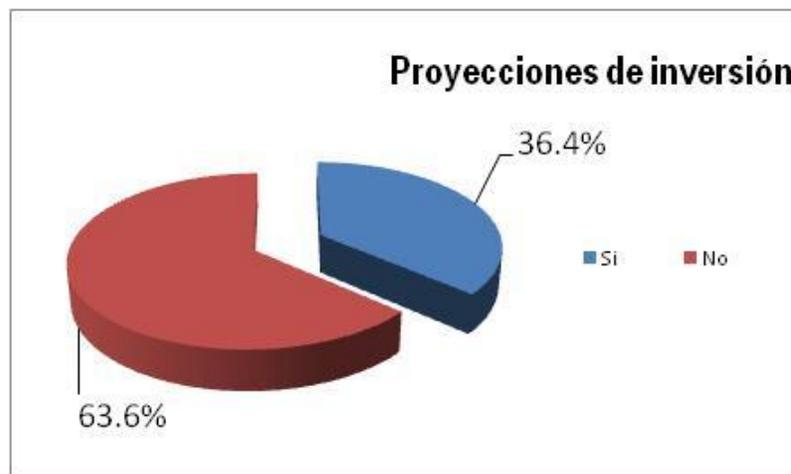


Análisis: Como consecuencia de la baja afluencia de turistas, son pocos (36.4%) los empresarios que han realizado inversiones en sus negocios, la mayoría de empresarios debido a las diversas dificultades, no siente la seguridad o no tiene la capacidad de invertir en su negocio.

Pregunta 40. ¿Tiene pensado realizar inversiones en el negocio durante el presente año?

Objetivo: Conocer si los empresarios tienen planeado realizar inversiones.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	36.4%
No	49	63.6%
Total	77	100.0%

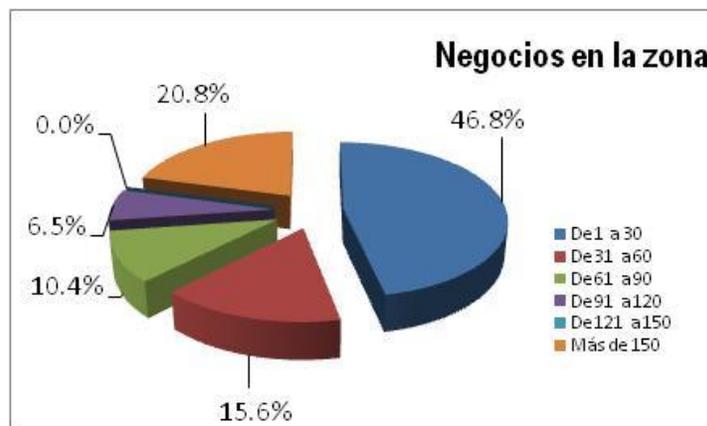


Análisis: Los pocos empresarios que ya solicitaron financiamiento e invirtieron en sus negocios tiene planeado seguir realizando inversiones en sus negocios, los demás empresarios no han realizado ni piensan realizar alguna inversión durante el presente año.

Pregunta 41. ¿Según su criterio, cuántos negocios existen en la zona del casco urbano de la ciudad del puerto la libertad?

Objetivo: Conocer si el empresario sabe o tiene la idea de la competencia a la que se enfrenta.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 30	36	46.8%
De 31 a 60	12	15.6%
De 61 a 90	8	10.4%
De 91 a 120	5	6.5%
De 121 a 150	0	0.0%
Más de 150	16	20.8%
Total	77	100.0%

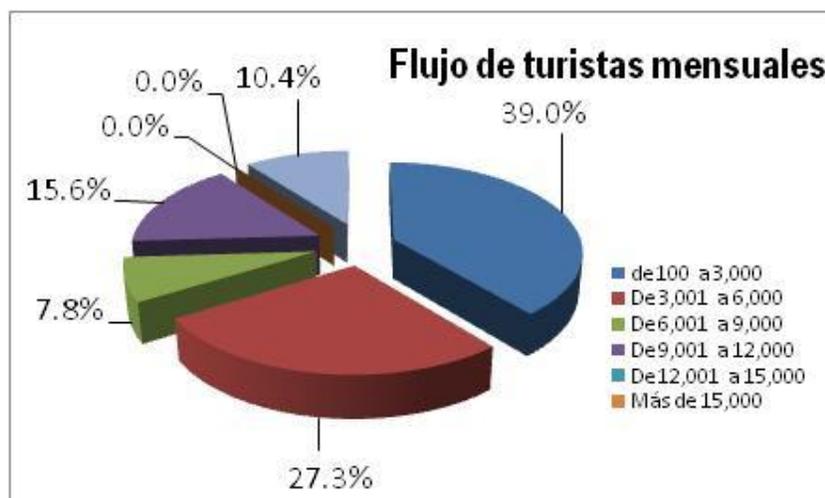


Análisis: Solamente 8 empresarios (10.4%) tiene una idea acertada de cuántos negocios (micros y pequeñas empresas) existen en el casco urbano del puerto la libertad, la mayoría (62.4%) de los empresarios tiene subestimada la competencia con la cual deben enfrentarse, el conocer la competencia es un factor muy importante, ya que así se puede determinar muchas estrategias y ventajas competitivas que ayuden al desarrollo del negocio.

Pregunta 42. ¿Cuál es el promedio de turistas que visitan la zona mensualmente?

Objetivo: Conocer si el empresario sabe o tiene la idea de la cantidad de clientes que visitan la zona.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
de 100 a 3,000	30	39.0%
De 3,001 a 6,000	21	27.3%
De 6,001 a 9,000	6	7.8%
De 9,001 a 12,000	12	15.6%
De 12,001 a 15,000	0	0.0%
Más de 15,000	0	0.0%
Sin opinión	8	10.4%
Total	77	100.0%



Análisis: Solamente 12 empresarios (15.6%) tiene una idea acertada de cuantos turistas visitan (Cifra optima proporcionada por la Alcaldía Municipal) el casco urbano del puerto la libertad, la mayoría (66.3%) de los empresarios tiene subestimada la cantidad de turistas que visitan el casco urbano, el conocer la demanda es un factor muy importante, ya que así se puede determinar muchas estrategias y ventajas competitivas que ayuden al desarrollo del negocio.

**ANEXO No 3.
CUESTIONARIO A
EMPRESARIOS**

**ANEXO No 3. ENCUESTA A EMPRESARIOS
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Encuesta dirigida a propietarios o encargados de micro y pequeñas empresas dedicadas a la industria turística en el casco urbano del Puerto La Libertad, departamento de La Libertad.

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

1. ¿Cual es giro de su empresa?

Restaurante Hotel Ambas

2. ¿Cuánto tiempo lleva funcionando su negocio?

Menos de 1 año Entre 1 y 5 años Entre 5 y 10 años Entre 10 y 20 años
Entre 20 a 30 años Más de 30 años

3. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

Menos de 10 Entre 10 y 50 Más de 50

4. ¿Mencione cuales son las áreas operativas que posee su empresa?

Ventas Compras Atención al Cliente
Producción Otros Especifique _____.

5. ¿Mencione cuales son las áreas administrativas que posee su empresa?

Contabilidad Gerencia General Recursos Humanos
Ninguna Otros _____.

6. ¿Posee su empresa un organigrama?

Si No

7. ¿Tienen delimitadas las funciones de sus empleados, además de claridad en la jerarquía?

Si No

8. ¿Acostumbra realizar controles internos en las operaciones de su empresa?

Si No Que tipo:

9. ¿Poseen procedimientos de trabajo previamente establecidos en su empresa?

Si No Cuales _____

Están escritos: _____.

10. ¿Planifican en su negocio las actividades a realizar en un periodo de tiempo determinado?

Si No Con qué frecuencia _____

11. ¿Cómo considera los costos de producción de su empresa en comparación a la competencia?

Inferiores iguales superiores

Comente al respecto _____

12. ¿Cuál es el horario de atención al cliente?

13. ¿Cuál es el promedio de ventas semanales en su empresa?

Menos de \$ 100.00 Entre \$ 100.00 y \$ 500.00 Entre \$ 500.00 y \$1,000.00

Entre \$ 1,000.00 y \$2,000 Más de \$2,100.00

14. ¿Cuántas mesas o habitaciones tiene el negocio para atención al cliente?

Mesas: Menos de 10 Entre 10 y 20 más de 20

Habitaciones: Menos de 10 Entre 10 y 20 más de 20

15. ¿Cuántos días a la semana abre su negocio?

Menos de 3 días Entre 3 y 6 días Todos los días de la semana

16. ¿Cuánto tiempo, aproximadamente, tarda en atender un cliente?

Mesas: Menos de 10 minutos Entre 10 y 20 minutos Más de 20 minutos

Habitaciones: Menos de 10 minutos Entre 10 y 20 minutos Más de 20 minutos

17. **(Solo restaurantes)** ¿Cuántas ordenes se toman de forma equivocada en semana?

Menos de 3 ordenes Entre 3 y 7 ordenes Más de 7 órdenes

18. ¿Con respecto a los demás negocios, en qué posición considera que se encuentra su empresa?

Superior Igual Inferior

19. ¿Según su criterio, cuáles son las ventajas que posee actualmente con respecto a los demás negocios?

Mejores Precios Calidad en Productos Ubicación Estratégica

Promociones Calidad en Atención al Cliente Otros _____.

20. ¿Existe alguna area especifica en la que considera que su negocio debería mejorar?

Si No Si su respuesta es Si, mencione cuales _____.

21. ¿Si se diseñara un programa de apoyo a los empresarios de su sector, que ejes considera deberían incluirse en este?

Capacitación Asistencia Técnica Microcréditos

Asesoría sobre tramites empresariales Asesoría para legalizar su empresa

Otros

Mencione: _____.

22. ¿Ha escuchado hablar de herramientas administrativas, como las se mencionan a continuación?

Benchmarking	<input type="checkbox"/>	Empowerment	<input type="checkbox"/>	Kaisen	<input type="checkbox"/>
Outsourcing	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Coaching	<input type="checkbox"/>
Asociatividad	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>		

23. Todas las herramientas anteriores son útiles, básicas y sencillas para la gestión de las actividades en su negocio. ¿Le gustaría recibir capacitación en alguna de las aéreas anteriores?

Si No Por qué _____

24. ¿Ha recibido de parte de la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad algún tipo de capacitación en herramientas administrativas para gestionar las actividades en su negocio?

Si No Si su respuesta es Sí, mencione cuales _____

25. ¿Conoce los programas de apoyo que ha impulsado la Alcaldía Municipal del Puerto La Libertad para el apoyo de los micro y pequeños empresarios del sector turismo?

Si No Si su respuesta es Sí, mencione cuales _____

26. ¿Existe en la ciudad del Puerto La Libertad algún lugar donde reciba apoyo para su negocio?

Si No Si su respuesta es Sí, mencione cuales _____

27. ¿Le interesaría recibir algún tipo de capacitación, además de las mencionadas anteriormente?

Si No Si su respuesta es Sí, mencione que tipo: _____

28. ¿Si han existido programas de apoyo, ha sido usted beneficiario de dicho programa?

Si No Que tipo: _____

29. ¿Si ha participado en algún programa, éste ha cubierto sus necesidades?

Si No Por qué _____

No aplica

30. ¿Cuáles son los principales días y las principales horas que atienden clientes?

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
% día							
8 a 10 am							
10 a 12 md							
12 a 2 pm							
2 a 4 pm							
4 a 6 pm							
6 a 8 pm							

31. ¿Cuántos clientes visitan su negocio semanalmente?

De 1 a 50 De 51 a 100 De 101 a 150 De 151 a 200
De 201 a 250 Más de 250

32. ¿Cuál es la modalidad en que los clientes realizan sus pagos?

Efectivo Tarjeta Ambas

33. ¿Qué porcentaje de dichos pagos son en efectivo y con tarjeta?

Efectivo: _____.

Tarjeta: _____.

34. Qué tipo de dificultades económicas enfrentan diaria o semanalmente

35. ¿Sus proveedores le dan crédito o todas sus compras son al contado?

Todas son al crédito Todas son al contado

Un porcentaje es al crédito y otro al contado

% crédito____ % contado____

36. ¿Utiliza financiamiento, como tarjetas de crédito o algún otro tipo de crédito, para adquirir sus insumos?

Si No Si su respuesta es Sí, mencione que tipo: _____.

37. ¿Posee atrasos o moras con proveedores o con las instituciones que le brindan créditos?

Si No Si su respuesta es Sí, qué porcentaje de sus compromisos representa esa mora. _____, cual es la naturaleza de la mora y cuál es el monto.

38. ¿Posee deudas por préstamos u otro tipo de financiamientos?

Si No Si su respuesta es Sí, para qué fue usado ese préstamo y cuál es el monto.

39. ¿Ha realizado inversiones como compra de mobiliario y equipo durante el presente año?

Si No Si su respuesta es Sí, en qué invirtió y cuál es el monto de la inversión.

40. ¿Tiene pensado realizar inversiones en el negocio durante el presente año?

Si No Si su respuesta es Sí, en qué invertirá y cuál es el monto de la inversión.

41. ¿Según su criterio, cuántos negocios existen en la zona del casco urbano de la ciudad del puerto la libertad?

De 1 a 30 De 31 a 60 De 61 a 90 De 91 a 120
De 121 a 150 Más de 150

42. ¿Cuál es el promedio de turistas que visitan la zona mensualmente?

De 100 a 3,000 De 3,001 a 6,000 De 6,001 a 9,000 De 9,001 a 12,000
De 12,001 a 15,000 Más de 15,000

ANEXO No 4.
GUÍA ESTRUCTURADA
DE PREGUNTAS.

**ANEXO No 4. GUÍA ESTRUCTURADA DE PREGUNTAS.
ENTREVISTA A MIEMBRO DE COMITÉ DE TURISMO, ALCALDÍA MUNICIPAL DEL PUERTO LA
LIBERTAD.**

Objetivo: Obtener información clave que permita apoyar la formulación de un diagnóstico situacional de los micros y pequeños empresarios del sector turismo de la zona urbana del Puerto La Libertad.

Dirigida a: Doctor Rafael Eduardo Núñez Villalta, quien es miembro de la Comisión de Turismo de la Alcaldía Municipal del Puerto la Libertad.

1. ¿Cuál es su valoración general del municipio?

Según el entrevistado el municipio ha venido desarrollándose desde los últimos años, el habla respecto a lo visto en los 5 meses anteriores donde él ha sido parte del Concejo Municipal. “Hemos hecho un buen trabajo, las personas han sido favorecidas con los programas que hemos impulsado. Creo que la gestión municipal tiene un 8 de nota”.

2. ¿Cuál es su apreciación respecto al sector turismo en el Puerto la Libertad?

“La apuesta es real, firme y a la vez compleja. El manejo de turismo en el Puerto La Libertad implica conceptos como: capacidad de carga, entre otros, que deben ser analizados a profundidad. Hasta el momento algo se ha hecho pero definitivamente se puede realizar otros proyectos que pueden mejorar la calidad de vida de los moradores de la zona”.

3. ¿Cuál es la función de la Comisión de Turismo?

“Nosotros nos reunirse con gremiales de empresarios restauranteros, hoteleros, etc. Las reuniones van encaminadas a conocer su necesidad, con el objetivo de incorporarlos en la planificación de apoyos al sector. Aunque en el camino nos hemos topado con proyecciones distintas de parte de los empresarios, sin embargo el reto ha sido integrar visiones y esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes”.

4. ¿Qué actividades ha implementado la Alcaldía Municipal a favor del sector turismo?

Hemos organizado festivales gastronómicos, festivales de surf, y otras actividades encaminadas a incrementar el flujo de turistas en la zona, obviamente convencidos que si los turistas llegan, los empresarios venden y así la zona mejora su desarrollo.

5. ¿Podría mencionarnos algunos logros en el tema de apoyo al sector turismo?

“Uno de los mayores logros en la anterior gestión, y la gestión actual es el embellecimiento de la zona a través de el mejoramiento del malecón y la construcción del anfiteatro. Estos elementos han venido a crear plusvalía y desarrollo en la zona”.

6. ¿Ha realizado la alcaldía algún tipo de esfuerzo conjunto con otras instituciones para realizar actividades encaminadas al desarrollo del sector turismo?

“Hemos hecho convenios de cooperación con el MITUR y CASATUR, encaminados a desarrollar actividades que beneficien el desarrollo de la zona, uno de ellos, de los más significativo, es la ampliación del Malecón, proyecto que implica una gran inversión de dinero”.

7. ¿Tienen planes a futuro sobre programas de apoyo al sector? ¿Podría mencionarnos que tipo?

“Definitivamente apoyaremos la iniciativa de atraer un mayor flujo de turistas, a través de promocionar a la ciudad como La primera Ciudad Turística de El Salvador. Esto no descuidando el tema del control de la contaminación de medio ambiente. Estamos realizando un diagnóstico de la situación de los cantones y la zona central del municipio, esto para saber con que se cuenta, y hacer un mejor uso de los recursos naturales con los que cuentan”.

En términos generales, la gente está respondiendo bien al llamado realizado por la Alcaldía, en el tema de apoyos.