

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**



**CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA LA  
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA, ASESORIA Y  
CAPACITACIÓN, ORIENTADO AL SECTOR DE MICROEMPRESA QUE  
CONTRIBUYA AL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DEL MUNICIPIO DE  
CHALATENANGO. CASO PRÁCTICO AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO  
LOCAL DE CHALATENANGO (A.D.E.L.)**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

Carlos Alberto Bonilla Ramírez  
Carlos Rafael Cuchilla Trejo

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**JUNIO DE 2007**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

### **Facultad de Ciencias Económicas**

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Ing. Mauricio Alberto Rivas

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : MAE. Francisco A. Quintanilla

**Junio de 2007**

San Salvador El Salvador Centroamérica

## INDICE

### RESUMEN

### INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I MARCO DE TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1	ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	01
1.1.1	LA EMPRESA	01
1.1.2	CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	02
1.1.3	RECURSOS BÁSICOS DE LA EMPRESA	06
1.1.4	ÁREAS FUNCIONALES BÁSICAS DE UNA EMPRESA	07
1.1.5	CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA	08
1.1.6	ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	10
1.2	DESARROLLO HUMANO	
1.2.1	DEFINICIÓN DE DESARROLLO HUMANO	11
1.2.2	ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO	12
1.2.3	EL EMPRENDEDURISMO	13
	A. DEFINICIÓN DE EMPRENDEDOR	13
	B. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR	15
	C. VIRTUDES Y VALORES DEL EMPRENDEDOR	15
	D. ACTITUDES DEL EMPRENDEDOR	15
	E. TIPOS DE EMPRENDEDOR	16
1.2.4	MUJERES JEFES DE HOGAR	16
	A. HOGARES, POBLACIÓN Y PROPORCIONES	16
	B. NIVEL EDUCATIVO DE LAS MUJERES JEFES DE HOGAR	18
	C. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS MUJERES JEFES DE HOGAR	19
	D. SITUACIÓN DE LAS MUJERES EN EL SALVADOR	20

1.3	DATOS GENERALES DE EL SALVADOR.	21
1.3.1	EL SALVADOR Y LA SITUACIÓN DE LA MICROEMPRESA	23
	A. LA MICROEMPRESA	23
	B. DEFINICIÓN DE MICROEMPRESA	24
	C. EVOLUCIÓN DEL SECTOR MICROEMPRESA	24
	D. CLASIFICACIÓN DE LA MICROEMPRESA POR SEGMENTOS PRODUCTIVOS	27
	E. CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES DE LA MICROEMPRESA	27
	F. INDICADORES SOBRE LAS MICROEMPRESAS DE EL SALVADOR	29
	G. VULNERABILIDAD, LEGAL E INSTITUCIONAL, EMPRESARIAL Y COMERCIAL	30
	H. PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SECTOR MICROEMPRESARIAL	33
1.3.2	MARCO INSTITUCIONAL Y REGULATORIO PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR DE LA MICROEMPRESA	34
	A. MARCO NORMATIVO Y REGULATORIO	34
	B. REGULACIONES PARA ABRIR UNA MICROEMPRESA	36
1.3.3	ENTORNO PROMOCIONAL PARA LA MICROEMPRESA	36
	A. LOS SERVICIOS FINANCIEROS PARA LA MICRO- EMPRESA	37
	B. SERVICIOS TÉCNICOS PARA LA MICROEMPRESA	38
	C. ASOCIATIVIDAD Y GREMIALIZACIÓN	39

D.	LA SEGURIDAD SOCIAL PARA LAS MICROEMPESAS, SUS TRABAJADORES Y DEPENDIANTES	40
E.	EL COMERCIO AMBULANTE Y CALLEJERO	40
1.3.4	CHALATENANGO Y LAS MICROEMPESAS	41
1.4	AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL CHALATENANGO (A.D.E.L. CHALATENANGO)	44
1.4.1	INFORMACIÓN GENERAL	44
1.4.2	ANTECEDENTES DE AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (ADEL CHALATENANGO)	45
1.4.3	VISIÓN Y MISIÓN	45
1.4.4	OBJETIVOS DE ADEL CHALATENANGO	46
1.4.5	OBJETIVO SUPERIOR	47
1.4.6	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	47

**CAPITULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICROEMPESAS EN EL MUNICIPIO DE CHALATENANGO REFERENTE A LOS SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA, ASESORIA Y CAPACITACIÓN EMPRESARIAL.**

2.1	OBJETIVOS	49
2.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	50
2.3	FORMULACION DEL PROBLEMA	53
2.4	ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA EN CHALATENANGO	53
2.5	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	56
2.6	EL MÉTODO	56
2.7	TIPO DE ESTUDIO	57
2.8	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	58
2.9	LAS TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	58
2.9.1	ENTREVISTA PERSONAL	59

2.9.2	ENCUESTAS	59
2.10	LOS INSTRUMENTOS	60
2.11	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS	60
2.11.1	DATOS PRIMARIOS	61
2.11.2	DATOS SECUNDARIOS	61
2.12	UNIVERSO O POBLACIÓN Y MUESTRA	62
2.12.1	TIPO DE MUESTREO	62
2.12.2	TAMAÑO DE LA MUESTRA	62
2.13	TABULACIÓN, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE DATOS	65
2.14	DIAGNÓSTICO	66-79
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	80-85

**CAPITULO III CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA, ASESORIA Y CAPACITACIÓN ORIENTADO AL SECTOR MICROEMPRESA DEL MUNICIPIO DE CHALATENANGO.**

3.1	MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE LA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL	86
3.1.1	MISIÓN	86
3.1.2	VISIÓN	86
3.1.3	OBJETIVOS	87
3.1.4	POLÍTICAS	88
3.2	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y MODELOS DE ASISTENCIA TÉCNICA Y ASESORIA EMPRESARIAL	88
3.2.1	MODELO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA CONTABLE FINANCIERA	90
	A. OBJETIVO GENERAL	90
	B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	90

C. CONTENIDO	90
D. METODOLOGÍAS	91-92
E. CARTA DIDÁCTICA	93-94
E1. MODULO 1, LA CONTABILIDAD	
ASPECTOS GENERALES, PRINCIPIOS	
CONTABLES Y REGISTROS CONTABLES.	
- DESARROLLO DEL MODULO	95
3.2.2 MODELO DE ASISTENCIA TÉCNICA EMPRESARIAL	116
A. REQUERIMIENTOS	116
B. LAS ÁREAS EN LAS QUE SE PRESTARÁ	
ASISTENCIA TÉCNICA	116
C. DURACIÓN	117
D. METODOLOGÍA	117
E. EJEMPLO: ASISTENCIA COMERCIAL	118-120
3.2.3 MODELO DE ASESORÍA EMPRESARIAL	122
A. REQUERIMIENTOS	122
B. ÁREAS EN LAS QUE SE PRESTARÁ	
ASESORÍA EMPRESARIAL	122
C. DURACIÓN	122
D. METODOLOGÍA	123
E. PROCESO	123
F. EJEMPLO: ASESORÍA COMERCIAL	124-126
3.3 PRESUPUESTO DE LA UNIDAD DE DESARROLLO	
EMPRESARIAL.	127
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	127
A. TIPO DE ORGANIZACIÓN	127
B. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE AGENCIA DE	
DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (ADEL)	128
C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD	

DE DESARROLLO EMPRESARIAL	129
D. FUNCIONES GENERALES DE LA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL	130
3.5 MANUALES ADMINISTRATIVOS	131
A. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL	131-145
B. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL	145-150
3.6 RECURSOS HUMANOS	151
3.7 RECURSOS TÉCNICOS	152
3.8 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	153
BIBLIOGRAFÍA	154-155
GLOSARIO TÉCNICO	156-166
<b>ANEXOS</b>	167
▪ Anexo 1 Proporción de mujeres jefes de hogar con respecto al total de hogares para cada departamento, 1998 y 2003.	
▪ Anexo 2 Mujeres jefes de hogar por condición conyugal con y sin hijos 2003.	
▪ Anexo 3 Mujeres jefes de hogar por nivel educativo alcanzado.	
▪ Anexo 4 Mujeres jefes de hogar analfabetas por condición de estado conyugal.	
▪ Anexo 5 Distribución espacial de las mujeres jefes de hogar.	
▪ Anexo 6 Mapa del departamento de Chalatenango	

- Anexo 7 Encuesta, tabulación y análisis de Datos de la investigación de campo (empresario y de la microempresa).
- Anexo 8 Encuesta, tabulación y análisis de Datos de la investigación de campo (gerentes de las Instituciones de desarrollo local).
- Anexo 9 Flujo sistemático del rol de los servicios técnicos empresariales.
- ANEXO 10 Módulo 2 (Capacitación en el área financiera - Contable: Estados Financieros Básicos: Estado de Resultado y Balance General.  
Módulo 3: Administración de los Costos.
- ANEXO 11 Base de Datos de Comercio 2006 (Alcaldía Municipal de Chalatenango.)

## DEDICATORIAS

**A DIOS TODO PODEROSO:** Por haberme dado Salud, el don de la Sabiduría, perseverancia y entendimiento para lograr éste proyecto, el cual es una meta propuesta que he alcanzado y ha servido para mi desarrollo como persona y en el campo profesional; **MIS PADRES:** María Marina Ramírez de Trujillo y Juan Antonio Trujillo, padres ejemplares que me apoyaron cuando lo necesite ; **A MIS TIAS:** En especial a Fidelina Ramírez, Dolores Ramírez, Ángel María Ramírez, quienes me apoyaron en todo momento; **TAMBIEN A: Mis Hermanas:** Sandra Marisol y Verónica Beatriz y **mi primo:** Juan Carlos; **A Mónica Andrea Pacheco** por su amor y comprensión, **A mi amigo** Lic. Héctor Velásquez, quien me apoyo y motivó en momentos que lo necesite. A Todos ellos infinitas gracias y decirles lo he logrado y les he cumplido.

*Carlos Alberto Bonilla Ramirez*

**A Dios:** Por darme fuerza de voluntad, para no rendirme sin alcanzar esta meta; **A mis padres:** Elida de Cuchilla, que en paz descanse, cuyos recuerdos y ejemplo guían mí camino, Carlos Cuchilla, por su enerote sacrificio para mi superación y su apoyo incondicional en todo momento, y a quien dedico en especial éste éxito, esto es para ti papá. **A mi hermano:** Con todo el cariño para esa persona que sabe dar sin esperar nada a cambio, Gracias Marvin. **A mi primo,** Antonio Benavides quien me apoyo siempre que lo necesite y con quien estoy eternamente agradecido.

*Carlos Cuchilla*

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación está orientado a solventar las necesidades del sector microempresarial en el municipio de Chalatenango, siendo éste uno de los principales medios de desarrollo económico y social de El Salvador.

El sector de la microempresa es uno de los que más contribuye a la generación de empleo e ingresos de los Chalatecos, aunque no se alcancen los niveles remunerativos ni tecnológicos deseados.

Uno de los estereotipos que se aplican regularmente a la microempresa en el municipio, es la supuesta evasión de sus responsabilidades fiscales. Sin embargo, los estudios indican que la mayoría de los microempresarios pagan alguna forma de tributación (especialmente Impuestos Municipales y el Impuesto al Valor Agregado IVA), a pesar de que gran parte de sus negocios carecen de licencia o registro de funcionamiento. A pesar de su considerable contribución a la riqueza nacional, la microempresa está prácticamente excluida de los servicios productivos que otras formas empresariales disfrutan. El potencial de desarrollo microempresarial, es una promesa para la construcción de una estrategia sólida de crecimiento económico con equidad, especialmente si se considera la carencia de sus recursos humanos. A pesar de que, en conjunto, más del 71% sólo cuentan con un nivel educativo de educación media.

Los hallazgos mencionados anteriormente, indican que la microempresa requiere atención prioritaria por parte del Estado y la sociedad civil. Estos indicadores sugieren una política integral hacia la microempresa, la cual equivaldría a rectificar la exclusión histórica y la indiferencia Gubernamental que ha contribuido al bajo desarrollo económico sector microempresarial en el municipio de Chalatanango.

Para la investigación se aplicó el método científico con el cual conseguimos información apreciable y fehaciente, para concebir, comprobar, corregir o emplear el conocimiento. Posterior a eso se tabuló y analizaron los datos de la investigación para emitir un diagnóstico.

En diagnóstico incluye análisis situacionales de la realidad de la microempresa en la economía del municipio para luego proponer la creación de una unidad de desarrollo empresarial para la prestación de servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial orientado a dicho sector, caso práctico Agencia de Desarrollo Económico y Local (ADEL Chalatenango) y así fortalecer las capacidades gerenciales de los empresarios.

## **INTRODUCCIÓN**

En el departamento de Chalatenango las personas se dedican en su gran mayoría a la agricultura, es decir, es su principal fuente de ingresos; aunque también hay microempresas ubicadas en el municipio de Chalatenango, son muchos negocios que se encuentran funcionando en dicho municipio. Para poder subsistir económicamente y establecer sus negocios, las familias acceden a micro créditos; pero en muchos casos no cuentan con un apoyo técnico para invertir de forma adecuada sus recursos, existen negocios grandes pero son pocas las personas que manejan ese capital y pueden disponer de él.

Teniendo en cuenta lo anterior, las microempresas no poseen una vida productiva prolongada, por lo que tener herramientas administrativas y tecnológicas se ha convertido en una necesidad para las microempresas para mejorar sus productos o servicios, que brindan a los consumidores finales; éstas herramientas vienen acompañadas con una forma de Administrar llamada Sistematización de los Procesos Gerenciales y Operativos.

Estos procesos gerenciales y operativos, que ayudan a la gestión empresarial, es lo que se pretende fortalecer con la creación de una Unidad de Desarrollo Empresarial que ayude a las Instituciones de Desarrollo Económico Local en el municipio, ha brindar servicios técnicos empresariales a los empresarios del sector microempresa. Para objeto de esta investigación se ha tomado como caso práctico la Agencia de Desarrollo Económico Local Chalatenango, (A.D.E.L Chalatenango).

En el primer capítulo se pretende conocer toda la información contenida dentro del Marco Legal o Normativo y también conceptual acerca de la empresa y su formación. Después se retoma el estudio de la microempresa, como también aspectos legales para el funcionamiento de ésta.

Con lo anterior se pueden establecer las necesidades de las microempresas en el municipio de Chalatenango tomando en cuenta el marco legal y los antecedentes de las mismas.

Después de hacer la recopilación bibliográfica es necesario indagar las condiciones en las cuales se encuentra actualmente el sector de la microempresa para lo cual se presenta el diagnóstico, realizado a través de una investigación de campo.

En el segundo capítulo se hace referencia a la situación problemática en la que se encuentran las microempresas en el municipio de Chalatenango al no contar con servicios técnicos empresariales de parte del Estado é Instituciones de Desarrollo Local.

También se explica el proceso mediante la aplicación de un método científico, se encamina a conseguir información apreciable fehaciente, para concebir, comprobar, corregir o emplear el conocimiento. Posterior a eso se tabulan y analizan los datos de la investigación.

Por último, se presentan los resultados, iniciando la etapa más interesante, darle sentido, forma y explicación de los resultados obtenidos, mediante conclusiones y recomendaciones.

En el tercer y último capítulo se desarrolla la creación de una Unidad de Desarrollo Empresarial para la prestación de servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación, orientado al sector de microempresa, para contribuir al Desarrollo Económico Local del municipio de Chalatenango; que sirva a los gerentes o propietarios del sector de microempresas

Se explica la forma en que va a funcionar la Unidad dentro de la Estructura Organizativa de la Institución auxiliándose también de recursos financieros y humanos. Como toda Unidad de Desarrollo Empresarial cuenta con: Manual de funciones y descripción de puestos, manuales de procedimientos; y ejecución de programas de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial.

## **CAPITULO I MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

### **1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

El tema de investigación lleva su profundidad en el concepto de empresa, como la columna vertebral de la economía de un país, claro existen muchos factores que se toman en cuenta como la tipología o clasificación, los recursos básicos de la empresa, áreas funcionales, ciclo de vida, los pasos para fundar una empresa, etc.; todos estos factores son los que se estudiarán a continuación para tener un panorama de la empresa, la administración y su funcionalidad.

#### **LA EMPRESA**

La empresa es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos".<sup>1</sup>

Según el Código de Comercio de El Salvador C. de C. (Art. 553): "La Empresa Mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, elementos materiales y de otros valores con el objeto de ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática bienes y servicios".

En economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de

---

<sup>1</sup> Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.<sup>2</sup>

Entonces se entiende por empresa "al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital".<sup>3</sup>

Conociendo los diferentes conceptos que se manejan de la empresa, el siguiente paso a estudiar es su tipología, es decir, que existen muchas clasificaciones de empresas, dependiendo de su dimensión, actividad económica, su ámbito de actuación, según su titularidad del capital entre otros.

### **CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Cuando nos referimos a la clasificación de las empresas nos referimos a la tipología.

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, se pueden clasificar de varias formas:<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> De Wikipedia, la enciclopedia libre

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Americo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, primea Edición, Universidad de El Salvador, 2004. pág. 56 y 57.

- **Según su dimensión:** Según Américo Serrano (2004): "No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de esta forma: microempresa si posee menos de 10 trabajadores y activos hasta \$11,428.57, pequeña si tiene de 11 a 19 empleados y activos hasta \$85,714.29, mediana si tiene un número de 20 a 99 empleados y activos de hasta \$228,571.43 y grandes si poseen más de 100 empleados y activos mayores a \$228,571.43."
  
- **Según su ámbito de actuación:** En función al aspecto geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir empresas locales, regionales, nacionales y multinacionales.<sup>5</sup>
  
- **Según la titularidad del capital** (Constitución Patrimonial), pueden ser:
  - PUBLICAS: Gobierno Central, Instituciones Autónomas, Instituciones Semi-Autónomas, Municipales.
  
  - PRIVADAS: Sociedades de Personas, "Sociedades de cuotas" (Art. 18 C. de C.) Introducción al Estudio del Derecho. Roberto Lara Velado"); Sociedades Colectivas (R.I.) según Art. 73; Mixta

---

<sup>5</sup> Ibid.

Sociedades en comandita Simple o Comanditarias (Art. 98); Sociedades de Responsabilidad Limitada (R.L.) según el Art. 101.; Sociedades de Capital (Art. 126 C. de C.); Mixtas es decir que tienen participación estatal y privado (Ley de economía Mixta); Cooperativas (Art.19 de la C. de C. y Ley de Cooperativas. Entre las diferentes clasificaciones de sociedades existe la característica principal que es la confianza entre los socios y es factor determinante para asociarse.<sup>6</sup>

- MIXTAS: Que tienen participación estatal y privado.
  
- COOPERATIVAS: Según el artículo 19 del Código de Comercio C. de C. y Ley de Cooperativas los socios responden ilimitadamente es decir son los únicos que tienen derecho a administrar (Socios comanditados) y por ultimo los socios que responden limitadamente es decir están excluidos de la administración (Socios Comanditarios), según Américo Serrano (2004).<sup>7</sup>
  
- **Por su actividad económica** según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme se clasifican así:

- **SECTOR PRIMARIO (EXTRACTIVAS)**

Son las empresas que proporcionan materia prima para otras industrias. Ejemplo: Agricultura y Caza, Pesca, Explotación de bosques y Canteras.

---

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

○ **SECTOR SECUNDARIO (INDUSTRIALES O FABRILES) :**

Se ded la producción de Bienes, mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de fabricación. Ejemplo: Electricidad, Agua y Gas; Manufacturera.

○ **SECTOR TERCIARIO**

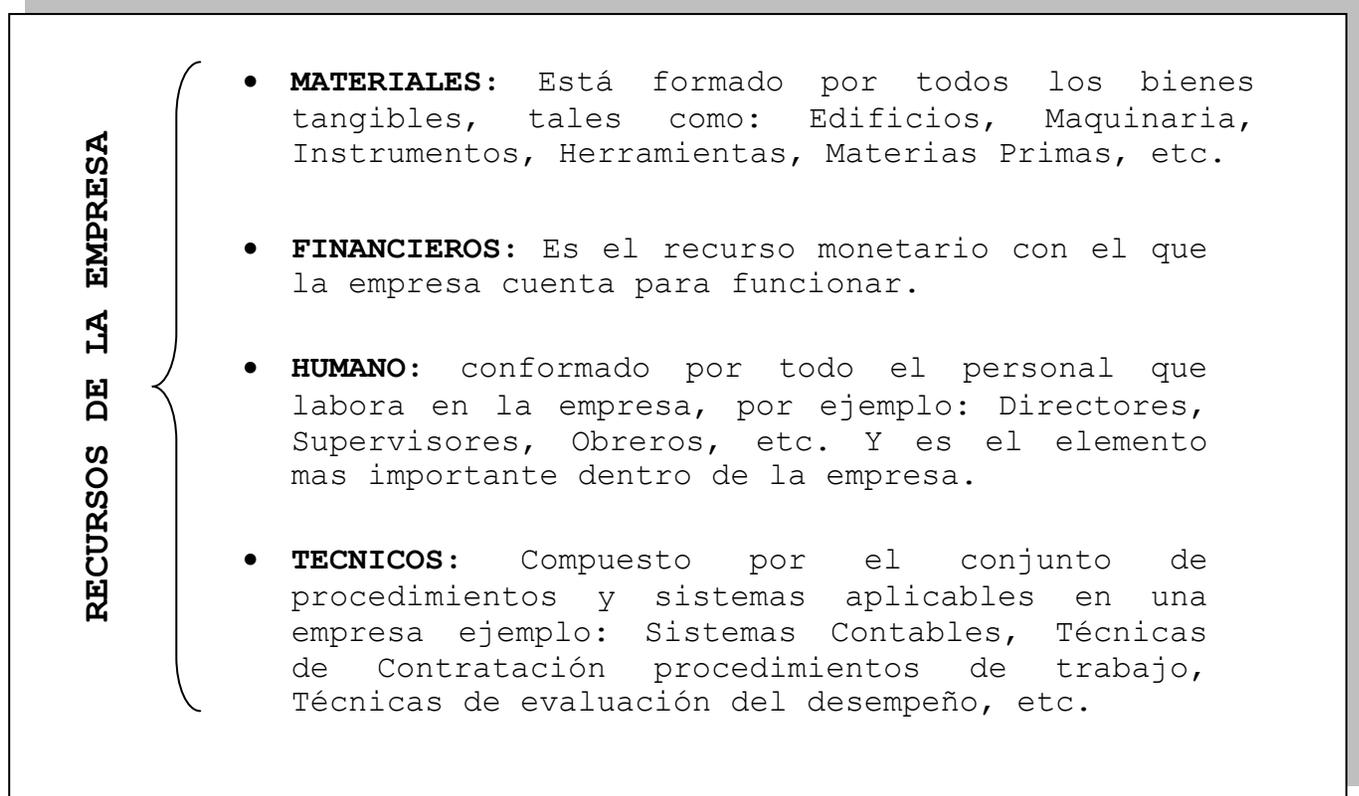
- **COMERCIALES:** empresas que se dedican a la compra y venta de productos terminados. Ejemplos: Almacenes, Librería, supermercado, etc.
- **FINANCIERAS:** tales como los Bancos, Asociaciones de ahorro y préstamo. Empresas del sistema financiero que efectúan prestamos a personas o empresas.
- **EMPRESAS DE SERVICIO:** Empresas que se dedican a la prestación de servicios no tangibles. Ejemplo: Fumigación, Limpieza, Vuelos, Transporte, etc.

Las empresas según lo leído en párrafos anteriores se clasifican de acuerdo a muchos factores dependiendo para lo que fuera creada, entendido esto, el siguiente punto es saber que recursos necesita para su funcionamiento, supervivencia y desarrollo. En nuestro país, a grandes rasgos se clasifican en Micro, Pequeña y Gran Empresa obedeciendo a factores como la utilidad y el número de empleados.

## RECURSOS BASICOS DE LA EMPRESA

Según Américo Alexis (2004) p.57: Entre los recursos básicos de la empresa tenemos los Materiales, Financieros, Humanos, Técnicos los cuales observaremos en el siguiente esquema:

CUADRO N° 1



La ausencia de alguno de estos recursos afecta el funcionamiento normal de la empresa y por lo tanto no puede lograr sus fines o metas. Por ejemplo el Recurso Humano se ha convertido en un factor indispensable en toda empresa y es el más importante debido a una sencilla razón: Es quien hace uso de los demás recursos bajo supervisión de la administración.

Para saber como operan las empresas independientemente del giro, recursos con los que opera, aspectos externos etc., se necesita conocer las diferentes áreas funcionales básicas de una empresa, son como los órganos de un sistema del cuerpo humano, en donde cada órgano tiene que funcionar en optimas condiciones para que el sistema no tenga problemas y opere eficiente y eficazmente para lograr los objetivos deseados, que es para lo que fue creado, en el caso de las empresas, para la obtención de utilidades.

### **AREAS FUNCIONALES BÁSICAS DE UNA EMPRESA**

Según la enciclopedia libre Wikipedia (2006), dentro de una empresa hay varios departamentos, o áreas funcionales. Una división es:

- Producción y Logística
- Dirección y Recursos Humanos
- Comercial (Marketing)
- Finanzas y Administración
- Sistemas de información

Pueden estar juntas o separadas en función del tamaño y modelo de empresa, la interrelación funcional es de vital importancia para la empresa.

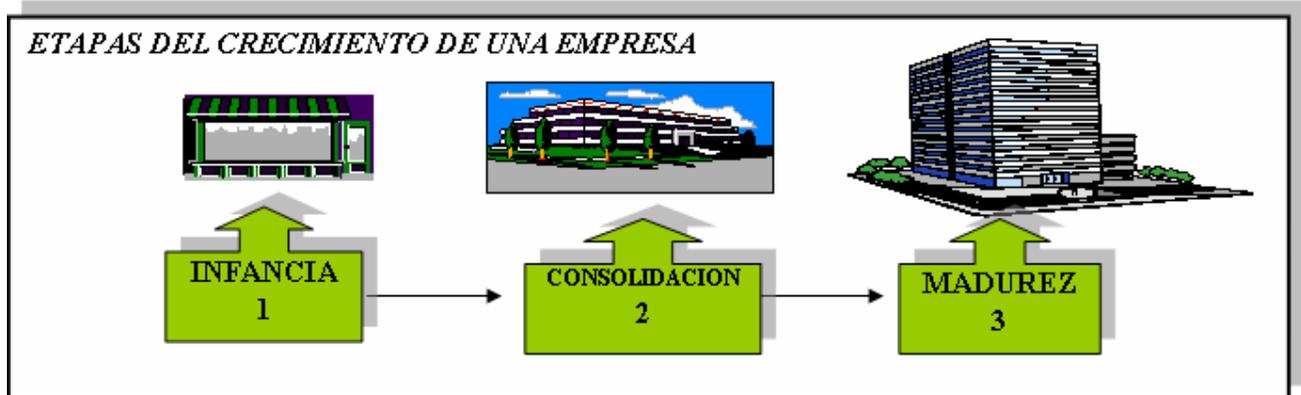
En otro plano, otra pregunta frecuente que puede hacerse sería: ¿cuánto dura una empresa? o también ¿cómo tener una empresa integrada en todo aspecto?; se debe tomar en cuenta que una empresa no nace, crece y se desarrolla de la noche a la mañana, tiene que pasar por etapas las cuales son objeto de estudio a continuación.

## CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

En la evolución según Américo Alexis (2004): "Las empresas se pueden demarcar tres momentos que son: Infancia, Período de Consolidación y Madurez".

El estudio de la vida de cualquier empresa es sumamente interesante, pues al igual que la vida del ser humano tiene momentos dramáticos sus desilusiones y también sus triunfos. Algunas empresas prosperan y tienen larga vida, con muchos años con gran productividad en su momento y apogeo. Han sabido superar las fluctuaciones del mercado y la posición de la competencia en épocas buenas y malas; en tiempos de guerra y de paz. Otras empresas en cambio sucumben y desaparecen sin alcanzar su madurez."<sup>8</sup>

CUADRO No 2



**INFANCIA:** Priva el interés personal y no de grupo, toda la autoridad está centralizada, falta coordinación, resistencia al control, etc.

<sup>8</sup> Cañas, Benjamín. Organización y Métodos, San Salvador, Universidad Tecnológica, 1991. pág. 13 y 15.

**CONSOLIDACIÓN:** Hacer un esfuerzo de reorientación para eliminar fallas, crear el sentido de grupo de trabajo con intereses comunes, crear instrumentos de coordinación, etc.

**MADUREZ:** Planificación integral, Organización técnicamente diseñada, clasificación de la función ejecutiva, modelo de control y evaluación, etc.<sup>9</sup>

Según Chávez Walter (1999 citado en Américo Alexis 2004), menciona que "A través de la presentación de la secuencia formal que actualmente existe en nuestro país, para la constitución de una empresa, se pretende exponer una guía que pueda tener una aplicación práctica, en la creación de una empresa.

## **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo es el proceso lógico, que tiene como propósito, hacer que se cumpla la administración, a través de una serie de fases individuales que se integran en un todo continuo, que finaliza comparando lo realizado con lo planeado.<sup>10</sup> Los administradores, sin importar el nivel que ocupen en una organización, tienen que aplicar las cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control. En donde toda tarea que se va a desarrollar implica la aplicación meditada o intuitiva de este proceso administrativo.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Diseño de un modelo administrativo para la toma de decisiones en el Instituto Especializado de Educación Superior "El Espíritu Santo", Municipio de San Salvador, Contreras Tejada, Víctor Manuel, Núñez Mina, Saúl Eduardo, Sarmiento Flores, Alex Joel, Universidad de El Salvador 2002, Pág. 9

<sup>11</sup> Juan Gerardo Garza Treviño, Administración Contemporánea, 1999, Pág.85

El proceso administrativo consta de etapas las cuales facilitan la gestión gerencial.

#### **1.1.6 ETAPAS DE PROCESO ADMINISTRATIVO**

Vale la pena recalcar que no importa el tamaño de la empresa, siempre se aplican las etapas del proceso administrativo. Dicho proceso requiere la aplicación de las siguientes etapas:

- **PLANEACIÓN**

La planeación es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro. Una organización no sólo vive el presente, por lo que cual debe dar direccionalidad a sus propósitos y, en función de esta previsión, coordinar esfuerzos y recursos.

- **ORGANIZACIÓN**

Después de planificar las actividades es necesario coordinar y delegar las responsabilidades y autoridad es decir organizar. Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social. Con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados.<sup>12</sup>

- **DIRECCIÓN**

La dirección se considera una etapa central y esencial dentro de las

---

<sup>12</sup> Guillermo Gómez Ceja, Planeación y organización de empresas. Pág. 191

demás funciones administrativas, ya que se hace relevante la toma de decisiones y el uso de la autoridad.<sup>13</sup>

- **CONTROL**

El control contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los subordinados a fin de lograr los objetivos deseados.<sup>14</sup>

## **1.2 DESARROLLO HUMANO**

Según Luis Besosa (2005), "en la actualidad la globalización de la economía originada, entre otras cosas, por los descubrimientos e innovaciones tecnológicas, genera la necesidad de que los habitantes de una nación se capaciten más en distintas áreas. Aunado a lo anterior, muchas regiones, localidades y comunidades de distintos países sufren un rezago económico significativo y presentan un grave problema de exclusión social".

De acuerdo a lo anterior, exige un mayor esfuerzo de Instituciones Locales, Regionales, Nacionales e Internacionales, para que mediante el fortalecimiento de las habilidades de los individuos, se busque satisfacer sus necesidades, contribuir a su desarrollo integral y, por tanto, elevar su capacidad de respuesta ante los nuevos retos.

### **1.2.1 DEFINICIÓN DE DESARROLLO HUMANO**

El concepto de desarrollo humano se refiere al proceso mediante el cual es posible aumentar las opciones para todos los habitantes de

---

<sup>13</sup> Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración una Perspectiva Global. Mc GRAW HILL, Edición 2004 Pág. 21

<sup>14</sup> Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración una Perspectiva Global. Pág. 21

un país o región en diversos ámbitos como lo son el educativo, laboral, material, recreativo y cultural, por mencionar algunos. De esta manera, el concepto de desarrollo humano se concentra en incrementar el bienestar integral del individuo y no sólo en su mejoría material.<sup>15</sup>

### **1.2.2 ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO**

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) identifica la situación de un país en cuanto al desarrollo humano básico de su población mediante un índice compuesto, simple y único. Este índice tiene su origen en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y se publica anualmente desde 1990 en el Informe sobre desarrollo humano de dicha organización.<sup>16</sup>

El objetivo principal de este instrumento es medir diferentes aspectos del desarrollo humano y, con esto, mejorar la capacidad de las Instituciones para diseñar políticas de desarrollo efectivas. Asimismo, al calcular año con año, se puede utilizar para evaluar los resultados del conjunto de dichas políticas.

El desarrollo humano es uno de los objetivos comunes entre los países subdesarrollados. Cabe mencionar también que el nivel de desarrollo depende en gran medida de la iniciativa del individuo mismo, es de esa manera que muchas personas optan por emprender sus propios negocios como una manera de mejorar su condición económica.

---

<sup>15</sup> Informes sobre Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1997, 1999 y 2000), Nueva York, EUA.

<sup>16</sup> Documento basado en los reportes anuales de la PNUD (UNDP) Desarrollo Humano (IDH).

En el párrafo anterior se toca una palabra muy importante como lo es "emprender", en el Desarrollo Humano el emprendedurismo es factor importante para el desarrollo de las personas y de un país, es por eso que toda empresa está compuesta por personas emprendedoras y mas que todo se identifica a las microempresas en el concepto de emprender para desarrollarse.

### 1.2.3 EMPRENDEDURISMO

#### A. DEFINICIÓN DE EMPRENDEDOR

Según el diccionario de Microsoft Encarta Enciclopedia Encarta 2006, **empreendedor/ra** es: "adj. Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas". Es un término nuevo que se ha dado a conocer en el medio, pero la verdad es que el emprendedor ha venido constituyendo la base de la economía familiar y salvadoreña, y eso no sólo en nuestro país sino también en el mundo.

El concepto de emprendedor no tiene una definición establecida, lo cual genera dudas. Si bien existen muchas definiciones o concepciones acerca del término emprendedor, se puede identificar muchas características comunes en todas ellas. Se puede dar una definición básica estableciendo que un emprendedor es aquella persona que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, que esta generando algún tipo de innovación y empleos.

Sin embargo, es importante señalar algunas otras definiciones específicas que se han generado en torno a la cultura

emprendedora, en los siguientes párrafos se retoman algunas citadas por Sérvulo Anzola.

- Definición económica de emprendedor: realiza cambios de recursos de una zona de bajo rendimiento a una alta productividad.
- Definición pragmática de emprendedor: es una persona que inicia su propio negocio nuevo y pequeño.
- Definición operativa de emprendedor: aplica su talento creador e innovador para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente.
- Definición general de emprendedor: el que hace que las cosas sucedan.
- Definición política de emprendedor: es aquel que se esfuerza por convertir sus sueños en realidad.
- Emprendedurismo social: uno de los mejores métodos para producir cambios sociales, aplicando el modelo de capital riesgo al sector social. Un emprendedor social es aquel que posee la visión, la creatividad y la determinación tradicionalmente asociadas a los emprendedores de negocios, pero comprometido con otra meta: generar un cambio social significativo y duradero, en lugar de estar motivada por el lucro.

## **B. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR**

Según Sérvulo Anzola (2005), los emprendedores no son iguales, no obstante se pueden mencionar algunas características esenciales que los emprendedores deben poseer para alcanzar sus objetivos: Valores, virtudes y actitudes. p.29

## **C. VIRTUDES Y VALORES DEL EMPRENDEDOR**

- Honestidad
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Amistad
- Excelencia

## **D. ACTITUDES DEL EMPRENDEDOR**

- Tener los objetivos claros en la vida.
- Creer en el propio proyecto.
- Las cosas no suceden por si solas sino que uno mismo hace que sucedan.
- Dedicar todo el tiempo, recurso y esfuerzo necesario para lograr nuestros objetivos.
- Es necesario tomar riesgos en la vida y disfrutar de estos desafíos.
- Disponer de gran energía
- Saber que actuar con honestidad es beneficioso
- Valorar la perseverancia y el esfuerzo
- Valor de la educación permanente
- Comprometerse a trabajar con ética.

## **E. TIPOS DE EMPRENDEDOR**

- **Intrapreneur:** Este tipo de emprendedor es el que aplica su talento dentro de la organización.
- **Entrepreneur:** Es el que crea su propia empresa o desarrolla su propio emprendimiento. No hay que olvidar que dentro de cada empresa que arranca está el emprendedor que lo hizo posible, pudiendo ser este un: emprendedor económico, social, tecnológico, altruista, político<sup>17</sup>.

### **1.2.4 MUJERES JEFES DE HOGAR**

Cuando se habla de emprendedurismo en El Salvador la mujer a tomado un papel muy importante y protagónico, más de la mitad de la población de sexo femenino aporta al Producto Interno Bruto (PIB), mas beneficios que el sexo masculino. Todo esto ha venido en aumento y se ha convertido en una situación admirable y esperanzadora en el desarrollo del país.

#### **A. HOGARES, POBLACIÓN Y PROPORCIONES DE LAS MUJERES JEFES DE HOGAR**

La proporción de mujeres jefes de hogar a crecido en los últimos años mientras que los hombres jefes de hogar a tenido una disminución, muchas de las microempresas a nivel de El Salvador actualmente son comandadas por mujeres jefes de hogar, y es por eso

---

<sup>17</sup> Sérvulo Anzola Taller "El impacto de la cultura emprendedora".La Paz Bolivia. diciembre del 2004 por Funda-Pro.

que hay que prestarle gran importancia a esto sucedido en la que la mujer toma un protagonismo económico tanto local como nacional.

Para tocar este tema muy importante, es necesario ser específicos y sustentar la información con la información de la página web de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), veamos el siguiente cuadro y luego podremos discernir conclusiones.

**CUADRO No 3**

<b>Hogares, población y proporciones de jefes de hogar por año según sexo</b>						
	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Hogares	1,339,269	1,383,145	1,438,186	1,473,334	1,522,383	1,589,941
hombres-jefes	958,696	984,903	1,006,781	997,131	1,011,535	1,087,110
mujeres-jefes	380,573	398,242	431,405	476,203	510,848	502,831
pob. 10 y más	4,492,837	4,644,586	4,777,995	4,947,243	5,028,570	5,066,918
hombres	2,105,030	2,163,846	2,233,411	2,294,452	2,321,907	2,367,591
mujeres	2,387,807	2,480,740	2,544,584	2,652,791	2,706,663	2,699,327
<b>Proporción de jefes por sexo con respecto al total de hogares</b>						
hombres	71.58	71.21	70.00	67.68	66.44	68.37
mujeres	28.42	28.79	30.00	32.32	33.56	31.63
<b>Proporción de jefes por sexo con respecto a la Población en edad de trabajar (PET)</b>						
hombres	45.54	45.52	45.08	43.46	43.56	45.92
mujeres	15.94	16.05	16.95	17.95	18.87	18.63

Fuente: DIGESTYC. Encuestas de Hogares de Propósitos Múltiples.

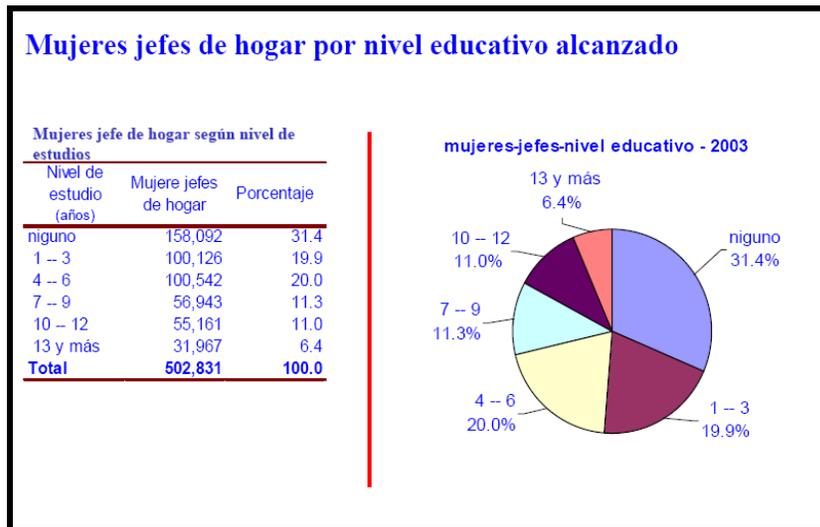
En el cuadro anterior podemos afirmar que la tercera parte de los hogares es conducido por mujeres, mientras que la proporción de mujeres jefes de hogar paso de 28.4% en 1998 a 31.6% en el 2003. En tanto los hombres jefes de hogar ha presentado disminución. (1998 71.6% y en el 2003 68.4%).

En los últimos años la mujer ha tomado un papel muy importante en la economía del país como en los departamentos, y el municipio de Chalatenango no es la excepción. En lo anterior el punto principal que tocamos es el protagonismo de las mujeres jefes de hogar que también sostienen la economía familiar tanto a nivel nacional, departamental y municipal. El 84.5% de la mujeres jefes de hogar que están separadas permanecen con sus hijos, en tanto las viudas solo el 68.6% y en menor cuantía las solteras 26.1%.

**B. NIVEL EDUCATIVO DE LAS MUJERES JEFES DE HOGAR**

La educación es un factor muy importante para el desarrollo de la mujer por eso, ellas necesitan ayuda para poder desarrollarse y tener perspectivas buenas para el futuro. En la siguiente Página se muestra, información para sustentar el estudio.

**CUADRO No 4**



Fuente: DIGESTYC. Encuestas de Hogares de Propósitos Múltiples (2003).

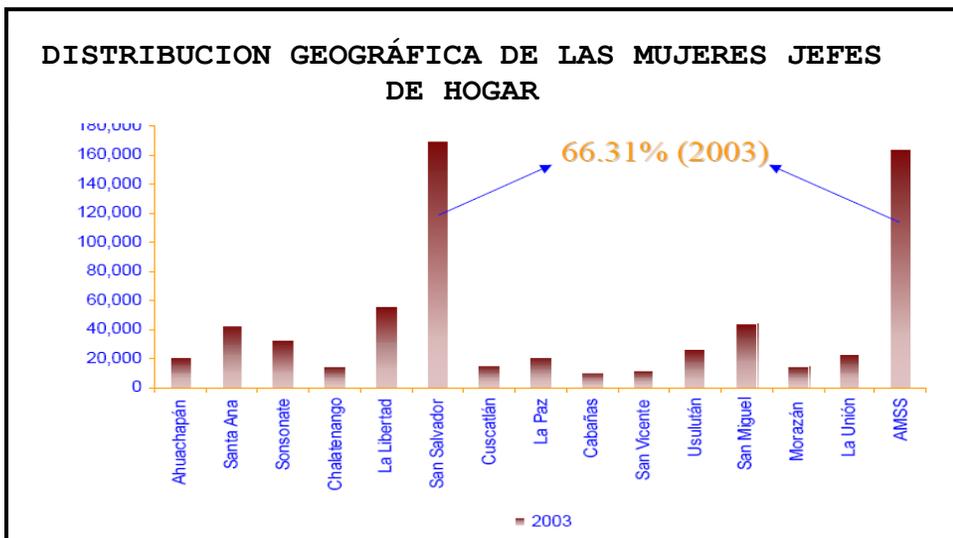
Aunque el analfabetismo ha disminuido en El Salvador todavía es un factor que afecta considerablemente a las mujeres.

Las mujeres jefes de hogar tiene bajo nivel educativo, el 71% de ellas no finalizó la educación primaria, lo que en cifras absolutas significa 358,760 mujeres sin formación primaria completa.

**C. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS MUJERES JEFES DE HOGAR**

Otra parte muy importante para hacer un análisis es la distribución geográfica de las mujeres jefes de hogar. Las mujeres jefes de hogar se concentran en los grandes poblados urbanos (San Salvador), lo cual está ligado a la densidad demográfica y a las oportunidades de emplearse de manera formal e informal.

**CUADRO No 5**



**Fuente:** DIGESTYC. Encuestas de Hogares de Propósitos Múltiples (2003).

#### **D. SITUACIÓN DE LA MUJERES EN EL SALVADOR.**

Según las investigaciones de la Universidad Centro Americana "José Simeón Cañas" (UCA): El Salvador es un país de exclusiones y disparidades. Hay una enorme distancia en consumo, oportunidades, salud, vivienda, educación, etc., entre los ricos más ricos de El Salvador y los pobres más pobres. Esa es la gran fisura de la sociedad salvadoreña.

Pero junto a ella hay otras no menos importantes. Sin duda, una de las más dramáticas es la que divide a hombres y mujeres, siendo estas últimas las más perjudicadas. Al igual que la pobreza golpea más a los habitantes rurales que a los urbanos, lo mismo sucede, y en mayor escala, con las mujeres respecto de los hombres. Todavía no hay datos del 2005, pero podemos analizar la situación de la mujer en base a datos de años anteriores.

La pobreza, es cierto que en 2004 la tasa de desempleo de las mujeres fue de 3.8%, en tanto que la de los hombres fue de 8.7%. Pero eso no significa que en la industria de la maquila, comercio, restaurantes y hoteles, las mujeres hayan estado en mejor situación que los hombres en términos salariales y de seguridad social. Según la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), "dichas actividades no les proporcionan mejores condiciones en empleo, en términos de ingresos y respeto a los derechos laborales; además, la carga del hogar continúa siendo asumida por las mujeres, lo que implica una jornada de trabajo que sobrepasa considerablemente la jornada de trabajo de los hombres".

Entre los sectores sociales pobres las mujeres trabajan más que los hombres, pero reciben una menor remuneración y gozan de menos derechos laborales. Esto las hace ser más pobres que ellos: por eso se habla de una feminización de la pobreza.

La situación de exclusión que sufre la mujer no solo en El salvador sino a nivel mundial, es parte de una cultura de machismo predominante, la cual es provocada en gran medida por las condiciones culturales y económicas de un país.

### **1.3 DATOS GENERALES DE EL SALVADOR**

#### **INTRODUCCIÓN**

Se ha estudiado conceptos de empresa, su clasificación, recursos con que cuenta; el proceso Administrativo que debe tener una empresa, los sistemas como modelo de desarrollo empresarial, el desarrollo humano como producto del crecimiento de la empresa.

El emprendedurismo que caracteriza a los salvadoreños y el papel importante que han tomado las mujeres en la economía salvadoreña; Pero un aspecto muy importante es conocer el entorno en el que interactuamos y que abre posibilidad de éxito o fracaso de las empresas.

## **BREVE MONOGRAFÍA**

Primeramente, La República de El Salvador esta situada en la costa del Pacífico de Centro América (es considerada una zona tropical). Limita al norte con la República de Honduras, al sur con el Océano Pacífico, al este con la República de Honduras y Nicaragua (Golfo de Fonseca por medio) y al oeste con la República de Guatemala. Es el único país Centroamericano que no posee costa en el Océano Atlántico, su idioma oficial es el español la población total de el país asciende a 6,500,000 habitantes, con una tasa de crecimiento anual de 1.8% , posee una dimensión geográfica de 20,752 Km<sup>2</sup> .

Su distribución política interna posee catorce departamentos. Se considera de clima tropical durante todo el año con dos estaciones lluviosa, entre mayo-Octubre, y seca el resto del año. Su puerto principal es el puerto de Acajutla, y su aeropuerto, es el aeropuerto internacional de Comalapa.<sup>18</sup>

Su capital es la ciudad de San Salvador, fundada en 1525, esta situada en el Valle de "Las Hamacas" o Zalcoatlán, a 658 metros sobre el nivel del mar, y su posición geográfica: 13grados 42' 00'' L. N. y 89 grados 11' 35'' L. W. G., siendo atravesada por el río Acelhuate.

Tiene una población al 2006, de casi un seis y medio millones de habitantes caracterizadas por tener ciudadanos con carácter emprendedor, trabajadores y valientes al enfrentarse a las adversidades de la vida.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

<sup>19</sup> Ibid..

### **1.3.1 EL SALVADOR Y LA SITUACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS**

Se ha venido hablando en los últimos apartados sobre la importancia que tiene la microempresa para la economía familiar debido a su gran participación y la numerosidad que hay a lo largo del país, es por eso que este tipo de empresas llaman mucho la atención y proporcionarles apoyo Administrativo Financiero.

A nivel nacional se ha realizado diversos movimientos encaminados al desarrollo y fortalecimiento del sector, cabe destacar que uno de los acontecimientos más relevantes es el desarrollado en Octubre de 1997, período en el cual fue elaborado el Libro Blanco de la Microempresa que en posteriores párrafos denominaremos (LBM), el cual fue patrocinado por un conjunto de organismos de cooperación, tanto nacionales como internacionales. En el LBM se destaca en forma muy científica, la importancia que la microempresa representa para la economía del país.

#### **A. LA MICROEMPRESA**

En El Salvador, la microempresa tiene una importancia fundamental tanto en la generación de empleo como en el combate de la pobreza. Es por esta razón que se han llevado a cabo varios esfuerzos con el objetivo de conocer más profundamente al sector.

## **B. DEFINICIÓN DE MICROEMPRESA**

De acuerdo al Libro Blanco de la Microempresa, elaborado por un grupo multidisciplinario de profesionales, los criterios para la definición se basan en una dimensión laboral (que es el número máximo de trabajadores, incluyendo al empresario y a trabajadores no remunerados)<sup>20</sup> y en una dimensión financiera (en la que por motivos prácticos se utiliza el valor de las ventas brutas). Según el Libro Blanco de la Microempresa, publicado en 1997, se define a esta como "la unidad económica que tiene entre diez trabajadores o menos y cuyas ventas anuales no superan los \$68,571.43".

CONAMYPE ha incorporado una modificación al concepto en la dimensión financiera, tomando como base el salario mínimo urbano, con la intención de que el concepto se actualice automáticamente. Incorporando este nuevo criterio, la microempresa se define en el siguiente párrafo.

**MICROEMPRESA:** Toda unidad económica que tiene hasta 10 ocupados y ventas anuales hasta el equivalente de 476.2 salarios mínimos urbanos. Se excluyen las unidades económicas dedicadas a las actividades del sector agropecuario.<sup>21</sup>

## **C. EVOLUCIÓN DEL SECTOR MICROEMPRESA**

Según el Libro Blanco de la Microempresa: "históricamente la economía salvadoreña se ha caracterizado por la debilidad de sus

---

<sup>20</sup> El Salvador, Centro América . Correo Electrónico: Comision Nacional Para la micro y pequeña empresa.

empresa de El Salvador([conamype@conamype.gob.sv](mailto:conamype@conamype.gob.sv)). CONAMYPE. 1998-2006©

<sup>21</sup> CONAMYPE, 2006

vínculos intersectoriales y por la incapacidad del aparato productivo de dar empleo a toda la población en edad de trabajar.

Dos han sido los mecanismos principales que ha utilizado la población para procurarse tener ingresos:

- Emigrar hacia los países de la región y a Estados Unidos.
- Auto emplearse en ocupaciones de baja rentabilidad en sectores que se caracterizan por su fácil entrada (particularmente en el comercio) lo cual ha constituido el llamado sector informal de la economía.

También durante la década de los ochenta, particularmente durante la primera mitad, la importancia del sector de la microempresa en general y del sector informal en particular, aumentó considerablemente debido a los siguientes factores:

- El cierre de empresas ocurrido en el sector formal como resultado del conflicto y de la crisis económica.
- Los desplazamientos poblacionales del campo a la ciudad;
- El aceleramiento del proceso de terciarización de la economía.
- La crisis del sector agropecuario; y el mayor proceso de urbanización. De esta manera, el sector de la microempresa se convirtió, en los ochenta, en uno de los bastiones

principales que evitaron que la economía colapsara y posiblemente en el principal generador de empleo de la economía. Durante la década de los noventa, el sector de la microempresa ha recibido nuevos estímulos provenientes tanto del proceso de recuperación económica que ha tenido lugar así como de los efectos provocados por la implementación del programa de reforma económica iniciado en 1990.”

La característica esencial que define y que permite hablar de un sector informal es la carencia de capital.<sup>22</sup>

Por otra parte, el ingreso de las remesas ha incrementado la demanda de bienes de consumo básico que son precisamente los que mayoritariamente produce la microempresa. Finalmente, el proceso de liberalización económica en general y la apertura externa en particular ha ocasionado un aumento de las importaciones de todo tipo de bienes, lo que a su vez ha estimulado el comercio, que es precisamente la principal actividad desarrollada por las microempresas. sin embargo las cifras demuestran que pese a las tasas de crecimiento económico positivas de los últimos años, el peso del sector informal se ha mantenido. Esta evolución demuestra que ante la insatisfacción a la demanda de empleo, el sector microempresarial seguirá siendo una importante fuente de ocupación durante los próximos años, actualmente un 85% de empresas son catalogadas como microempresas.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Libro Blanco de la Microempresa, Primera Edición , Noviembre de 1996, El Salvador.

<sup>23</sup> Ibid.

#### **D. CLASIFICACIÓN DE LA MICROEMPRESA (SEGMENTOS PRODUCTIVOS)**

La microempresa en El Salvador ha sido clasificada en tres segmentos productivos los cuales se estudiarán a continuación.

1. Microempresa de subsistencia: aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 11.9 salarios mínimos urbanos ó 142.9 salarios al año.
2. Microempresa de acumulación simple, aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 23.8 salarios mínimos urbanos o 285.7 salarios al año.
3. Microempresa de acumulación ampliada, aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 39.7 salarios mínimos urbanos al mes o 476.2 salarios anuales.<sup>24</sup> Este último segmento también es conocido como "micro-tope.

#### **E. CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES DE LA MICROEMPRESA:**

La microempresa en El Salvador tiene una importancia grande para la economía del país, sobre todo, por el papel preponderante que desempeña en la generación de empleo. Muchas características pueden ser expuestas en esta sección sobre las microempresas, pero se tomarán las más significativas, sin obviar la heterogeneidad y diversidad interna del sector.

---

<sup>24</sup> Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE, 2006)

### **Ubicación geográfica**

Según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) basado en los estudios del Libro Blanco de la Microempresa "La actividad microempresarial se concentra fundamentalmente en la zona urbana; un poco más de las dos terceras partes de los micro negocios se encuentran ubicados en los mercados urbanos dado que son espacios económicos en los cuales, la población, en promedio, obtiene un mayor ingreso y por tanto existe una relativa mayor capacidad de consumo respecto a poblaciones más dispersas o residiendo en regiones más apartadas".

### **Género de los Socios y Trabajadores**

En general se observa, entre los dueños de establecimientos, un predominio del género femenino en el total de la actividad microempresarial cerca de 64% de mujeres frente a un 36% de hombres. Se destaca el predominio de las mujeres sobretodo en el micro negocio de subsistencia con ingresos menores al salario mínimo, sin embargo en la de acumulación ampliada el predominio es de los hombres, mientras que en las Micro y pequeñas empresa de El Salvador (MYPES) de subsistencia con ingresos mayores al salario mínimo y la de acumulación simple, las proporciones más bien se muestran equilibradas pero con un leve dominio de género femenino.

### **Mano de Obra y Precariedad Laboral**

La actividad microempresarial representa la ocupación laboral única para casi el 89% de los empresarios, mientras que para el 11%

restante, el micro negocio continúa siendo la actividad principal, pero tienen otra fuente de ingreso (otro empleo).

#### F. INDICADORES SOBRE LAS MICROEMPRESAS DE EL SALVADOR

No se puede obviar la cercana relación entre la microempresa y la pequeña empresa así que se compara para tomar un criterio propio de análisis. A continuación se demuestran algunos indicadores en la micro y pequeña empresa en El Salvador, en los cuales puede basarse para hacer un análisis para justificar el interés propuesta por la microempresa, en la siguiente página se muestra un cuadro con los principales indicadores de la microempresa y se hace una pequeña comparación con la pequeña empresa.

**INDICADORES DE LA MICROEMPRESA** **CUADRO No 7**

<b>El Salvador 2004</b>			
	<b>Microempresal/</b>	<b>Pequeña Empresa2/</b>	<b>Total</b>
No. de establecimientos	461,642	4,327	465,969
Porcentaje de Participación	99.1%	0.9%	100.0%
Distribución de los establecimientos por sector económico:			
Industria	21.43 %	21.6 %	43.03%
Construcción	2.79 %		2.79
<b>Comercio (mayor y menor)</b>	<b>54.69 %</b>	<b>33.3%</b>	<b>87.99%</b>
Servicios personales	9.41 %	45.1 %	54.51%
Restaurantes y Hoteles	5.77 %		5.77 %
Transporte y comunicaciones	5.17 %		5.17 %
Servicios financieros	0.18 %		0.18 %
Servicios a otras personas	0.57 %		0.57 %
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>200%</b>

Fuentes: "Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2004", "Encuesta Económica Anual 2004".<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Tomados del estudio "Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2005", Sección Microempresarial CONAMYPE.

El cuadro anterior se puede observar que el porcentaje de participación de las microempresas en El Salvador conforman un 99.1% mientras que la pequeña empresa un 0.9% superando así también en el número de establecimientos por lo que podemos afirmar que la economía de la población se sostiene a través de micro empresas.

Por otra parte podemos observar que por medio de la distribución de los establecimientos por sectores económicos la micro empresa tiene un porcentaje de participación de 54.69% en el sector comercio (mayor y menor), esto demuestra que la micro empresa constituyen la parte fundamental para el sostenimiento económica de la población Salvadoreña.<sup>26</sup>

#### **G. VULNERABILIDAD, LEGAL E INSTITUCIONAL, EMPRESARIAL Y COMERCIAL**

Una segunda dimensión central en la comprensión de la microempresa es su vulnerabilidad. Como tal, se entiende la posición generalmente débil y expuesta a la competencia presentada por unidades de mayor volumen en casi todos los aspectos de funcionamiento empresarial, desde el acceso a mercados de insumos y productos hasta el acceso a servicios productivos incluyendo crédito y capacitación. La vulnerabilidad microempresarial, se expresa en diferentes ámbitos:<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Datos de la Encuesta Económica Anual 1999, Dirección General de Estadísticas y Censos DIGESTYC.

<sup>27</sup> Libro Blanco de la Microempresa LBM.

### ▪ **Legal e Institucional**

Como la microempresa en su mayoría no se ajusta a las regulaciones de registro formal, está excluida de los derechos que la ley otorga a las empresas que acatan las disposiciones vigentes. Pero, igualmente, la microempresa es vulnerable porque, aún cuando cumpla con la ley, la legislación otorga a otras formas de empresa, incentivos para competir (como acceso a servicios productivos o exenciones tributarias) que no le otorgan a ella. Esta vulnerabilidad impide a la microempresa no sólo competir en desigualdad sino que, en muchos casos, no la deja alcanzar viabilidad empresarial. Es imprescindible que la formulación de políticas para la microempresa recomiende medidas que restablezcan la equidad en las condiciones en que la microempresa compite en los mercados.

### ▪ **Empresarial**

Entre las debilidades de la microempresa, una de las más importantes es su carencia de capacidad de gestión empresarial. El más importante indicador es la extensiva ausencia de registros contables en la mayoría de microempresas. Más aún, a la falta de conocimientos mínimos de las herramientas básicas de gestión, se debe añadir el hecho que, según las mismas encuestas, existe una falta de conciencia en la mayor parte de microempresas sobre esta carencia. Únicamente los empresarios del 'micro-tope' aceptan y tratan de

superar esta limitación de alguna forma. Por cierto que puede tratarse de una respuesta racional en la medida que, tal como ocurre con muchos empresarios del sector, la convicción de que cualquier forma efectiva de remediar esta deficiencia está fuera de su alcance, los conduce a negar la existencia de este déficit. Sin embargo, también debe señalarse que, tal como resulta de la experiencia práctica de los programas de promoción microempresarial, muchas microempresas en los segmentos de subsistencia y acumulación simple se verían robustecidas si se expandieran los programas de capacitación en gestión.

#### ▪ **Comercial**

El hecho que las microempresas compitan en mercados dominados por otras formas empresariales mejor dotadas vuelve muy importante la necesidad de reforzar su competitividad frente al sector formal. Se sabe que las articulaciones comerciales de la microempresa con empresas de mayor tamaño, como mercados de insumos o finales (especialmente en momentos de desaceleración del crecimiento), son indispensables para su consolidación. Pero también se conoce que abundan las formas de subordinación negativa que impiden crecer a la microempresa. El marco institucional y la realidad del mercado muchas veces no ofrecen otras alternativas a la microempresa que la desventajosa articulación con empresas grandes (ciertos tipos de subcontratación, trabajo a domicilio, etc.). Frente a esto, se pueden formular políticas que robustezcan la debilidad negociadora de la microempresa mediante respaldo a la agremiación.

#### H. PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SECTOR MICROEMPRESARIAL.

Según el Libro Blanco de la Microempresa (LBM), los principales problemas a los que se enfrenta la microempresa son a los que toda empresa comúnmente el algún momento a enfrentado con la única ventaja que una empresa bien constituida en la base formal y con fortalezas en cuanto a estructura organizativa respecta puede enfrentar y solventar en un mínimo de tiempo haciendo uso adecuado de los recursos. Algunos de los problemas son los siguientes:

**CUADRO No 8**

Falta de clientes	34.5%
Falta de créditos	5.3%
Intereses altos	0.3%
Falta recursos económicos	12.5%
Bajas ganancias	22.4%
Problemas con autoridad	0.9%
Competencia excesiva	12.5%
Problemas con trabajadores	0.6%
Tardanza pagos cliente	5.5%
Mercancías o materias primas.	3.2%
Otros	2.2%

Fuente: Libro Blanco de la Microempresa (LBM).

La vulnerabilidad de las microempresas está dada y expuesta, y los empresarios enfrentan problemas en diversos campos, como se puede apreciar en el cuadro anterior; es lógico pensar que el bajo crecimiento económico que enfrentan las microempresas, radica en cierta medida por que no cuentan con servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial que les permita

fortalecer sus capacidades empresariales en cuanto a capacitación y servicios técnicos. Además, las microempresas que tienen acceso a estos servicios son objeto de acciones que en la mayoría de casos no tienen continuidad. El hecho de que únicamente un 2.5% del total de microempresarios haga uso de la contabilidad formal es un elemento demostrativo de las carencias que enfrenta en esos servicios. Cabe señalar la poca importancia que el empresario del sector le da a la capacitación, así como las dificultades prácticas que enfrenta para acceder a la capacitación y asesoría empresarial.<sup>28</sup>

### **1.3.2 MARCO INSTITUCIONAL Y REGULATORIO PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR DE LA MICROEMPRESA.**

El marco Institucional y regulatorio es de vital importancia para el desarrollo del sector microempresarial y es ahí donde existen vacíos en donde se hacen esfuerzos para articular ayuda al sector.

#### **A. MARCO NORMATIVO Y REGULATORIO**

El desarrollo de un marco propositivo de políticas de apoyo a la microempresa requiere de una reflexión en torno a los problemas institucionales y legales que rodean a la microempresa. Es un hecho ampliamente reconocido que las barreras de tipo legal y regulatorio constituyen importantes dificultades para el desarrollo de políticas para la microempresa en El Salvador. Se efectúa una revisión crítica de las características principales de

---

<sup>28</sup> Libro Blanco de la Microempresa, Primera Edición, Noviembre 1997, Imprenta Díaz. pag. 84

las regulaciones señalando las inconsistencias y sesgos, así como las áreas susceptibles de enmienda o reemplazo desde el punto de vista que afecta la microempresa tanto a nivel del gobierno central como a nivel de gobierno local.

Una observación inicial, que por lo demás no es peculiar a El Salvador, es que mientras la microempresa ha sido un fenómeno que prácticamente aparece con la economía de mercado en el país, el marco regulatorio la ha desconocido hasta tiempos recientes.<sup>29</sup>

Recientemente, sin embargo, ha surgido interés en el país por un tipo de desarrollo institucional que reconozca el papel de la micro y pequeña empresa. Procesos como la democratización de la estructura política, la liberalización de la economía, y la modernización del sector público que se llevan a cabo actualmente, exigen que se preste atención a los problemas jurídicos que los empresarios confrontan cotidianamente.

La situación de "legalidad parcial" de la microempresa, se explica por muchos motivos y necesidades propias de su actividad, pero responde todavía más a la discrepancia existente entre la cantidad y dificultad de las exigencias que la ley impone, a la microempresa y los escasos recursos que ella dispone.

---

<sup>29</sup> Ibid. Pag.63

## **B. REGULACIONES PARA ABRIR UNA MICROEMPRESA**

### **ETAPAS DE FORMALIZACIÓN**

Las leyes que la microempresa debe observar para iniciar sus operaciones en El Salvador cubren aspectos registrales, municipales, tributarios y arancelarios; laborales y de seguridad social, asociatividad y gremialización, etc.

#### **1.3.3 ENTORNO PROMOCIONAL PARA LA MICROEMPRESA**

Una vez examinado el contexto global que rodea la microempresa, la atención se vuelve hacia los instrumentos promocionales y de protección social del sector. El objetivo, es focalizar el análisis en los sistemas de acción institucional que proveen los servicios técnicos que la microempresa necesita para su desarrollo.

Estos sistemas de acción empresarial afectan la microempresa en cada una de las áreas siguientes: Servicios financieros, servicios técnicos (de gestión empresarial; de comercialización, de cambio tecnológico), Capacitación y formación profesional, Asesoría y consultoría empresarial, Asociatividad y gremialización, Protección social del sector, y por la relevancia del tema, el Comercio Callejero.

## **A. LOS SERVICIOS FINANCIEROS PARA LA MICROEMPRESA**

Del lado de la demanda, sobresale el rápido crecimiento de la microempresa y el sector informal, particularmente en las áreas urbanas (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Social y Económico "FUSADES", 1991; Calderón y Gavidia, 1992; Salazar, 1994).

El supuesto básico de este estudio es que en ese sector operan, entre otros, muchos microempresarios con oportunidades productivas atractivas (cuyas actividades generan altas tasas marginales de rendimiento). En muchos casos (aunque no en todos, dada la heterogeneidad del sector), algunos ingredientes de la reforma financiera han jugado un papel crítico en la expansión de las micro finanzas en El Salvador. La liberalización de las tasas de interés es una condición necesaria para que tanto los intermediarios del sector formal, como otras organizaciones que compiten con esos acreedores o que los complementan, puedan captar más vigorosamente los depósitos del público. En particular, la liberalización de las tasas de interés hace posible que distintos intermediarios formales le hagan frente a los elevados riesgos y costos asociados con el micro crédito de una manera más directa.<sup>30</sup>

Varias de las Instituciones existentes en El Salvador han desarrollado tecnologías de crédito que les permiten llegar a la pequeña y a la microempresa con productos financieros apropiados a sus circunstancias y a costos que,

---

<sup>30</sup> Ibid. Pag.75

aunque en muchos casos son todavía bastante altos (tanto para la organización como para el cliente), han hecho al menos posible que el productor encuentre alternativas razonables a los mercados.

Pero existe el problema que solamente servicios de carácter financiero no son lo suficiente como para desarrollar el sector, es por eso que los servicios técnicos toman un papel importante.

## **B. SERVICIOS TÉCNICOS PARA LA MICROEMPRESA**

La mayoría de los empresarios dueños de microempresas se inician en el mundo de los negocios sin aplicar técnicas de gestión empresarial, es decir, conocimientos que les permitan administrar de manera eficiente, los diferentes áreas y componentes de la producción y comercialización de bienes o servicios.

La mayor parte carece de una visión empresarial de largo plazo, muchos empresarios inician las operaciones de negocios con sus propios ahorros, más para generarse ingresos de subsistencia, y en muy pocas ocasiones con perspectiva de acumulación. El bajo nivel de educación, la falta de oportunidades de formación empresarial para este tipo de empresarios, contribuye a que el nivel de desarrollo empresarial y organizacional de las microempresas sea un factor casi nulo. En las empresas muy pequeñas no existe interés o no se puede llevar registros escritos de las operaciones de sus negocios.

En las empresas de acumulación simple se observa que hay iniciativas de llevar algunos registros de sus operaciones en forma muy general. Casi todas las microempresas carecen de un plan de negocios que permita determinar las metas de la empresa, las capacidades y requerimientos operacionales, los recursos disponibles y los que debe buscar, fuentes de apalancamiento empresarial que debe hacer uso, capacidad de negociación con que cuentan, articulaciones y enlaces con otras unidades económicas. El empresario en este sector actúa más por las iniciativas que le va deparando su propia práctica cotidiana, que por el conocimiento sistemático de un buen manejo de gestión empresarial.<sup>31</sup>

### **C. ASOCIATIVIDAD Y GREMIALIZACIÓN**

El proceso de transformaciones estructurales que está experimentando la economía salvadoreña; y los efectos de la globalización económica, están volviendo cada vez más evidente la imposibilidad de que las microempresas, de manera aislada, puedan hacer frente a las nuevas condiciones de mercado. Esta mayor conciencia que se está generando sobre la necesidad de organizar a la microempresa, comprende tanto los objetivos de representación política, como los objetivos referidos estrictamente a las actividades productivas de las microempresas.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Libro Blanco de la Microempresa, Primera Edición, Noviembre 1997, Imprenta Díaz. Pag. 63

<sup>32</sup> Ibid. Pag. 145

#### **D. LA SEGURIDAD SOCIAL PARA LAS MICROEMPRESAS, SUS TRABAJADORES Y DEPENDIENTES.**

Las políticas para el mercado laboral tradicionalmente parten de la presunción de que tarde o temprano todos los trabajadores terminarán en la nómina de grandes empresas, o por lo menos en el sector formal de la economía. Sin embargo, la experiencia de los países en desarrollo, y más recientemente también de los países desarrollados, demuestra lo contrario.

La seguridad social no se centra en la protección; le interesa no solamente los beneficios en efectivo y la asistencia en salud, sino también los beneficios en especie y otras áreas de necesidades básicas como la vivienda y, si es posible la asistencia alimentaria cuando se ve amenazado el nivel de vida. La seguridad social para el sector de la microempresa debe, en primer lugar, dar cobertura a los trabajadores (y obviamente a las personas a su cargo), que puedan contribuir a su propio seguro con aportes provenientes de su ingreso laboral.<sup>33</sup>

#### **E. EL COMERCIO AMBULANTE Y CALLEJERO**

El comercio ambulante y callejero es una de las actividades que menos barreras a la entrada presentan: los requerimientos iniciales son mínimos (capital inicial, conocimientos); o nulos (infraestructura, formación profesional, tecnología). Por lo que

---

<sup>33</sup> Ibid pag. 110

el subsector está constituido con unidades económicas simples y extremadamente vulnerables. Según el tipo de instalación que se ocupa para el ejercicio de la actividad, se clasifica en: puestos fijos (chalet, kioscos) o semifijos (tableros con o sin toldo), puestos rodantes (carretas, triciclos, camionetas), improvisado con uso del suelo (canasta, maletín, cartón o manta) o sin instalación (venta puerta a puerta, canastera, pregonero, etc.).

El comercio ambulante y callejero es una actividad predominantemente femenina: más del 80% son mujeres, muchas de las cuales son jefes de hogar (61%). Es una actividad clasificada como de cuentapropistas, es decir, brindando un eventual apoyo complementario en mano de obra, miembros de la familia, generalmente menores de edad.<sup>34</sup>

#### **1.3.4 CHALATENANGO Y LAS MICROEMPRESAS**

Chalatenango, sus tierras son las más erosionadas del país, tiene una superficie de 200 Km<sup>2</sup> con una población constituida por el 49.4% de hombres y el 50.6% de mujeres, el 64% de su población vive en el área rural; y el resto en los cascos urbanos, el total de la Población Económicamente Activa (PEA), el 72% son mujeres que aportan productivamente al Departamento.<sup>35</sup>

Chalatenango ha sido uno de los departamentos más pobres y excluidos de el país, asimismo, es uno de los más degradados social y

---

<sup>34</sup> Ibid. Pag. 111

<sup>35</sup> Programa de Desarrollo para desplazados y refugiados de Centro América (PRODERE DE EL SALVADOR) y Corporación Departamental para el Desarrollo Integral de Chalatenango (CODDICH).

ambientalmente; y el problema de la tenencia de la tierra todavía constituye un factor de desestabilización política y social, no obstante, cuenta con un potencial humano expresado en una red u organizaciones de la sociedad civil y recursos naturales, considerables como para contribuir al impulso del desarrollo nacional.<sup>36</sup>

Las microempresas lideradas del municipio de Chalatenango están ubicadas en el Centro del mismo, el cual se encuentra aproximadamente a una distancia de 82 kilómetros de la ciudad de San Salvador, esta población fue afectada duramente por el conflicto armado.

Las microempresas seleccionadas para el estudio son los tres tipos según el Libro Blanco, como se dijo anteriormente, microempresa de subsistencia, microempresa de acumulación simple y de microempresas de acumulación ampliada; La base de la economía familiar descansa en la microempresarialidad del municipio de Chalatenango, el comercio formal e informal se convierte en una forma de vida; y de subsistir económicamente y para ello hay que fortalecer sus capacidades humanas.

“Iniciadas las microempresas en el municipio de Chalatenango, identifican algunas limitantes como: Escasez de habilidades y destrezas para la producción y el manejo de la microempresa, escasos recursos económicos y materiales, limitado conocimiento de la gestión empresarial. En el proceso de desarrollo de las microempresas, van identificando y reafirmando algunas limitantes y

---

<sup>36</sup> Ibid.

/ o problemas, tales como: Falta de asistencia técnica, carencia de recursos económicos, analfabetismo, falta de asesoría empresarial, manejo y administración de las microempresas, falta de libertad y seguridad ciudadana, falta de capacitación para la comercialización de productos y servicios entre otros".<sup>37</sup>

Retomando lo anterior expuesto, Chalatenango es propicio para cualquier estrategia de desarrollo que se quiera impulsar por su potencial natural, por su institucionalidad social y recurso humano, por eso debe incluirse en la agenda de desarrollo nacional. Actualmente estamos viendo frutos con la aprobación del proyecto de la carretera longitudinal del norte, junto con los fondos del milenio ya aprobados para el país. Lo anterior puede ayudar a superar la pobreza, el atraso económico, la recuperación de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente. Los Chalatecos no quieren ser vistos excluidos como un territorio atrasado de la nación, quieren oportunidades para el desarrollo económico, a través del desarrollo económico conjunto por medio de su incorporación plena a la vida económica y social del país. "La creatividad de los chalatecos plasmada en maderas y semillas de copinol así como su escaso y recuperable verde follaje que algún día se estremecieron con el detonar de las bombas son hoy en día la base para el desarrollo económico y social que junto al caudal armonioso y cada vez reducido del río Lempa, el apoyo de todos los Salvadoreños, el Gobierno Central y la comunidad internacional sea posible transitar de la utopía al verdadero desarrollo".<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Programa de Desarrollo para desplazados y refugiados de Centro América (PRODERE DE EL SALVADOR) y Corporación Departamental para el Desarrollo Integral de Chalatenango (CODDICH).

<sup>38</sup> Ibid.

#### **1.4 AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL CHALATENANGO (A.D.E.L. CHALATENANGO) .**

En el país existen Instituciones y Organizaciones para ayudar al sector microempresa a su desarrollo, este es el caso de ADEL Chalatenango, es una de las Instituciones reconocida en el municipio de Chalatenango la cual brinda servicios financieros y no financieros para ayudar a la gestión de las microempresas.

##### **1.4.1 INFORMACIÓN GENERAL**

**Nombre de la Institución:** Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL Chalatenango).

**Presidente y Representante Legal:** Dimas Mauricio Vanegas Cáceres

**Figura Legal:** Fundación sin fines de lucro

**Fecha de fundación:** 18 de mayo de 1993.

**Área de Acción Geográfica:** Departamento de Chalatenango

**Nacionalidad:** Salvadoreña

**Dirección Oficial:** Calle Plácido Peña, entre 5° y 7° Av. Norte Barrio Las Flores, Chalatenango.

**Número de Teléfono:** (503)2335-2599 y (503)2334-2438

**Número de Fax:** (503)2335-2599

**Dirección e-mail:** adelchalate@yahoo.es

**Página WEB:** [www.adelchalatenango.org.sv](http://www.adelchalatenango.org.sv)

#### **1.4.2 ANTECEDENTES DE AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (ADEL CHALATENANGO)**

La Agencia para el desarrollo Económico y Local de Chalatenango (ADEL Chalatenango), nace como una iniciativa de los diferentes actores locales, involucrados en el desarrollo Económico y en la búsqueda de soluciones a los problemas de la población a través de la concertación de los esfuerzos para lograr potenciar el Desarrollo Humano, fue fundada en Mayo de 1993, y su personería jurídica se le otorgó por Decreto Ejecutivo número 47 el 28 de octubre de 1994 y publicado en el Diario Oficial el 15 de diciembre de 1994.

La ADEL Chalatenango es una organización de derecho privado, apolítica y sin fines de lucro. Actualmente participan 15 organizaciones socias que provienen de los siguientes sectores:  
Empresa privada: 7 miembros Sector comunal y Gremios 2 miembros  
ONG's: 6 miembros.

ADEL es un proceso complejo de construcción de una alternativa para el desarrollo económico local con perspectiva social, para los sectores marginados, en una región del país con economía de subsistencia, con altos índices de pobreza y desempleo, y el medio ambiente deteriorado

#### **1.4.3 VISIÓN / MISIÓN**

##### **Visión**

“Constituirnos en la organización referente del desarrollo económico en el departamento de Chalatenango, mediante el fomento y promoción

de la cultura empresarial, ambiental y de equidad de género, fortaleciendo las capacidades de la población, como entes autogestionarios, de su propio desarrollo”.

**Misión**

“Promover el desarrollo humano con perspectiva de género en armonía con su medio, a través de la creación y fortalecimiento de empresas autogestionarias, sostenibles y sustentables, de la población: prioritariamente de menores ingresos en el departamento de Chalatenango”.

**1.4.4 OBJETIVOS DE AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (ADEL CHALATENANGO)**

**GENERAL**

- o Contribuir a establecer las bases y a potenciar el desarrollo económico autogestionario, integrado y equilibrado, para mejorar la calidad de vida de la población del Departamento de Chalatenango.

**ESPECIFICOS**

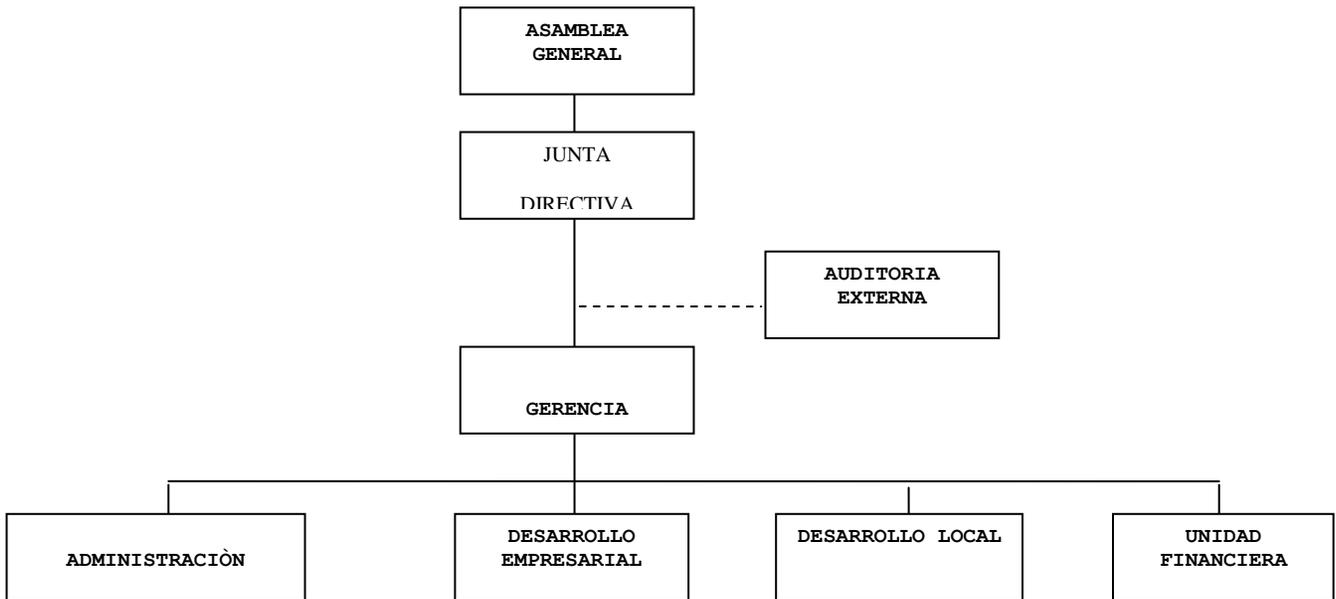
- o Apoyar la creación y fortalecimiento de empresas rentables orientadas al desarrollo equilibrado del departamento, priorizando los sectores económicamente desprotegidos.
- o Gestionar, negociar y canalizar recursos financieros y técnicos para la formulación e implementación de proyectos en apoyo a la producción e integradas a una visión de desarrollo vinculados con el marco de integración económico productivo nacional.

- o Implementar acciones económicas, financieras, que coadyuven a la autosostenibilidad de la fundación, a fin de garantizar su acción en el tiempo.

**1.4.5 OBJETIVO SUPERIOR**

- La calidad de vida de la población de Chalatenango mejorada.

**1.4.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**



**FUENTE:** GERENCIA DE ADEL CHALATENANGO

## **CAPITULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE CHALATENANGO REFERENTE A LOS SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA, ASESORIA Y CAPACITACIÓN EMPRESARIAL.**

### **INTRODUCCIÓN**

La microempresa en el municipio de Chalatenango necesita de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial (servicios no financieros) y no solamente apoyo financiero. Con éste estudio se pretende mejorar la gestión de las microempresas, y ayudarles en el campo administrativo; para fortalecer sus capacidades empresariales, aprovechando sus fortalezas y fortaleciendo sus debilidades.

En este capítulo, se explica la forma en que se llevara acabo la investigación de campo, la cual servirá de guía para fundamentar la propuesta en la creación de un Modelo de Unidad de Desarrollo Empresarial para la prestación de servicios no financieros, además se plantea la metodología de investigación de campo utilizada, el tipo de estudio, las técnicas de investigación y los instrumentos utilizados para llevar acabo la investigación de campo, finalizando con la tabulación, análisis y presentación de datos, insumos para obtener el diagnostico de la investigación en donde podemos llegar a las conclusiones y recomendaciones.

## **2.1 OBJETIVOS**

### **GENERAL**

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de las microempresas con respecto a su gestión empresarial para tener insumos para la creación de una unidad de desarrollo empresarial.

### **ESPECIFICOS:**

- Efectuar un análisis de los factores internos y externos que intervienen en el funcionamiento de las microempresas, con la finalidad de establecer las necesidades que poseen en relación a los conocimientos técnicos, que sirvan de base para la elaboración de un modelo de unidad.
- Analizar el comportamiento de la oferta, en el mercado de los servicios de desarrollo empresarial, con el objetivo de establecer la forma en que operan las Instituciones dedicadas a ésta actividad.
- Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del mercado que poseen las microempresas en el municipio de Chalatenango para tener conocimiento de su entorno.
- Realizar una recolección, análisis y presentación de datos con el fin que sirva de insumos para la elaboración de una propuesta de modelo de unidad de desarrollo empresarial para la prestación de servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial.

## **2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El departamento de Chalatenango esta ubicado en la parte norte de del país. Su cabecera departamental es la ciudad de Chalatenango, perteneciente al municipio del mismo nombre. Se encuentra a una distancia de 82 kilómetros de la ciudad de San Salvador.

En la cabecera departamental se encuentran las sucursales principales del sistema financiero y sucursales de empresas de comercio.

La economía del municipio es agropecuaria, comercial y de servicios. El casco urbano es el principal centro político del departamento, se encuentran las oficinas de regionales del Gobierno y es también el principal centro comercial, se encuentran empresas principalmente de comercio, servicios y de transformación. Actualmente tienen presencia empresas comerciales grandes, como Pollo Campero, Despensa Familiar, Omnisport, MD, PAR-2, La Curacao, Depósito de Telas, Por otra parte se encuentran empresas locales pequeñas, las que son muy pocas y pueden ser enlistadas, y son: MC SAN ANTONIO, EL Baratillo, Comercial Deras, El Baratazo entre otros. En cambio el sector microempresarial, según datos proporcionados por la Alcaldía Municipal del municipio de Chalatenango son aproximadamente 660 negocios registrados, y no se tiene información sobre el sector informal, número que puede ser superior a los negocios formales. Estos datos, muestran la importancia del sector microempresarial en la economía del Municipio y en la ocupación de la población, en

consecuencia para la economía familiar, es una fuente importante de puestos de trabajo e ingresos.

Por otra parte, su plaza de comercio, que es la primera en importancia en el municipio, en los últimos años ha tenido un crecimiento importante de micro y pequeñas empresas de comercios y servicios.

En este contexto la microempresa tiene limitaciones para un óptimo desarrollo, las posibilidades a los servicios que requiere, como créditos de fácil acceso a tasas de interés razonables, y en caso de los servicios de desarrollo empresarial, como asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial, son nulas, puesto que no se cuenta con instituciones del Estado y de la sociedad civil que presten estos servicios. Esto determina que el empresariado del municipio de la microempresa se desempeña con un alto empirismo y limitantes.

Estas condiciones limitan las posibilidades de desarrollo de este sector, mucho más hoy que el país ha firmado el DR-CAFTA, tratado que exigirá mejorar la competitividad de las empresas, no sólo en el municipio, sino que a nivel nacional. Por otra parte, la Cuenta del Milenio ha posibilitado al país hasta hoy, un apoyo importante para desarrollar la zona norte, y este reto enfrenta al departamento y al municipio a la exigencia de mayores esfuerzos.

El caso del micro crédito, es el servicio que cuenta con presencia institucionalizada, que si bien es importante, contar con un apoyo financiero para el desarrollo de los negocios, no asegura su

supervivencia o desarrollo, contrariamente puede constituirse en un elemento de alto riesgo para la sobrevivencia de estas microempresas y del patrimonio del empresario.

"Iniciadas las microempresas en el municipio de Chalatenango, identifican algunas limitantes, como: Escasas habilidades y destrezas para la producción y el manejo de la microempresa, escasos recursos económicos y materiales, limitado conocimiento de la gestión empresarial. En el proceso de desarrollo de las microempresas, van identificando y reafirmando algunas limitantes y / o problemas, tales como: Falta de capacitación para la comercialización de productos y manejo y administración de las microempresas, falta de asistencia técnica, carencia de recursos económicos, falta de Asesoría empresarial, falta de libertad y seguridad ciudadana, servicios entre otros".<sup>39</sup> Retomando lo anteriormente expuesto, Chalatenango es propicio para cualquier estrategia de desarrollo que se quiera impulsar por su potencial natural, por su institucionalidad social y recurso humano y por eso debe incluirse en la agenda de desarrollo nacional.

Actualmente se está obteniendo frutos con la aprobación del proyecto de los Fondos del Milenio y sus propuestas de financiamiento en componentes como el desarrollo humano, desarrollo productivo, Conectividad (Carretera Longitudinal del Norte y Red de Cohesión Estructural) y Asistencia Técnica entre otros. Lo anterior puede ayudar a superar la pobreza, el atraso económico, la recuperación de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente. Los chalatecos no quieren ser vistos excluidos, ni como un territorio

---

<sup>39</sup> Programa de Desarrollo para desplazados y refugiados de Centro América (PRODERE DE EL SALVADOR) y Corporación Departamental para el Desarrollo Integral de Chalatenango (CODDICH).

atrasado de la nación, quieren oportunidades para el desarrollo económico, a través del progreso económico conjunto por medio de su incorporación plena a la vida económica y social del país.

### **2.3 FORMULACION DEL PROBLEMA**

El problema es: "EL bajo desarrollo del sector microempresarial en el municipio de Chalatenango, debido a que no cuentan con servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación, que les permita fortalecer las capacidades de gestión empresarial".

#### **Formulación:**

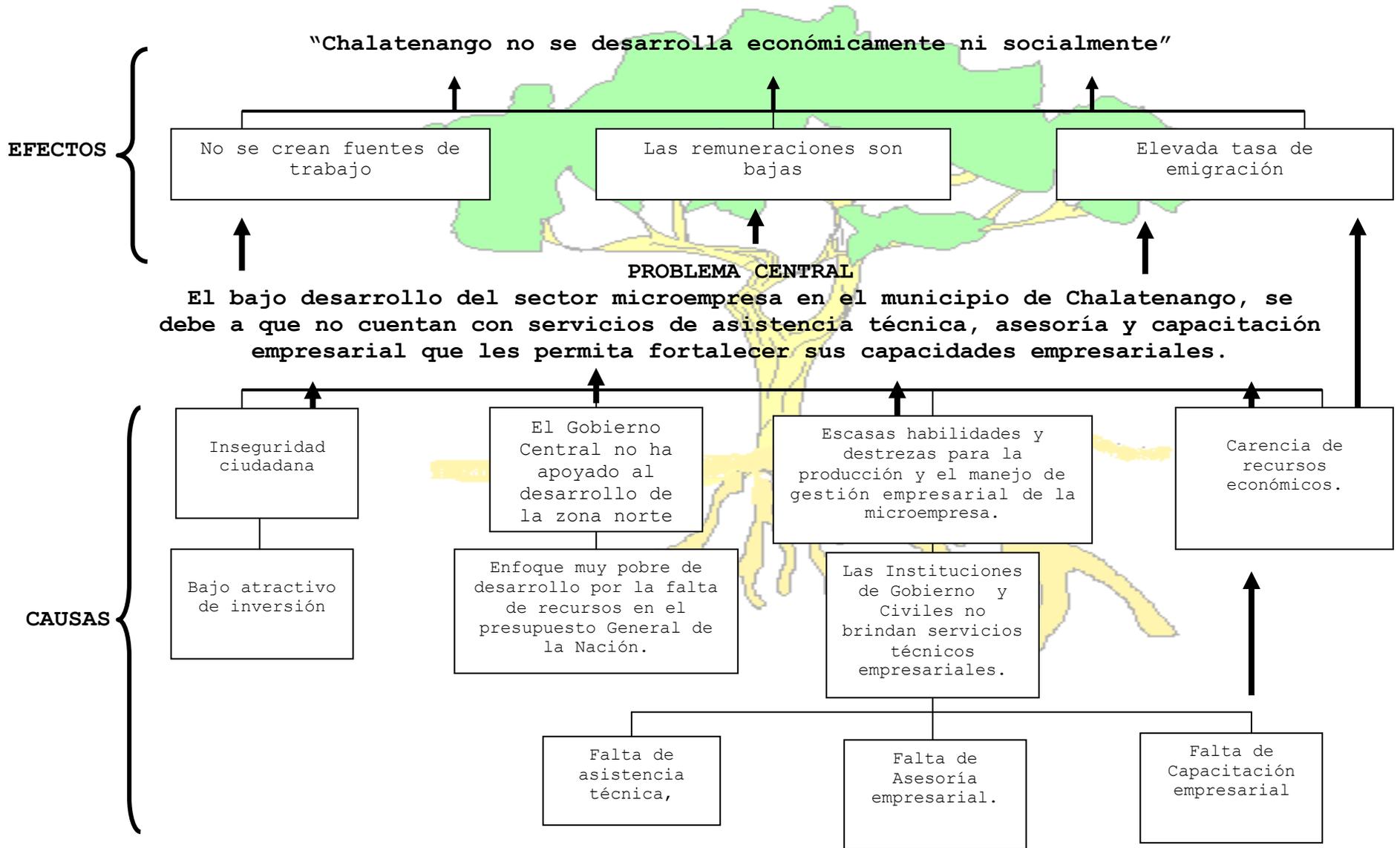
¿Cómo los servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial, permitirán fortalecer las capacidades de gestión empresarial en las microempresas de comercio en el municipio de Chalatenango y contribuir al desarrollo económico local del municipio?

### **2.4 ANTECEDENTES DE LAS MICROEMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE CHALATENANGO.**

El municipio de Chalatenango ha sido un centro comercial del departamento e importante centro comercial para la región sur de la República de Honduras, condición que ha favorecido a la empresarialidad para su desarrollo. Este mercado fue afectado con la integración caminera del sur de Honduras a los centros comerciales de ese país, y posteriormente por el conflicto armado, a partir de la firma de los Acuerdos de Paz, se reactiva ésta economía

principalmente con pequeñas y microempresas, las que permanente van creciendo en número en los diferentes sectores económicos, como comercio, servicios, y artesanía, tanto como un desarrollo empresarial por la necesidad de la población de generar sus ingresos y crear puestos de trabajo. Por otra parte, el micro comercio ambulante de otras regiones también esta presente en este centro comercial, que es también respuesta a la problemática social del desempleo. Este sector económico, por la condición del departamento, están al margen de los beneficios que prestan las Instituciones del Estado y de la Cooperación Internacional, principalmente de servicios empresariales y en casos de los servicios crediticios por su rentabilidad están presentes en el departamento, los mismos que tienen un crecimiento permanente. Actualmente están la Caja de Crédito, Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL Chalatenango, Apoyo Integral y Fundación para la cooperación al desarrollo comunitario de El Salvador (CORDES). Es necesario señalar que en muchos casos estos servicios contrariamente a su espíritu u objetivos han sido un elemento que ha profundizado la crisis del sector microempresarial. Por las condiciones urbanas de la cabecera departamental cuyo centro es pequeño, la microempresarialidad ha invadido las calles y con respuesta de competencia del comercio establecido que a ocupado las aceras y calle frente a su negocio con sus mercaderías.

**ARBOL DE PROBLEMAS CUADRO 9**  
**ANALISIS CAUSA Y EFECTO DEL PROBLEMA CENTRAL**



## 2.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En la metodología, se representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar los resultados y de presentar posibles soluciones, dicha investigación conlleva a la toma de decisiones, para ello debemos de seguir un diseño de investigación que permita establecer un análisis sencillo, práctico y objetivo.

El diseño de la investigación responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspectos observar?
- ¿A quién observar para recopilar los datos?
- ¿Qué método se emplea para hacer las observaciones?
- ¿Cuántas hacer, dónde hacerlas y cuánto tiempo observar?
- ¿Qué tipo de análisis estadístico emplear?

## 2.6 EL MÉTODO

El método o enfoque que se utilizó fue el método científico Deductivo-Inductivo para el desarrollo de la investigación, ya que ésta basada en Generalizaciones empíricas, teorías, hipótesis y observaciones, todo ello lleva a la formulación de principios y leyes para la construcción de una teoría.

Lo que se pretendió fue, hacer es un tipo de investigación sistemática, controlada, empírica y crítica de proposiciones hipotéticas sobre las presuntas relaciones entre fenómenos naturales.

## 2.7 TIPO DE ESTUDIO

Debido a la naturaleza de este estudio se utilizo además, el tipo de investigación descriptivo y explicativo, con lo cual se hará posible la descripción y explicación del problema y crear una propuesta de Modelo de Unidad de Desarrollo Empresarial para la prestación de servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación, orientado al sector microempresa del sector comercial del municipio de Chalatenango.

Pero cuando se pruebe que el fenómeno se comporta tal como lo predecía la teoría, el diseño será de tipo demostrativo. En segundo lugar, el diseño va a depender también de las restricciones externas: el presupuesto, el tiempo, el momento social, político y cultural de la investigación (coyuntura) así como de los recursos: humanos, materiales, soporte tecnológico.

En síntesis, el problema construido, dependio de los objetivos específicos de la investigación (hipótesis). Como las hipótesis indiquen a describir o caracterizar el problema, el diseño resultante será de tipo **descriptivo**; pero en momentos cuando se trate de identificar y seleccionar los aspectos empíricos del problema resultan más relevantes desde un punto de vista más bien teórico o se trata de contrastar qué teorías explican mejor un fenómeno, entonces se tendrá un diseño **exploratorio** pero cuando el objetivo sea probar que un fenómeno se comporta tal como lo predecía una teoría, el diseño será de tipo **demostrativo**. Con lo anterior tenemos claro la relación entre los tipos de investigación, los cuales se fusionan para presentar la información mas completa, veraz y sencilla.

## 2.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El diseño de investigación consistio en un plan general para dar respuesta a las interrogantes o para probar las hipótesis para ello se tiene que adoptar un plan o estrategia para obtener la información que se desea.

Para la investigación se uso el enfoque cuantitativo porque se hará un análisis de la certeza de las hipótesis formuladas en el contexto microempresarial en el municipio de Chalatenango.

El diseño que se utilizo será el experimental (observación controlada) debido a que se manipulará y controlará una o más variables independientes y se observará si esa manipulación hace variar o cambiar los resultados. En tal sentido la investigación se llevará a cabo para analizar si una o más variables independientes afectan a una o mas variables dependientes y porqué lo hacen.

## 2.9 LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La cuestión de fondo es definir de qué manera se podrá obtener información para controlar empíricamente las hipótesis formuladas. **Los tipos de información** que se obtendrán serán de tipo cuantitativo o cualitativo. Entre las técnicas que se utilizarán están la entrevista Personal y las Encuestas.

### **2.9.1 Entrevista personal**

La finalidad de las entrevistas será la de lograr contacto directo con los empresarios y las instituciones que brindan servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación en el municipio de Chalatenango.

Se utilizará una guía que sirva de apoyo para realizar las entrevistas a los propietarios que conste de doce o quince preguntas abiertas a través de las cuales se pretende conocer el ambiente interno, su historia (evolución), experiencia, problemas a los que se enfrenta tanto actualmente como en el pasado, hacer un análisis de las Fortalezas, Oportunidades y Debilidades y amenazas (FODA), general para las microempresas objeto de estudio.

En conclusión vamos hacer una breve narración, de la situación actual en la que se encuentran los empresarios de este sector. y partiendo de esa información tendremos insumos para elaborar un Modelo de Unidad de asistencia técnica, asesoría y capacitación.

### **2.9.2 Encuestas**

La técnica de la encuesta, su objetivo fue que los empresarios y las Instituciones de Desarrollo Empresarial en el municipio den información mas puntual acerca de los temas de relevancia para la investigación. La encuesta dirigida a los empresarios estará estructurada por cada área funcional de la empresa o al menos las más comunes: finanzas, recursos humanos, ventas, entre otras.

Se pretende redactar las preguntas que enmarquen todas las áreas funcionales para saber acerca de la realidad que atraviesan las microempresas con ello se espera detectar con mayor especificidad sus necesidades, esto por el área de las microempresas; por el lado de la Instituciones de Desarrollo Empresarial redactaremos preguntas de la misma naturaleza pero mas específicas, para tener un análisis FODA de las Instituciones a nivel del municipio de Chalatenango; el objetivo del cuestionario será indagar su forma de trabajo, los diferentes servicios que prestan y el costo de sus servicios y otro tipo de información relevante que surja en el transcurso de la investigación.

## **2.10 LOS INSTRUMENTOS**

Los instrumentos sirven para la recolección de la información necesaria en la investigación de campo en esta oportunidad utilizaremos el cuestionario.

El cuestionario sirvió para analizar toda la información proporcionada por los Empresarios dueños de una microempresa y las Instituciones que brindan los servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial, en el municipio de Chalatenango. Dicho cuestionario se utilizó para realizar un diagnóstico de las microempresas y de las Instituciones de Desarrollo Empresarial objeto de estudio.

## **2.11 FUENTES DE RECOLECCION DE DATOS**

Los datos recopilados se clasificaran en primarios y secundarios, dependiendo de la fuente que los proporcione.

Se llamará información primaria, a la directamente producida para la investigación, utilizando cualquier tipo de técnicas (cuantitativas o cualitativas) será la producción original de datos. La información secundaria se obtendrá de todo dato que existe previamente y que tenga que ver con la investigación. En síntesis se afirma que las **fuentes**, origen o formas como se producen esos datos serán las **primarias** (como la encuesta, entrevista, observación, pruebas y técnicas proyectivas, grupo de discusión, etc.) o **secundaria**: datos cuantitativos (estadísticas, censos..) o bien cualitativos (actas, diarios, registros, memorias, documentos...) Es la hipótesis la que debe controlar y seleccionar los datos y no al revés.

#### **2.11.1 DATOS PRIMARIOS**

Esta información será obtenida de los propietarios de las microempresas investigadas y las Instituciones que ofrecen servicios Asesoría Empresarial en el municipio de Chalatenango. Los datos serán obtenidos por medio de las técnicas de investigación como la observación directa, entrevista personal y encuestas

#### **2.11.2 DATOS SECUNDARIOS**

Estos serán Obtenidos por toda la información escrita del tema, acerca de la prestación de servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación; estadísticas gubernamentales, las que pretendemos obtener a través de paginas Web, la de Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTIC), fuentes bibliografías como: tesis, libros, boletines y otros documentos relacionados con la investigación, además se pretende obtener información de Instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales que de alguna

manera tienen relación con el tema. Una vez recopilada la información bibliográfica y de campo, se procederá a construir la investigación con un enfoque amplio y específico del problema.

## **2.12 UNIVERSO O POBLACIÓN y MUESTRA**

Para la recopilación de la información requerida en este estudio se analizará: La población de microempresas establecidas en el municipio de Chalatenango; y que están registradas en la Alcaldía de Chalatenango y estén clasificadas como tipo Micro Tope.

### **2.12.1 TIPO DE MUESTREO**

El tipo de muestreo que se utilizó, fue el aleatorio simple, es decir, se seleccionará al azar; cada una de las microempresas de la población tendrá la misma posibilidad de ser elegida.

### **2.12.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula, que es para las poblaciones finitas:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p q}$$

Cada letra representa una variable estadística, de la siguiente forma:

$n$  = Número de elementos (tamaño de la muestra)

$\sigma$  = Nivel de confianza

$p$  = Probabilidad a favor o que ocurra un fenómeno

$q$  = Probabilidad en contra o que no ocurra un fenómeno

$e$  = Error de estimación

$N$  = Población en estudio

Es necesario resaltar que se trabajo con dos tipos de universo, el de las microempresas y el de las Instituciones de Desarrollo Local, para efectos de establecer la muestra de las Instituciones, se utilizará el universo total, ya que solo son cuatro las entidades que operan en el municipio de Chalatenango (Fundación para la Cooperación al Desarrollo Comunitario de El Salvador (CORDES), CAJA DE CREDITO, Apoyo Integral Y ADEL Chalatenango). Otra posibilidad que se tendrá será la de seleccionar un grupo de 12 empresas que cumplan con los requisitos de ser microempresas, esto como prueba piloto.

Para efectos de estudio, las microempresas que se analizaron son las siguientes:

Nombre de la Microempresa:

1. Tienda Morenita
2. Pupusería Josué
3. Minitiendita Vilma
4. Variedades Alvarado
5. Tienda Alexandra Maria
6. Lácteos San Antonio
7. Tienda Popular Comercio Saraí
8. Calzado Doris
9. Pupusería Soledad
10. Panadería La Milogrosa
11. Variedades Delmy
12. Curiosidades Susy

Una vez realizada la prueba piloto a doce microempresas en el municipio de Chalatenango; y los datos que proporcionaron son los siguientes: La probabilidad de que ocurra "P" es del 83.33% y de

que no ocurra es del 16.67%. Este dato fue obtenido de la manera siguiente: Se tomó como base la siguiente pregunta: ¿Recibe usted algún tipo de servicio de asistencia técnica, asesoría y capacitación de Instituciones en el municipio de Chalatenango?, La Información se recolectó y se tabuló, se presenta en la tabla N° 1, junto a un gráfico estadístico para su mayor comprensión.

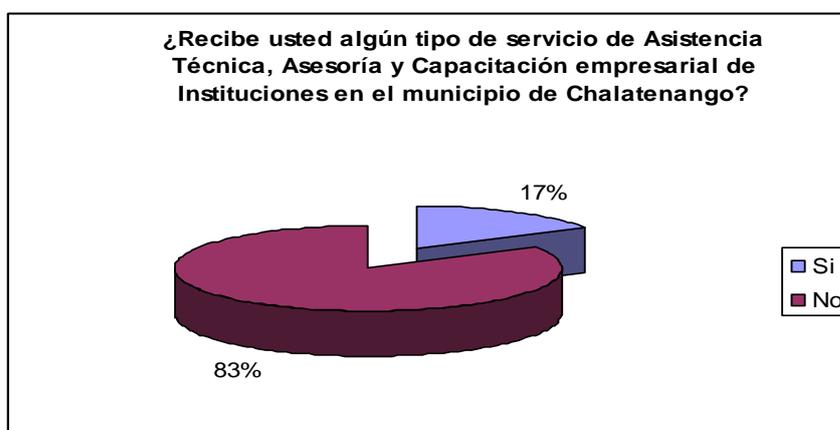
**PRUEBA PILOTO REALIZADA PARA DETERMINAR LA PROBABILIDAD DE QUE OCURRA O NO OCURRA UN FENÓMENO.**

**¿Recibe usted algún tipo de servicio de Asistencia Técnica, Asesoría y Capacitación de Instituciones en el municipio de Chalatenango?**

**TABLA No 1**

PREGUNTA			Aproximado
Respuestas	FRECUENCIA	TOTAL	
Si	2	16.67%	17%
No	10	83.33%	83%
Total	12	100.00%	100%

**GRÁFICO No 1**



**Análisis:** La información presenta que, más de un 16% de microempresas recibe servicios de Asistencia Técnica, Asesoría y Capacitación, mientras que más de un 83% manifiesta no tener acceso a dichos servicios.

Con los datos anteriores se puede realizar el cálculo de la muestra para las microempresas en el municipio de Chalatenango:

$$\text{Sustituyendo: } n = \frac{(1.96)^2 (360) (0.83) (0.17)}{(0.05)^2 (360 - 1) + (1.96)^2 (0.83) (0.17)}$$

$$n = \frac{195.14}{1.44} \quad n = 135.51 \approx 136$$

En totalidad son **136** microempresas las que se les pasó encuesta. Para la muestra para las Instituciones por ser pocas se tomará la totalidad en el municipio de Chalatenango el cual asciende a cuatro Instituciones.

### 2.13 TABULACION, ANÁLISIS Y PRESENTACION DE DATOS

La tabulación y el análisis es una secuencia de operaciones a realizar y de datos a obtener en el procesamiento de los datos y obtener información. Se hará una base o matriz de datos, para relacionar variables de alguna forma para tener insumos para emitir un diagnóstico acertado capaz de solucionar el problema de investigación.

La información recopilada por medio de las diferentes técnicas será presentada a través de cuadros de tabla simple, donde se clasificarán los datos conforme a las variables en estudio; y

después para el análisis y presentación de los resultados se utilizarán gráficos de pastel y barras para facilitar la comprensión.

## **2.14 DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico se estructura recopilando datos que posteriormente se convierten en información, para el caso, se realiza un análisis de las condiciones externas e internas en las cuales el municipio de Chalatenango interactúa, con ello se forma una base de información, que sirve para analizar los datos obtenidos por áreas funcionales de acuerdo a los resultados de la investigación y por ultimo hacer un análisis tomando como parámetro las etapas del proceso administrativo.

### **☞ CONDICIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

#### **● CONDICIONES EXTERNAS.**

En la ciudad de Chalatenango, cabecera departamental, su economía tiene como segunda actividad el comercio y servicios. Los establecimientos comerciales en su mayoría son microempresas formales e informales. Esta actividad económica se constituye en la base de la economía de muchas familias. En tal sentido, en el municipio de Chalatenango al hablar de microempresarialidad, nos referimos básicamente a la forma de obtener fondos económicos para subsistir. En la ciudad de Chalatenango, se encuentran microempresas familiares, característica que nos muestra la tabla y gráfico No 13, donde podemos observar que dentro de ellas trabaja el núcleo familiar. Estos núcleos familiares, en un

66.18% tienen como jefe familia una mujer, según la tabla y gráfico No 05. En cuanto a la inversión, sólo un 2.21% cuentan con socios, tabla y gráficos No 52.

Esta característica de la economía del Departamento, obedece a las características del país, en cuya economía es de vital importancia la microempresa para la economía familiar debido a su gran participación a lo largo del país.

Otras de las características de este sector del departamento, según la tabla y gráfico No 2, es la edad de los empresarios de este sector, del 75.74%, sus edades oscilan entre los 31 y 50 años. Esta información nos muestra que la incorporación de los jóvenes a la microempresarialidad es baja, su participación es del 14.71%, es decir, las personas mayores a los 31 años, son las que más se incorporan a esta actividad en calidad de empresarios. Esta perspectiva empresarial de la juventud, llama la atención y se puede atribuir esta condición a varios factores: a) restricciones de formación empresarial, ya que en el departamento no se cuenta con ningún centro de formación o capacitación en esta área; b) los altos niveles de migración de los jóvenes, hacia otras ciudades del país y otros países; la ausencia de organizaciones privadas e Instituciones Estatales de asistencia integral a este sector.

Pese a que en la economía del departamento, al igual que en el país, el sector de comercio y servicios ha venido en aumento en los últimos años, al igual que la cooperación internacional para apoyar a este sector, ayuda que ha sido captada por Instituciones del Estado y privadas; y sin embargo, este apoyo no se ha presentado en el Departamento, con excepción de los servicios

microcrediticios que son altamente rentables para las intermediarias y no así para la microempresa.

Por otra parte, en el departamento se tiene la expectativa de un dinamismo de su economía, como consecuencia de la implementación de los proyectos que financiará los Fondos del Milenio, encaminados a la integración caminera, desarrollo humano y desarrollo productivo de la zona norte del país, incluyendo por su puesto al municipio de Chalatenango pretenden ayudar al desarrollo local del municipio.

● **CONDICIONES INTERNAS.**

Según estudio realizado sobre las microempresas que se dedican al comercio, se observa que el 66.18% son de propiedad y conducidas por mujeres, mientras que un 33.82% por hombres según la tabla y gráfico No 03. También se encontró que éstas mujeres un 66.18% son jefes de hogar de las cuales dependen entre dos y cinco hijos según la tabla y gráfico No 06. Condición similar a la condición nacional que describe el Libro Blanco de la Microempresa.

Como se menciona en el Libro Blanco de la microempresa, específicamente en el diagnóstico en las páginas 87- 94, el cual habla del entorno promocional de la microempresa, enfatiza que los servicios financieros y los servicios técnicos empresariales como una oportunidad de desarrollo para el sector. En el estudio se pudo constatar esa necesidad: de la muestra de 136 microempresas sólo un 5.15% ha recibido capacitaciones cualquiera que fuere, mientras que un 94.85% no ha recibido capacitaciones, según tabla y gráfico No 8.

Por otro lado, tratándose de ubicación de las microempresas en el casco de la ciudad de Chalatenango se afirma que la mayoría de las microempresas se encuentran en el centro de la ciudad, según el estudio un 68.38% están ubicadas en dicha zona; datos que se pueden verificar en la tabla y gráfico No 09.

Entre los productos que las microempresas venden más se encuentran los productos de primera necesidad 26.47%, licores 13.97%, pupusas 12.50%, productos chinos 11.03%, tabla y gráfico No 10. Con respecto al tiempo que iniciaron las funciones, la mayoría de los negocios tienen experiencia en el mercado según la tabla y gráfico No 11.

Se puede afirmar también que un 73%, de las microempresas, participan los familiares, teniendo la mayor participación el cónyuge y los hijos según tablas 12 y 13; gráficos 12 y 13. Además, muchos de estas microempresas funcionan en local propio 60% y de ese porcentaje el 62% el negocio está en la vivienda. Además de la muestra un 60.61% están registrados en la Alcaldía municipal y en el Ministerio de Hacienda, mientras que un 39.39% solamente está registrado en la Alcaldía Municipal según la tabla y el gráfico No 50.

Otro aspecto importante, es el nivel de ingresos de las microempresas, como las clasifica el Libro Blanco de la Microempresa; en estudio realizado se pudo constatar que un 40.44% de las microempresas son de subsistencia y un 59.55% lo forman las microempresas con capacidad de Ahorro y de Invertir respectivamente, según datos de la tabla y gráfico No 54.

Además, los propietarios de las microempresas no cuentan con socios en su gran mayoría por la sencilla razón de evitar problemas y a la cultura de la no asociatividad, convirtiéndose así en un punto valioso el cual se está desaprovechando en el municipio, podría ser por la falta de una cultura asociativa empresarial.

En cuanto al nivel de estudios el 71.32% tiene un nivel de estudios medio, un 22.06% de básica y un 6.62% nivel de estudios superior, información que debe ser considerada a la hora de la elaboración de los programas de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial. Además se tiene en cuenta también que la edad promedio de los propietarios es de 39 años, por lo que podemos afirmar que la participación de la juventud en la economía Chalateca es poca y básicamente son personas mayores las que dirigen las microempresas, la cultura de empresarialidad no está muy fomentada en los jóvenes del municipio.

En conclusión, se confirma que existe un bajo nivel de desarrollo en el sector microempresarial en el municipio de Chalatenango, hecho que puede estar vinculado a la ausencia de servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial que les permita satisfacer sus capacidades empresariales, hecho encontrado en las encuestas realizadas a todas las organizaciones del departamento vinculadas a la microempresa en el municipio, en las que se estableció que no cuentan con servicios empresariales. Por otra parte, el Gobierno Central no ha apoyado al desarrollo de la zona norte.

## ☞ **ÁREAS FUNCIONALES**

### **ÁREA FINANCIERA**

En relación a la función financiera, un 63.97%, no lleva registros contables formales, tabla y gráfico No 14, el 51.47% confía en el sistema financiero, ver tabla y gráfico No 16.

Financieramente hablando, las microempresas en el municipio de Chalatenango fijan los precios de los productos en base a los costos de los productos, tabla y gráfico No 15, lo que se demuestra es, que tienen las capacidades, pero no las herramientas necesarias para poder realizar un análisis financiero. El simple hecho de no contar con estados financieros, a muchos de los negocios se les hace difícil tomar decisiones para conducir el negocio. Ver tabla y gráfico No 17.

En síntesis, se determinó que muchas de las microempresas tiene deficiencia, no en el cálculo de obtener sus utilidades, sino en la falta de instrumentos y herramientas de medición financiera, aparte de que son muy pocas las que realizan un análisis financiero. Lo que si cabe mencionar es que varias de las microempresas no utilizan ningún documento para realizar su análisis financiero y las pocas que lo hacen, se basan en el balance general y estado de resultados, observando únicamente la utilidad después del impuesto, no la forma en que se obtiene.

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

Con respecto al área Administrativa, es una de las áreas en las que mas tienen deficiencias las microempresas, no porque no tengan capacidad, sino que, no se les fortalece sus capacidades empresariales, por ejemplo no tienen clara la misión de su negocio la cual tendría que estar clara en un plan de trabajo, el cual también no lo hay en muchos de los casos, ver tabla y gráfico No 18, aunque en la mayoría si se cuenta con una visión muy amplia de su negocio, tabla y gráfico No 19, pero con misión, objetivos y políticas no adecuadas para su desarrollo. A ello se le suma que dentro de su estructura organizativa no se cuentan con manuales de proceso y procedimientos adecuados, ver tabla y gráfico No 20, y algo muy importante no se tiene escrito de dichos manuales administrativos. Las funciones no están definidas tanto para el propietario como para el empleado, además la mayoría de los negocios no cuentan con un gerente, tabla y gráfico No 22, podría ser al bajo nivel de las ventas y por ende el bajo nivel de los salarios del municipio, lo cuales frenan un desarrollo constante que no les permite superarse. Vale la pena recalcar que este diagnóstico del área nos lleva a preparar mejor un proceso en el cual la microempresa tiene que participar y los resultados se verán a largo plazo. Por último, no cabe duda que no solo en el municipio de Chalatenango, sino que en la zona norte, el desarrollo vendrá y el comercio tendrá su punto más alto, y es ahí en donde los chalatecos deben despertar y asociarse para ser más competitivos y atractivos en el mercado globalizado.

## ☞ **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

En la mayoría de microempresas los empleados son los mismos familiares, el núcleo familiar participa en un 66.17% en la microempresa, ver tabla y gráfico No 13.

En la investigación se detectó que no existe un proceso de contratación de personal en un 74.26% de las microempresas, ver tabla y gráfico No 24, sustentado también el Libro Blanco de la Microempresa página 87 y si posee un proceso solo el 28.57%; información que también tiene relación en el sentido que son microempresas familiares las que operan en el municipio. Para el caso (28.57%), solo se elabora un documento de contrato de personal, tabla y gráfico No 25, las capacitaciones las imparte el mismo propietario o el mismo personal con experiencia, (tabla y gráfico No 26), pero esto no es desarrollo empresarial. En segundo lugar no se realiza inducción a los empleados nuevos en un 55.47% de los casos, tabla y gráfico No 28, la seguridad en el trabajo no es la adecuada, no se dan prestaciones laborales de Ley; y en muchos casos no se planea personal para próximas fechas, esto y mucho mas sucede con el sector microempresarial en el municipio de Chalatenango y es por eso que hace que el sector sea uno de los mas vulnerables en la economía, pero que a la vez, es la mayor fuente de empleo; condición similar al diagnóstico emitido en el Libro Blanco de la Microempresa.

Por último hay que reflexionar, que el Recurso Humano, hoy en día es un elemento primordial para el logro de los objetivos empresariales y en el desarrollo de cualquier negocio o empresa.

## ☞ **ÁREA COMERCIAL**

Primeramente, es un área en donde se necesita también que las microempresas del sector comercio fortalezcan sus capacidades empresariales. Éstas para mantenerse en el mercado toman en cuenta diferentes alternativas precios accesibles, la competencia, la moda, la temporada y diversidad de productos, etc. El canal más común de comercialización de sus productos es en el local del negocio en un 60%, ver tablas y gráficos No 47 y 48 y la estrategia adoptada es la exhibición de sus productos en la acera del negocio, rótulos, ver tabla y grafico No 43.

La forma en que realizan sus ventas en su mayoría son al contado y son muy pocas quienes lo hacen a crédito, ver tabla y gráfico No 34, por lo que se presume que no existen carteras vencidas de clientes. La mayoría de los empresarios llevan registros de sus ventas en forma empírica, es decir, a través de un cuaderno de apuntes y son pocas microempresas que llevan registros contables que les facilite saber cómo están sus ventas en un período determinado.

Puntualizando, en primer lugar, la mayoría de microempresas no planifica sus ventas según estudio, ver tabla y gráfico No 35, y si lo hace lo hace en períodos: semanal, quincenal y mensual, es decir a corto plazo, además la mayoría empíricamente sabe quienes pueden ser los consumidores o clientes, ver tablas y gráficos No 37 y 38,. Los criterios que utiliza para decidir que productos va a vender son estrictamente por temporada y para suplir una necesidad, ver tabla y gráfico No 37; y además es el propietario estrictamente quien decide que productos vender, no existe una participación masiva del empleado o de los clientes en su

defecto, en la toma de decisiones en ventas del negocio, ver tabla y gráfico No 40.

En segundo lugar, la manera en que hacen llegar los productos es en el local del negocio y las estrategias que utiliza es exhibir sus productos son las mencionadas anteriormente, para mayor ilustración, ver gráficos No 41 y 43, además según los datos del estudio los empresarios afirman en un 58.09% dar seguimiento después de la venta, ver tabla y gráfico No 44, por medio de una pregunta, ver tabla No 45 a los clientes después de hacerles una venta.

Y por último comercialmente hablando, los empresarios son astutos, en el sentido que para fijar los precios un 52.21% utiliza el criterio de acuerdo a la competencia, ver tabla y gráfico 46; mientras que financieramente hablando lo hace a través del costo de los productos.

## **PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **PLANEACIÓN:**

La mayoría de las microempresas no posee un plan de trabajo, ver tabla y gráfico No 18. También en este tipo de microempresa no es muy común que los empresarios planifiquen sus ingresos y egresos, lo cual les dificulta establecer márgenes de utilidad o pérdida en las ventas; y los pocos que lo hacen lo realizan: Semanalmente, cada quince días o cada seis meses, tabla y gráfico No 36.

Por otra parte, muchos de los empresarios, tienen actividades que desean realizar, entre ellas tenemos: Vender nuevos productos, pagar deudas, tener publicidad, atraer clientes potenciales, contratar más personal, diversificar la gama de productos a vender etc.

Vale la pena recalcar que no se cuenta con planeación de personal en dichas microempresas.

Por ultimo, los empresarios planean empíricamente, quizás, hasta mejor que los que lo hacen profesionalmente, aunque carecen del conocimiento de los principios, clasificación, procesos y las técnicas adecuadas para poder crecer en el negocio, ver capítulo uno.



#### **ORGANIZACIÓN:**

En lo referente a la estructura organizativa, como es de esperar no se cuenta con un organigrama, donde se pueda observar como se encuentra estructurada la microempresa. En los negocios tienen definidas las funciones que se tienen que realizar tanto los propietarios como los empleados, pero, según los datos obtenidos de la investigación se deduce que poseen organización a nivel operativo y no así documentos que establezcan las funciones de cada puesto, es decir, hay una ausencia de organización formal ver gráfico y tabla No 22.

En las microempresas son los propietarios quienes toman las decisiones en el negocio o empresa, Ver tabla y gráfico No 40, este es un patrón que tienden a seguir sin importar el sector o rama a que se dediquen, es decir que son muy centralizadas y no

le dan la oportunidad al empleado en la toma de decisiones, son muy pocas las microempresas que toman en cuenta la opinión del empleado, lo cual es importante para la descentralización de las funciones. No hay manuales organizativos por escrito como es de esperarse, ver tabla y gráfico No 18, al no contar con un plan de trabajo definido da lugar a muchos vacíos administrativos, los cuales hacen característico a este sector.

#### **DIRECCIÓN:**

El que decide ampliar o surtir de productos es siempre el empresario es decir hay un Líder o Jefe. Por lo general las empresas pequeñas las decisiones de mayor trascendencia siempre giran en torno al dueño, por lo que en la mayoría de los casos siempre son centralizadas las decisiones, lo cual dificulta las operaciones de las mismas. Por lo que hay que enseñar y capacitar al Líder empresario, para que influya en las personas o familiares, para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; buscando conciliar los intereses particulares y obtener los objetivos sociales, a través de esfuerzos de la autoridad y los integrantes de la microempresa; también en la resolución de conflictos.

#### **CONTROL**

En la mayoría de las microempresas no se lleva un control, aunque en algunas si lo hacen, entre los más comunes podemos mencionar: control de cajas, de bancos, Por otro lado como se dijo anteriormente son muchos los empresarios que no llevan registros contables en sus microempresas, por tal razón no los utilizan para tomar decisiones ver tabla y gráfico No 14.

Por el hecho de ser microempresas, se lleva un control de las actividades por el propietario, pero como existe una planeación a corto plazo: semanal, quincenal y mensual, (ver tabla y gráfico No 36), no permite ver mas hay de una proyección con visión de futuro, no hay metas a largo plazo por las cuales los empresarios se preocupen por alcanzarlas. Por muchas de las deficiencias que en áreas funcionales explicadas con anterioridad, influyen mucho en el proceso de control, ya que la deficiencia en alguna de ellas, conlleva un margen nivel de error y de control a largo plazo. Además se carece de técnicas de control que posibiliten el manejo adecuado de los procesos dentro del negocio.



#### **MARCO LEGAL:**

Las microempresas del municipio de Chalatenango, un 97% están registradas y mas de la mitad están registradas en el Ministerio de Hacienda, de tal manera que son muy pocas las que no cumplen con esta obligación, en la Alcaldía Municipal no se contaba con un Documento digital o Archivo digital de las microempresas registradas en el sector, pero que con la realización de éste estudio se logro recopilar con éxito un documento digital el cual sirvió, no solo para la realización de la investigación, sino también a la Alcaldía Municipal.

Al igual que el Libro Blanco de la Microempresa, el sistema regulatorio actual para la microempresa en el país se caracteriza por ser oneroso y lento para el usuario que se decida a acatarlo. Adicionalmente a los altos costos de oportunidad y de transacción que implican, los requisitos de

legalización no han ofrecido hasta época reciente mayores estímulos para completarlos.

En general, el estudio puede ratificar la percepción que se tiene del sistema regulatorio que se aplica a la microempresa, según el libro blanco, que el sistema es la de un conjunto de requisitos engorrosos, complicados y sumamente costosos de cumplir. A los ojos del empresario, la legalización significa primariamente convertirse en contribuyente de impuestos, sin recibir otro beneficio que la disminución o eliminación de las penalidades. Con razón, el empresario de la microempresa no percibe que la legalización le ofrezca servicios o incentivos: no recibe periodos de gracia, exenciones o descuentos, tal como los reciben otros tipos de empresa, y en el departamento concretamente no reciben ningún servicio del Estado.

Es probable que, ante una situación diferente, los empresarios que se encuentren motivados, inicien el proceso de legalización pero que serán pocos los que lleguen a cumplirlo en su totalidad. Sin embargo, la legalidad a medias, al margen de las razones que la suscitan, es ineficiente para todas las partes implicadas en ella: para los empresarios, porque careciendo del soporte del cumplimiento de la ley pierden oportunidades de ventas, capacidad de negociación para fijar mejores precios por sus productos o de obtener mejores precios por sus insumos, etc. También lo es para el Estado, porque pierde la contribución tributaria de gran parte de la fuerza laboral. Y lo es para el país, porque al perderse la contribución de este importante y numeroso sector de productores, las Instituciones económicas deben retrasar sus metas postergando el crecimiento económico.

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<p>1. En la ciudad de Chalatenango, cabecera departamental tiene como segunda actividad económica el comercio y servicios, en su mayoría microempresas formales e informales.</p>	<p>1. Recomendación general: En el municipio las Instituciones del Estado y las organizaciones presentes deben valorizar la actividad económica, como el elemento estratégico para el desarrollo económico y social del departamento, en especial la microempresarialidad por constituirse un sector: a) conformado con población emprendedora y creativa, con alto potencial para el desarrollo; b) Fuente importante de creación de empleo e ingresos para sus habitantes; c) además, de ser un mecanismo importante de distribución de la riqueza.</p> <p>2. Las Instituciones y organizaciones centrales y locales, deben maximizar sus capacidades para atender al sector microempresarial en la dimensión de la importancia económica y social, que tiene</p>
<p>2. Según la base de datos de la Alcaldía Municipal de Chalatenango, la gran mayoría de microempresas están ubicadas en el centro de la ciudad de Chalatenango. El 40.44% son microempresas de subsistencia y el resto de Acumulación ampliada o Micro tope. El 60.61% son formales, ya que, están registrados en la Alcaldía Municipal y en el Ministerio de Hacienda.</p>	
<p>3. La microempresarialidad</p>	

<p>constituye la base de la economía de muchas familias del municipio de Chalatenango, además de ser la más importante fuente de creación de puestos de trabajo, en la ciudad.</p>	<p>este sector para el departamento. Para ello se requiere que se plantee un plan del municipio para el desarrollo del sector, el cual tenga un enfoque de facilitación y promoción del desarrollo de este sector, por lo que deberá considerar: la creación de infraestructura adecuada para facilitar sus actividades, el establecimiento de sistemas de información y capacitación para estimular el desarrollo empresarial del sector.</p>
<p>4. La información que cuenta la Alcaldía Municipal sobre el sector, si bien cuenta con debilidades fue importante para la investigación. En otras Instituciones y Organizaciones que cuentan con información, su acceso es restringido.</p>	<p>3. Por la importancia del sector, la información sobre el mismo, es un insumo imprescindible para el diseño de planes de desarrollo del municipio y planes sectoriales, por lo que:</p> <p>a. La Alcaldía Municipal, debe contar con la base de datos del sector microempresarial. Actualizada.</p>

	<p>b. En las organizaciones que están vinculadas al sector, se debe generar una conducta retributiva al sector, con su aporte con información a las iniciativas que se generen en el municipio para el desarrollo económico y social.</p>
<p>5. Este sector, pese a su importancia económica y social para el municipio de Chalatenango, no cuenta con la atención de las Instituciones del Estado y organizaciones no Gubernamentales para fortalecer las capacidades empresariales del recurso humano de las microempresas, en las diferentes áreas funcionales, contrariamente, dicho sector está sometido a un sistema crediticio con tasas de interés muy altas, 22% anual.</p>	<p>4. En el municipio, se deben crear y fortalecer, estructuras locales para la prestación de servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial orientada al sector de microempresa, para que contribuya al fortalecimiento de su competitividad.</p>

<p>6. Ante los cambios previsibles que se presentarán en el municipio, con la implementación de proyectos que financiará los Fondos del milenio, encaminados a la integración caminera, desarrollo humano y desarrollo productivo de la zona norte del país, llama la atención, la baja atención del Estado y otras organizaciones para preparar a este sector y mejorar su competitividad, para estos cambios, situación similar se presenta con el T.L.C. con EE.UU.</p>	<p>5. Las Instituciones de Estado y otras organizaciones deben desarrollar capacidades para constituirse en instrumentos visionarios que apoyen el desarrollo de la microempresarialidad, para que capitalicen las oportunidades futuras.</p>
<p>7. Las microempresas en su mayoría son familiares y unipersonales de los cuales se obtiene una mayor participación el cónyuge y los hijos, por lo que, no se presentan casos de asociatividad.</p>	<p>6. El fomento de la asociatividad empresarial es una oportunidad para el desarrollo del sector microempresa en el municipio de Chalatenango, por lo que es valioso trabajar en el sentido de</p>

	<p>hacer conciencia y sobre todo poner en práctica dicha estrategia en miras del desarrollo económico de los habitantes del municipio.</p>
<p>8. La mayoría de microempresas exactamente un 66.18% son de propiedad y conducidas por mujeres, de igual manera dicho porcentaje refleja también la jefatura de hogar que ellas tienen; y por último se destaca la importancia que tienen las mujeres en el sostenimiento, desarrollo y educación de los hijos dentro del hogar.</p>	<p>7. Las Instituciones de Gobierno y Organizaciones del municipio en sus acciones debe considerar como elemento estratégico la participación de la mujer en el sector microempresarial.</p>
<p>9. La juventud tiene muy poca participación en la microempresarialidad en el municipio debido a factores como: restricciones en formación empresarial por la ausencia de organizaciones</p>	<p>8. Que el Estado y demás Organizaciones del municipio, tengan como sus principales funciones la formación empresarial y asistencia integral para incorporar a los jóvenes en la empresarialidad.</p>

<p>privadas e Instituciones del Estado de formación y asistencia integral al sector microempresarial. Otro factor que influye, es la migración hacia otras regiones del país y otros países.</p>	
--	--

### **CAPITULO III CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA, ASESORIA Y CAPACITACIÓN ORIENTADO AL SECTOR MICROEMPRESA DEL MUNICIPIO DE CHALATENANGO.**



Para la implementación de la Unidad de Desarrollo Empresarial, en esta etapa de planificación se definirá la misión, objetivos y las acciones a seguir, fin de asegurar el funcionamiento óptimo de esta Unidad.

#### **3.1. MISION, VISION, OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL.**

##### **3.1.1 MISION**

“Prestar servicios eficientemente de desarrollo empresarial a los empresarios del municipio de Chalatenango, para el fortalecimiento de su capacidad competitiva y desarrollo, y así contribuir al desarrollo económico local y mejorar el nivel de vida de sus habitantes”.

##### **3.1.2 VISION**

“Ser la unidad modelo, en la prestación de servicios técnicos, de desarrollo empresarial, con una visión innovadora, orientada al sector microempresarial de comercio, en el municipio de chalatenango”.

### 3.1.3 OBJETIVOS

#### OBJETIVO GENERAL:

- Contribuir al desarrollo económico local del municipio de Chalatenango, mediante el fortalecimiento de la competitividad de las microempresas del sector de comercio.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Prestar servicios de calidad de Capacitación, Asistencia Técnica Y Asesoría a los empresarios del sector comercial, para desarrollar y fortalecer las capacidades empresariales de los empresarios y personal de las unidades económicas del sector microempresarial de comercio.
- Contribuir a minimizar en las microempresas las deficiencias que presenten en sus diferentes áreas funcionales.
- Promover dentro de la microempresa, la utilización de servicios empresariales externos.
- Realizar y llevar a cabo una adecuada planificación, organización, ejecución y control, de las actividades y recursos con que cuenta la unidad de desarrollo empresarial para brindar los de Asistencia Técnica, Asesoría y Capacitación a los empresarios del municipio de Chalatenango.
- Optimizar los recursos, humanos, económicos, técnicos y materiales con que cuenta la unidad.

- **3.1.4 POLÍTICAS**

- La Unidad prestará sus servicios al sector de la microempresa de comercio del municipio de Chalatenango.
- Los servicios de Capacitación se prestarán con metodologías que permitan la capacitación individual, para asegurar el máximo de asimilación de los conocimientos que se proporcione a los empresarios.
- La asistencia técnica y la asesoría se proporcionará en las mismas empresas.
- Capacitar permanentemente, al personal técnico de la unidad.
- Mantener relación con organizaciones o entidades de capacitación asesoría y asistencia técnica, con el fin de potenciar las capacidades de la unidad y fomentar el desarrollo del sector comercial.
- Los contenidos de las capacitaciones y metodologías deberán considerar las características de los empresarios(as).

### **3.2 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y MODELOS DE ASISTENCIA TÉCNICA Y ASESORÍA EMPRESARIAL.**

Para la acción de la Unidad de Desarrollo Empresarial, los servicios se estructuraran en programas, que son:

1. Capacitación
2. Asistencia Técnica
3. Asesoría

Esta división de los servicios que prestará, facilitará la estructuración de los mismos, su especialización y la utilización de las metodologías adecuadas para cada servicio, y así contar con eficiencia y calidad en los servicios.

# MODELO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA CONTABLE FINANCIERA.



### **3.2.1 MODELO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA CONTABLE FINANCIERA.**

#### **A. OBJETIVO GENERAL**

- Que el empresario conozca la importancia y necesidad de la información contable financiera para la administración adecuada de la empresa.

#### **B. ESPECIFICOS**

- Facilitar al empresario los conocimientos básicos para elaborar los registros contables.
- Instruir al empresario en la preparación y el análisis de los estados financieros de su empresa.
- Dotar al empresario de técnicas para el cálculo de sus costos.

#### **C. CONTENIDO**

**Modulo 1.** Aspectos generales, principios básicos contables Y Registros contables básicos.

**Modulo 2.** Estados Financieros.

2.1 Estado de Resultados.

2.2 Balance General.

**Modulo 3.** Administración de los Costos.

#### D. METODOLOGÍA.



La metodología considera que los participantes en las jornadas de capacitación, son personas con experiencia empresarial, adultas, ocupadas y en el caso de las mujeres con responsabilidad en la jefatura de hogar y en consecuencia con doble jornada de trabajo.

En esta consideración el temario propuesto en el área contable financiera, se divide en 4 módulos, un módulo por jornada, a fin de requerir el mínimo tiempo del empresario. Las jornadas son especializadas con duración de 6 y 8 horas.

La metodología, contempla el diseño de los textos y la transferencia de conocimientos. Los textos que servirán de apoyo en las capacitaciones, se elaborarán con texto sencillo-práctico que utilizarán texto, esquemas y gráficos para facilitar la comprensión del empresario en tiempos cortos, quienes además, según las investigaciones realizadas tienen diversos niveles de formación.

En las jornadas de capacitación, el responsable asumirá el rol de facilitador en la transferencia de los conocimientos, hacia los empresarios. El facilitador utilizará para el desarrollo de las jornadas de capacitación, la carta didáctica en la que ordenara el temario a desarrollar, la metodología y técnicas en cada uno de los temas y los recursos a utilizar, además de los tiempos.

## METODOLOGÍA A UTILIZAR

Activa y participativa.



## MÉTODOS Y TÉCNICAS

Metaplan



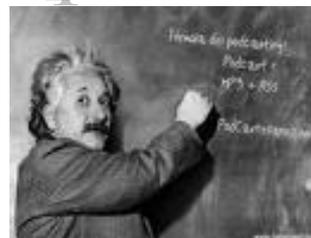
Preguntas generadoras



Interrogativa



Expositiva



Dinámica de grupos



**E. CARTA DIDACTICA****E1. MODULO 1 ASPECTOS GENERALES, PRINCIPIOS BASICOS CONTABLES Y REGISTROS CONTABLES**

OBJETIVO	CONTENIDO	MÉTODO	 <b>TIEMPO EN MINUTOS</b>	RECURSOS
 Facilitar al empresario los conocimientos básicos para que el empresario pueda elaborar los registros contables.  	Presentación del programa a los participantes	Expositiva	10	Papelografo
	Presentación de los participantes	Presentación individual con nombre de la persona y empresa.	30	Plumón y Tarjetas Personales.
	¿Para que sirve la Contabilidad?	Preguntas, Expositiva, interrogativa.	30	Proyector cañon. Papelografo. Plumón.
	Propósito de la contabilidad	Expositiva, interrogativa, metaplan.	50	Proyector cañon, Papelografo, Plumón, Tarjetas, Tirro.
	Receso	Refrigerio	15	Alimentos.
	Concepto de contabilidad y su importancia.	Expositiva.	30	Proyector cañon.
	¿A quienes les interesa la contabilidad?	Expositiva, interrogativa y grupos de trabajo.	45	Proyector cañon. Papelografo, Tarjetas Plumón y Tirro.

	Activos y Pasivos de la empresa.	Preguntas generadoras, interrogativa y metaplan.	45	Proyector cañon. Papelografo, tirro. Tarjetas y Plumón.
	Principios de la contabilidad: A. partida doble B. causa y efecto	Expositiva y interrogativa.	30	Proyector cañon. Papelografo y Plumón.
	Receso	Almuerzo	30	Alimentos
	Objetos clasificados de ejemplo	Expositiva, trabajo de grupos. Plenaria	60	Proyector cañon. Papelografo, Plumón, Tarjetas, Tirro y Formatos.
	Sistema básico de contabilidad para Mypes: A. Que son los registros contables B. Los registros contables: "Registros de ventas, caja, Bancos, y gastos administrativos"	Expositiva, trabajo de grupos. Plenaria	120	Proyector cañon. Papelografo. Tarjetas, Plumón. Tirro, Formatos
	Evaluación	Interrogativa, participativa.	15	Proyector cañon. Papelografo, Plumón.

# Desarrollo del Módulo 1



## **LA CONTABILIDAD ASPECTOS GENERALES, PRINCIPIOS BÁSICOS Y REGISTROS CONTABLES**

*Programa de Capacitación*



# Llevando Contabilidad en mi negocio...

## Llevando Contabilidad en mi negocio...



*...Puedo Saber si  
estoy ganando o  
perdiendo  
en determinado tiempo.*



# Índice

## MÓDULO 1



### PREGUNTAS GENERADORAS

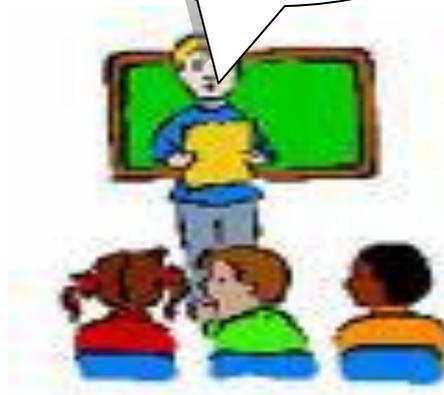
#### INTRODUCCIÓN

1. PARA QUÉ SIRVE LA CONTABILIDAD
2. EL ROL DE LOS REGISTROS CONTABLES
3. PROPÓSITO DE LA CONTABILIDAD
4. CONCEPTO DE CONTABILIDAD
5. IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD
6. A QUIENES LES INTERESA LA CONTABILIDAD
7. ACTIVOS Y PASIVOS DE LA EMPRESA
8. PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD
  - a. PARTIDA DOBLE
  - b. CAUSA Y EFECTO
  - c. OBJETOS CLASIFICADOS DE EJEMPLO
9. SISTEMA BÁSICO DE CONTABILIDAD PARA MYPES
  - a. REGISTROS CONTABLES
    - a.1 PROPÓSITO DE LLEVAR REGISTROS CONTABLES
  - b. REGISTROS CONTABLES BÁSICOS
    - B.1 REGISTRO DE VENTAS
    - B.2 REGISTRO DE CAJA O EFECTIVO
    - B.3 REGISTRO DE BANCOS
    - B.4 REGISTRO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

¿Cuánto conocemos de la Contabilidad?



¿Qué importancia tiene llevar contabilidad?



¿Cómo podríamos llevar Contabilidad?



**¿Has pensado que registros contables llevar en tu negocio?**



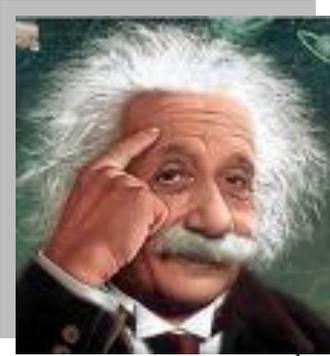
**¿Estás Ganando o perdiendo en tu negocio?**



# Introducción

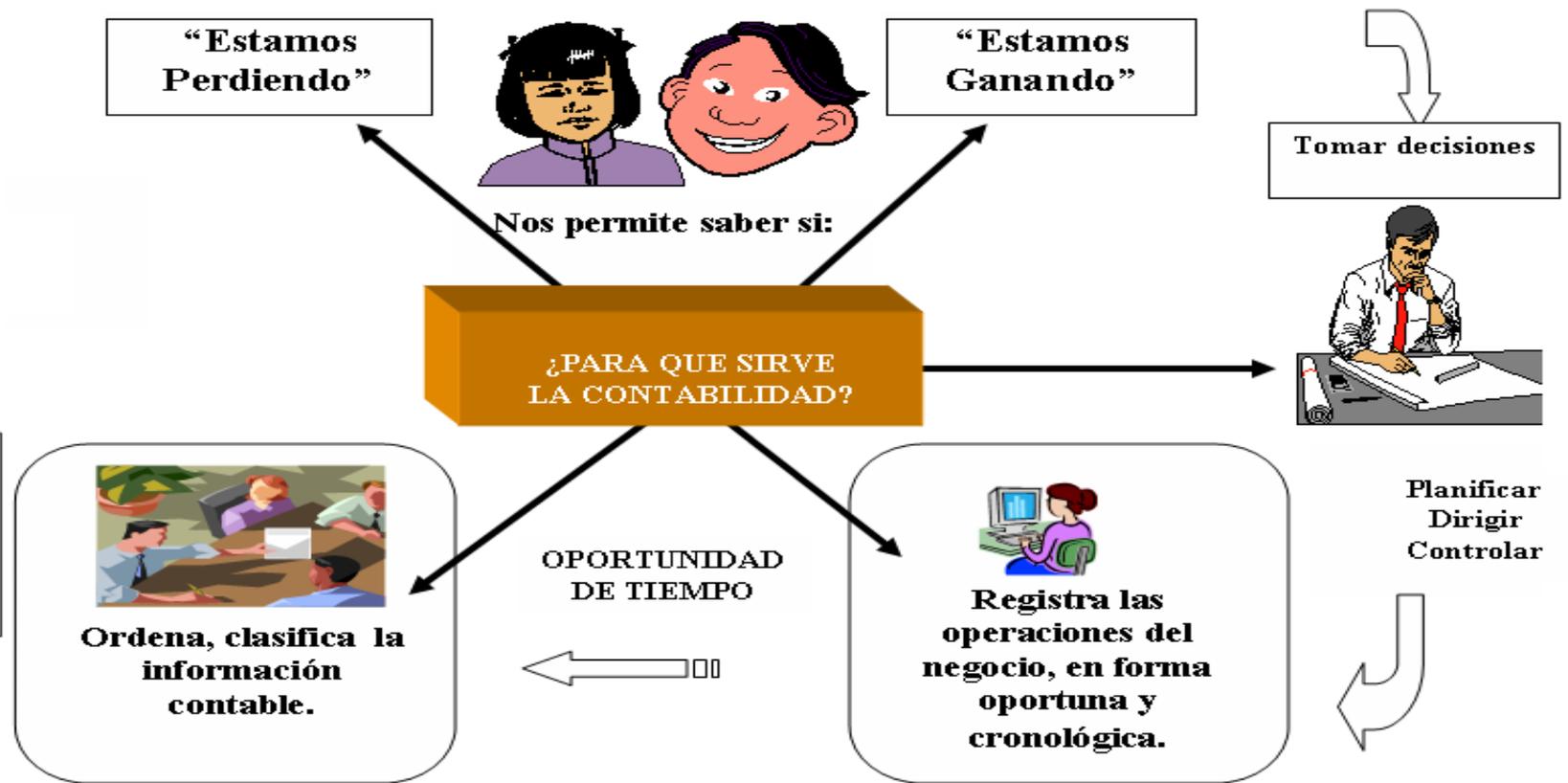


**La buena administración  
financiera nos  
permite mejorar  
el control sobre  
nuestros negocios e  
incrementar  
las utilidades.**



# 1. ¿PARA QUÉ SIRVE LA CONTABILIDAD?

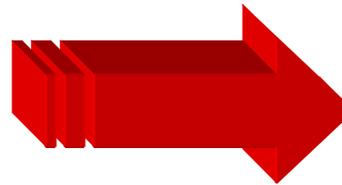
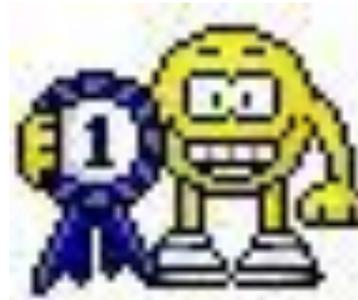
Emite información OPORTUNA de la situación de la empresa



## 2. EL ROL DE LOS REGISTROS CONTABLES

### INSUMOS

Registros Contables:  
Ventas, Caja,  
Clientes,  
Proveedores, Gastos  
de Administración.



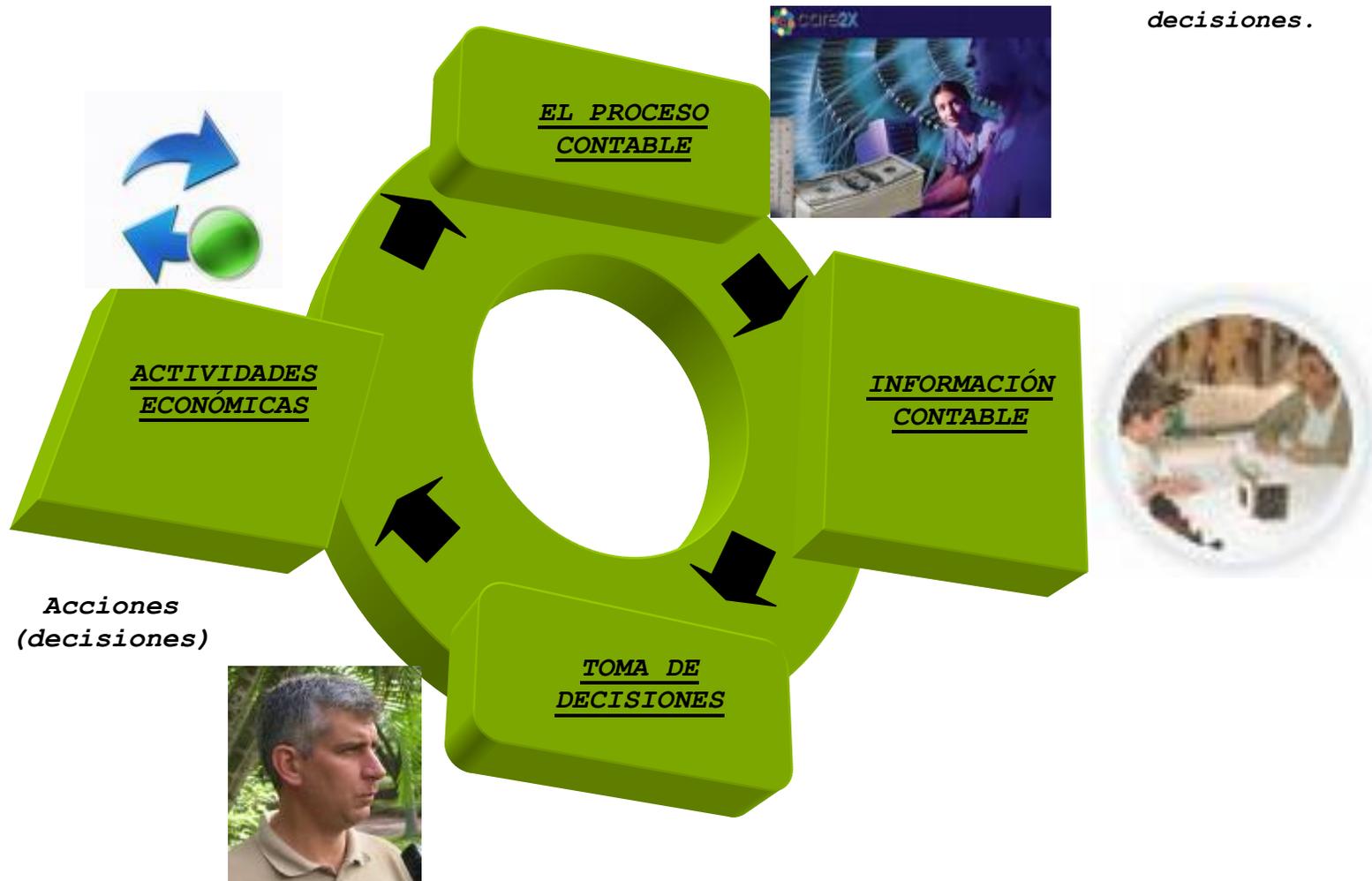
### SALIDA

Estados  
Financieros  
básicos:  
Estado de  
Resultado y  
Balance General

### 3. PROPÓSITO DE LA CONTABILIDAD

Suministrar información valiosa para la toma de decisiones económicas a las personas encargadas de tomarlas.

*La contabilidad "vincula" a quien toma las decisiones con las actividades económicas y con los resultados de sus decisiones.*





## 4. CONCEPTO DE LA CONTABILIDAD

"ACTIVIDAD QUE REGISTRA EN FORMA CRONOLOGICA LAS TRANSACCIONES U OPERACIONES DE LA EMPRESA EN TERMINOS DE DINERO".

## 5. IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD



Se convierte en el medio por el cuál medimos y describimos el Resultado de una actividad económica.

Para ello usamos como insumos los registros contables los cuales son la base fundamental para el análisis financiero que permiten tomar las decisiones más importantes del negocio que son: **SEGUIR EN EL NEGOCIO O CAMBIAR DE ACTIVIDAD EN EL PEOR DE LOS CASOS.**

## 6. ¿A QUIENES MAS LES INTERESA

### LA CONTABILIDAD?



**EL EMPRESARIO:** Para saber si gana o pierde.



**A LOS SOCIOS EN CASO SEA SOCIEDAD:** Para mantener el negocio en marcha y las relaciones comerciales bien claras.



**A LA ALCALDÍA MUNICIPAL:** Ya que con los datos del balance general tasa los impuestos Municipales.



**INSTITUCIONES FINANCIERAS:** Para obtener créditos.  
**AL FISCO:** Para cumplir con todas las obligaciones fiscales.

**Banco Agrícola**

# 7. ACTIVOS Y PASIVOS DE LA EMPRESA



AL COMENZAR EL NEGOCIO SE NOS PRESENTA EL SIGUIENTE DOCUMENTO:

<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO</b>
<p>Conjunto de bienes y derechos de la empresa:</p>	<p>Registro de donde obtuvo el credito la empresa para las compras de sus bienes.</p>
	<p><b>Banco Agrícola</b></p>
	<p><b>CAPITAL</b></p>
	<p>Registra de las aportaciones de los socios o dueño de la empresa, para las compras y funcionamiento de la empresa.</p>

Por lo que un quedaría así:

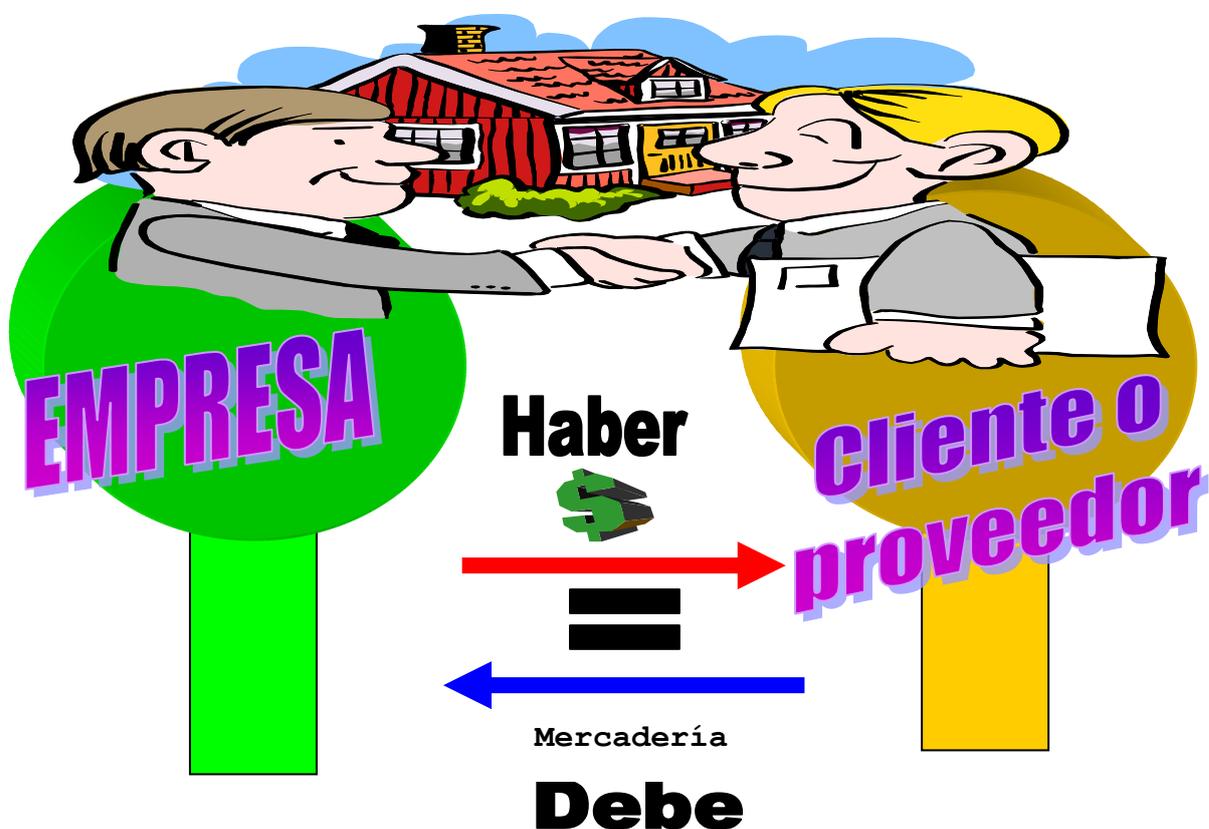
<p><b>“TODO ESTO TENGO”</b></p>	<p><b>=</b></p>	<p><b>“Y COMPRE CON</b></p>

## 8. PRINCIPIOS DE LA CONTABILIDAD.



Los sistemas contables toman en cuenta la aplicación de muchos principios contables, que por efectos prácticos con este sistema los resumiremos en dos, estos son: Principio de Partida Doble y Principio de Causa y Efecto.

### A. PRINCIPIO DE PARTIDA DOBLE



# C. OBJETOS CLASIFICADOS DE EJEMPLO

## C. OBJETOS CLASIFICADOS DE EJEMPLO

Veámoslo en esquemas de cuenta en forma de "T"

Las cuentas se representan mediante una "T" que tienen la siguiente estructura:

**Aclaración**

**NOMBRE DE LA CUENTA**

DEBE	HABER
------	-------

Parte izquierda de la cuenta

Parte derecha de la cuenta

**Pero...**

CUENTA DE ACTIVO	
DEBE	HABER
+	-

CUENTA DE PASIVO CUENTA DE NETO	
DEBE	HABER
-	+



AHORA VEAMOS COMO SE CARGAN O SE ABONAN LAS CUENTAS DEPENDIENDO DE EL TIPO DE TRANSACCIÓN.

Cuentas de activo, pasivo y neto, introducción a su funcionamiento e interpretación:

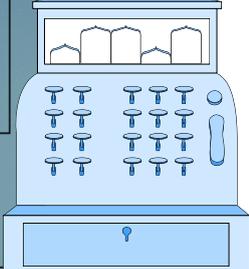
**CAJA**

1.- Si se desea reflejar una entrada de 10.000 Unidades Monetarias, se deberá anotar dicha cantidad en el debe, ya que se trata de una entrada de dinero, es decir, de un aumento:

CAJA	
D	H
10.000	

2.- Si, por el contrario se desea reflejar una salida de 10.000 Unidades Monetarias, se deberá anotar dicha cantidad en el Haber de la cuenta, ya que se trata de una disminución del activo:

CAJA	
D	H
	10.000



Cuentas de activo, pasivo y neto, introducción a su funcionamiento e interpretación:

PROVEEDORES

1.-

Si se desea reflejar una entrada de 20.000 Unidades Monetarias debido a un aumento de proveedores se deberá anotar esas 20.000 Unidades Monetarias en el haber ya que se trata de un aumento de éstos:

PROVEEDORES	
D	H
	20.000

2.-

Mientras que si por el contrario se quiere reflejar una salida de 15.000 Unidades Monetarias se deberá anotar en el debe, ya que supone una disminución. Se trata de una cuenta de pasivo, proveedores, es decir, de una obligación que disminuye, por lo tanto debe ir en el debe:

PROVEEDORES	
D	H
15.000	

VEAMOS AHORA DOS TÍPICOS CASOS:

1

Supongamos que la empresa X cobra de un cliente 735.000 Unidades Monetarias en efectivo.

En este caso intervienen dos cuentas: **caja** y **clientes**.

Se trata de dos cuentas de activo, pero su movimiento es contrapuesto.

CAJA		CLIENTES	
D	H	D	H
375.000			375.000



Se constituye una sociedad en la que el capital inicial es de 100, la mitad se desembolsa en efectivo y la otra mitad mediante la aportación de un terreno.

En este supuesto intervienen tres cuentas:

**Capital social:** es una cuenta de Patrimonio y aumenta

CAPITAL SOCIAL		BANCOS		TERRENOS	
D	H	D	H	D	H
	100	50		50	

2

# B. PRINCIPIO DE CAUSA Y EFECTO

## B. PRINCIPIO DE CAUSA Y EFECTO



Consiste en registrar cada una de las operaciones del negocio en el momento preciso en que se causen.

Por ejemplo:

Un cliente nos visita y nos encarga \$50.00 de mercadería el 26 de mayo, el 28 de mayo llega a traer el la mercadería y le enviamos la factura el 29 de mayo cancelándola en efectivo el 6 de junio.

Indique ¿Qué fecha se inicia el registro de la operación?

### REPUESTAS

- a) El 26 de mayo
- b) El 28 de mayo
- c) El 29 de mayo
- d) El 6 de junio

Registros del Sistema de Contabilidad para MYPES

## 9. SISTEMA BÁSICO DE CONTABILIDAD PARA MYPES.



Este método está adaptado a las necesidades de la Micro y pequeña empresa por lo que se recomienda solamente digitar las operaciones en forma textual y como sucedan, sin tomar en cuenta los cargos y los abonos, ya que eso es lo que confunde al empresario y no

permite que contabilice sus operaciones en forma sencilla y rápida.

El Sistema consiste en alimentar los registros con las operaciones de la empresa solamente siguiendo las sugerencias que el programa les sugiere. Pero que son Registros contables:



**A. REGISTRO CONTABLE:** Se registra la operación en los formatos de caja para registrar el efectivo, Cuentas por cobrar para registrar lo que no quedan debiendo y la venta total en el registro de ventas, tanto al contado como al crédito.

# a.1 Propósitos para llevar registros contables

1

Seguir la pista de las actividades rutinarias del negocio: dinero en bancos, dinero adeudado por clientes a quienes se otorga crédito y las cantidades que se deben a los proveedores.



2

Establecer la responsabilidad por los activos y /o transacciones que están bajo control individual.



**NO HAYA ESTO**



Propósitos para llevar  
Registros Contables en su  
negocio

3

Obtener información detallada sobre una determinada transacción.

**Ante todo...**



4

Evaluar la eficiencia y desempeño de los diferentes departamentos que conforman una organización.

5

Mantener evidencia documental de las actividades del negocio.

## Ejemplos de registros contables:

Registro de Caja				
Fecha	Concepto	Entrada	Salida	Saldo
2/6/2002	Venta de Mercadería	\$7.50		\$7.50

Registro de Cuentas por cobrar				
Fecha	Concepto	Deuda	Abono	Saldo
2/6/2002	Venta de Mercadería	\$7.50		\$7.50

Registro de Ventas			
Fecha	Detalle	Contado	Credito
2/6/2002	Venta de Mercadería	\$7.50	\$7.50



### B. TIPOS DE REGISTROS CONTABLES



El sistema de contabilidad para MYPES consta varios tipos de registro, los cuales sirven para apuntar todas las operaciones de la empresa, entre ellos tenemos:

**B.1 REGISTRO DE VENTAS:**

**REGISTRA TODAS LAS VENTAS YA SEA AL CREDITO O AL CONTADO.**

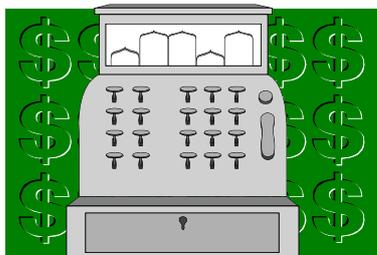
En la primera casilla se registra de la venta, en la segunda casilla se escribe el detalle de lo que se vendió, en la tercera columna se detalla el valor de la venta al contado y en la ultima la venta al rédito.

Registro de Ventas			
Fecha	Detalle	Contado	Crédito

**B.2 REGISTRO DE CAJA O EFECTIVO:**

**EN ESTE SE REGISTRAN LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO**

En la primera casilla se escribe la fecha de la operación, en la segunda el detalle de la transacción, en la tercera se escribe las entradas de efectivo, en la cuarta las salidas de efectivo y automáticamente se reflejará el saldo de efectivo que tienes en la empresa.



Registro de Caja				
Fecha	Concepto	Entrada	Salida	Saldo

### B.3 REGISTRO DE BANCOS

EN ESTE SE REGISTRAN LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO, PERO EN EL BANCO.

En la primera casilla se escribe la fecha de la operación, en la segunda el detalle de la transacción, en la tercera se escriben las entradas de efectivo al Banco en concepto de remesas, en la cuarta las salidas de efectivo por medio de cheques emitidos y automáticamente se reflejará el saldo de efectivo en Bancos que tienes en la empresa.

Registro de Bancos				
Fecha	Concepto	Remesas	Salida	Saldo



### B.4 REGISTRO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

EN ESTE REGISTRO SE ANOTAN TODOS LOS PAGOS NECESARIOS PARA QUE LA EMPRESA NO PARE SUS OPERACIONES , SE LE LLAMAN TAMBIEN GASTOS FIJOS Y SE CARACTERIZAN PORQUE NO CAMBIAN CON LA PRODUCCIÓN O SEA QUE SE PRODUZCA O NO , O SE VENDA O NO , SIEMPRE SE DEBEN PAGAR , POR EJEMPLO : Sueldos Administrativos del propietario, secretarias, contador, vigilancia, etc.

Registro de Gastos Administrativos			
Fecha	Detalle	Sueldos personal fijo	Gastos Administrativos

En la primera columna se debe registrar la fecha de los pagos, en la segunda columna se debe registrar el detalle de los pagos, en

la tercera se debe registrar el valor de los pagos en concepto de sueldos fijos por ejemplo: El sueldo del propietario, sueldo de secretaria, contador, sueldo base fija de los vendedores. En la cuarta columna se debe registrar el valor de los pagos hechos por los servicios generales por ejemplo: Energía, Teléfono, Agua, Alquiler, impuestos, gastos en utensilios de oficina, etc.



**MODELO DE ASISTENCIA  
TÉCNICA  
EMPRESARIAL**

### 3.2.2 MODELO DE ASISTENCIA TÉCNICA EMPRESARIAL



El fortalecimiento de las capacidades de los empresarios de microempresas, comprendido como un proceso permanente de transferencia de conocimientos y tecnologías, en un periodo de tiempo, el mismo que puede ser por fases etapas o con acciones puntuales, se enfoca inicialmente en las capacitaciones, las mismas que serán reforzadas posteriormente con acciones de asistencia técnica y asesoría, medio que apoyará la implementación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones o permitirá la implementación de nuevos conocimientos.

#### **A. REQUERIMIENTOS:**

La asistencia técnica estará dirigida a empresarios y personal que requieran:

- a) Que han sido capacitados y requieren de apoyo para aplicar en sus negocios los conocimientos adquiridos.
- b) Que requieren desarrollar determinadas áreas de la empresa o implementar nuevos sistemas.

#### **B. LAS ÁREAS EN LAS QUE SE PRESTARÁ ASISTENCIA TÉCNICA SON:**

##### **Área Contable - Financiera:**

- a) Implementación de sistemas contables.
- b) Manejo de sistemas contables.
- c) Manejo de la información contable, para el control, toma de decisiones y planificación de la empresa.
- d) Fijación de costos y precios.
- e) Interpretación de estados financieros.

**Área Administrativa:**

- f) Formalización de la empresa
- g) Obligaciones tributarias.
- h) Plan de empresa.

**Área de Comercialización:**

- i) Diagnóstico y plan de mercadeo.
- j) Atención al cliente.
- k) Promoción.
- l) Publicidad en el punto de venta.

**AREA DE RECURSOS HUMANOS:**

- m) Contratación de personal.
- n) Relaciones humanas en la empresa.

**C. DURACIÓN:**

Este servicio no tiene un tiempo estipulado o general para todas las áreas, dependerá de las condiciones de la empresa y del empresario.

**D. METODOLOGÍA.**

- a) Este servicio se prestara en jornadas de trabajo de 4 horas y el número de días dependerá del tema y las necesidades del empresario.
- b) El proceso se iniciara con una evaluación de la solicitud del empresario, para determinar la pertinencia de la solicitud.  
La solicitud presentará:
  - datos personales del empresario,
  - datos de la empresa,

- problema que se quiere resolver o acción que se quiere desarrollar.
  - La evaluación se fundamentará en la viabilidad de la acción que se quiera realizar.
- c) En caso de ser pertinente, elaborarán el empresario y el técnico un plan de trabajo, en el que se describa la estructura o contenidos del trabajo y el cronograma de actividades.
- d) El técnico que prestará la asistencia técnica, asumirá el rol de facilitador del proceso, y en **trabajo conjunto** con el empresario desarrollara la acción de asistencia técnica, asumiendo la metodología **aprender haciendo**, es decir que el empresario será quien desarrolle el trabajo, a fin de que adquiera los conocimientos y pueda en lo sucesivo desarrollar su trabajo.

#### **E. EJEMPLO:**

##### **ASISTENCIA COMERCIAL.**

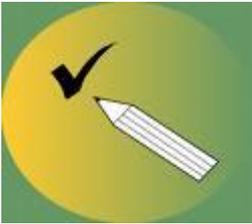
**METODOLOGIA:** Aprender haciendo y reflexiva.

**Jornadas:** de 1 día.

**Cada jornada:** 4 horas



# ASISTENCIA TÉCNICA

<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICO</b></p> 	<p><b>ACTIVIDADES A REALIZAR</b></p> 	<p><b>Tiempo</b></p> 
 <p>Facilitar al empresario la atención al cliente.</p>	<p>Intercambio con el empresario, sobre técnicas de atención al cliente, como diagnóstico.</p> 	<p>1° día</p>
	<p>Atención al cliente por el técnico y análisis de la acción con el empresario o empleado.</p> 	<p>2° día</p>

<p>Atención al cliente por el empresario o empleado y análisis de la acción.</p> 	<p>3° día</p>
<p>Atención al cliente por el empresario o empleado y análisis de la acción.</p> 	<p>4° día</p>
<p>Evaluación de resultados y recomendaciones.</p> 	<p>5° día</p>



# MODELO DE ASESORIA EMPRESARIAL

### **3.2.3 MODELO DE ASESORÍA EMPRESARIAL**

Este servicio comprende actividades que llevan a la conserjería empresarial, es decir repuestas a problemas concretos o puntuales que afectan a la empresa.

#### **A. REQUERIMIENTOS**

**La Asesoría empresarial requieren los empresarios y personal:**

- a. Que han sido capacitados y requieren de apoyo en casos específicos y puntuales para resolver los mismos con base en los conocimientos adquiridos.
- b. Que requieren apoyo es aspectos puntuales para desarrollar determinadas áreas de la empresa o implementar nuevos sistemas.
- C. Que han hayan sido capacitados asistencia técnica empresarial.

#### **B. AREAS EN LAS QUE PRESTARÁ ASESORIA EMPRESARIAL**

Básicamente son las mismas áreas en que la asistencia técnica empresarial y capacitaciones se pueden hace efectivas

#### **C. DURACIÓN:**

Esta acción es de corta duración, se estima entre 1 a 3 jornadas de cuatro horas cada una.

#### **D. METODOLOGÍA**



El técnico presentará al empresario propuestas para facilitarle la toma de decisiones, en dirección a que estas sean más pertinentes para la empresa.

#### **E. PROCESO**

Partiendo del conocimiento de las características del empresario, y de la definición que la Unidad será un facilitador del desarrollo del sector microempresarial, el proceso se iniciara con el acercamiento del personal de la Unidad a los empresarios para ofertar los servicios que se presten, acción que se fundamentará en la técnicas de venta personal o de persona a persona.

- El proceso se iniciara con el llenado y evaluación de la solicitud del empresario, para determinar la pertinencia de la solicitud. La solicitud presentará:
  - o los datos personales del empresario,
  - o los datos de la empresa,
  - o problema que se quiere resolver o acción que se quiere desarrollar.
  - o La evaluación se fundamentará en la viabilidad de la acción que se quiera realizar.
- En caso de ser pertinente, elaborarán el empresario y el técnico un plan de trabajo, en el que se describa la estructura o contenidos del trabajo y el cronograma de actividades.

- En esta acción, el técnico asesor analizará el problema o acción a seguir y formulará las alternativas que supone que llevar a solucionar el problema o viabilizar las acciones.
- El técnico que prestará las alternativas que analizará con el empresario, siempre asumiendo el rol de facilitador del proceso.

**F. EJEMPLO:**

**ASESORIA COMERCIAL.**

**METODOLOGIA:** CONSULTA CON EL TECNICO ASESOR.

**Jornadas:** de 1 día.

**Cada jornada:** 4 horas



# ASESORIA COMERCIAL

<b>OBJETIVOS ESPECIFICO</b>	<b>ACTIVIDADES A REALIZAR</b>	<b>Tiempo</b>
	<p>CONOCER LA UBICACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE MENOR VENTA Y OBSERVAR LA CONDUCTA DE LOS CLIENTES.</p> 	 <p>1° día</p>
<p>Facilitar al empresario vender sus productos y mejorar la atención al cliente.</p>	<p>HACER CONOCER AL EMPRESARIO LAS TECNICAS PARA EL ORDENAMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y CONJUNTAMENTE CON EL EMPRESARIO BUSCAR EL PUNTO ESTRATEGICO EN DONDE COLOCAR LOS PRODUCTOS QUE MAS SE VENDEN Y LOS QUE MENOS SE VENDEN.</p>  	<p>2° día</p>

<p>REALIZAR EL ARREGLO DE LOS PRODUCTOS DE ACUERDO A LAS DEFINICIONES TOMADAS CON EL EMPRESARIO.</p> 	<p>3° día</p>
<p>OBSERVAR LA REACCION DE LOS CLIENTES SOBRE EL NUEVO ARREGLO DE LOS ESTANTES Y PRODUCTOS DE LA EMRPESA.</p> 	<p>4° día</p>
<p>REALIZAR LOS AJUSTES QUE SE REQUIERAN</p> 	<p>5° día</p>
<p>EVALUAR LOS RESULTADOS LOGRADOS</p>	

### 3.3 PRESUPUESTO DE LA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL

La implementación de la Unidad de Desarrollo Empresarial, requerirá de inversiones en muebles y equipos, además del aprovisionamiento de material de escritorio y didáctico, cuyo presupuesto estimado es el siguiente:

EQUIPO REQUERIDO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
COMPUTADORAS	4	\$ 350.00	\$ 1,400.00
ESCRITORIOS DE OFICINA	4	\$ 100.00	\$ 400.00
SILLAS DE OFICINA	8	\$ 20.00	\$ 160.00
JUEGO DE MUEBLES	1	\$ 300.00	\$ 300.00
SILLAS DE PLASTICO	10	\$ 4.00	\$ 40.00
IMPRESORA	4	\$ 50.00	\$ 200.00
CAÑON	1	\$ 900.00	\$ 900.00
RETROPROYECTOR	1	\$ 70.00	\$ 70.00
PAPELERIA EN GENERAL			\$ 154.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3,624.00</b>

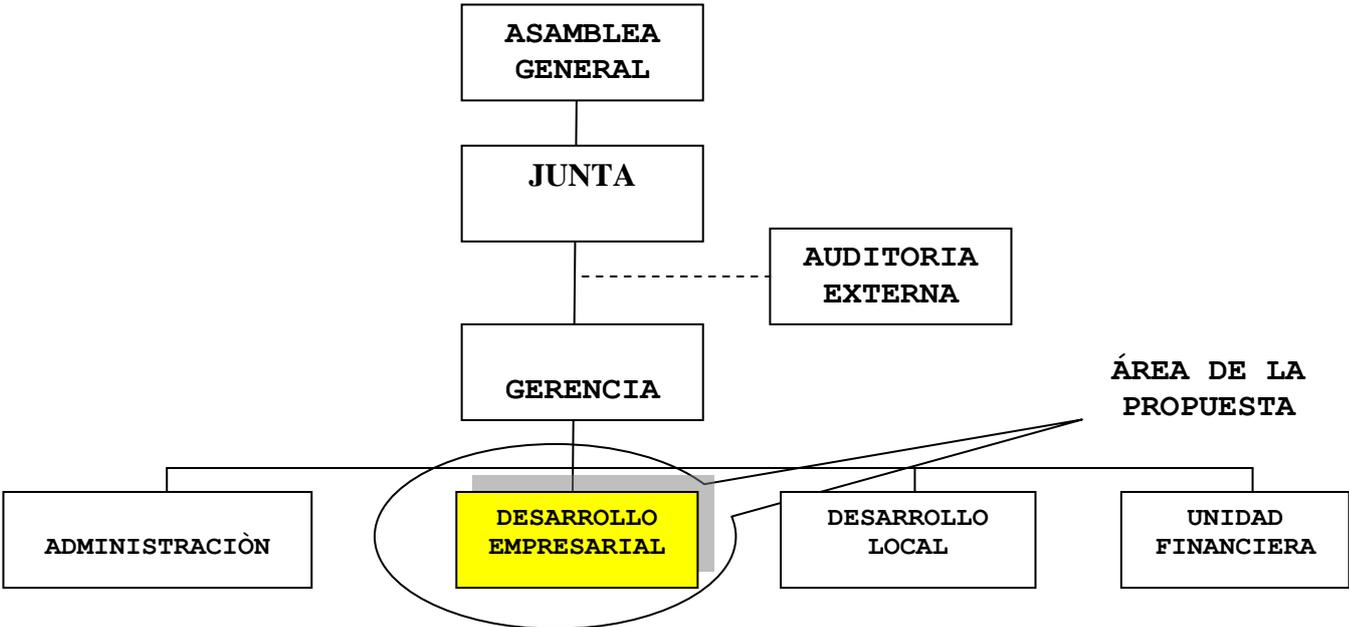
### 3.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

#### A. TIPO DE ORGANIZACIÓN

Por las características de los servicios y la necesidad de seguir rigurosamente los procedimientos y la documentación de las acciones, se establece una organización de línea formal, donde las órdenes son por escrito y existe un canal definido de comunicación desde el nivel superior hasta el inferior, que a su vez para la integración de los programas se establecerán relaciones horizontales, según sea el caso y así poder hacer de

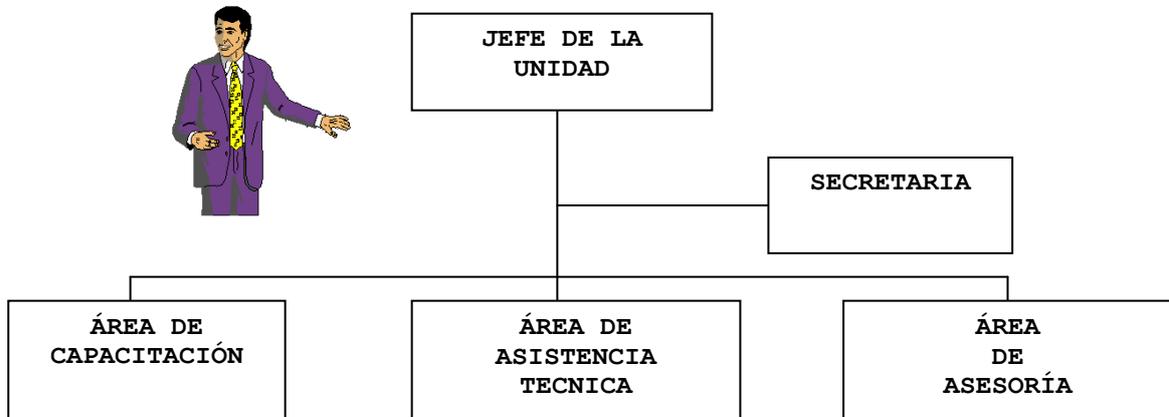
una manera eficiente la prestación de servicios de capacitación, asistencia técnica y asesoría empresarial.

**B. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE AGENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL (A.D.E.L.)**



**FUENTE:** A.D.E.L CHALATENANGO  
**Elaborado por:** Elaborado por Héctor Velásquez O.  
**Fecha de elaboración:** Agosto de 1999.

### C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL



**Elaborado por:** Grupo de Investigación  
**Fecha de elaboración:** Marzo de 2007

#### **Niveles de organización**

Dentro de la estructura organizativa de la unidad de desarrollo empresarial se puede distinguir dos niveles jerárquicos de los cuales se hará una breve descripción.

#### **Primer nivel jerárquico**

Constituido por el jefe de la unidad de desarrollo empresarial

#### **Segundo nivel jerárquico**

Constituido por los técnicos de cada uno de los servicios: capacitación, asistencia técnica y asesoría.

#### **D. FUNCIONES GENERALES DE LA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

- ❖ Planificar, organizar y diseñar los servicios técnicos de la unidad.
- ❖ Realizar investigaciones periódicas orientadas a identificar las necesidades de Asistencia Técnica, Asesoría y Capacitación otorgando prioridad a las áreas que denotan mayor deficiencia, para mejorar su funcionamiento.
- ❖ Diseñar, organizar, ejecutar y controlar capacitaciones y/o perfeccionamiento del personal que integre la unidad de desarrollo empresarial, como también las actividades desarrolladas por la unidad para la prestación de los servicios técnicos empresariales.
- ❖ Relacionarse con Instituciones nacionales y extranjeras que prestan servicios de Asistencia Técnica, Asesoría y Capacitación para las microempresas.
- ❖ Mantener una relación directa y coordinada con las distintas unidades de que forman la estructura organizativa de la Agencia de Desarrollo Económico Local (A.D.E.L.)
- ❖ Utilizar de manera óptima los recursos con que cuenta la unidad.
- ❖ Prestar los servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación.

### **3.5 MANUALES ADMINISTRATIVOS**

#### **A. MANUAL DE ORGANIZACIÓN y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL.**

En la unidad las funciones principales son: la prestación de servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación para: a) la creación y el fortalecimiento de empresas estratégicas para el desarrollo del departamento y microempresariales; b) para el desarrollo de actividades productivas y de servicios; c) fortalecimiento de gremios de productores y microempresariales y; d) formular propuestas y proyectos para la gestión.

**UNIDAD DE DESAROLLO EMPRESARIAL**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y**  
**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Elaborado por:  
Grupo expositor

Chalatenango, Marzo de 2007

## I N D I C E

- A. OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS
  - B. POLITICAS DE ORGANIZACIÓN
  - C. RECOMENDACIONES PARA EL USO DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS
  - D. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
  - E. DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
  - F. DESCRIPCION DE PUESTOS
- } DESCRITO AL PRINCIPIO POR MOTIVOS DE ESTRUCTURAQ DE LA PROPUESTA.

## **A. OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

El presente Manual de Organización, identifica y cubre los siguientes objetivos:

- Definir dentro de la estructura organizativa de la unidad los niveles jerárquicos en términos de responsabilidad y autoridad.
- Establecer Describir los puestos y funciones clave dentro de la unidad de desarrollo empresarial.
- Orientación para el personal.

## **B. POLITICAS DE LA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

- Proporcionar servicios de de Asistencia Técnica, Asesoría y Capacitación al sector de microempresa del municipio de Chalatenango.
- Preparar y capacitar permanentemente, al personal técnico de la unidad.
- Mantener una relación con organizaciones o entidades de capacitación asesoría y asistencia técnica. Con el fin de fomentar el desarrollo del sector comercial
- Todo procedimiento administrativo u operativo, debe basarse en los objetivos de la unidad
- La unidad deberá promover apoyo y asistencia técnica a las diferentes unidades funcionales, para un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y físicos.

### **C. RECOMENDACIONES PARA EL USO DEL MANUAL**

A fin de aprovechar al máximo el contenido del documento y obtener resultados satisfactorios a corto plazo, se recomienda lo siguiente:

- ❖ El personal deberá tener acceso al documento cuando lo crea necesario.
- ❖ Se deberán hacer revisiones y actualizaciones periódicas, para adecuar la unidad y su estructura a los cambios externos a que está expuesta toda empresa.
- ❖ La reestructuración y reasignación de funciones deberán ser incorporadas oportunamente.
- ❖ Conviene una evaluación y revisión anual para analizar su contenido y funcionamiento.
- ❖ Todo cambio a este Manual debe ser autorizado por la Gerencia General.

## F. FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### A. JEFE DE LA UNIDAD

 <b>AGENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL CHALATENANGO</b> <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>NOMBRE DE LA UNIDAD: DESARROLLO EMPRESARIAL</b>	<b>Pag. 10</b>
<b>NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE LA UNIDAD DESARROLLO EMPRESARIAL.</b>	<b>FECHA DE ELABORACION:</b> 18 de Marzo de 2007 <b>FECHA DE REVICION</b>
<b>DEPENDENCIA DE: GERENCIA</b>	<b>UNIDADES SUBORDINADAS: TÉCNICOS</b>
<b>OBJETIVO:</b> <b>PROPORCIONAR CON CALIDAD SERVICIOS TÉCNICOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS.</b>	
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dar estricto cumplimiento a las disposiciones establecidas en los planes y proyectos, así como a determinaciones emanadas de los niveles superiores.</li><li>• Aprobar planes, convenios y memorias relacionados con la Unidad.</li><li>• Definir lineamientos que orienten la planificación, investigación, promoción, desarrollo y evaluación de los servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación así como supervisar el funcionamiento tecni-administrativo de la unidad.</li><li>• Apoyar gestiones de recursos humanos, materiales y financieros, así como otras medidas administrativas que se consideren indispensables y que por razones de fuerza mayor o caso fortuito no hayan sido previstas.</li><li>• Coordinar la programación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de capacitación, asistencia técnica y asesoría empresarial.</li><li>• Realizar reuniones periódicas para discutir aspectos concernientes a la prestación de los servicios</li><li>• Aprobar propuestas de modificaciones o cambios en la estructura de la unidad, y presentar a los niveles superiores para su aprobación.</li><li>• Someter a consideración de la Gerencia, el programa anual asesoría, asistencia técnica y capacitación.</li><li>• Dirigir y administrar los recursos de la unidad a fin de</li></ul>	

que esta cumpla con los objetivos presupuestados.

- Proporcionar apoyo a las unidades ejecutoras de los servicios de asesoría, asistencia técnica y capacitación.
- Proponer, diseñar y supervisar la realización de investigaciones periódicas acerca de las necesidades de capacitación, asistencia técnica y asesoría.
- Elaborar y/o aprobar técnicas e instrumentos de evaluación de los eventos de asesoría, asistencia técnica y capacitación.
- Coordinar la capacitación del personal técnico administrativo de la unidad en las áreas que lo ameritan.
- Llevar el control de la ejecución presupuestaria, elaboración de estados financieros, gestión y compra de materiales, control de ingreso y egresos.
- Establecer y mantener relaciones con otras instituciones, organismos internacionales de cooperación técnica.
- Mantener informada a la junta general sobre las acciones mas importantes a realizarse en la unidad.

**REQUISITOS:**

**PREPARACIÓN ACADEMICA**

- Licenciatura en Administración de Empresas O carrera a fines.

**EXPERIENCIA**

- Poseer experiencia mínima de tres años en:
  - o Cargos de dirección
  - o En empresas de comercio

**HABILIDADES**

- Capacidad de análisis crítico.
- Rapidez en toma de decisiones.
- Capacidad para dirigir equipos técnicos de trabajo.
- Coordinación general.
- Capacidad de juicio.
- Proactivo y dinámico.
- Participador y solucionador.

**FACTORES PARA LA MEDICION DEL DESEMPEÑO**

- Actitud para el trabajo.
- Calidad coordinadora.
- Conocimiento del puesto.
- Honradez.

## B. UNIDAD DE CAPACITACIÓN



**AGENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL CHALATENANGO  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**NOMBRE DE LA UNIDAD:  
UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**Pag. 11**

**NOMBRE DEL PUESTO:  
TÉCNICO EN CAPACITACIÓN  
EMPRESARIAL.**

**FECHA DE ELABORACION:**

18 de Marzo de 2007

**FECHA DE REVISION:**

**DEPENDENCIA DE: GERENCIA**

**UNIDADES SUBORDINADAS: NINGUNA**

**OBJETIVO:**

**FACILITAR LA CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE PROGRAMAS Y METODOLOGÍA DIDÁCTICA A LOS EMPRESARIOS CON EL FIN DE FORTALECER AQUELLAS ÁREAS MÁS VULNERABLES DE LAS MICROEMPRESAS.**

**FUNCIONES:**

- Hacer diagnósticos de las necesidades de capacitación entre los empresarios de del municipio.
- Diseñar e implementar sistemas de capacitación.
- Proponer métodos y procedimientos que permitan alcanzar las metas planeadas.
- Diseñar material bibliográfico y didáctico (módulos y otros) en lo que a capacitación se refiere.
- Coordinar la capacitación del personal técnico-administrativo y de servicio en las áreas que lo ameriten.
- Apoyar con el proceso de capacitación a los empleados en la agencia de de desarrollo económico local A.D.E.L
- Dar fiel cumplimiento a las disposiciones adoptadas por la gerencia general.
- Actualizar y desarrollar manuales de capacitación así como las metodologías de enseñanza aplicadas a los programas de capacitación a los empresarios.
- Coordinar y ejecutar los proyectos de capacitación asignados por la gerencia de la unidad.
- Impartir los programas y módulos de capacitación con el máximo de eficiencia y productividad en cuanto a la optimización de recursos.
- Verificar y certificar a los empleados de A.D.E.L. En cada puesto de trabajo para garantizar la excelencia en la

ejecución y procedimientos correctos.

- Investigar y reclutar futuros talentos en el área de capacitación para asegurar el desarrollo de la unidad.
- Realizar reuniones informativas con el gerente de la unidad de desarrollo empresarial sobre los programas ejecutados y los resultados con los empresarios.
- Realizar otras funciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos del centro así como otras asignaciones que encomiende la gerencia general de la unidad.

**REQUISITOS :**

**PREPARACIÓN ACADEMICA**

- Licenciatura en Administración de Empresas O carrera a fines.

**EXPERIENCIA**

- Poseer experiencia mínima de dos años como mínimo en labores de capacitación.

**HABILIDADES**

- Dominio de temas
- Rapidez en toma de decisiones.
- Capacidad para dirigir equipos de trabajo
- Coordinación general
- Proactivo y dinámico
- Participador
- Buenas relaciones interpersonales
- Conocimientos de didáctica
- Conocimientos de cómo operan las microempresas

**FACTORES PARA LA MEDICION DEL DESEMPEÑO**

- Actitud para el trabajo
- Nivel de aprendizaje en los clientes.
- Calidad coordinadora.
- Conocimiento del puesto
- Honradez.
- Disciplina.

### C. UNIDAD DE ASISTENCIA TECNICA



#### AGENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL CHALATENANGO MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA UNIDAD:**  
**UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**Pag. 12**

**NOMBRE DEL PUESTO:**  
**TÉCNICO EN ASISTENCIA TÉCNICA  
EMPRESARIAL.**

**FECHA DE ELABORACION:**

18 de Marzo de 2007

**FECHA DE REVISION:**

**DEPENDENCIA DE: GERENCIA**

**UNIDADES SUBORDINADAS: NINGUNA**

**OBJETIVO:**

**FACILITAR LA ASISTENCIA TÉCNICA A LOS EMPRESARIOS QUE LO REQUIERAN PARA FORTALECER LAS ÁREAS VULNERABLES DE LAS MICROEMPRESAS, SIMPLIFICANDO SUS OPERACIONES Y ADIESTRANDO A SUS PROPIETARIOS PARA UNA MEJOR GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE SU NEGOCIO.**

**FUNCIONES:**

- Hacer diagnósticos de las necesidades de asistencia técnica entre los empresarios que solicitan el servicio.
- Diseñar e implementar sistemas de asistencia técnica empresarial.
- Proponer métodos y procedimientos que permitan alcanzar las metas planeadas.
- Diseñar material bibliográfico y didáctico (módulos y otros) en lo que a asistencia técnica se refiere.
- Coordinar las actividades de asistencia técnica que se realicen fuera de las instalaciones de la unidad
- Dar fiel cumplimiento a las disposiciones adoptadas por la gerencia general
- Actualizar y desarrollar manuales de asistencia técnica así como las metodologías de enseñanza aplicadas a los programas de asistencia técnica a los empresarios.
- Coordinar y ejecutar los proyectos de asistencia técnica asignados por la gerencia de la unidad
- Impartir la asistencia técnica con el máximo de eficiencia y productividad en cuanto a la optimización de recursos.
- Actualizar y desarrollar manuales de asistencia técnica así como las metodologías de enseñanza aplicadas a los

programas.

- Investigar y reclutar futuros talentos en el área de asistencia técnica para asegurar el desarrollo de la unidad.
- Realizar reuniones informativas con el gerente de la unidad de desarrollo empresarial sobre los programas ejecutados y los resultados con los empresarios.
- Realizar otras funciones necesarias para el cumplimiento De los objetivos de la unidad así como otras asignaciones que encomiende la gerencia general de la unidad.

**REQUISITOS:**

**PREPARACIÓN ACADEMICA**

- Licenciatura en Administración de Empresas O carreras a fines.

**EXPERIENCIA**

- Poseer experiencia mínima de dos años como mínimo en labores de asistencia técnica empresarial.

**HABILIDADES**

- Elaboración de diagnósticos.
- Rapidez en toma de decisiones.
- Capacidad para dirigir equipos de trabajo.
- Proactivo y dinámico.
- Participador.
- Capacidad de solucionar problemas.
- Conocimientos de didáctica.
- Conocimientos de cómo operan las microempresas.

**FACTORES PARA LA MEDICION DEL DESEMPEÑO**

- Actitud para el trabajo
- Nivel de satisfacción en el cliente
- Calidad coordinadora
- Conocimiento del puesto
- Honradez
- Disciplina

#### D. UNIDAD DE ASESORIA EMPRESARIAL



### AGENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL CHALATENANGO MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**NOMBRE DE LA UNIDAD:**  
UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**Pag. 13**

**NOMBRE DEL PUESTO:**  
TÉCNICO EN ASESORÍA EMPRESARIAL

**FECHA DE ELABORACION:**

18 de Marzo de 2007

**FECHA DE REVISION:**

**DEPENDENCIA DE:** GERENCIA

**UNIDADES SUBORDINADAS:** NINGUNA

**OBJETIVO:**

**FACILITAR LA ASESORÍA A LOS EMPRESARIOS QUE LO REQUIERAN PARA FORTALECER LAS ÁREAS VULNERABLES DE LAS MICROEMPRESAS, SIMPLIFICANDO SUS OPERACIONES Y ADESTRANDO A SUS PROPIETARIOS PARA UNA MEJOR GESTIÓN.**

**FUNCIONES:**

- Hacer diagnósticos de las necesidades de asesoría entre los empresarios que solicitan el servicio del municipio.
- Diseñar e implementar sistemas de asesoría empresarial.
- Proponer métodos y procedimientos que permitan alcanzar las metas planeadas.
- Diseñar material bibliográfico y didáctico (módulos y otros) en asesoría se refiere.
- Coordinar las actividades de asesoría que se realicen fuera de las instalaciones de la unidad.
- Dar fiel cumplimiento a las disposiciones adoptadas por la gerencia general
- Actualizar y desarrollar manuales de asesoría así como las metodologías de enseñanza aplicadas a los programas de asesoría a los empresarios.
- Coordinar y ejecutar los proyectos de asesoría asignados por la gerencia de la unidad.

- Impartir los la asistencia técnica y asesoría con el máximo de eficiencia y productividad en cuanto a la optimización de recursos.
- Actualizar y desarrollar manuales de asesoría.
- Investigar y reclutar futuros talentos en el área de asistencia técnica para asegurar el desarrollo de la unidad
- Realizar reuniones informativas con el gerente de la unidad de desarrollo empresarial sobre los programas ejecutados y los resultados con los empresarios.
- Realizar otras funciones necesarias para el cumplimiento De los objetivos de la unidad así como otras asignaciones que encomiende la gerencia general de la unidad.

**REQUISITOS:**

**PREPARACIÓN ACADEMICA**

- Licenciatura en Administración de Empresas O carreras a fines.

**EXPERIENCIA**

- Poseer experiencia mínima de dos años como mínimo en labores de asistencia técnica empresarial.

**HABILIDADES**

- Elaboración de diagnósticos.
- Rapidez en toma de decisiones.
- Capacidad para dirigir equipos de trabajo.
- Proactivo y dinámico.
- Participador.
- Capacidad de solucionar problemas.
- Conocimientos de didáctica.
- Conocimientos de cómo operan las microempresas.

**FACTORES PARA LA MEDICION DEL DESEMPEÑO**

- Actitud para el trabajo
- Nivel de satisfacción en el cliente
- Calidad coordinadora
- Conocimiento del puesto
- Honradez
- Disciplina

## E. SECRETARIA



### AGENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL CHALATENANGO MANUAL DE ORGANIZACIÓN

**NOMBRE DE LA UNIDAD:**  
**UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**Pag. 14**

**NOMBRE DEL PUESTO:**  
**SECRETARIA**

**FECHA DE ELABORACION:**

18 de Marzo de 2007

**FECHA DE REVICION:**

**DEPENDENCIA:** TÉCNICOS

**UNIDADES SUBORDINADAS:** NINGUNA

**OBJETIVO:**

**FUNGIR COMO UN APOYO A LAS UNIDADES QUE PRESTEN SERVICIOS TÉCNICOS Y A LA GERENCIA GENERAL LLEVANDO UN CONTROL DE LAS ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN DIARIAMENTE DENTRO DE LA UNIDAD.**

**FUNCIONES:**

- Elaborar las convocatorias, agendas, actas y otros documentos que se requieren en las sesiones.
- Tomar nota de lo discutido en las reuniones de la gerencia de la unidad y las unidades subordinadas.
- Controlar e informar periódicamente de la ejecución de los acuerdos de la gerencia general de la unidad.
- Proporcionar oportunamente copias de actas, agendas, solicitudes o cualquier otro documento que sea sometido a la consideración de las autoridades superiores.
- Llevar el libro de actas y el registro de resoluciones.
- 

**REQUISITOS:**

**PREPARACIÓN ACADEMICA**

- Bachiller técnico opción secretarial

**EXPERIENCIA**

- Poseer experiencia mínima de un año en puestos similares

HABILIDADES	FACTORES PARA LA MEDICION DEL DESEMPEÑO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retentiva para tomar dictados.</li> <li>• Manejo de taquigrafía.</li> <li>• Capacidad de realizar varias actividades ala vez.</li> <li>• Facilidad de expresión.</li> <li>• Buena ortografía y caligrafía.</li> <li>• Manejo de paquetes computacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud para el trabajo</li> <li>• Conocimiento del puesto</li> <li>• Honradez</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Ordenada</li> <li>• Organizada</li> </ul>

**B. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL.**

Dentro de la unidad de Desarrollo empresarial, este manual es la guía técnica que contiene los procedimientos para la prestación de servicios de capacitación, asesoría y asistencia técnica empresarial, a fin de orientar sobre el que hacer de la Unidad.

Presenta la forma escrita los pasos a seguir para la prestación de un servicio técnico empresarial, indicando la cronología de los mismos a para lograr los objetivos que se persiguen, además estos procedimientos nos permitirán tener un control adecuado de las acciones que se realicen.



AGENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL  
UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CICLO DE SERVICIO DE SERVICIOS TÉCNICOS EMPRESARIALES  
(CAPACITACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y ASESORIA)

N°

PASOS PARA LA PRESTACIÓN DE  
SERVICIOS TÉCNICOS EMPRESARIALES

1.

**VENTA DEL SERVICIOS**

Técnico visita al empresario para venta de servicios o empresario llega a contratar los servicios

2.

**EL EMPRESARIO**

Llena formulario de solicitud la cual debe contener los datos generales de empresario y la microempresa así como otros comentarios pertinentes.

3.

**TECNICO**

Técnico revisa la solicitud, complementa y entrega a secretaria.

4.

**SECRETARIA**

Secretaria registra y pasa a jefe de desarrollo empresarial.

5.

**JEFE DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

Jefe de desarrollo empresarial analiza y archiva

6.	<b>JEFE DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y TÉCNICO</b> Jefe de desarrollo empresarial se reúne con técnico y evalúan semanalmente las solicitudes.
7.	<b>TECNICO</b> Técnico visita a empresario y evalúa necesidad y emite informe pasa a jefe, quien rechaza o acepta y pasa a técnico.
8.	<b>EL EMPRESARIO</b> Empresario es informado sobre el no o si y es registrado.
9.	<b>EL EMPRESARIO</b> Empresario realiza pago inicial.
10.	<b>TÉCNICO</b> Técnico realiza el servicio. <b>Determina las actividades necesarias para llevar a cabo el servicio técnico empresarial, mediante la elaboración de un programa y por ultimo, elabora un documento técnico que contenga los módulos de capacitación, asistencia técnica requerida o asesoría empresarial según el caso.</b>
11.	<b>EL EMPRESARIO</b> Empresario realiza la puesta en marcha, y evolución del servicio.

**TÉCNICO**

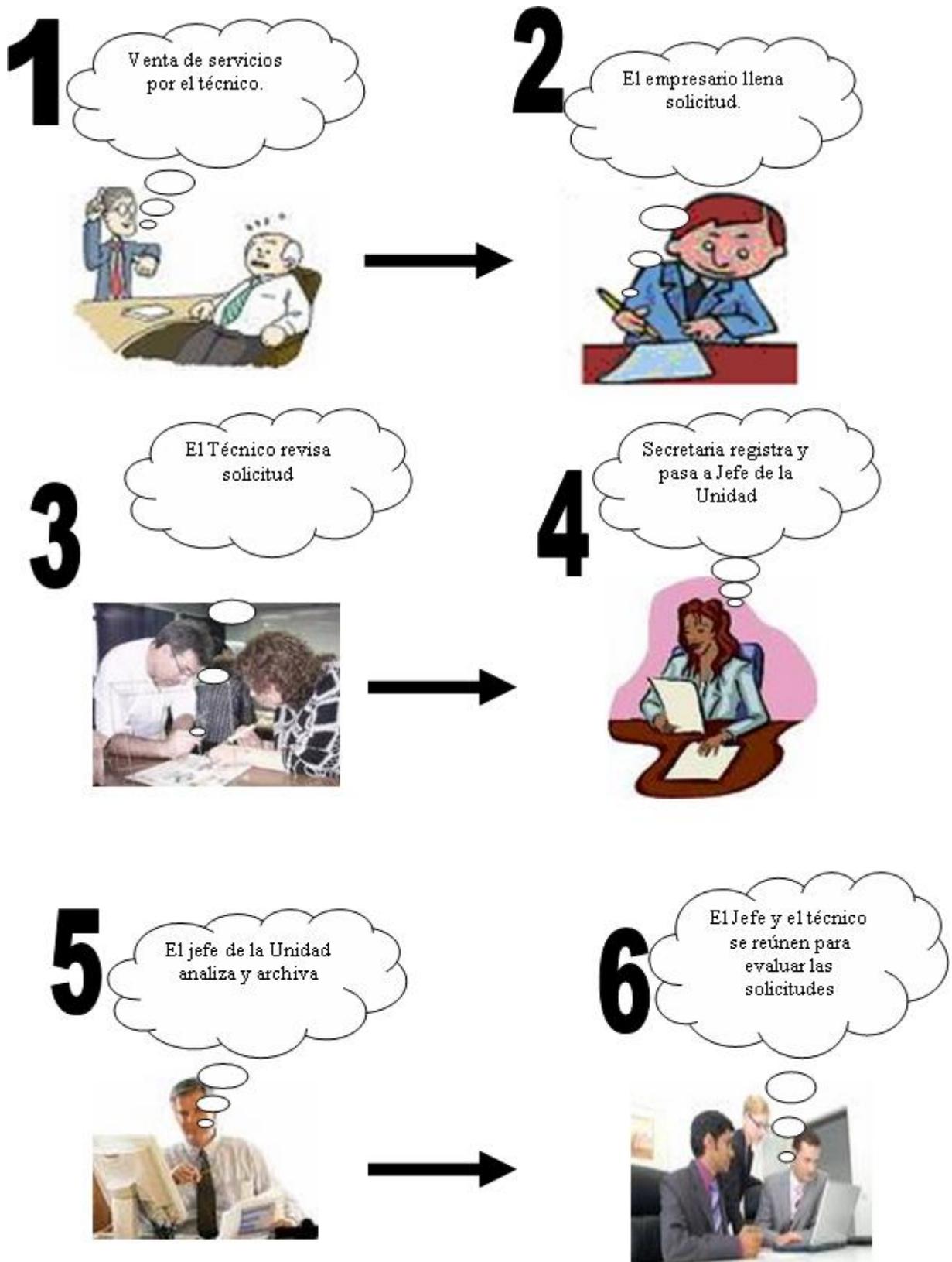
Analiza las fuentes de financiamiento: en el presupuesto.

**12.**

- Recursos del empresario
- Recursos de la ADEL
- Recursos de las instituciones del estado: CONAMYPE y otras.
- Recursos de la Cooperación Internacional.

## ESQUEMA

### PASOS DEL CICLO DE SERVICIO DE LA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL



7

El técnico visita al empresario y evalúa la necesidad y emite un informe



8

El empresario recibe la respuesta a su solicitud



9

El empresario realiza el pago inicial



10

El empresario realiza los servicios



11

El empresario aplica lo aprendido



12

El técnico analiza las fuentes de financiamiento



## RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos directos están constituidos por el personal que prestará servicios de desarrollo empresarial.

Para su determinación se toman las siguientes consideraciones:

- ❖ Las necesidades de asistencia técnica detectadas en la investigación de campo.
- ❖ La disposición de los empresarios a recibir los servicios técnicos para solventar sus problemas.
- ❖ El diseño de un modelo de organización flexible. Es decir de fácil adaptación a cambios futuros en su estructura.

### CUANTIFICACION DEL PERSONAL A PRESTAR LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

UNIDAD	PERSONAL POR AREA	CANTIDAD	CONTRATO	SALARIO NOMINAL
DIRECCION	JEFE DE LA UNIDAD	1	Tiempo completo	\$ 1,300.00
CAPACITACION	TECNICO DE MERCADEO	1	Tiempo completo	\$ 1,000.00
	TECNICODE CONTABILIDAD Y FINANZAS	1	Tiempo completo	\$ 1,000.00
	TECNICO EN RECURSOS HUMANOS	1	Tiempo completo	\$ 1,000.00
SECRETARIA	SECRETARIA EJECUTIVA	1	Tiempo completo	\$ 350.00
ASISTENCIA TECNICA Y ASESORIA	TECNICO DE MERCADEO,	1	Tiempo completo	\$ 1,000.00
	TECNICODE CONTABILIDAD Y FINANZAS,	1	Tiempo completo	\$ 1,000.00
	TECNICO EN RECURSOS HUMANOS	1	Tiempo completo	\$ 1,000.00
<b>TOTAL</b>				\$7,650.00

Esta estructura podrá ser implementada de acuerdo al desarrollo de la unidad y su financiamiento se basa en la cooperación nacional e internacional.

### **RECURSOS TECNICOS**

La unidad de desarrollo empresarial debe contar con los instrumentos técnicos indispensables los cuales sirvan de apoyo y guía de acción para el desarrollo eficaz y la buena marcha del mismo. En la unidad se contará con los siguientes recursos técnicos:

- ❖ Organigramas
- ❖ Cronogramas
- ❖ Cuestionarios técnicos
- ❖ Manuales administrativos
- ❖ Archivos de estudios realizados
- ❖ Formularios
- ❖ Instructivos
- ❖ Libros, revistas, y folletos sobre las diferentes áreas de la administración y actividades afines.

**3.8 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

"PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA, ASESORIA Y CAPACITACIÓN EMPRESARIAL".													
PERÍODO MESES		AÑO 2007											
N.	ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
1	Diseño y adecuación del espacio físico de la Unidad de Desarrollo Empresarial.												
2	Equipamiento de la Unidad de Desarrollo Empresarial.												
3	Contratación de personal Técnico y operativo de la Unidad de Desarrollo Empresarial.												
4	Implementación del Plan de trabajo y Manual de Función y Manual de Procedimiento.												
5	Capacitación de Personal												
6	Diseño de los programas de capacitación, Asistencia Técnica u Asesoría empresarial.												
7	Venta de servicios técnicos empresariales												
8	Capacitaciones, Asistencias Técnicas Asesorías.												
9	Informes del personal técnico (cada mes).												
10	Evaluaciones												

**NOTA:** Las evaluaciones realizadas a partir del mes doce se realizarán cada mes.

## BIBLIOGRAFIA

### **LIBRO**

- Americo Alexis serrano "Administración I y II" primera edición, Editorial universitaria, 2005.
- Busineff "Best Bisnes" primera edición editorial Oceano 1998.
- Hernández Sampieri, Roberto y Otros, "Metodología de la Investigación"; Tercera Edición, Editorial Mc-Graw Hill, México D.F.,1998.
- Meigs y Meigs Bettner, Whittingten "Contabilidad la base para las decisiones gerenciales" primera edición Mc-Grown Hill.

### **FOLLETOS Y CATALOGOS**

- El Salvador, Agencia de Desarrollo Económico Local de Chalatenango (A.D.E.L Chalatenango), 2005. Perfil Institucional: Lic. Cristian Morán (Gerente).
- Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

- Tabaré Fernández y Pedro Ravela (1998), "Metodología para la investigación Social" Enero de 2003 Dpto. de Investigación CNEP.
- Enciclopedia económica popular volumen 5 primera edición noviembre de 1998.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia, y la Cultura (UNESCO) El Salvador.

#### **PAGINAS EN INTERNET**

- El Salvador, Centroamérica. Correo Electrónico: Comisión Nacional Para la mediana y pequeña empresa de El Salvador ([conamype@conamype.gob.sv](mailto:conamype@conamype.gob.sv) ). **CONAMYPE**. 1998-2006©
- Tomados del estudio "Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2001", Sección Microempresarial CONAMYPE, 2006.
- Datos de la Encuesta Económica Anual 1999, DIGESTYC.

#### Buscadores:

- [WWW.YAHOO.COM](http://WWW.YAHOO.COM)
- [WWW.GOOGLE.COM](http://WWW.GOOGLE.COM)
- [WWW.WIKYPEDIA.COM](http://WWW.WIKYPEDIA.COM)

## **GLOSARIO TÉCNICO**

### **A**

#### **Administración**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

#### **Asesoría**

Es la acción que ejerce el técnico a medida que se desarrolla un proceso con el fin de facultar a las personas a tomar decisiones importantes por si solas.

#### **Activo**

Conjunto de bienes y derechos pertenecientes a un sociedad es la parte del balance que recoge los saldos deudores de las cuentas representando en unidades monetarias, lo que la empresa posee, o bien el empleo que la empresa le a dado al conjunto de recursos financieros queque figuran en el pasivo del balance.

#### **Análisis de balances**

Conjunto de principios que ordenados sistemáticamente ayudan a la interpretación y crítica de un balance contable.

#### **Asistencia Técnica**

Es un proceso permanente de transferencia de conocimientos y tecnologías, en un periodo de tiempo, el mismo que puede ser por

fases etapas o con acciones puntuales, se enfoca inicialmente en las capacitaciones, las mismas que son reforzadas posteriormente con acciones de asistencia técnica y asesoría, medio que apoyará la implementación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones o permitirá la implementación de nuevos conocimientos.

## **B**

### **Balance general**

Informe conceptual que recoge, debidamente sistematizados, coordinados y valorados, el conjunto de elementos patrimoniales pertenecientes a una empresa en un periodo de tiempo determinado.

## **C**

### **Capacitación**

Se entenderá por capacitación microempresarial todas aquellas actividades orientadas a propiciar cambios positivos en las actitudes de los empresarios y las destinadas a la creación o fortalecimiento de conocimientos aplicables a la gestión en la microempresa.

## **Control**

Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones y retroalimentación de los estándares y ayuda a corregirlas.

## **D**

### **Dirección**

consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo, se refiere a los aspectos interpersonales de la administración.

### **Desarrollo humano**

proceso mediante el cual es posible aumentar las opciones para todos los habitantes de un país o región en diversos ámbitos como lo son el educativo, laboral, material, recreativo y cultural.

## **E**

### **Empresario**

Es el titular de la empresa, es quien gestiona, dirige y administra una empresa en muchas ocasiones es incluso el creador de la misma puede ser una persona física o jurídica.

**Empirismo**

Procedimiento fundado en la practica y la experiencia.

**Emprendedor**

Aquella persona que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, que esta generando algún tipo de innovación y empleos.

**Eficiencia**

Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles

**Eficacia**

Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado

**Estrategias**

Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo

**Empresa**

Unidad económica encargada de la producción de bienes y servicios, conjunto orgánico de factores de producción, ordenados según ciertas normas sociales y tecnológicas a fin de lograr objetivos de tipo económico

### **Formación profesional**

Se entiende a la formación profesional como un proceso de transferencia, recepción, análisis y discusión de conocimientos en un proceso de ida y vuelta entre el facilitador y el sujeto de aprendizaje.

### **Finanzas**

Es la parte de la economía que se encarga de los estudios de los mercados del dinero de capitales de las instituciones y os participantes que en ello intervienen, las políticas de capitalización de bienes y recursos y de distribución de resultados, el estudio del valor temporal del dinero, la teórica del interés y del coste del capital.

## **G**

### **Gestión empresarial**

Se entiende la gestión empresarial como el proceso que permite a empresarios tomar dediciones de manejo empresarial aprovechando sus propias habilidades.

### **Gasto**

Unidades monetarias destinadas al consumo o la inversión.

## I

### **Información Secundaria**

Proporciona un punto de partida para la investigación y ofrece ventajas de bajo costo y disponibilidad inmediata.

### **Índice de desarrollo humano**

Identifica la situación de un país en cuanto al desarrollo humano básico de su población mediante un índice compuesto, simple y único

### **Información Primaria**

El procedimiento normal consiste en entrevistar a una o mas personas Individualmente o en grupos, para tener una idea preliminar del sentir de la gente y basándose en estos resultados desarrollar una forma de entrevista e instrumentos de investigación mas formal y llevar la efecto en el campo.

## **L**

### **Largo plazo**

Periodo de tiempo en operaciones bursátiles con vencimiento de la orden alrededor de un año, es una clasificación subjetiva, y depende del sector económico y de actividad.

## **M**

### **Modelo**

Es una simplificación del mundo real, usado para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender.

### **Modelo administrativo**

Representación simplificada de las fases del proceso administrativo que son aplicables a cualquier tipo de empresas y en cualquier país del mundo.

### **Microempresa.**

Aquella unidad de producción de bienes y servicios en que todavía el trabajo no se presenta en forma separada del capital , y la división del trabajo no llega a un grado desarrollado.

## **Método de investigación**

Es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en nuestro prejuicios.

## **O**

## **Objetivo**

Meta o nivel que se debe alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

## **Organización**

Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común

## **P**

## **Proceso**

Serie de actos u operaciones que conducen a un fin determinado.

## **Planeación**

Proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro.

## **Planes**

Los planes son el resultado del proceso de plantación, y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que se habrá que hacer en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlas.

## **Programas**

Conjunto homogéneo y organizado de actividades a realizar para alcanzar una o varias metas con recursos previamente determinados y a cargo de una unidad responsable.

## **Pasivo**

Contablemente se interpreta como el conjunto de obligaciones y deudas que tiene contraída una empresa.

## **Pasivo Circulante.**

Se denomina pasivo circulante a las cuentas del balance que representan el "Exigible a corto plazo".

## **Patrimonio**

Conjunto de bienes y derechos detentados por una persona física o jurídica.

## **Política**

Conjunto de actividades desarrolladas para conseguir un objetivo general a largo plazo.

## **Proceso Administrativo**

Es el proceso lógico, que tiene como propósito, hacer que se cumpla la administración, a través de una serie de fases individuales que se integran en un todo continuo, que finaliza comparando lo realizado con lo planeado.

## **R**

## **Recursos financieros**

Es el conjunto de medios financieros que tiene una empresa para financiar la adquisición de los electos de su activo.

## **Rentabilidad**

Obtención de beneficios en una actividad económica o financiera, es una de las características que definen una inversión junto con la seguridad y la liquidez.

## **S**

### **Saldo**

Cantidad resultante de compensar el debe y haber de una cuenta, pudiendo ser positivo o negativo.

### **Sistema**

Es un conjunto de elementos interrelacionados entre si con el propósito de lograr un objetivo común.

## **U**

### **Utilidad**

Satisfacción de necesidades que se obtiene por la utilización de bienes. Se usa como sinónimo de beneficio.

# ANEXOS

## CAPITULO I

### ANEXO 1

### Proporción de mujeres jefes de hogar con respecto al total de hogares para cada departamento, 1998 y 2003.

Departamento	Datos del 1998			Datos del 2003		
	mujeres jefes de hogar	total de hogares	proporción de hogares con jefe mujer	mujeres jefes de hogar	total de hogares	proporción de hogares con jefe mujer
<b>Total</b>	<b>380,573</b>	<b>1,339,269</b>	<b>28.4</b>	<b>502,831</b>	<b>1,589,941</b>	<b>31.6</b>
Ahuachapán	14,016	63,248	22.2	21,342	79,610	26.8
Santa Ana	30,195	119,279	25.3	43,095	141,100	30.5
Sonsonate	22,390	91,820	24.4	32,682	112,280	29.1
Chalatenango	11,247	39,111	28.8	14,139	46,317	30.5
La Libertad	41,359	144,025	28.7	56,383	179,231	31.5
San Salvador	138,208	450,383	30.7	169,803	534,229	31.8
Cuscatlán	12,440	41,987	29.6	15,202	46,745	32.5
La Paz	18,705	59,555	31.4	20,744	71,188	29.1
Cabañas	8,504	27,608	30.8	10,630	30,686	34.6
San Vicente	10,523	33,033	31.9	11,631	36,862	31.6
Usulután	20,377	71,253	28.6	26,524	81,080	32.7
San Miguel	26,404	103,240	25.6	43,394	121,172	35.8
Morazán	10,181	35,329	28.8	14,582	39,926	36.5
La Unión	16,024	59,398	27.0	22,680	69,515	32.6
AMSS	140,003	450,476	31.1	163,625	534,769	30.6

Fuente: DIGESTYC. Encuestas de Hogares de Propósitos Múltiples.

Proporción total no incluye AMSS

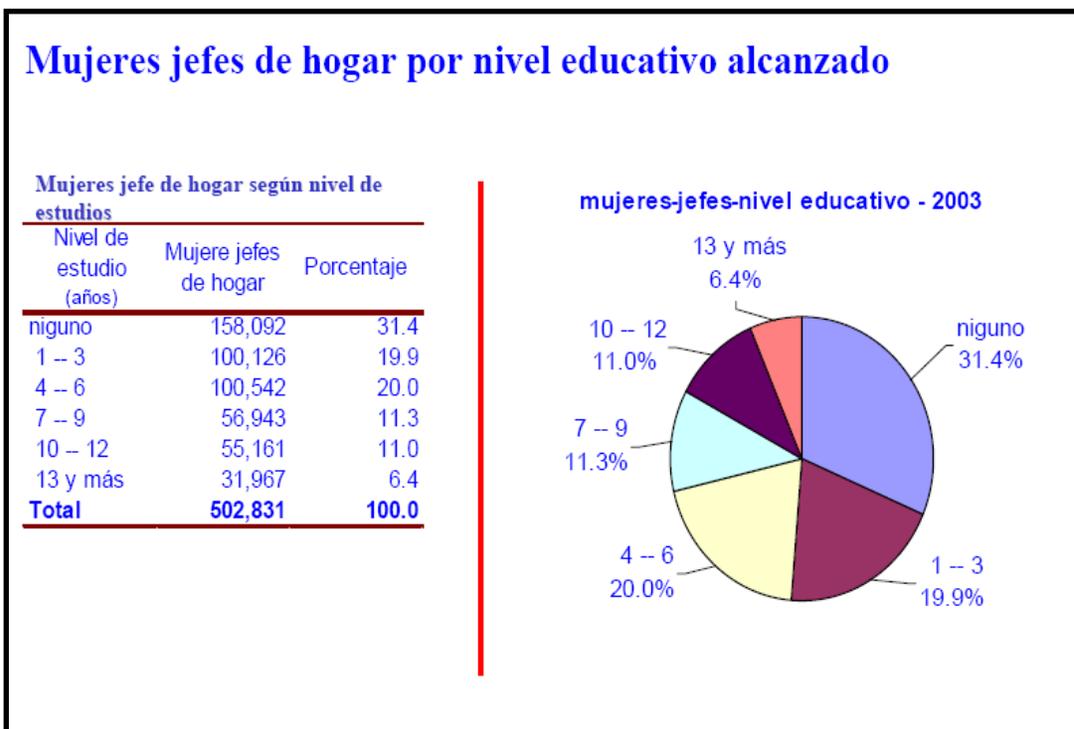
### ANEXO 2

### Mujeres jefes de hogar por condición conyugal con y sin hijos, 2003

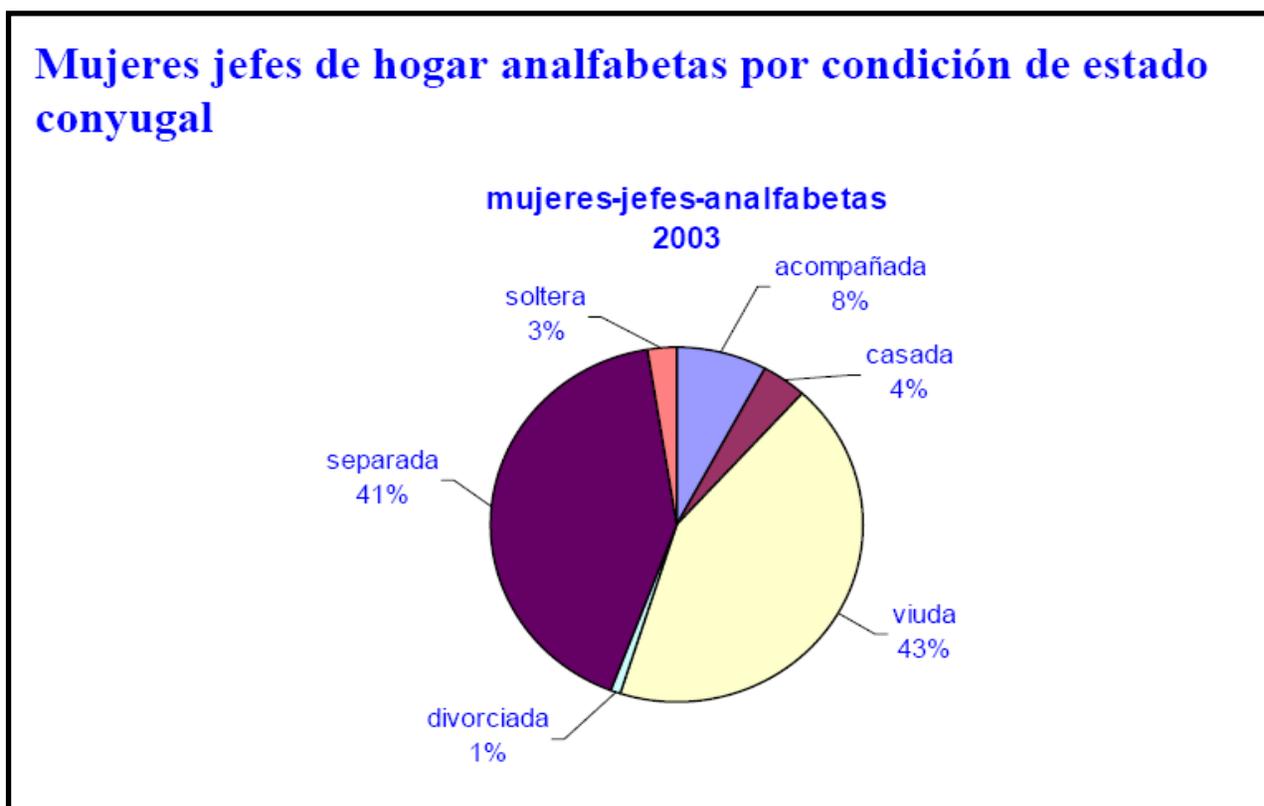
Edad	Mujeres-jefes de hogar-SEPARADAS			Mujeres-jefes de hogar-VIUDAS			Mujeres-jefes de hogar-SOLTERAS		
	Total	sin hijos	con hijos	Total	sin hijos	con hijos	Total	sin hijos	con hijos
<b>Total</b>	<b>246,175</b>	<b>38,140</b>	<b>208,035</b>	<b>139,058</b>	<b>43,641</b>	<b>95,417</b>	<b>33,369</b>	<b>24,664</b>	<b>8,705</b>
<b>Proporción</b>	<b>100.0</b>	<b>15.49</b>	<b>84.51</b>	<b>100.0</b>	<b>31.38</b>	<b>68.62</b>	<b>100.0</b>	<b>73.91</b>	<b>26.09</b>
12 -- 14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 -- 19	1,854	654	1,200	0	0	0	1,926	1,926	0
20 -- 24	8,912	319	8,593	485	60	425	4,045	3,575	470
25 -- 29	20,161	644	19,517	611	0	611	5,485	4,572	913
30 -- 34	30,494	287	30,207	2,139	80	2,059	3,008	1,570	1,438
35 -- 39	31,716	723	30,993	4,683	173	4,510	4,525	2,906	1,619
40 -- 44	35,849	2,122	33,727	9,003	566	8,437	3,219	2,403	816
45 -- 49	28,479	3,392	25,087	8,851	620	8,231	1,946	870	1,076
50 -- 54	27,214	6,428	20,786	12,591	2,400	10,191	1,730	1,144	586
55 -- 59	19,334	6,725	12,609	16,683	4,783	11,900	1,980	1,615	365
60 -- 64	14,483	3,291	11,192	19,509	4,621	14,888	1,608	924	684
65 -- 69	10,357	3,827	6,530	15,682	6,756	8,926	1,446	1,073	373
70 y más	17,322	9,728	7,594	48,821	23,582	25,239	2,451	2,086	365

Fuente: DIGESTYC. Encuestas de Hogares de Propósitos Múltiples.

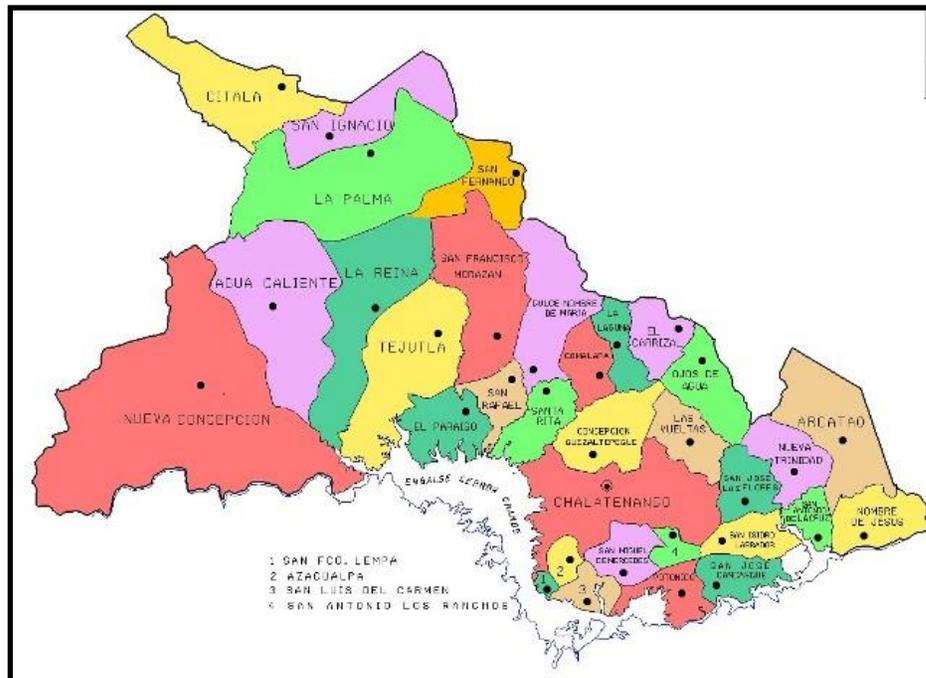
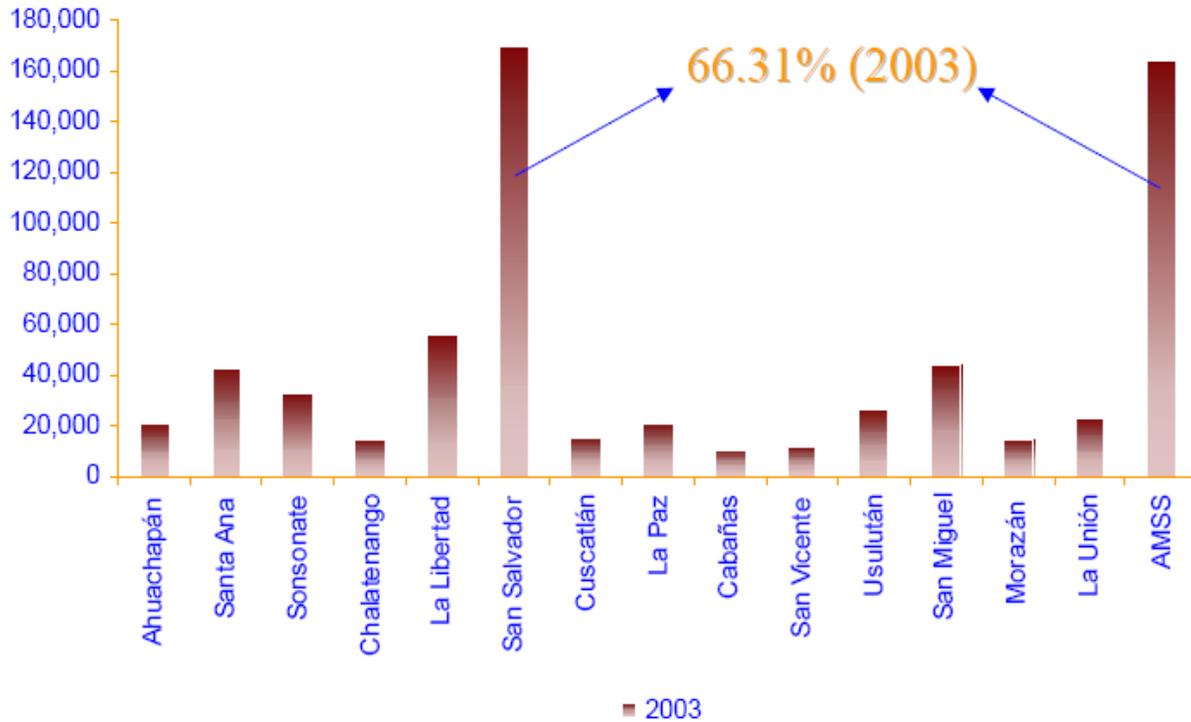
ANEXO 3



ANEXO 4



## Distribución espacial de las mujeres jefes de hogar





Universidad de El Salvador  
Hacia la libertad por la cultura

Anexo 7  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**INFORMACION GENERAL DEL EMPRESARIO Y DE LA MICROEMPRESA**

Estimado Empresario Chalateco, reciba un cordial saludo. Con el **objetivo de diseñar una Unidad de Desarrollo Empresarial** que contribuya al desarrollo de su Sector, en la prestación de servicios de **asistencia Técnica, Asesoría y Capacitación empresarial**, sometemos a su consideración el siguiente formulario, para que con su valiosa colaboración nos permita conocer sus necesidades de servicios técnicos empresariales.

**PARTE I**  
**INFORMACION GENERAL DEL EMPRESARIO Y DE LA EMPRESA**

**A) Identificación del Empresario**

**Objetivo:** Conocer las características del(a) Empresario(a) de las Microempresas, para el diseño de los contenidos y de las metodologías.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: Masculino: ( ) Femenino: ( ).

**Objetivo:** Conocer la edad para la elaboración de los programas de los servicios empresariales.

Estado Familiar: Soltero/a ( ) Casado/a ( ) Divorciado/o ( )  
Acompañado/a ( )

**Objetivo:** conocer su estado civil para ser tomado en cuenta en las metodologías de enseñanza.

¿Es jefe de hogar?: si ( ) no ( ).

**Objetivo:** conocer quienes toman el papel protagónico como jefes de Hogar.

¿Cuántos hijos(as) tiene y de que edades?: hombres ( ) edad \_\_\_\_\_  
mujeres ( ) edad \_\_\_\_\_.

**Objetivo:** conocer cuantas personas dependen económicamente de el o ella.

¿Cuál es su formación?: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** conocer la formación educativa, para el diseño de los servicios empresariales.

Ha recibido seminarios o capacitaciones en el transcurso del último año:  
si ( ) no ( )

si su respuesta es afirmativa, mencione sobre que tema:\_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer la carga de trabajo que pueda tener y nivel de responsabilidad para estimar sus tiempos disponibles para recibir los servicios empresariales.

### **B) Aspectos generales de la empresa.**

Nombre y dirección de la Empresa: \_\_\_\_\_

Objetivo: conocer la ubicación de la empresa par elaborar una mejor asistencia técnica.

¿Qué productos vende la empresa?:\_\_\_\_\_

Objetivo: conocer el tipo de productos que vende la empresa, para poder elaborar las metodologías de asistencia técnicas, asesoría y capacitación.

¿Año que inicio su negocio?:\_\_\_\_\_

Objetivo: conocer la experiencia de la empresa.

¿Que miembros de la familia trabajan en la empresa?: \_\_\_\_\_

Objetivo: poder elaborar metodologías de capacitación, asesoría y asistencia técnica.

## **PARTE II IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES POR ÁREA FUNCIONAL**

### **AREA FINANCIERA**

**Objetivo:** Elaborar programas de asesoría y capacitación empresarial efectivos y adecuados al giro empresarial del negocio.

1. ¿Que Registros Contables utiliza en su Empresa?:

\_\_\_\_\_

2. ¿Cómo calcula los precios de sus productos?:

\_\_\_\_\_

Objetivo: Elaborar programas de asesoría y capacitación empresarial efectivos y adecuados al giro empresarial del negocio.

3. ¿Utiliza usted los Bancos, para sus transacciones?:

Si: ( ) No: ( )

Objetivo: conocer si el empresario utiliza el sistema financiero para realizar sus transacciones comerciales.

4. ¿Los registros contables le permiten tomar decisiones o medidas para conducir su negocio?: si ( ) no ( ).

Objetivos: Elaborar programas de asesoría y capacitación empresarial efectivos y adecuados al giro empresarial del negocio.

### **AREA ADMINISTRATIVA.**

1. ¿Cuenta con un plan de empresa para su negocio?:

No: ( ) Si: ( ).

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Qué tipos de plan tiene?:\_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer si el empresario posee Misión Empresarial para que tenga éxito en el logro de sus objetivos.

2. ¿Cuál es la perspectiva que tiene usted para su negocio?:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Objetivo: Conocer si el empresario posee Visión en el negocio y posicionarse en el mercado en el futuro.**

3. ¿Tiene acordadas las formas de actuar ante problemas que surgen de forma común en su negocio?:

Si:( ) No( )

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo lo hace?:\_\_\_\_\_

Objetivos: saber si el empresario posee políticas empresariales para actuar ante situaciones de problemáticas dentro y fuera del negocio.

4. ¿En el negocio tienen definidas las funciones que se tiene que realizar usted y los empleados?

	Si	No
Empresario:	( )	( )
Empleado:	( )	( )
Gerente:	( )	( )

En caso de que una de las anteriores sea afirmativa, se posee un documento escrito en donde se detallan las funciones:\_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer si el negocio posee manuales de procedimientos, para indagar el nivel de Organización.

### **AREA DE RECURSOS HUMANOS**

**Objetivo:** conocer si l negocio tiene en proceso de contratación, capacita, realiza inducción, Higiene y seguridad en el trabajo, da prestaciones laborales y planea personal, para elaborar un programa de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial.

1. ¿Se sigue un proceso de contratación para los empleados dentro del negocio?:

Si:( ) No:( )

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo lo hace?:\_\_\_\_\_

2. ¿Capacita a sus empleados?:

Si:( ) No:( )

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo lo hace?:\_\_\_\_\_

3. ¿Realiza inducción con los empleados nuevos?:

Si:( ) No:( )

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo lo hace?:\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo asigna los sueldos y salarios de los empleados?:

En base a los salarios del mercado ( )

En base al criterio del empresario ( )

En base a las ganancias brutas ( )

Sueldo base mas comisión ( )

5. ¿Qué tipo de Prestación laboral da usted a sus empleados?:

ISSS: ( )

AFP: ( )

Otra: ( ) Especifique:\_\_\_\_\_

6. ¿Se planea la necesidad de empleados en posteriores temporadas?:

Si:( ) No:( )

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo lo hace?:\_\_\_\_\_

## AREA COMERCIAL

**Objetivo:** Conocer las necesidades de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial en el área de comercialización para poder incrementar las ventas y obtener un desarrollo sostenible del negocio.

1. ¿Cuál es la forma de venta de su negocio?:

Crédito:( ) Contado:( ) Ambas:( )

Objetivo: Conocer si el negocio tiene un manejo adecuado de las formas de venta y poder brindar un programa de asistencia técnica empresarial.

2. ¿planifica usted sus ventas?:

Si ( ) No( )

¿Si su respuesta fue afirmativa, ¿en períodos de que tiempo?:

Semanal ( )

Quincenal ( )

Mensual ( )

Anual ( )

3. ¿Sabe quienes son o pueden ser los consumidores o clientes?

Si:( ) No:( )

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo lo sabe?:\_\_\_\_\_

---

Objetivo: Conocer si se lleva una investigación de mercados y un mercado meta definido.

4. ¿Cómo decide los productos a vender de acuerdo a?:

Temporada ( )

La moda ( )

Suplir una necesidad ( )

Promociones: ( )

5. ¿Quien decide sobre un nuevo producto o servicio a brindar?:

El Propietario: ( )

Los empleados: ( )

Ambos: ( )

6. ¿De qué manera hace llegar el producto al cliente?

En el local del negocio: ( )

Vendedores ambulantes: ( )

Intermediarios ( )

Mayoristas ( )

Minoristas ( )

7. ¿Posee el negocio estrategias para dar a conocer sus productos o servicios al consumidor final?:

Si:( ) No:( )

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo lo hace?:\_\_\_\_\_

8. ¿Se da seguimiento usted a los clientes después de haberles hecho una venta de productos o servicios?:

Si:( ) No:( )

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo lo hace?:\_\_\_\_\_

9. ¿En base a que criterio determina el precio de sus productos o servicios?:

De acuerdo a la existencia del bien o servicio ( )

De acuerdo a la competencia ( )

Una Combinación de algunos de los anteriores ( )

## **B2.Aspectos Generales de la empresa:**

El local del negocio es:

Propio ( )

Alquilado ( )

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Está en la vivienda?:\_\_\_\_\_

Objetivo: elaborar mejores estrategias de venta en los programas de desarrollo empresarial.

¿Está Registrado su negocio?:

Si ( ) No ( )

Si su respuesta fue afirmativa ¿En donde?:

Alcaldía Municipal: Si( ) No ( )

Recaudaciones: Si( ) No ( )

Objetivo: conocer si el negocio está registrado, lo cual servirá de insumo para la elaboración de los programas de capacitación.

¿Cuenta con socios en el negocio?:

Si: ( ) No: ( )

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Son Familiares?:\_\_\_\_\_

Objetivo: conocer si el negocio cuenta con socios para que puedan aportar capital al negocio, y formar mejores programas de capacitación en desarrollo empresarial.

¿Entre cuanto oscila su capital?:\_\_\_\_\_

Objetivo: conocer el Patrimonio con lo que cuenta la microempresa, para tener un parámetro de oportunidad de desarrollo del negocio.

Que le permiten hacer sus ingresos en el negocio:

Ingresos bajos en relación con la canasta de consumo ( ) Ingresos sólo para cubrir costos; escaso ahorro ( )

Ingresos para excedentes para ahorro e inversión ( ).

## CAPITULO II

### TABULACIÓN, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE DATOS

#### PARTE I GENERALIDADES DEL EMPRESARIO Y DE LA MICROEMPRESA

##### A) Identificación del Empresario

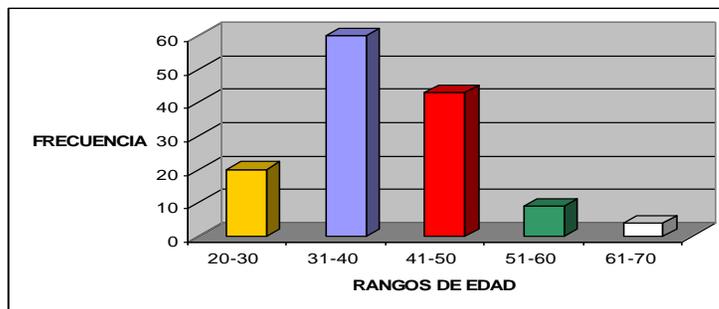
###### A.1 Edad

Objetivo: Conocer la edad para la elaboración de los programas de los servicios técnicos empresariales.

TABLA No 2

RANGOS DE EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
20-30	20	14.71%
31-40	60	44.12%
41-50	43	31.62%
51-60	9	6.62%
61-70	4	2.94%
TOTALES	136	100.00%

GRÁFICO No 02



**ANÁLISIS:** De los resultados de la investigación, un 44% de los propietarios están entre el rango de edad de 31 a 40 años, en segundo lugar con más del 31% están los empresarios entre los 41 a 50 años, mientras que los de 20 a 30 años tienen 14.71%, dejando con una participación mínima a los empresarios de 51 a 60 años con 6.62% y de 61 a 70 años con 2.94% respectivamente, por lo que la elaboración de programas de servicios técnicos empresariales ira orientado a empresarios entre los 20 y 50 años de edad.

Los servicios empresariales deberán considerar que la mayor parte de los empresarios y empresarias están en el rango de 31 a 40 años y el

segundo grupo de 41 a 50 años, sumando ambos grupos tenemos que el 75,74% son personas mayores a los 31 años.

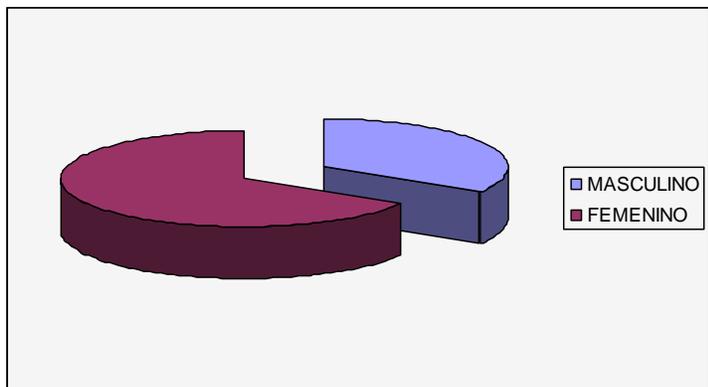
### A.2 Sexo

Objetivo: Conocer la participación de hombres y mujeres, para la elaboración de los programas de los servicios empresariales.

**TABLA No 3**

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
MASCULINO	46	33.82%
FEMENINO	90	66.18%
TOTALES	136	100.00%

**GRÁFICO No 03**



**ANÁLISIS:** De los resultados obtenidos un 66.18% son mujeres, mientras que un 33.82% son hombres. Estos datos muestran que la mujer tiene mayor participación en este sector empresarial. Entonces para la elaboración de los programas de los servicios empresariales se necesitará hacer un mayor énfasis en la mujer.

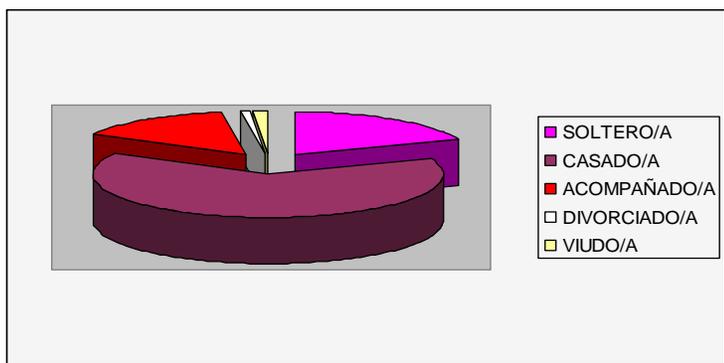
### A.3 Estado Familiar:

Objetivo: Conocer su estado civil para ser tomado en cuenta en las metodologías de servicios empresariales.

**TABLA No 4**

ESTADO FAMILIAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SOLTERO/A	26	19,12%
CASADO/A	87	63,97%
ACOMPAÑADO/A	20	14,71%
DIVORCIADO/A	1	0,74%
VIUDO/A	2	1,47%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 4**



**ANÁLISIS:** De los resultados obtenidos un 63.97% están casados/as, siguiendo con un 19.12% las personas solteras mientras que un 14.71% manifiesta estar acompañado/a; por último con un 1.47% están las personas divorciadas y viudas, por lo que en las metodologías de enseñanza se tomara en cuenta mucho el

tema de la ayuda familiar y el trabajo en equipo, para tener un crecimiento en el negocio.

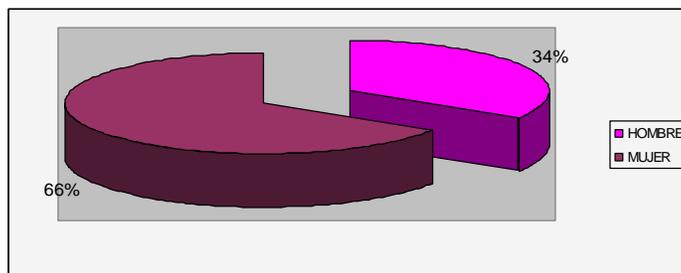
#### A.4 ¿Es jefe de hogar?:

Objetivo: conocer quienes toman el papel protagónico como jefes de Hogar.

**TABLA No 5**

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
MASCULINO	46	33.82%
FEMENINO	90	66.18%
TOTALES	136	100.00%

**GRÁFICO No 5**



**ANÁLISIS:** De los resultados obtenidos un 66.18% que son mujeres manifiesta ser jefe de hogar, mientras que el 33.82% restantes que son hombres manifiesta ser jefe de hogar, por lo que la brecha de diferencia es clara y el papel protagónico como jefes de hogar lo llevan las mujeres, por lo tanto las metodologías de capacitación serán orientadas en gran forma a ese sector de mujeres.

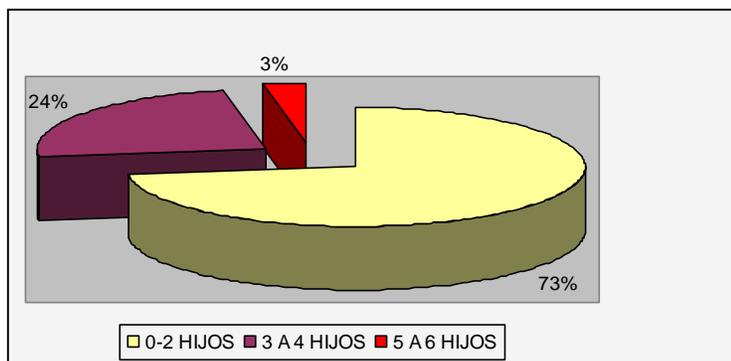
### A.5 ¿Cuántos hijos(as) tiene?

Objetivo: Conocer cuántos hijos dependen económicamente del empresario/a.

TABLA No 6

N' DE HIJOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
1-2 HIJOS	99	72.79%
3 A 4 HIJOS	33	24.26%
5 A 6 HIJOS	4	2.94%
TOTALES	136	100.00%

GRÁFICO No 6



**ANÁLISIS:** De la información obtenida, se observa que el 72.79% de los empresarios(as) dependen hasta 2 hijos, y un 24.26% dependen entre 3 a 4 hijos, y del 2.94% dependen entre 5 a 6 hijos. La mayoría de las familias tienen por lo menos 2 hijos que dependen económicamente de ellos, hecho de social relevancia, que determina la importancia de este sector económico, para la población mucho más cuando es su única fuente de ingresos en el municipio.

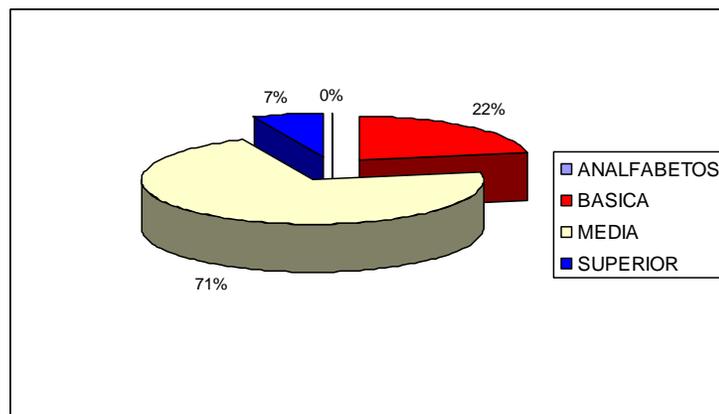
**A.6 ¿Cuál es su nivel de estudios?:**

Objetivo: Conocer la formación educativa, para el diseño de los servicios empresariales.

**TABLA No 7**

NIVEL DE ESTUDIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
ANALFABETOS	0	0%
BÁSICA	30	22.06%
MEDIA	97	71.32%
SUPERIOR	9	6.62%
TOTALES	136	100.00%

**GRÁFICO No 7**



**ANÁLISIS:** De los empresarios encuestados un 71.32% manifiesta tener preparación media, es decir, bachillerato como máximo, un 22.06% dice tener preparación básica, que comprende hasta el noveno grado y por ultimo un 6.62% dice tener estudios superiores y en algunos casos todavía se encuentran en esa fase de preparación. En esta información, llama la atención que de todos los entrevistados

ninguno es analfabeto. El diseño de los servicios empresariales se facilitará, por el nivel de estudios que tienen los empresarios.

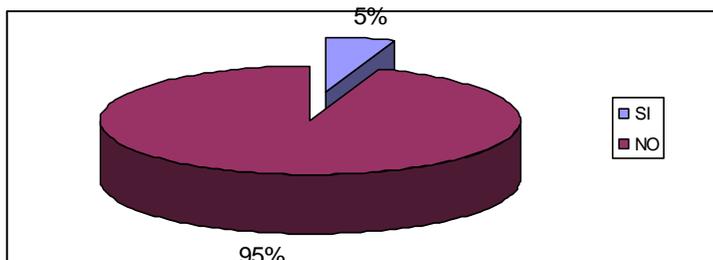
#### **A.7 ¿Ha recibido seminarios o capacitaciones en el transcurso del último año?:**

Objetivo: Conocer si el empresario ha recibido capacitaciones para poder estimar su nivel de formación empresarial y la disposición de tiempo que puedan tener para recibir los servicios empresariales.

**TABLA No 8**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	7	5,15%
NO	129	94,85%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 8**



**ANÁLISIS:** De los resultados obtenidos un 94.85% no han recibido ninguna capacitación y solo el 5.15% han recibido capacitaciones. Esta situación no permite medir el nivel de disponibilidad para los servicios empresariales.

## B) Aspectos generales de la empresa.

### B.1 Nombre de la Microempresa:

Objetivo: Conocer el nombre y la ubicación de la empresa para elaborar una mejor asistencia técnica.

**CUADRO No 10**

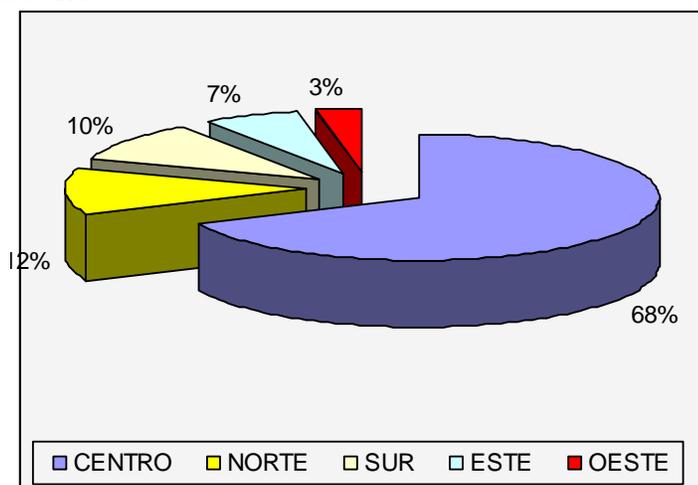
N°	Nombre de la Empresa				
1	Libria y papeleria San José	51	Minitienda Vilma	101	Foto y librería Aleman
2	Variedades Aries	52	Electronica 2000	102	Bazar Martita
3	Centro de Copias	53	Una Tienda	103	Variedades Michel
4	La Neveria	54	Tienda Popular Comercio Sarai	104	Variedades Alvarado
5	Tienda 6° avenida	55	Un Chalet	105	Variedades Karol
6	Expendio de Aguadiente	56	Pupuseria Josue	106	CopySprint
7	Tienda Silvia 2	57	Tienda San Antonio	107	Piñatería Topoyiyo
8	Pupuseria Tienda Angelita	58	Comedor y Pupuseria El Paso	108	Acabados de construccion Santa cecilia
9	Bazar Omar	59	Un Taller	109	Agroferreteria El Halcon
10	Tienda	60	Expendio de Agua Ardiente	110	Emerson Sport
11	New York Boutique	61	Colombia Café	111	Variedades Beatriz
12	Bazar Lupita	62	Confecciones y Variedades Lucy	112	Bazar Jorgito
13	Cafetin y Pasteleria Elsy	63	Farmacia La Fuente	113	Agroservicio el caballo
14	Minitienda La Nueva	64	una tienda	114	Variedades Josseline
15	Variedades Nancita	65	Un expendio de Aguardiente	115	una Tienda
16	Tienda Paty	66	Comedor Juanita	116	Hamburguesas Camir (2)
17	Tienda La buena Esperanza	67	Tienda Doris II	117	Electronica Castillo
18	Tienda Lupita	68	Cafeteria Katherine	118	Farmacia Diaz Cerrato
19	Tienda	69	Sorbeterin Foremost	119	Tienda buena esperanza
20	Bazar Jorgito	70	Hamburguesas Camir	120	Jamba Juice
21	Variedades Andrea	71	Tienda La Economica	121	Sorbeteria galan
22	Tienda La Favorita	72	Tienda Grecia	122	Quince y mas
23	Tienda Erika	73	Papeleria y Fotocopias star	123	Arreglos y Detalles Daniel
24	Variedades Erika Briseida	74	Un Expendio de Agua Ardiente	124	Una Tienda
25	Variedades Josseline	75	Librería y Papeleria Allyson	125	Diez y Quince
26	Variedades Luisito	76	Cafeteria y Cervaceria Rosy	126	Variedades Mirian Azucena
27	Bar y Restaurante el Chaparral	77	Tienda El Oferton	127	Comercial Island
28	Tienda San Antonio	78	Carnicería Chalateca	128	Heladeria Sarita
29	Comedor Paulita	79	Chalet	129	farmacia Melgar
30	Arreglos y Detalles Daniela	80	Tienda Sarita	130	Gangamoda
31	Comedor Tita	81	Calzado Doris	131	Maya venta de armas
32	Librería y fotocopias Serrano	82	Variedades Vilma Judith	132	Sastreria moran
33	Bazar Dalila	83	Farmacia La milagrosa	133	Venta de carnes
34	Comedor y Pupuseria Paulita	84	Pupuseria Toñita	134	Agroservicio Avelar
35	La Casita del Bebe	85	Variedades Leonor	135	Tienda maricruz
36	Variedades K. Y B	86	Electronica Castillo	136	Cocos burger
37	Pupuseria Soledad	87	Librería Y Papeleria Morazan		
38	Librer. Astrid Rafaela	88	Miniferreteria Felipe		
39	Curiosidades Susy	89	Comedor El Colonial		
40	Tienda Ester	90	Cafetin Los Amigos		
41	Venta de Platanos	91	Tienda Rosita		
42	Tienda Ardón	92	Maquinas Juego Nintendo		
43	Tienda y Productos Lacteos Sarita	93	Tienda Marinita		
44	Variedades y Librería Erick	94	Tienda Glenda		
45	Un Expendio de Aguardiente	95	Farmacia La milagrosa		
46	Pupuseria Gloria	96	El sombrero		
47	Vivero El Jardin Chalateco	97	Bazr Echeberria		
48	Tienda Flor	98	Karen Jeanrth		
49	Floristeria y Artesania Margarita	99	Abarroteria La nueva Milagrosa.		
50	Tienda Dimitas	100	Variedades Andrea		

**B.1 Dirección de la Empresa:**

**TABLA No 9**

<b>PUNTO DE UBICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
CENTRO	93	68.38%
NORTE	16	11.76%
SUR	14	10.29%
ESTE	9	6.62%
OESTE	4	2.94%
<b>TOTALES</b>	<b>136</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO No 9**



**ANÁLISIS:** De los resultados obtenidos, un 68.38% de las microempresas se encuentran en el Centro de la ciudad de Chalatenango, mientras que el 31.62% restante se encuentra distribuido en los diferentes puntos cardinales. Por tanto, la ubicación de la empresa servirá para elaborar una mejor asistencia técnica.

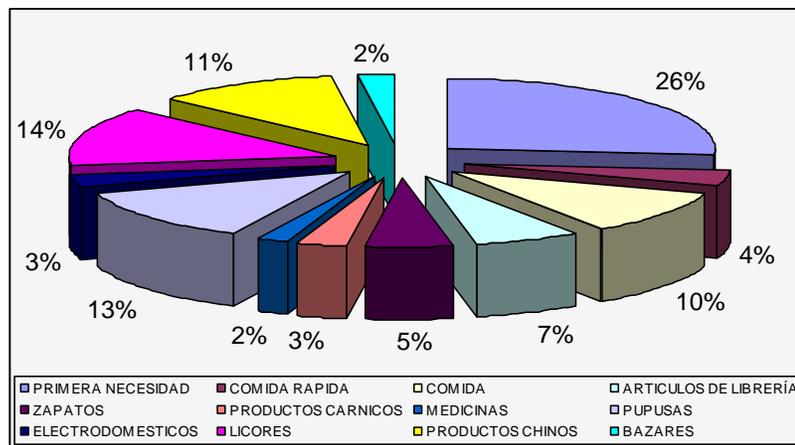
## B.2 ¿Qué productos vende la empresa?:

Objetivo: Conocer el tipo de productos que vende la empresa, para poder elaborar las metodologías de asistencia técnicas, asesoría y capacitación.

**TABLA No 10**

TIPO DE PRODUCTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
PRIMERA NECESIDAD	36	26.47%
COMIDA RAPIDA	5	3.68%
COMIDA	14	10.29%
ARTICULOS DE LIBRERÍA	9	6.62%
ZAPATOS	7	5.15%
PRODUCTOS CARNICOS	4	2.94%
MEDICINAS	3	2.21%
PUPUSAS	17	12.50%
ELECTRODOMESTICOS	4	2.94%
LICORES	19	13.97%
PRODUCTOS CHINOS	15	11.03%
BAZARES	3	2.21%
TOTALES	136	100.00%

**GRÁFICO No 10**



**ANÁLISIS:** De los resultados obtenidos de la investigación, un 26.47% de microempresas venden productos de primera necesidad, un 13.97%

vende licores, un 12.50% vende pupusas, un 11.03% vende productos chinos, un 10.29% comida, un 6.62% productos de librería y el 29.41% restante vende comida rápida, zapatos, medicina, productos cárnicos, electrodomésticos y bazares. De la anterior información se podrá elaborar las metodologías de asistencia técnicas, asesoría y capacitación.

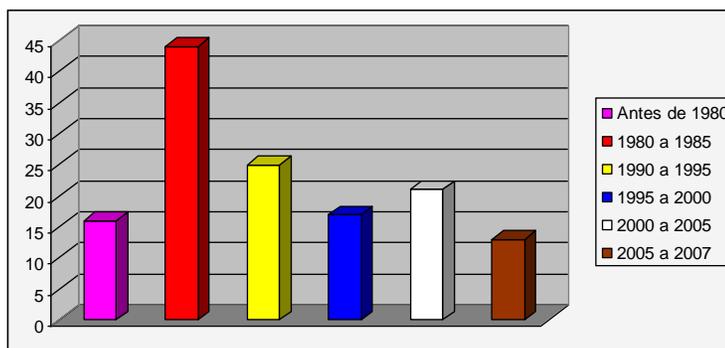
### B.3 ¿Año en que inicio su negocio?:

Objetivo: Conocer la experiencia de la empresa.

**TABLA No 11**

AÑO DE INICIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Antes de 1980	16	11.76%
1980 a 1985	44	32.35%
1990 a 1995	25	18.38%
1995 a 2000	17	12.50%
2000 a 2005	21	15.44%
2005 a 2007	13	9.56%
TOTALES	136	100.00%

**GRÁFICO No 11**



**ANÁLISIS:** Los resultados de la investigación nos muestran que un 30.88% de microempresas fueron fundadas en entre los años de 1991 al 2000, un 32.35% entre 1980 a 1990 y un 25% entre el 2001 al 2007,

por lo que la experiencia de los empresarios dueño de una microempresa es favorable para el fortalecimiento de sus capacidades empresariales.

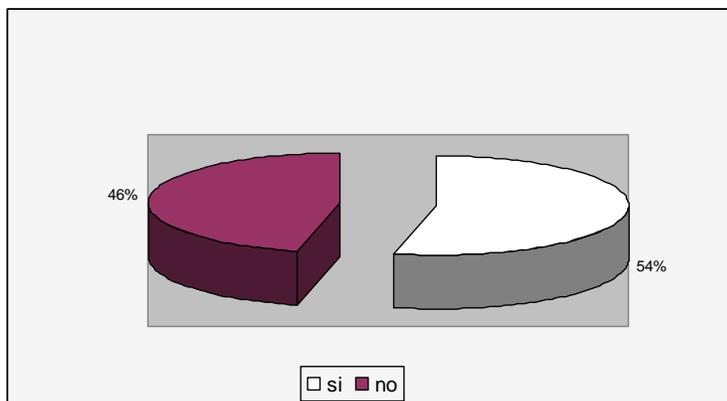
#### B.4 ¿Posee familiares que trabajan en el negocio?:

Objetivo: Conocer si hay familiares trabajando dentro de el negocio.

**TABLA No 12**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	73	54%
NO	63	46%
TOTALES	136	100%

**GRÁFICO No 12**



**ANÁLISIS:** De los resultados obtenidos, el 54% son los familiares de los propietarios trabajan para el negocio, mientras que un 46% manifiesta no serlo. Por tanto la brecha de diferencia no es muy amplia y se podría decir que la mayoría de los negocios son familiares.

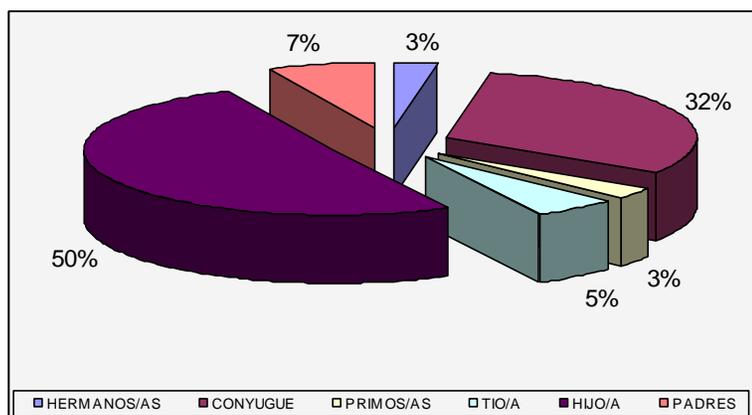
### B.5 ¿Si la respuesta anterior es afirmativa, cuál es el parentesco?:

Objetivo: Determinar la cantidad de familiares que trabajan en la organización para poseer un dato estadístico que sirva en el análisis de este estudio.

**TABLA No 13**

MIEMBROS DE LA FAMILIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
HERMANOS/AS	2	2.74%
CONYUGE	23	31.51%
PRIMOS/AS	2	2.74%
TIO/A	4	5.48%
HIJO/A	37	50.68%
PADRES	5	6.85%
TOTALES	73	100.00%

**GRÁFICO No 13**



**ANÁLISIS:** La información obtenida nos muestra que el 82.19% de las microempresas son trabajadas por el núcleo familiar, es decir el padre, madre e hijos. En un 3.68% de estas empresas trabajan los padres del empresario, en un 2.94% son tíos y los hermanos un 2.94% y primos con un 1.47%. Estos datos de familiares que trabajan en la organización, es un dato estadístico importante que sirve de

análisis para este estudio, debido a que son empresas familiares las que operan en el municipio.

## PARTE II IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES POR ÁREA FUNCIONAL

### AREA FINANCIERA

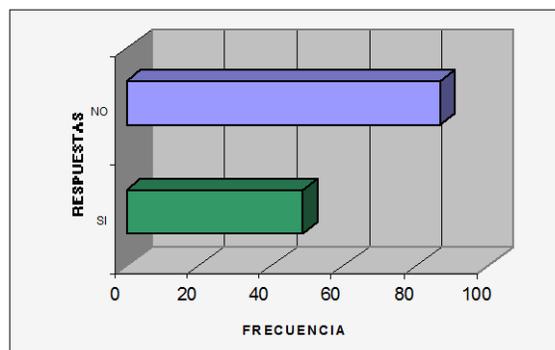
Objetivo general: Elaborar programas de asesoría y capacitación empresarial, efectiva y adecuada al giro empresarial del negocio.

#### 1. ¿Lleva Registros Contables utiliza en su negocio?:

TABLA No 14

REGISTRO CONTABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	49	36.03%
NO	87	63.97%
TOTALES	136	100.00%

GRÁFICO No 14



**ANÁLISIS:** De los resultados de la investigación, casi el 63.97% de los negocios no lleva registros contables para el manejo financiero de los mismos, un 36.03% dice llevar registros contables básicos. Por lo que se deduce que hay una deficiencia fundamental en la microempresa de Chalatenango, financieramente hablando. Por lo tanto se requiere un programa de asesoría y capacitación empresarial adecuado al giro empresarial de los negocios.

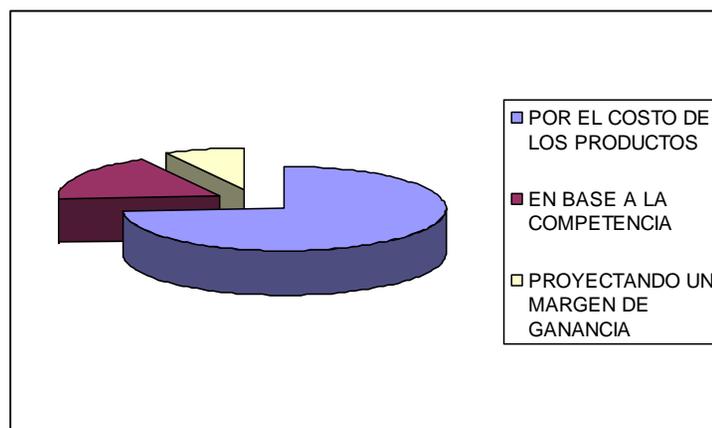
### 3. ¿Cómo calcula los precios de sus productos?:

Objetivo: Conocer en base a que criterios las organizaciones asignan los precios a sus productos, y en base a ello crear una propuesta que fortalezca sus técnicas e incrementar sus ventas.

**TABLA No 15**

COMO LO HACE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
POR EL COSTO DE LOS PRODUCTOS	101	74,26%
EN BASE A LA COMPETENCIA	24	17,65%
PROYECTANDO UN MARGEN DE GANANCIA	11	8,09%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 15**



**ANÁLISIS:** Según los resultados de la investigación, más de un 74.26% de los empresarios calculan los precios de sus productos en base al costo de los productos, un 17.65% en base a la

competencia y el 8.09%, lo hace proyectando un margen de ganancia. Entonces deducimos que el criterio dominante para la determinación de los precios, son los costos y no así el mercado. Esta realidad presenta la necesidad de fortalecer sus capacidades el manejo de precios en función de los mercados. (Comercialización).

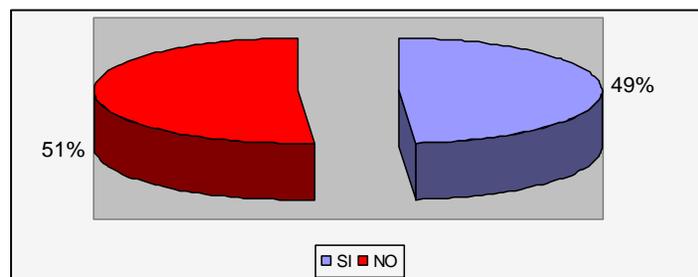
**5. ¿Utiliza usted los Bancos, para sus transacciones?:**

Objetivo: conocer si el empresario utiliza el sistema financiero para realizar sus transacciones comerciales.

**TABLA No 16**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	66	48,53%
NO	70	51,47%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 16**



**ANÁLISIS:** De la investigación realizada más de un 48.53% utiliza los bancos para sus transacciones mientras que un 51.47% no los utiliza, lo que da a entender que menos de la mitad de los

empresarios hacen uso de los bancos aunque, se tiene una cultura de ahorro y confianza a ese sector financiero.

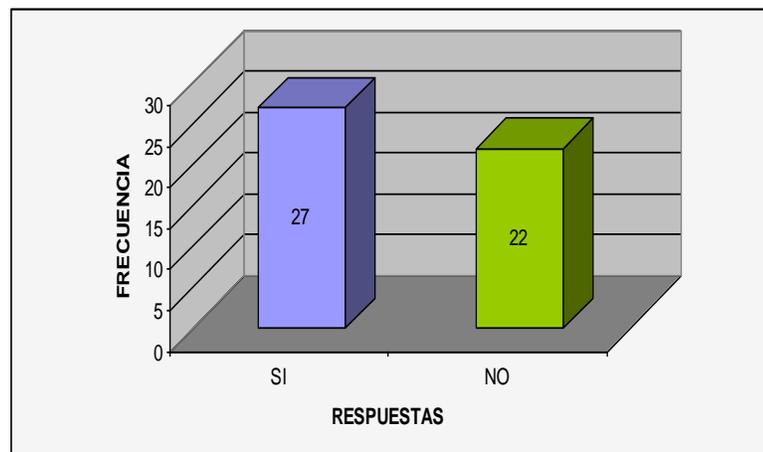
**6. ¿Los registros contables le permiten tomar decisiones o medidas para conducir su negocio?:**

Objetivos: conocer de que manera los empresarios o gerentes utilizan los estados financieros, y en base a ello crear módulos de capacitación que orienten en la utilización de los mismos.

**TABLA No 17**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	27	55.10%
NO	22	44.90%
TOTALES	49	100.00%

**GRÁFICO No 17**



**ANÁLISIS:** De los resultados obtenidos, más de un 55.10% toma decisiones o medidas para conducir su negocio a partir de los registros contables, mientras que más 44.90% no toma decisiones. Por lo tanto se necesita de crear módulos de capacitación que

orienten en la utilización de los mismos para obtener flujos de efectivo futuros que servirán para la toma de decisiones.

**AREA ADMINISTRATIVA.**

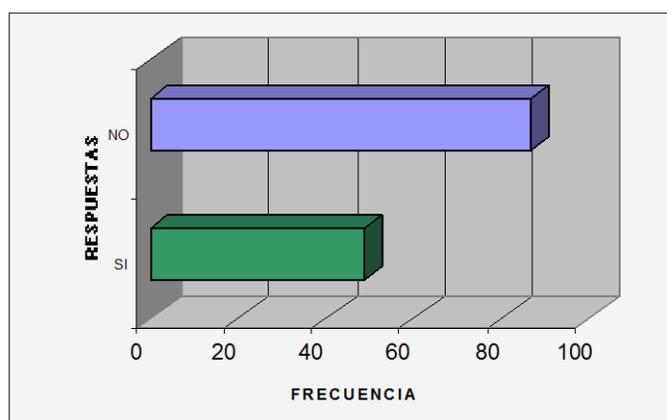
**5. ¿Cuenta con un Plan de Trabajo Empresarial para su negocio?:**

Objetivo: Conocer si el empresario posee un plan de trabajo Empresarial para que tenga éxito en el logro de sus objetivos y tener clara la misión del negocio.

**TABLA No 18**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	37	27,21%
NO	99	72,79%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 18**



**ANÁLISIS:** De los resultados obtenidos más de un 72.79% no posee un plan de empresa mientras que más de un 27.21% si lo tiene.

Esto quiere decir que la mayoría de los empresarios de las microempresas, trabajan sin proyectar sus negocios.

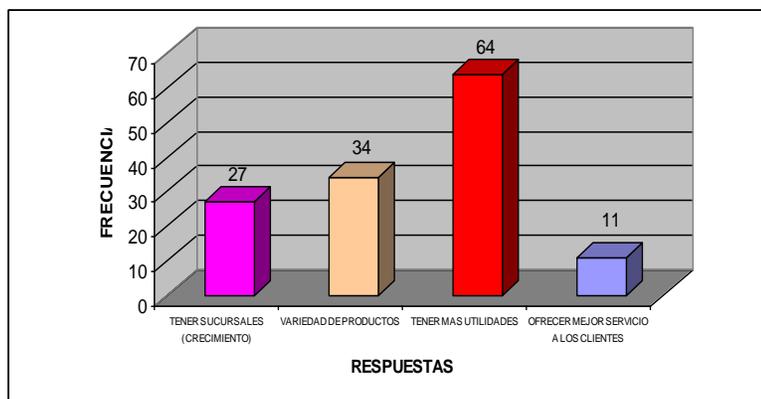
**6. ¿Cuál es la perspectiva que tiene usted para su negocio?:**

**Objetivo: Conocer si el empresario posee Visión en el negocio y posicionarse en el mercado en el futuro.**

**TABLA No 19**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
TENER SUCURSALES (CRECIMIENTO)	27	19,85%
VARIEDAD DE PRODUCTOS	34	25,00%
TENER MAS UTILIDADES	64	47,06%
OFRECER MEJOR SERVICIO A LOS CLIENTES	11	8,09%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 19**



**ANÁLISIS:** De los resultados obtenidos, un 47.06% desea tener más utilidad, un 25% desea tener más variedad de productos, un 19.85% aspira a tener sucursales y un 8.09% se preocupa por ofrecer

mejor servicio al cliente. Las respuestas, nos muestran claramente que solo un 8% se proyecta en el mercado.

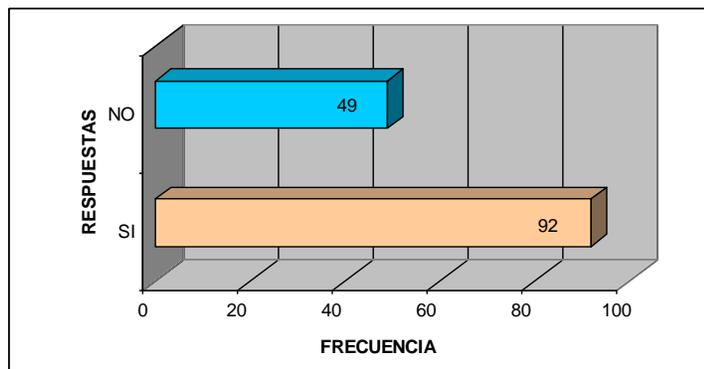
**7. ¿Tiene acordadas las formas de actuar ante problemas que surgen de forma común en su negocio?:**

Objetivos: saber si el empresario posee políticas empresariales para actuar ante situaciones de problemáticas dentro y fuera del negocio.

**TABLA No 20**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	92	67,44%
NO	44	32,56%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 20**



**ANÁLISIS:** De la investigación realizada un 67.44%, si posee formas de actuar ante problemas que surgen comúnmente en su negocio, por lo que se afirman, que poseen políticas

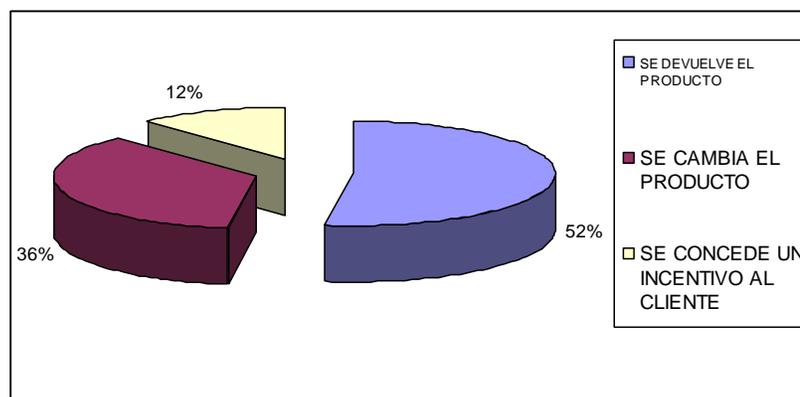
empresariales para actuar ante situaciones de problemáticas dentro y fuera del negocio, pero hay que fortalecerlas. Mientras que un 32.35% no poseen formas preestablecidas de actuar.

**Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo lo Hace?**

**TABLA No 21**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SE DEVUELVE EL PRODUCTO	48	52,17%
SE CAMBIA EL PRODUCTO	33	35,87%
SE CONCEDE UN INCENTIVO AL CLIENTE	11	11,96%
TOTALES	92	100,00%

**GRÁFICO No 21**



**ANÁLISIS:** La respuesta anterior se refleja en ésta respuesta, puesto que tienen normativizada la acción de sus empresas, como

se muestra en los siguientes datos: un 52.17% manifiestan devolver el producto, un 35.87% lo cambia por otro y un 11.96% concede un incentivo al cliente, además de cambiarle o aceptar la devolución del producto. Lo que se percibe es que existe una idea pero hay que fortalecer esa idea teniendo un escrito de ello.

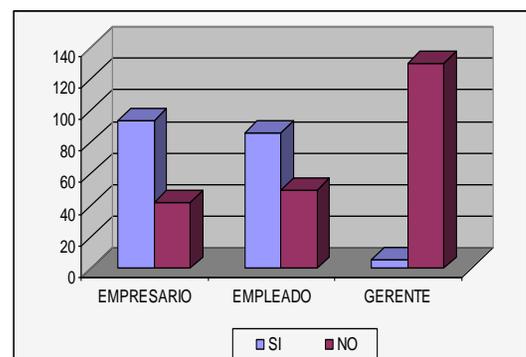
**8. ¿En el negocio tienen definidas las funciones que se tiene que realizar usted y los empleados?:**

Objetivo: Conocer si el negocio posee manuales de procedimientos, para indagar el nivel de Organización.

**TABLA No 22**

RESPUESTAS	EMPRESARIO	EMPLEADO	GERENTE
SI	94	86	6
NO	42	50	130
TOTAL	136	136	136
PORCENTAJE			
SI	69.12%	63.24%	4.41%
NO	30.88%	36.76%	95.59%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%

**GRÁFICO No 22**



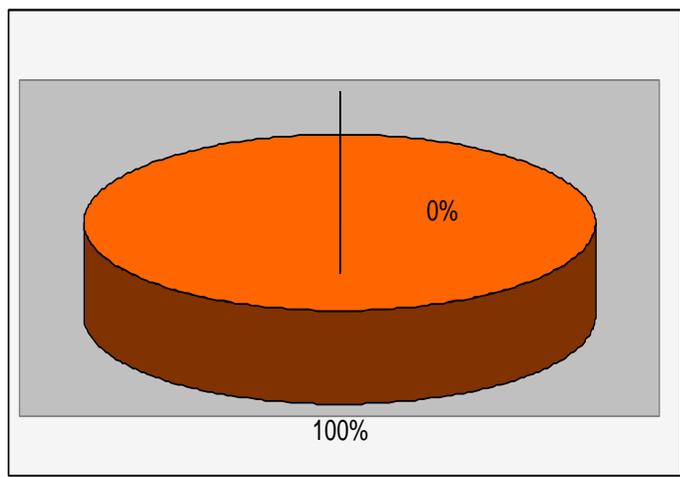
**ANÁLISIS:** Según los datos obtenidos de la investigación se deduce que poseen organización a nivel operativo y no así documentos que establezcan las funciones de cada puesto, es decir, hay una ausencia de organización formal.

En caso de que una de las anteriores sea afirmativa, se posee un documento escrito en donde se detallan las funciones:

**TABLA No 23**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	0	0,00%
NO	136	100,00%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 23**



**ANÁLISIS:** La respuesta es clara, un 100% de los negocios no posee un documento escrito en donde se detallan las funciones dentro del negocio.

## AREA DE RECURSOS HUMANOS

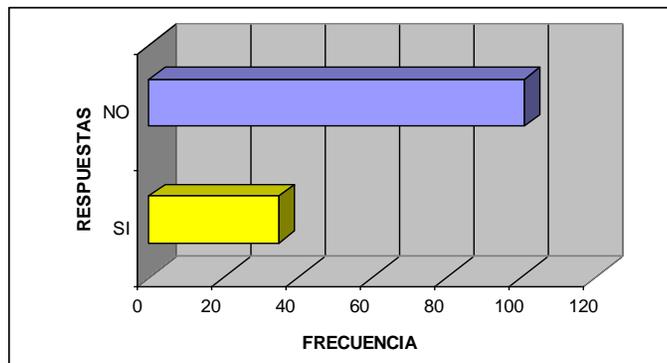
**Objetivo General:** Conocer si el negocio tiene un proceso de contratación y capacitación, realiza inducción, higiene y seguridad en el trabajo, da prestaciones laborales y planeación de personal, para elaborar un programa de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial.

### 7. ¿Se sigue un proceso de contratación para los empleados dentro del negocio?:

TABLA No 24

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	35	25,74%
NO	101	74,26%
TOTALES	136	100,00%

GRÁFICO No 24



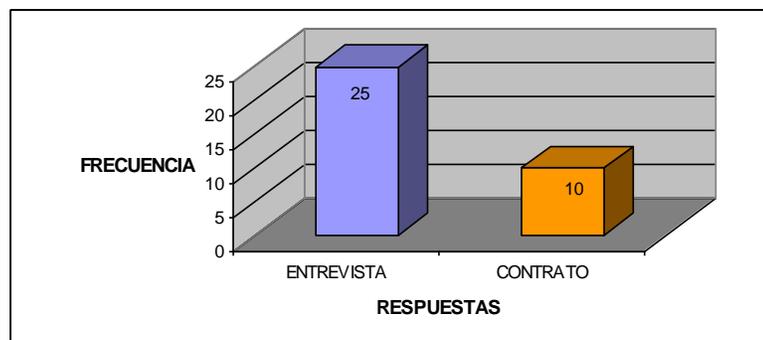
**ANÁLISIS:** De la investigación realizada, un 74.26% no posee un proceso de contratación para los empleados dentro del negocio, mientras que un 25.74% dice poseer un proceso de contratación pero que en realidad solo es tener una entrevista con el nuevo empleado y no hay expediente de los empleados, es decir, que administrativamente hablando hay una deficiencia.

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo lo hace?:

**TABLA No 25**

COMO LO HACE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
ENTREVISTA	25	71,43%
CONTRATO	10	28,57%
TOTALES	35	100,00%

**GRÁFICO No 25**



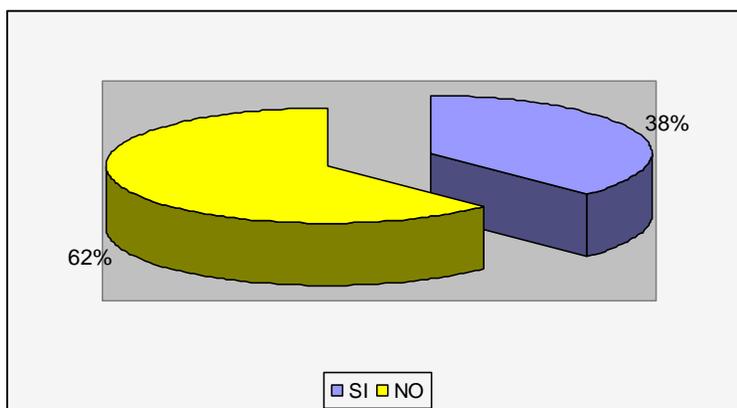
**ANÁLISIS:** En el análisis anterior se mencionó que la entrevista es lo más usado para contratar al personal y el gráfico lo demuestra, según los datos obtenidos, mas de un 71.43% de los negocios realiza una entrevista y mas de un 28.57% hace un pequeño contrato, pero en realidad se presume que simplemente se entrevista y se contrata.

8. ¿En el negocio se capacita a los empleados?:

TABLA No 26

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	51	37,50%
NO	85	62,50%
TOTALES	136	100,00%

GRÁFICO No 26



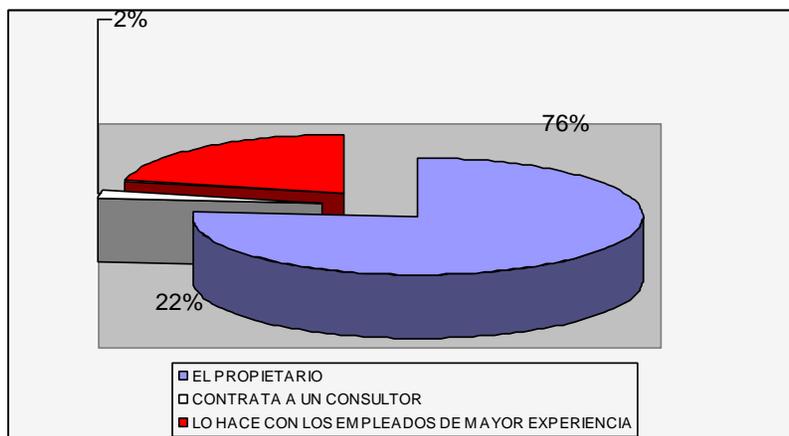
**ANÁLISIS:** De la investigación realizada, mas de un 62% de los negocios no capacita a los empleados, mientras que mas de un 37% si lo hace, vale la pena saber, como lo hace?, eso lo explica el siguiente gráfico de barras.

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo lo hace?:

TABLA No 27

COMO LO HACE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
EL PROPIETARIO	39	76,47%
CONTRATA A UN CONSULTOR	1	1,96%
LO HACE CON LOS EMPLEADOS DE MAYOR EXPERIENCIA	11	21,57%
TOTALES	51	100,00%

GRÁFICO No 27



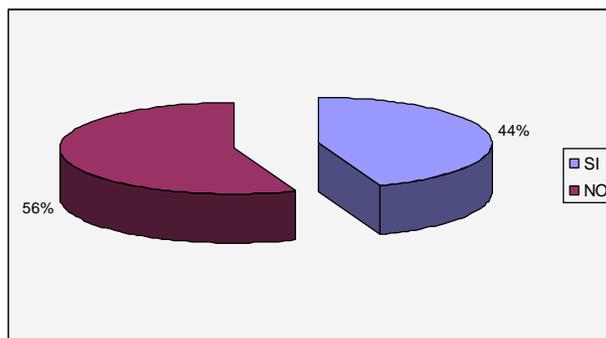
**ANÁLISIS:** En todos los negocios, el propietario y los empleados de mayor experiencia son los capacitadores de los nuevos empleados, como se muestran en los resultados de la investigación.

9. ¿Realiza inducción con los empleados nuevos?:

TABLA No 28

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	60	44.12%
NO	76	55.88%
TOTALES	136	100.00%

GRÁFICO No 28



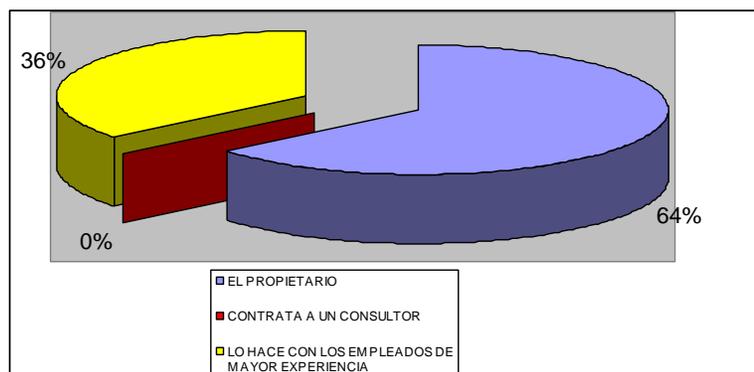
**ANÁLISIS:** De la investigación realizada, mas de un 55.88% de los encuestados manifestaron el no practicar ningún tipo de inducción con los nuevos empleados, por lo que es lógico pensar, que los empleados pueden tener un bajo o nulo sentido de pertenencia hacia el negocio, en cambio mas de un 44.12% restante manifestaron que si lo hacen, el mayor porcentaje dieron una respuesta negativa por lo que será un área a fortalecer con la elaboración de los programas de Asesoría Asistencia Técnica y Capacitación.

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo lo hace?:

TABLA No 29

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
EL PROPIETARIO	39	63,93%
CONTRATA A UN CONSULTOR	0	0,00%
LO HACE CON LOS EMPLEADOS DE MAYOR EXPERIENCIA	22	36,07%
TOTALES	61	100,00%

GRÁFICO No 29



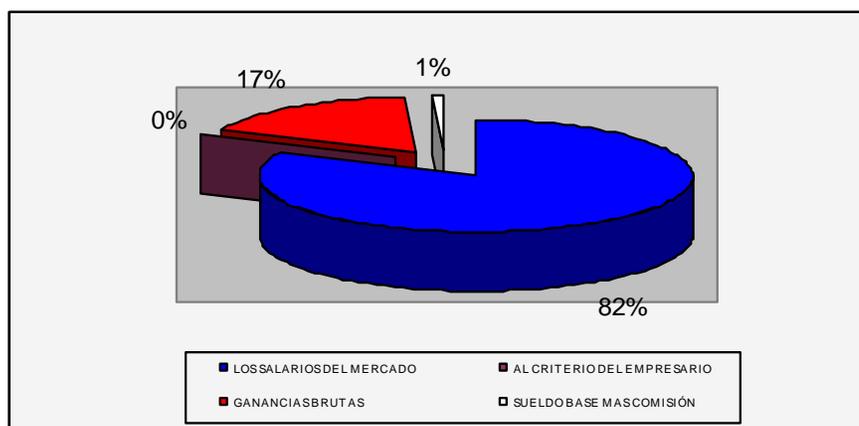
**ANÁLISIS:** De las 61 respuestas afirmativas que se obtuvieron de la pregunta anterior, el 63.93% manifestaron que es el propietario es quien realiza el proceso de inducción personalmente. Esto se debe a que el propietario es quien conoce la empresa y su historia. El 36.07% restante contestaron que el empresario se apoya de los empleados mas antiguos o de mayor experiencia a quienes se les denomina en el lenguaje común su mano derecha. Por lo que los programas de capacitación estarán orientados a los microempresarios y que sean ellos quienes trasladen la información a sus empleados.

10. ¿Cómo asigna los sueldos y salarios de los empleados?:

TABLA No 30

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
LOS SALARIOS DEL MERCADO	112	82,35%
AL CRITERIO DEL EMPRESARIO	0	0,00%
GANANCIAS BRUTAS	23	16,91%
SUELDO BASE MAS COMISIÓN	1	0,74%
TOTALES	136	100,00%

GRÁFICO No 30



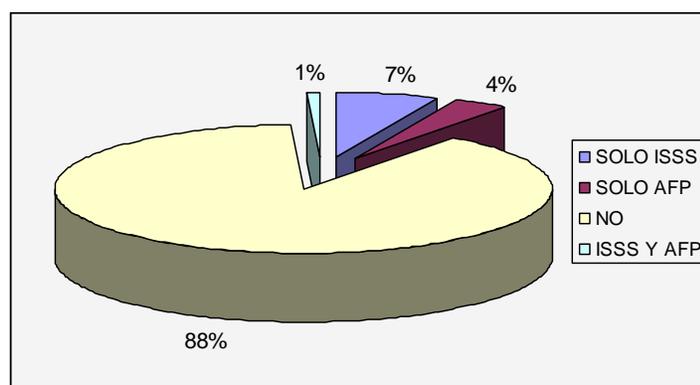
**ANÁLISIS:** De la investigación realizada, mas de un 82.35% de los encuestados manifestaron que asignan los sueldos y salarios en base a los salarios del mercado, mas de un 16.91% manifestaron que asignan los salarios en base a las ganancias del negocios, y solo un 0.74% contestaron que lo hacen con un sueldo base mas comisión. Lo que va a permitir es ofrecer a los empresarios dentro de los servicios empresariales métodos de cálculos de los salarios.

11. ¿Qué tipo de Prestación laboral brinda a sus empleados?:

TABLA No 31

COMO LO HACE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SOLO ISSS	9	6.62%
SOLO AFP	5	3.68%
NO	121	88.97%
ISSS Y AFP	1	0.74%
TOTALES	136	100.00%

GRÁFICO No 31



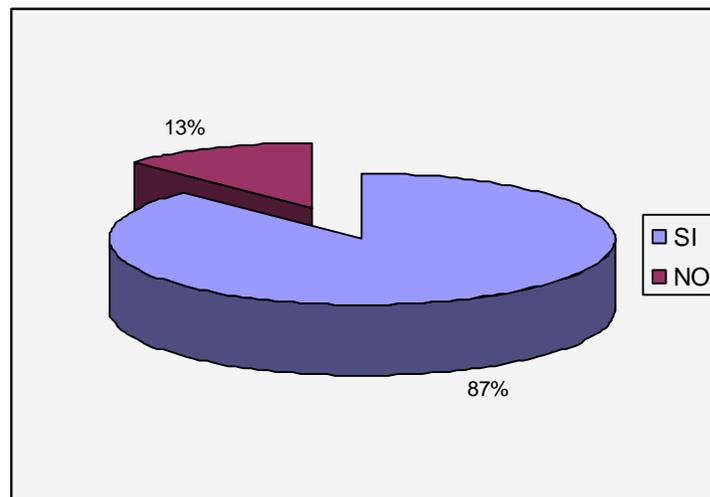
**ANÁLISIS:** El 88.97% de los establecimientos entrevistados no otorgan beneficios sociales a su personal.

6. ¿Se planea la necesidad de empleados en posteriores temporadas?:

TABLA No 32

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	119	87,50%
NO	17	12,50%
TOTALES	136	100,00%

GRÁFICO No 32



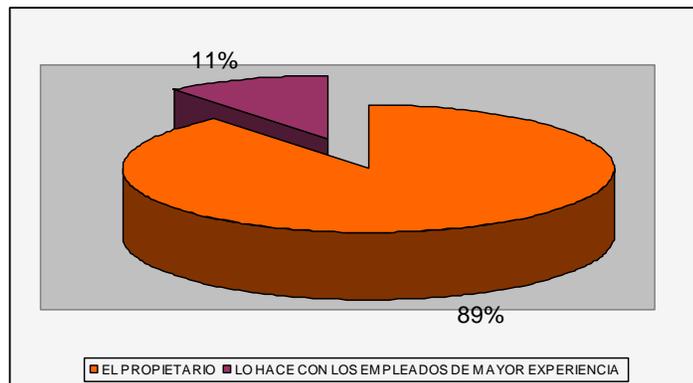
**ANÁLISIS:** De la investigación realizada, respecto a la planeación de empleados mas de un 87.50% manifestaron que si lo hacen por temporadas, en el caso de las ventas de ropa, en diciembre, las librerías y papelerías, en enero, y otras como las panaderías que ven incrementadas sus ventas debido a fechas especiales y épocas festivas, lo hacen en base a la experiencia de temporadas pasadas, un 12.50% restante manifestó que no planean el recurso humano.

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo lo hace?:

**TABLA No 33**

COMO LO HACE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
EL PROPIETARIO	106	89,08%
LO HACE CON LOS EMPLEADOS DE MAYOR EXPERIENCIA	13	10,92%
TOTALES	119	100,00%

**GRÁFICO No 33**



**ANÁLISIS:** De las 119 respuestas afirmativas que se obtuvieron en la pregunta anterior, mas de un 89% manifestaron que es el propietario quien realiza la planeación de empleados debido a la experiencia (conocimiento del negocio), y solo un 10.92% contestaron que se toma en cuenta la opinión de los empleaos de mayor experiencia.

## AREA COMERCIAL

**Objetivo:** Conocer las necesidades de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial en el área de comercialización para poder incrementar las ventas y obtener un desarrollo sostenible del negocio.

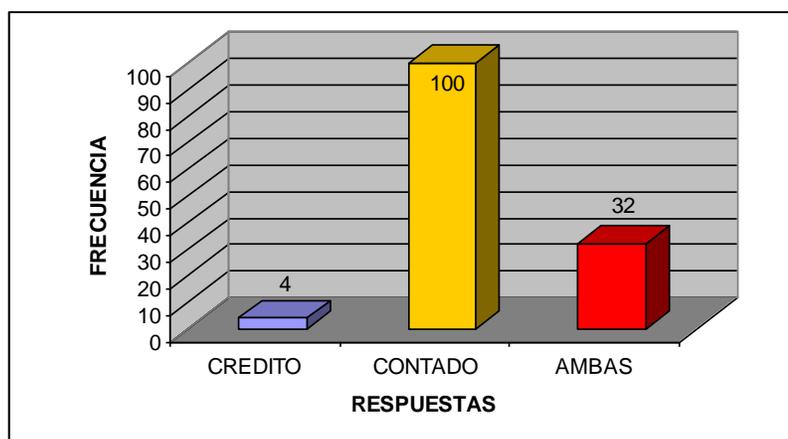
### 10. ¿Cuál es la forma de venta de su negocio?:

**Objetivo:** Conocer si el negocio tiene un manejo adecuado de las formas de venta y poder brindar un programa de asistencia técnica empresarial en el campo.

**TABLA No 34**

FORMA DE VENTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
CREDITO	4	2,94%
CONTADO	100	73,53%
AMBAS	32	23,53%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 34**



**ANÁLISIS:** De la investigación realizada, el 73.53% de los encuestados manifestaron que sus ventas las realizan de contado,

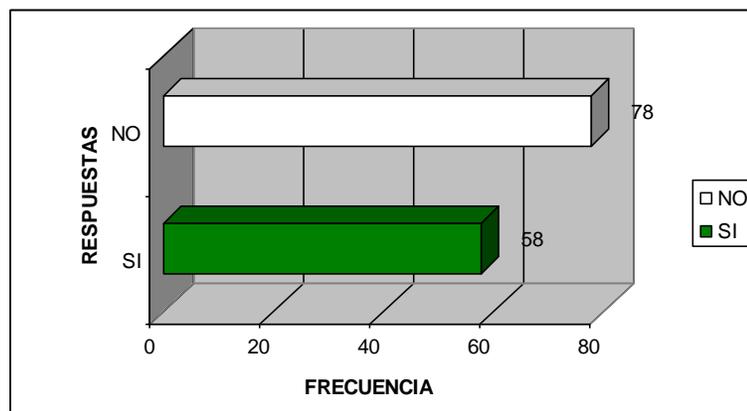
un 23.53% manifestaron que utilizan los dos tipos de ventas y solo un 2.94% realizan sus ventas al crédito.

**11. ¿Planifica usted sus ventas?:**

**TABLA No 35**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	58	42,65%
NO	78	57,35%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 35**



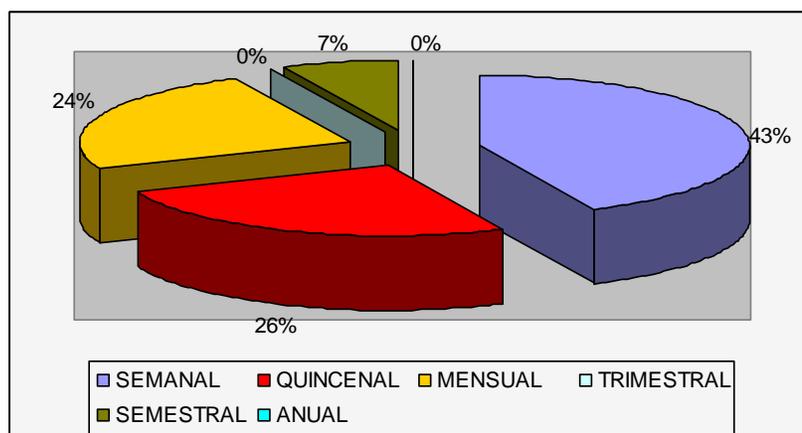
**ANÁLISIS:** Con respecto a la planificación de las ventas se puede establecer que solo el 42.65% planifican sus ventas, el 57.35% restante no planifican sus ventas.

¿Si su respuesta fue afirmativa, ¿en periodos de que tiempo?:

**TABLA No 36**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SEMANTAL	25	43,10%
QUINCENAL	15	25,86%
MENSUAL	14	24,14%
TRIMESTRAL	0	0,00%
SEMESTRAL	4	6,90%
ANUAL	0	0,00%
TOTALES	58	100,00%

**GRÁFICO No 36**



**ANÁLISIS:** De las 58 respuestas afirmativas que se obtuvieron de la pregunta anterior el 43% contestaron que realizan una planificación de sus ventas semanalmente, un 25.86% quincenalmente, un 24.14% lo realiza por mes, y solo un 6.9% semestralmente.

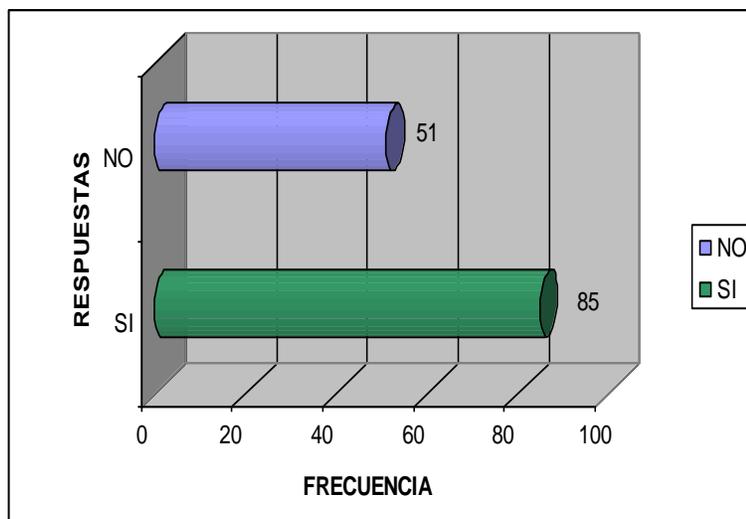
## 12. ¿Sabe quienes son o pueden ser los consumidores o clientes?

Objetivo: Conocer si se lleva una investigación de mercado.

**TABLA No 37**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	85	62,50%
NO	51	37,50%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 37**



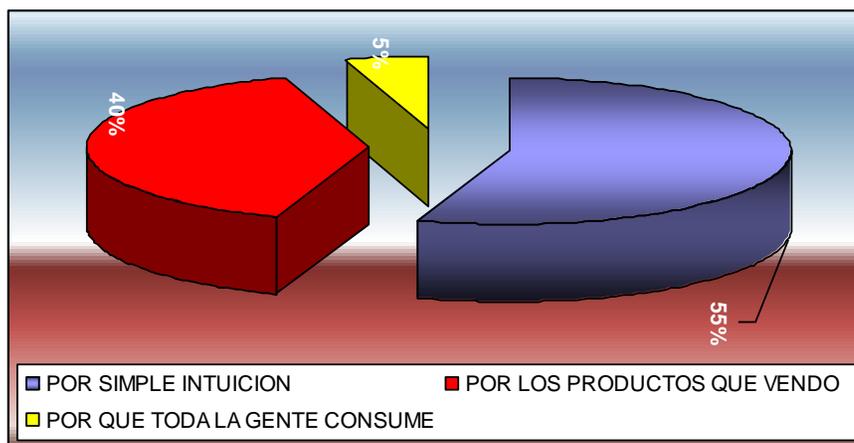
**ANÁLISIS:** El 62.5% de los encuestados manifestaron que si conocen los clientes a quienes dirigen sus productos, es decir, que tienen un mercado meta definido y un 37.5% manifestaron no saberlo.

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo lo sabe?:

TABLA No 38

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
POR SIMPLE INTUICION	47	55,29%
POR LOS PRODUCTOS QUE VENDO	34	40,00%
POR QUE TODA LA GENTE CONSUME	4	4,71%
TOTALES	85	100,00%

GRÁFICO No 38



**ANÁLISIS:** De las 85 respuestas afirmativas que se obtuvieron de la pregunta anterior un 55.29% manifestaron que sabe a que clientes dirigir sus productos, conocimiento adquirido de la práctica de su negocio, o por simple intuición, un 40% lo hace por los productos que vende es decir, ellos ponen en venta sus productos y son los clientes quienes los buscan, y 4.71% venden productos de consumo popular. Por lo que se pretende fortalecer

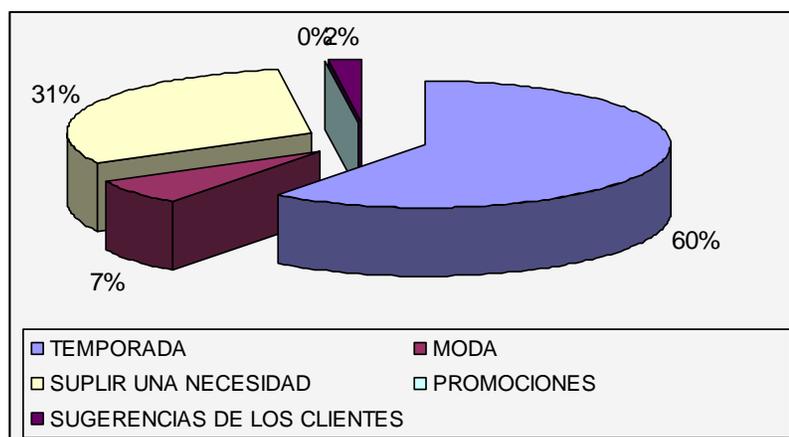
con herramientas técnicas a los empresarios a través de programas de capacitación.

**13. ¿En base a que criterio decide los productos a vender?:**

**TABLA No 39**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
TEMPORADA	82	60.29%
MODA	9	6.62%
SUPLIR UNA NECESIDAD	42	30.88%
PROMOCIONES	0	0.00%
SUGERENCIAS DE LOS CLIENTES	3	2.21%
TOTALES	136	100.00%

**GRÁFICO No 39**



**ANÁLISIS:**

El 60.29% de los negocios encuestados manifestaron que deciden que productos vender de acuerdo con la temporada, es decir, cuentan con experiencia en el mercado. Al igual el 30.88% manifestó que el criterio que utiliza es para suplir una

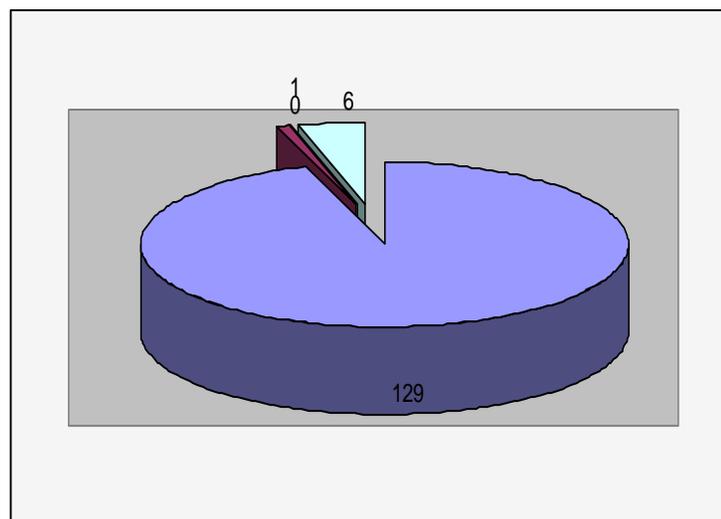
necesidad, hecho también que nos muestra otro elemento de conocimiento del mercado.

5. ¿Quién decide sobre un nuevo producto o servicio a brindar?:

**TABLA No 40**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
EL PROPIETARIO	129	94,85%
LOS EMPLEADOS	1	0,74%
LOS CLIENTES	0	0,00%
TODOS LOS ANTERIORES	6	4,41%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 40**



**ANALISIS:** Con respecto a la pregunta de quien decide sobre un nuevo producto o servicio a brindar el 94.85% respondieron que quien decide es propietario del negocio, un 0.74% contestaron que los empleados y un 4.41% que todos los anteriores. Debido al tamaño de

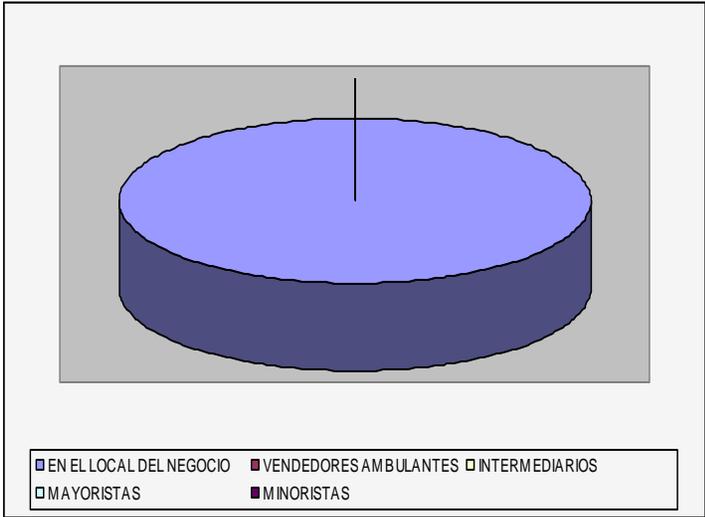
los negocios y su escaso capital de trabajo no les permite desarrollar continuamente nuevos productos, por lo que en la mayoría de los casos es el dueño quien aporta el capital y quien decide si es factible o no la inversión. Por lo que los programas de investigación de mercado sobre los productos a vender estarán orientados a los empresarios y no a los empleados.

**6. ¿De qué manera hace llegar el producto al cliente?**

**TABLA No 41**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
EN EL LOCAL DEL NEGOCIO	136	100,00%
VENEDORES AMBULANTES	0	0,00%
INTERMEDIARIOS	0	0,00%
MAYORISTAS	0	0,00%
MINORISTAS	0	0,00%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 41**



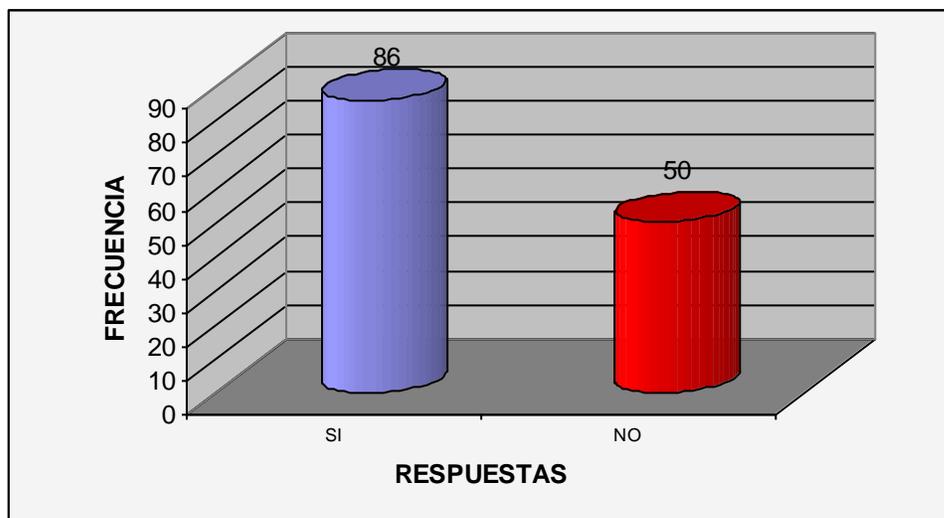
**ANÁLISIS:** Con respecto a los canales a través de los cuales hace llegar los productos a sus clientes, el 100% de las microempresas encuestadas contestaron que lo hacen directamente desde el local del negocio, es decir que no utilizan otro medio.

**7. ¿Posee el negocio estrategias para dar a conocer sus productos o servicios al consumidor final?:**

**TABLA No 42**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	86	63,24%
NO	50	36,76%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 42**



**ANÁLISIS:** Cuando se consulto si practica algún tipo de estrategia para dar a conocer sus productos o servicios a los clientes el 63.24% contesto que si lo hace y un 36.76% contesto que no, Es

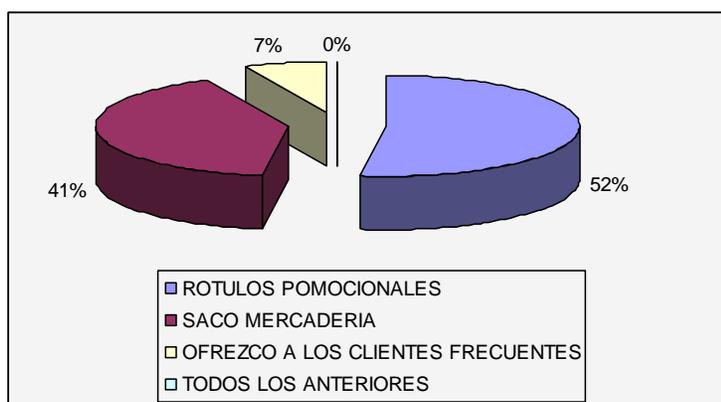
necesario fortalecer el área de mercadeo para que promocionen sus productos adecuadamente.

**Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo lo hace?:**

**TABLA No 43**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
ROTULOS POMOCIONALES	45	52.32%
SACO MERCADERIA	35	40.69%
OFREZCO A LOS CLIENTES FRECUENTES	6	6.99%
TODOS LOS ANTERIORES	0	0
TOTALES	86	100,00%

**GRÁFICO No 43**



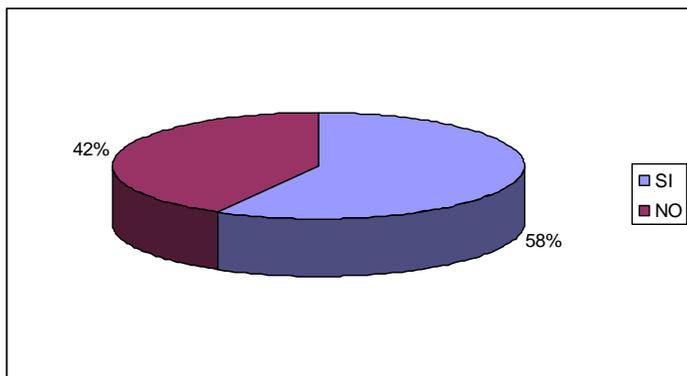
**ANÁLISIS:** De las 86, un 52.32% se las ingenia utilizando rótulos promocionales, mas que todo en el caso de la prestación de servicios. Un 40.69% manifestó que para dar a conocer sus productos los sacan a las aceras para que puedan ser vistos por el consumidores y un 6.99% manifestaron ofrecer muestras a sus clientes.

8. ¿Da seguimiento usted a los clientes después de haberles hecho una venta de productos o servicios?:

**TABLA No 44**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	79	58,09%
NO	57	41,91%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 44**



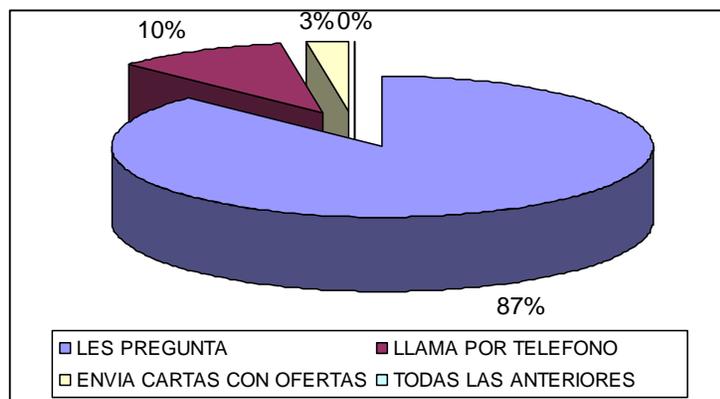
**ANÁLISIS:** Un 58.09% contestó que si da seguimiento a los clientes después de haber realizado la transacción y un 41.91% restantes manifestaron que no lo hacen, como puede observarse no poseen una cultura de atención al cliente posventa que le permita obtener información sobre la satisfacción del cliente y a la vez permita retroalimentarse y mejorar sus productos o servicios, lo cual sería un elemento competitivo que podría incorporarse al negocio.

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo lo hace?:

**TABLA No 45**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
LES PREGUNTA	69	87,34%
LLAMA POR TELEFONO	8	10,13%
ENVIA CARTAS CON OFERTAS	2	2,53%
TODAS LAS ANTERIORES	0	0,00%
TOTALES	79	100,00%

**GRÁFICO No 45**



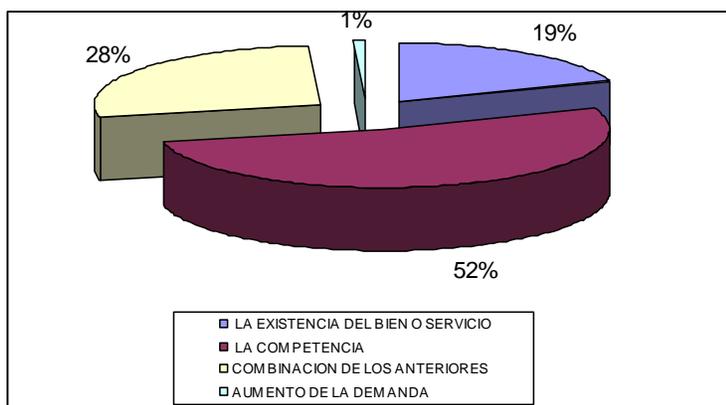
**ANÁLISIS:** De las 79 respuestas afirmativas que se obtuvieron de la pregunta anterior, un 87.34% manifestó que lo hace en el local del negocio y de forma verbal sin utilizar algún formato o encuesta, hecho que le permite el tamaño del mercado. Un 10.13% contestó que llama por teléfono a sus clientes para consultar sobre el bien o servicio adquirido, solo un 2.53% contestó que realiza llamadas por teléfono para constatar la satisfacción de sus clientes.

9. ¿En base a que criterio determina el precio de sus productos o servicios?:

**TABLA No 46**

DE ACUERDO A	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
LA EXISTENCIA DEL BIEN O SERVICIO	26	19,12%
LA COMPETENCIA	71	52,21%
COMBINACION DE LOS ANTERIORES	38	27,94%
AUMENTO DE LA DEMANDA	1	0,74%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 46**



**ANÁLISIS:** El 52.21% contestaron que lo hacen en base a los precios de la competencia, un 19.12% lo hace de acuerdo a la existencia del bien o servicio, un 0.74% lo hace en base a la ley de la oferta y la demanda, y un 27.94% manifiestan que no tiene un método establecido sino una mezcla de todos los anteriores.

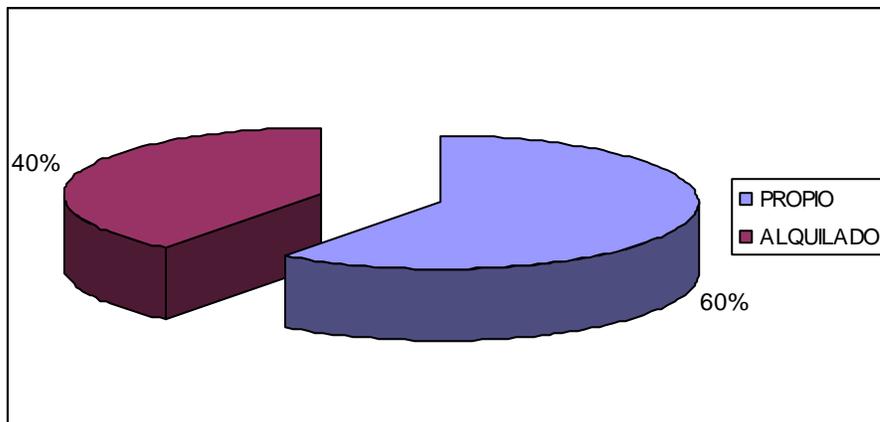
**B2.Aspectos Generales de la empresa:**

**B2.1 El local del negocio es:**

**TABLA No 47**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
PROPIO	82	60%
ALQUILADO	54	40%
TOTALES	136	100%

**GRÁFICO No 47**



**ANÁLISIS:** El 60% contestó que el local del negocio es propio y un 40% que es alquilado.

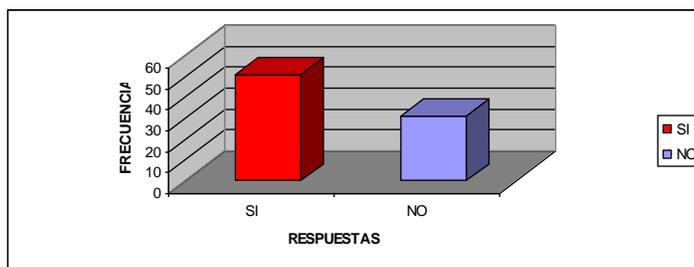
## B2.2 Si el local es propio, ¿Está en la vivienda?:

Objetivo: Elaborar mejores estrategias de venta en los programas de desarrollo empresarial.

**TABLA No 48**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	51	62%
NO	31	38%
TOTALES	82	100%

**GRÁFICO No 48**



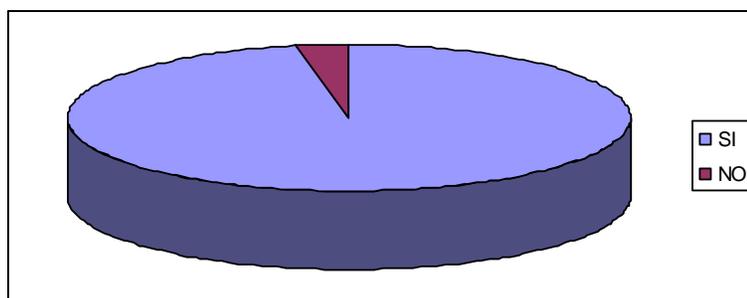
**ANÁLISIS:** Del total de los Empresarios que contestaron que tienen su local propio, el 62% manifiesta que el local del negocio está en la vivienda, mientras que un 38% dijo no estar en la vivienda o casa de habitación.

### B2.3 ¿Está registrado su negocio?:

TABLA No 49

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	132	97%
NO	4	3%
TOTALES	136	100%

GRÁFICO No 49



**ANÁLISIS:** UN 97% de los empresarios encuestados manifestaron que tienen registrados sus negocios, Y un 4% que no están registrados, esto sucede a iniciativa de la municipalidad ya que al ser un municipio con un centro comercial pequeño (el pueblo) es fácil detectar nuevos comercios. La municipalidad cuenta con un archivo minucioso de los negocios ubicados en el centro y la periferia del municipio. Lo cual facilita la realización de este estudio y otros futuros.

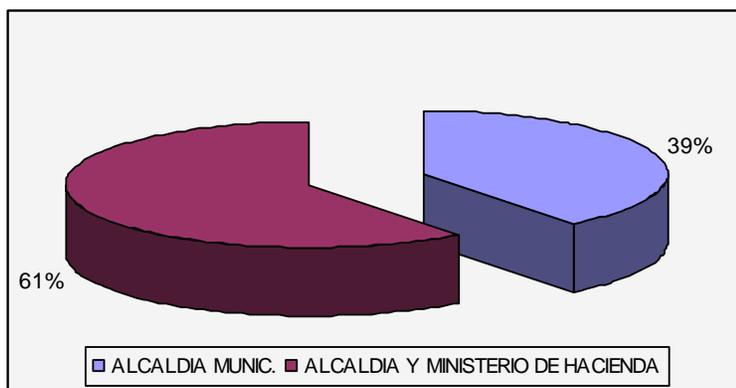
#### B2.4 Si su respuesta fue afirmativa ¿En donde?:

Objetivo: Conocer si empresa posee una personería legal

**TABLA No 50**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
ALCALDIA MUNICIPAL	52	39.39%
ALCALDIA Y MINISTERIO DE HACIENDA	80	60.61%
TOTALES	132	100.00%

**GRÁFICO No 50**



**ANÁLISIS:** De las 132 respuestas afirmativas que se obtuvieron en la pregunta anterior, el 60.61% manifestaron tener registrados sus negocio en la Alcaldía Municipal, es el único ente local del cual requieren un permiso para su funcionamiento, mientras que un 39.39% está registrado en la Alcaldía y en el Ministerio de Hacienda. Esta información también será incorporada en el diseño de los servicios empresariales para el asesoramiento de los empresarios.

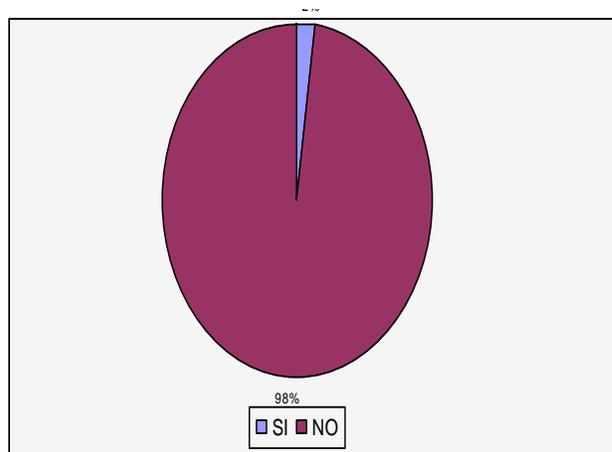
### B2.5 ¿Cuenta con socios en el negocio?:

Objetivo: conocer si el negocio cuenta con socios para que puedan aportar capital al negocio, y formar mejores programas de capacitación en desarrollo empresarial.

**TABLA No 51**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	3	2.21%
NO	133	97.79%
TOTALES	136	100.00%

**GRÁFICO No 51**



**ANÁLISIS:** El 97.79% de los empresarios encuestados manifestaron que son los únicos dueños y no poseer socios, esto cabe dentro de las características de las microempresas las cuales son de origen familiar y unipersonal. El 2.21% restante contestó que si poseen socios.

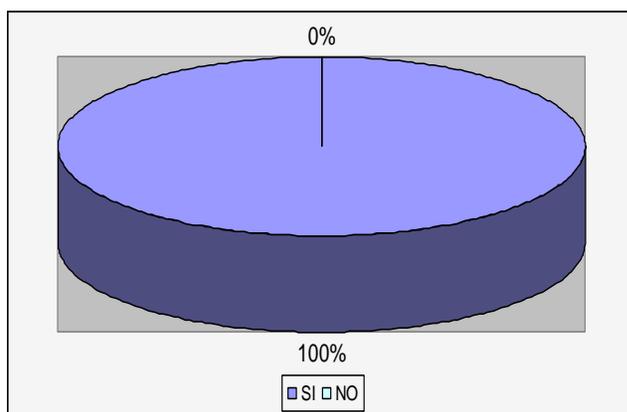
**Si su respuesta fue afirmativa, ¿Son Familiares?:**

Objetivo: conocer si el negocio cuenta con socios para que puedan aportar capital al negocio, y formar mejores programas de capacitación en desarrollo empresarial.

**TABLA No 52**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTALES	3	100%

**GRÁFICO No 52**



**ANÁLISIS:** De las tres respuestas afirmativas que se obtuvieron en la pregunta anterior el 100% o sea tres contestaron que los socios poseen un parentesco familiar con los propietarios, y no poseen documentos formales que lo estipulen si no arreglos verbales. Esta es otra de las características de la microempresa.

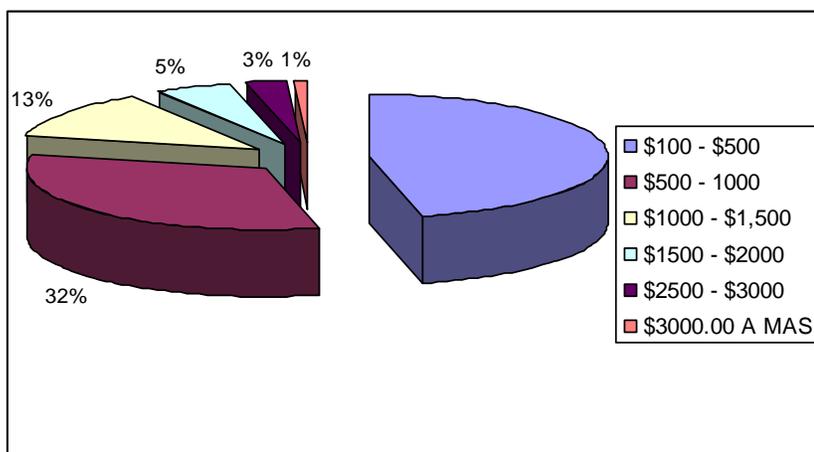
**B2.6 ¿Entre cuanto oscila su capital de inversión?:**

Objetivo: conocer el Patrimonio con lo que cuenta la microempresa, para tener un parámetro de oportunidad de desarrollo del negocio.

**TABLA No 53**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
\$100 - \$500	63	46,32%
\$500 - \$1000	44	32,35%
\$1000 - \$1,500	17	12,50%
\$1500 - \$2000	7	5,15%
\$2500 - \$3000	4	2,94%
\$3000.00 A MAS	1	0,74%
TOTALES	136	100,00%

**GRÁFICO No 53**



**ANÁLISIS:** El 46.32% contestó que oscila entre \$100 y \$500, el 32.35% oscila entre \$500 a \$1000, el 12.5% oscila entre \$1000 a \$1,500, el 5.15% oscila entre \$1,500 a \$2,000, el 2.94% oscila entre \$2,500 a \$3,000 y solo un 0.74% manifestó poseer un capital mayor a \$3,000. Se puede deducir que un 92% de las microempresas en el municipio de Chalatenango no poseen los recursos que le permitan desarrollar su

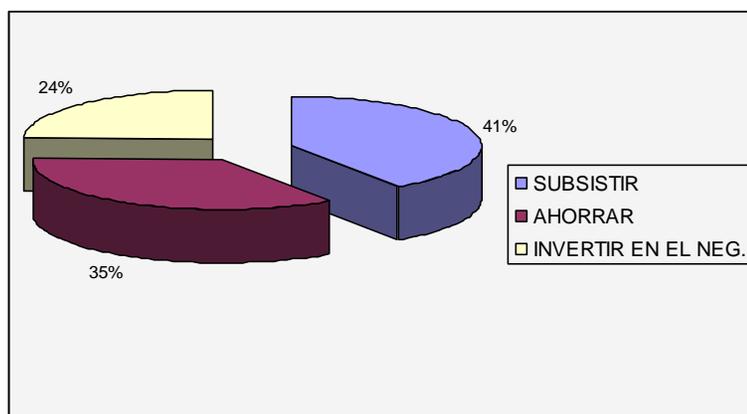
negocio, por lo que solo les permiten subsistir económicamente a sus propietarios. El 8% restante poseen los recursos.

**B2.7 Los ingresos provenientes de las ventas del negocio le permiten:**

**TABLA No 54**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SUBSISTIR	55	40.44%
AHORRAR	48	35.29%
INVERTIR EN EL NEG.	33	24.26%
TOTALES	136	100.00%

**GRÁFICO No 54**



**ANÁLISIS:** El 40.44% de las microempresas en el municipio de Chalatenango poseen ingresos por ventas que sola mente les permiten subsistir a sus propietarios, lo que las coloca en la primera clasificación de las microempresas según el Libro Blanco de las Microempresas, (De subsistencia), un 35.29% manifestó que sus ingresos le permiten ahorrar, es decir, que caben dentro de la segunda clasificación (De acumulación simple) y solo un 24.26%

externaron que sus ingresos les permiten reinvertir en sus negocios lo que los ubica en la tercera y ultima escala de clasificación (Micro tope.



**Anexo 8**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE LAS INSTITUCIONES QUE  
OFRECEN SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASESORIA A LA MICROEMPRESA  
EN EL MUNICIPIO DE CHALATENANGO.**

**OBJETIVO:** Recolectar información para el diseño de un modelo de unidad de Desarrollo empresarial para la prestación de servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial que ayude a fortalecer el área de desarrollo Empresarial y así poder brindar un servicio más eficiente en mejoras en el desarrollo local en el municipio de Chalatenango, por lo que sometemos a su consideración el siguiente formulario, para que con su valiosa colaboración nos permita conocer como fortalecer su área de desarrollo empresarial.

**IDENTIFICACION DE LA INSTITUCIÓN**

Objetivo: saber datos generales de la institución para tener un parámetro de información para crear un modelo de unidad de desarrollo empresarial.

1. Nombre de la Institución U ONG: \_\_\_\_\_
2. Giro: \_\_\_\_\_
3. Dirección: \_\_\_\_\_
4. E-Mail: \_\_\_\_\_
5. Nombre del Gerente: \_\_\_\_\_

**POR FAVOR CONTESTE LO SIGUIENTE:**

1 ¿Posee la institución una Misión institucional definida?

Si ( ) No ( )

Objetivo: Conocer si la Institución tienen una Misión institucional

2 ¿Si su respuesta fue afirmativa Cual es la misión?

---

Objetivo: Conocer la misión de la institución

3 ¿Posee la institución documentos que sirvan como guia de trabajo, para el desarrollo de las actividades? \_\_\_\_\_

---

\_\_\_\_\_Objetivo: conocer si en la Institución se cumple con un manual de funciones y procedimientos, para tener un esquema de la forma de trabajo de dicha institución.

4 ¿Cuáles son las aspiraciones de la Institución a futuro?:\_\_\_\_\_

---

\_\_\_\_\_Objetivo: conocer si la Institución tiene visión empresarial, para poder tener expectativas a futuro y mejorar la unidad de desarrollo empresarial.

5 ¿Qué tipo de servicios actualmente brinda a los empresarios del municipio de Chalatenango?:\_\_\_\_\_

---

\_\_\_\_\_Objetivo: conocer el tipo de servicios que ofrece a los empresarios del municipio para que con unidad de desarrollo empresarial se puedan mejorar e implementar.

6 ¿Cuáles son los requerimientos que debe cumplir un empresario para acceder a los servicios de la institución? \_\_\_\_\_

---

---

\_\_\_\_\_Objetivo:

conocer los requisitos a cumplir por el empresario para obtener los servicios de la institución

7 ¿Cuál es el proceso que debe cumplir un empresario para acceder a los servicios de la institución? \_\_\_\_\_

8 ¿Actualmente la institución cuenta con una Unidad de Desarrollo Empresarial?  
Si ( ) No ( )

Objetivo: conocer si la institución posee un área destinada al desarrollo Empresarial.

9 ¿ Si su respuesta fue afirmativa actualmente el Área de Desarrollo empresarial posee las condiciones físicas, recurso humano y equipo tecnológico adecuado para el desempeño de sus actividades?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_Objetivo: Determinar los recursos necesarios para el funcionamiento de la Unidad de Desarrollo Empresarial.

10 ¿ De a cuerdo a lo anterior que recursos considera que facilitarían el desarrollo de las actividades de la unidad en términos de eficiencia y calidad \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Objetivo: Conocer otros elementos o recursos que puedan enriquecer la propuesta del estudio.

11 ¿Cuáles son los beneficios que un empresario obtiene al recibir una Asistencia Técnica, Asesoría y Capacitación? \_\_\_\_\_

---

---

\_\_\_\_\_ Objetivo: Conocer si con la unidad de desarrollo empresarial se pueden cumplir expectativas y las necesidades de los empresarios.

12 ¿ Brinda servicios de Asesoría Empresarial?

Si( ) No ( )

Objetivo: Conocer si presta servicios de asesoría Empresarial

13 ¿ Si su respuesta fue afirmativa como lo hace?

---

---

---

Objetivo: conocer la forma que se tiene para impartir Asesoría empresarial para poder formular programas de asesoría y mejorarlo.

14 Posee la Institución un Programas específicos de Asesoría y Consultaría Empresarial?:

Si ( ) No ( )

Objetivo: conocer con que programas cuenta la institución para brindar los servicios de Desarrollo Empresarial?

15 ¿Porque considera importante ofrecer servicios de Asesoría y consultaría empresarial a las Microempresas?

Fomentar auto desarrollo ( )

Desarrollar Habilidades ( )

Transmitir conocimientos ( )

Objetivo: Conocer cual es el objetivo de la Unidad de Desarrollo Empresarial.

16 ¿Según su opinión contar con un modelo de unidad que preste los servicios de asistencia técnica, asesoría, y capacitación empresarial, orientado al sector microempresas contribuirá que logre incrementar la eficiencia y eficacia y así obtener los resultados esperados para los empresarios en el municipio de Chalatenango?

Objetivo: Conocer su la Institución reconoce la importancia de una unidad de desarrollo empresarial para la prestación de servicios técnicos empresariales los cuales ayudan a la forma de operar de las empresas.

Si ( ) No ( )

Razone su respuesta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**TABULACION, ANALISIS Y PRESENTACION DE INFORMACION DE LAS  
INSTITUCIONES EN EL MUNICIPIO DE CHALATENANGO**

**IDENTIFICACION DE LA INSTITUCIÓN**

Objetivo: saber datos generales de las instituciones para tener un parámetro de información para crear un modelo de unidad de desarrollo empresarial.

**6. Nombre de la Institución U ONG:**

**CUADRO NO 11**

NOMBRE	TIPO DE ORGANIZACIÓN	GIRO	DIRECCION	NOMBRE DEL GERENTE
AGENCIA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y LOCAL DE CHALATENANGO (ADEL)	ONG	INSTITUCION SIN FINES DE LUCRO. CREDITOS	Calle Plácido Peña, entre 5° y 7° Av. Norte Barrio Las Flores, Chalatenango.	Lic. Kristian Antonio Moran
FUNDACION PARA LA COOPERACION AL DESARROLLO COMUNITARIO DE EL SALVADOR (CORDES)	ONG	CRÉDITOS	Calle dolores Martell, Barrio el Calvario, Chalatenango.	Señor: Juan Miguel Paz
CAJA DE CREDITO DE CHALATENANGO	AUTONOMA	CREDITOS	6. calle poniente, Barrio el Chile.	Lic. Domingo Galvez.
APOYO INTEGRAL S.A. DE C.V.	INSTITUCIÓN PRIVADA	CREDITOS	Calle Plácido Peña Barrio Las Flores, Chalatenango.	Ing. Juan Francisco Arévalo

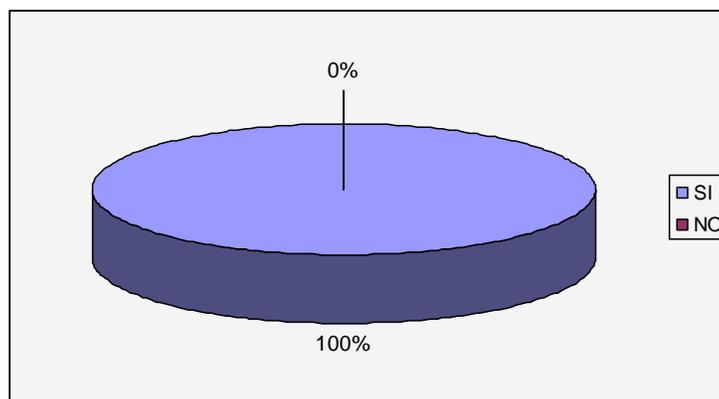
## 7. ¿Posee la Institución una Misión institucional definida?

Objetivo: Conocer si la institución tiene una misión.

**TABLA No 55**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	4	100.00%
NO	0	0.00%
TOTALES	4	100.00%

**GRÁFICO No 55**



**ANÁLISIS:** De la información recopilada, un 100% de las Instituciones que brindan apoyo al sector empresarial en el municipio de chalatenango posee una misión institucional definida.

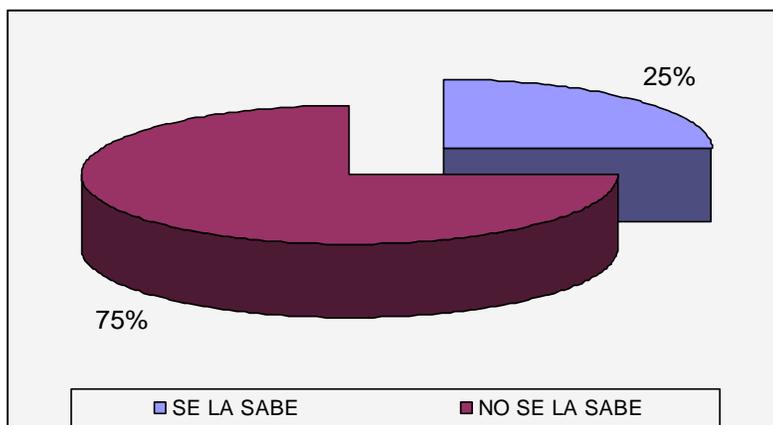
**8. ¿Si su respuesta fue afirmativa se la sabe usted?:**

Objetivo: Conocer si sabe cual es la misión de la Institución.

**TABLA No 56**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SE LA SABE	1	25.00%
NO SE LA SABE	3	75.00%
TOTALES	4	100.00%

**GRÁFICO No 56**



**ANALISIS:** Los resultados de la investigación muestran que un 75% de los Gerentes de las Instituciones no se saben la Misión de su Institución, mientras que un 25% si se la sabe. Vale la pena decir que la forma en que se le pregunto fue verbalmente, en donde se noto la duda en los Gerentes y en muchos de los casos recurrieron a panfletos y cuadros en donde se podía leer la Misión.

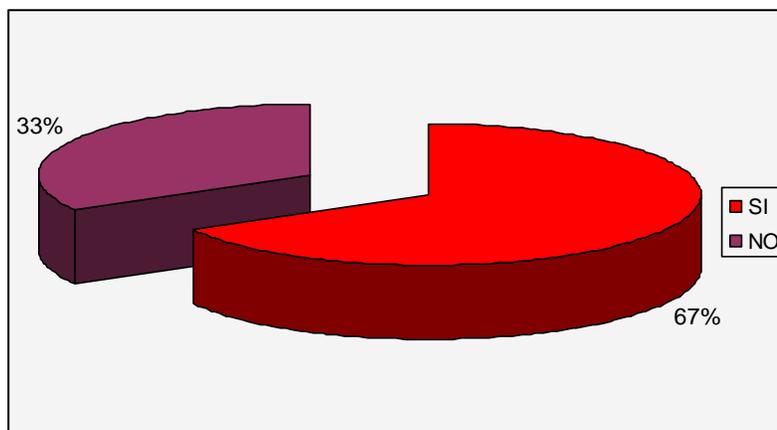
**4. ¿Posee la Institución documentos que sirvan como guía de trabajo, para el desarrollo de las actividades?**

Objetivo: conocer si en la Institución se cumple con un manual de funciones y procedimientos, para tener un esquema de la forma de trabajo de dicha institución.

**TABLA No 57**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	3	75.00%
NO	1	25.00%
TOTALES	4	100.00%

**GRÁFICO No 57**



**ANALISIS:** Los resultados muestran que un 75% de las Instituciones poseen los documentos que sirven como guía de trabajo, para el desarrollo de las actividades, mientras que un 25% no cuentan con dichos documentos.

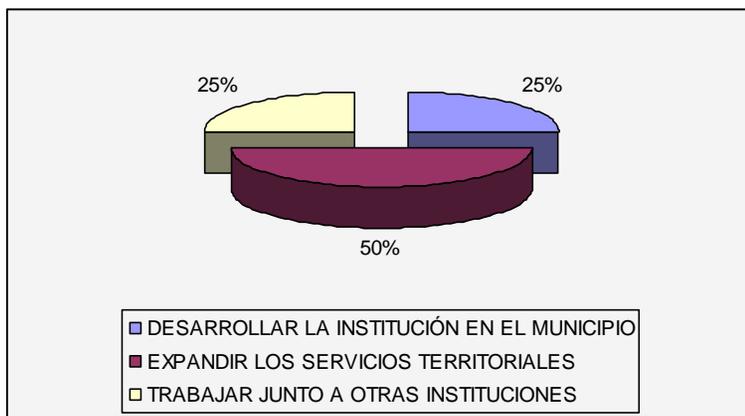
**5. ¿Cuáles son las aspiraciones de la Institución a futuro?:**

Objetivo: conocer si la Institución tiene visión empresarial, para poder tener expectativas a futuro y mejorar la unidad de desarrollo empresarial.

**TABLA No 58**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
DESARROLLAR LA INSTITUCIÓN EN EL MUNICIPIO	1	25.00%
EXPANDIR LOS SERVICIOS TERRITORIALES	2	50.00%
TRABAJAR JUNTO A OTRAS INSTITUCIONES	1	25.00%
TOTALES	4	100.00%

**GRÁFICO No 58**



**ANALISIS:** Los resultados muestran que un 50% quieren expandir los servicios en todo el territorio nacional, un 25% quiere desarrollar su Institución en el municipio y el resto trabajar junto a otras Instituciones.

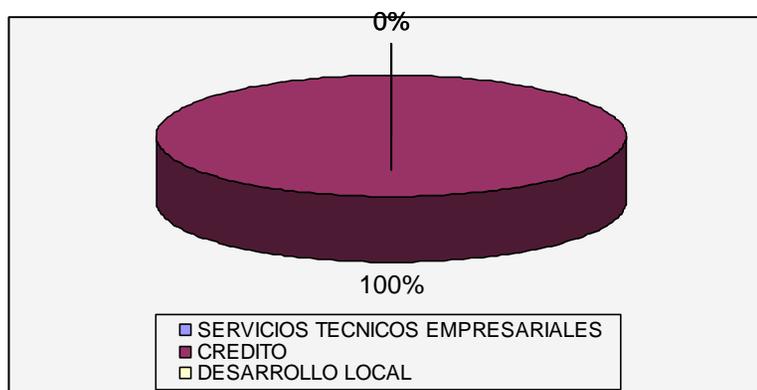
**6. ¿Qué tipo de servicios actualmente brinda a los empresarios del municipio de Chalatenango?:**

Objetivo: conocer el tipo de servicios que ofrece a los empresarios del municipio para que con unidad de desarrollo empresarial se puedan mejorar e implementar.

**TABLA No 59**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SERVICIOS TECNICOS EMPRESARIALES	0	0.00%
CREDITO	4	100.00%
DESARROLLO LOCAL	0	0.00%
TOTALES	4	100.00%

**GRÁFICO No 59**



**ANALISIS:** De la Investigación hecha, un 100% de las Instituciones hoy en día están otorgando micro créditos, aunque algunas como Agencia para el desarrollo económico y Local de Chalatenango posee un departamento de Desarrollo empresarial que en la práctica no funciona.

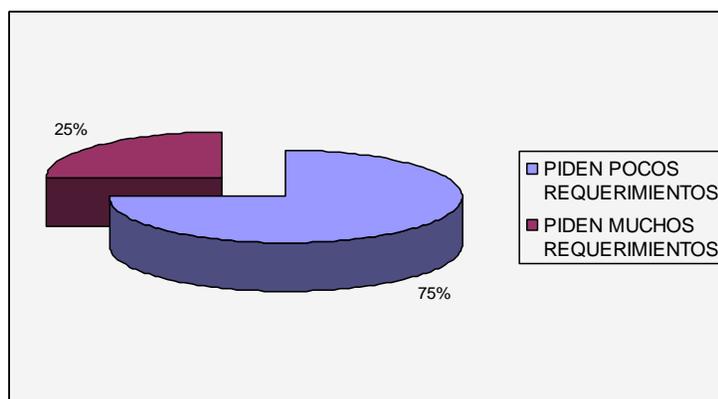
**7. ¿Cuáles son los requerimientos que debe cumplir un empresario para acceder a los servicios de la institución?**

Objetivo: conocer los requisitos a cumplir por el empresario para obtener los servicios de la institución.

**TABLA No 60**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
PIDEN POCOS REQUERIMIENTOS	3	75.00%
PIDEN MUCHOS REQUERIMIENTOS	1	25.00%
TOTALES	4	100.00%

**GRÁFICO No 60**



**ANALISIS:** Los resultados de la investigación demuestran que en un 75% de las Instituciones piden pocos requerimientos en este caso para adquirir un micro crédito debido a que es el único servicio al que tienen acceso los empresarios dueños de una micro crédito.

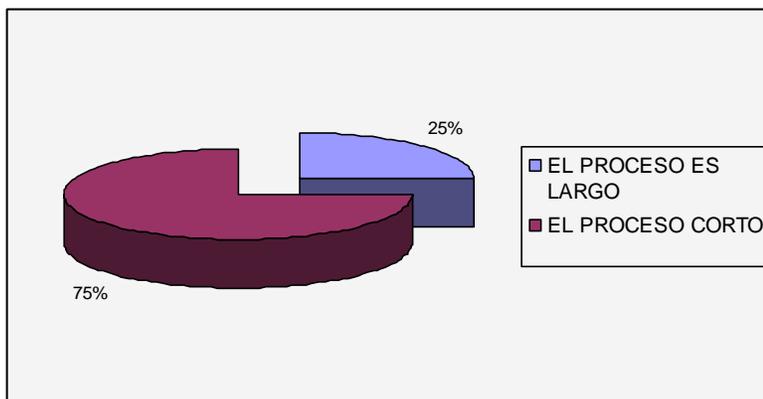
**8. ¿Cuál es el proceso que debe cumplir un empresario para acceder a los servicios de la institución?**

Objetivo: Identificar si el proceso es demasiado largo para tener un parámetro para la función de la unidad de desarrollo empresarial.

**TABLA No 61**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
EL PROCESO ES LARGO	1	25.00%
EL PROCESO CORTO	3	75.00%
TOTALES	4	100.00%

**GRÁFICO No 61**



**ANALISIS:** De los Resultados de la investigación, podemos observar que un 75% de las Instituciones encuestadas el proceso es corto, mientras que un 25% el proceso es largo, en términos de acceder a un crédito, debido a que es el único servicio otorgado por las Instituciones en el municipio de Chalatenango.

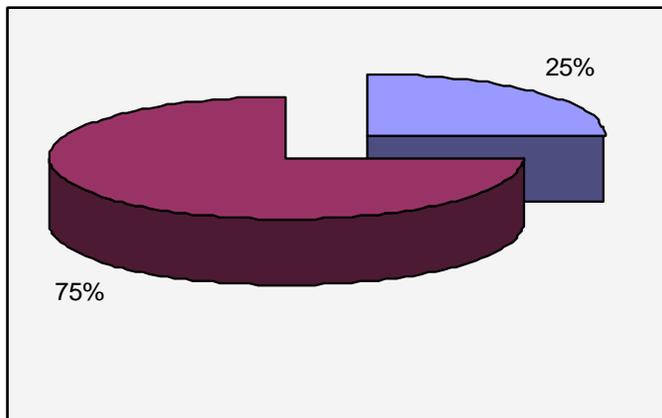
**9. ¿Actualmente la Institución cuenta con una Unidad de Desarrollo Empresarial?**

Objetivo: conocer si la institución posee un área destinada al desarrollo Empresarial.

**TABLA No 62**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	1	25.00%
NO	3	75.00%
TOTALES	4	100.00%

**GRÁFICO No 62**



**ANALISIS:** Un 75% no cuenta con una Unidad de Desarrollo Empresarial, aunque un 25% si lo tiene pero como se dijo anteriormente en la práctica no funciona.

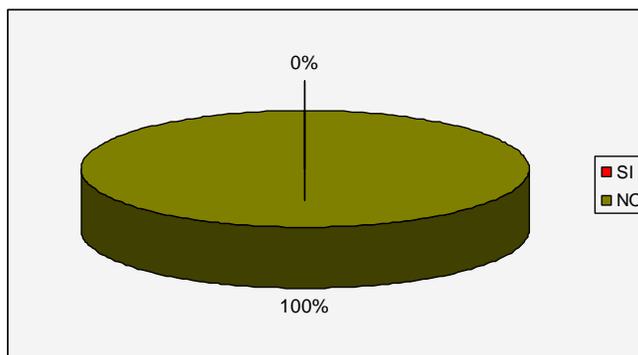
10. ¿ Si su respuesta fue afirmativa actualmente el Área de Desarrollo empresarial posee las condiciones físicas, recurso humano y equipo tecnológico adecuado para el desempeño de sus actividades?:

Objetivo: Determinar los recursos necesarios para el funcionamiento de la Unidad de Desarrollo Empresarial.

**TABLA No 63**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	0	0.00%
NO	1	100.00%
TOTALES	1	100.00%

**GRÁFICO No 63**



**ANALISIS:** La única Institución que contesto que si, fue ADEL Chalatenango, pero en la actualidad no cuenta con las condiciones físicas, recurso humano y equipo tecnológico adecuado para el desempeño de sus actividades.

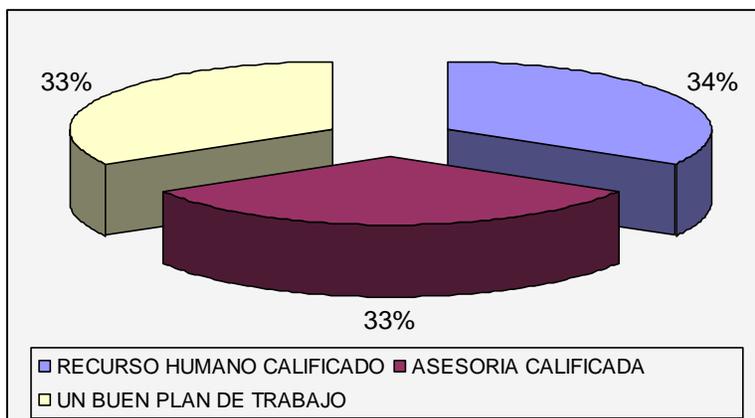
11. ¿De acuerdo a lo anterior que recursos considera que facilitarían el desarrollo de las actividades de la unidad en términos de eficiencia y calidad?:

Objetivo: Conocer otros elementos o recursos que puedan enriquecer la propuesta del estudio.

**TABLA No 64**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
RECURSO HUMANO CALIFICADO	4	33.33%
ASESORIA CALIFICADA	4	33.33%
UN BUEN PLAN DE TRABAJO	4	33.33%
TOTALES	12	100.00%

**GRÁFICO No 64**



**ANALISIS:** En la Investigación se pudo constatar que las Instituciones están de acuerdo en que se necesita recurso humano calificado, asesoria calificada, y un buen plan de trabajo.

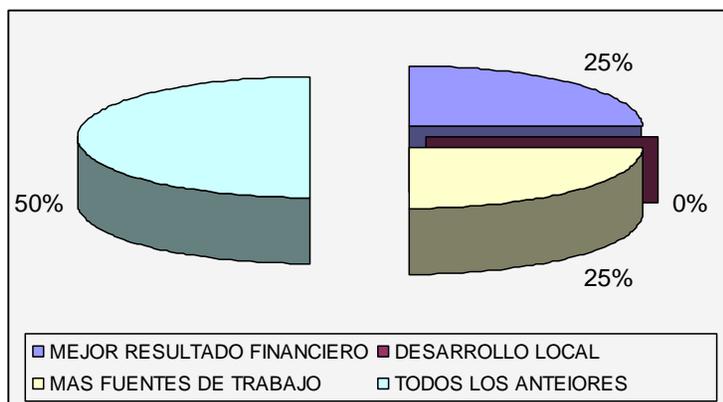
**12. ¿Cuáles son los beneficios que un empresario obtiene al recibir una asistencia técnica, asesoría y capacitación?:**

Objetivo: Conocer si con la unidad de desarrollo empresarial se pueden cumplir expectativas y las necesidades de los empresarios.

**TABLA No 65**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
MEJOR RESULTADO FINANCIERO	1	25.00%
DESARROLLO LOCAL	0	0.00%
MAS FUENTES DE TRABAJO	1	25.00%
TODOS LOS ANTEIORES	2	50.00%
TOTALES	4	25.00%

**GRÁFICO No 65**



**ANALISIS:** Al parecer las Instituciones parecen estar concientes del beneficio que el sector microempresarial obtendría si se les brindara servicios técnicos empresariales, pero en la practica prevalece la idea de tener un control de registros de gente endeudada con la institución y no promocionarse como

Instituciones que ayudan a fortalecer en todo aspecto al empresario dueño de una microempresa.

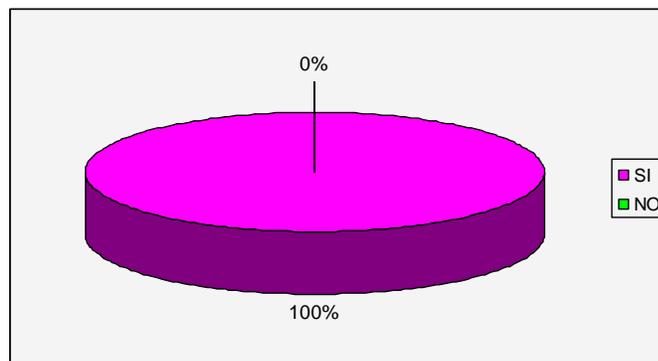
**13. ¿Considera importante ofrecer servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial a las Microempresas?**

Objetivo: Conocer cual es el objetivo de la Unidad de Desarrollo Empresarial.

**TABLA No 66**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	4	100.00%
NO	0	0.00%
TOTALES	4	100.00%

**GRÁFICO No 66**



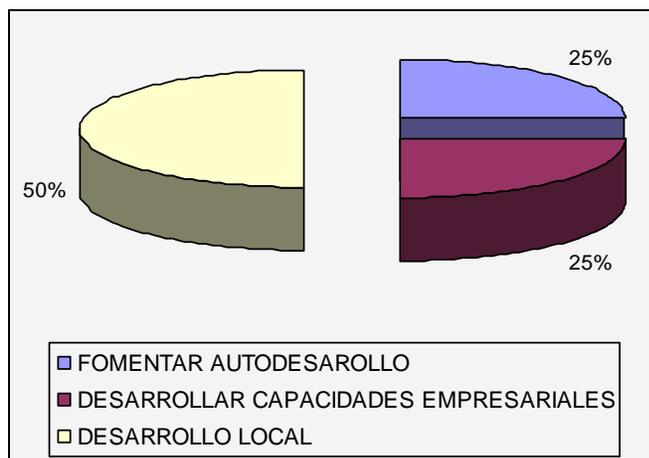
**ANALISIS:** Las Instituciones consideran importante el ofrecer servicios técnicos empresariales.

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Porqué lo considera importante?:

**TABLA No 67**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
FOMENTAR AUTODESAROLLO	1	25%
DESARROLLAR CAPACIDADES EMPRESARIALES	1	25%
DESARROLLO LOCAL	2	50%
TOTALES	4	100.00%

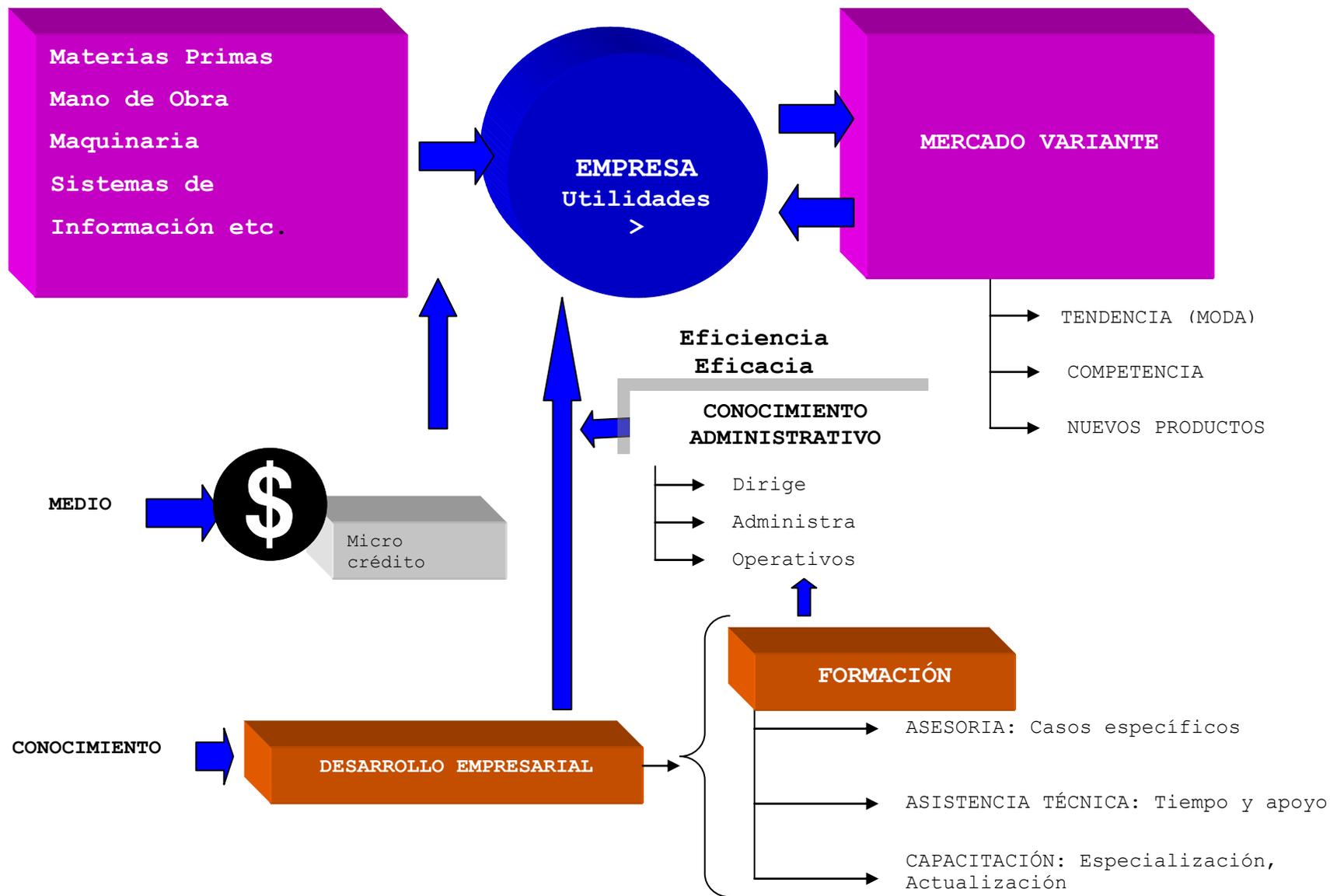
**GRÁFICO No 67**



**ANALISIS:** Un 66.67% cree que servirá al Desarrollo Local del municipio de Chalatenango, mientras que un 33.33 cree que es para fomentar el auto desarrollo.

Autor Carlos Bonilla 2007

PRODUCTOS Y SERVICIOS



CAPITULO III

ANEXO 10: E2. MODULO 2 ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS:

E2.1 ESTADO DE RESULTADOS.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	MÉTODO	 TIEMPO EN MINUTOS	RECURSOS
<b>Del módulo:</b>  Instruir al empresario en la preparación y el análisis de los estados financieros de su empresa.	Presentación del programa a los participantes	Expositiva.	10	Papelografo
	Presentación de los participantes.	Presentación individual con nombre de la persona y empresa.	30	Tarjetas personales, Plumón.
	Breve exposición de los registros contables.	Expositiva.	20	Proyector cañon. Papelografo, Plumón
<b>De la capacitación:</b>  Facilitar al empresario los conocimientos básicos para que	Estados Financieros básicos: Concepto	Expositiva, interrogativa, metaplan.	60	Proyector cañon. Papelografo, Tirro. Tarjetas, Plumón.
	Receso	Refrigerio	15	Alimentos.
	Lo que gastamos en el negocio	Expositiva, interrogativa y grupos de trabajo.	45	Proyector cañon. Papelografo, Tarjetas Plumón, Tirro.

pueda elaborar el estado de resultados.



Esquema de un Estado de Resultados, y explicación de las formulas del calculo de la utilidad neta.	Preguntas generadoras y metaplan.	45	Proyector cañon. Papelografo. Tarjetas. Plumón. Tirro.
Estructura del Estado de Resultados	Expositiva y interrogativa.	30	Proyector cañon. Papelografo. Plumón.
Receso	Almuerzo	60	
Elaboración del estado de Resultados.	Expositiva, trabajo de grupos. Plenaria	90	Proyector cañon. Papelografo, Tirro Tarjetas, Plumón.
Aplicación en caso practico.	Expositiva, trabajo de grupos. Plenaria	90	Proyector cañon. Papelografo, Plumón. Tarjetas, Tirro
Evaluación		30	Proyector cañon. Papelografo. Tarjetas. Plumón. Tirro

# Desarrollo del Módulo 2



## **ESTADOS FINANCIEROS BASICOS:**

### **1. ESTADO DE RESULTADOS**

*Programa de Capacitación*



# Teniendo Estados Financieros Básicos...

## Teniendo Estados Financieros Básicos...



... "podemos conocer la situación económica  
y financiera del negocio  
en un momento determinado"



# Índice

## MODULO 2



### INTRODUCCIÓN

1. ¿RECORDATORIO: ¿PARA QUE SIRVE LA CONTABILIDAD?
2. ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS
3. ESTADO DE RESULTADOS
  - A. LO QUE GASTAMOS EN EL NEGOCIO
  - B. ESQUEMA DE UN ESTADO DE RESULTADOS
  - C. ESTRUCTURA DE UN ESTADO DE RESULTADOS

¿PARA QUIE SIRVEN  
LOS ESTADOS  
FINANCIEROS?



QUE ESPERAS PARA ELABORAR TU  
PROPIO ESTADO DE RESULTADOS



TE INVITO A CONOCER  
MAS Y A PODER  
LLEVAR UN MEJOR CONTROL FINANCIERO  
DE TU NEGOCIO  
Y EN UNA MANERA  
FACIL Y SENCILLA



# Introducción

## ESTADO DE RESULTADOS

Muestra detalladamente  
los ingreso, costos- gastos,  
la utilidad o perdida  
resultante en  
el periodo

si perdimos

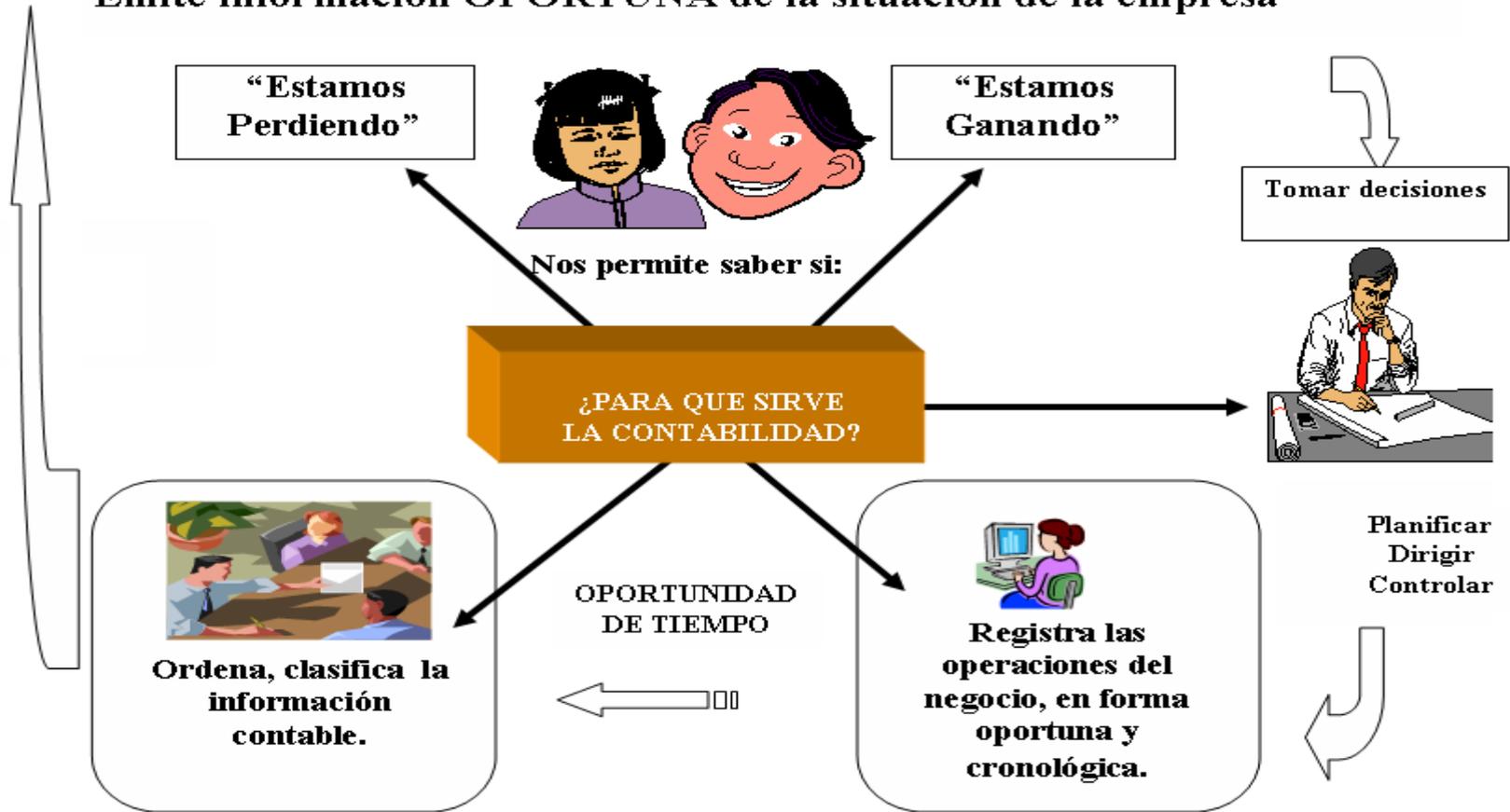


si ganamos



# 1. Recordatorio: ¿para qué sirve la contabilidad?

Emite información OPORTUNA de la situación de la empresa



## 2. ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS



Los Estados Financieros nos permiten conocer la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado. En esta ocasión estudiaremos los Estados financieros básicos los cuales son: EL Estado de Resultados (pérdidas o ganancias) y el balance general.

### 2.1 ESTADO DE RESULTADOS (PÉRDIDAS O GANANCIAS)



Muestra detalladamente los ingreso, costos- gastos, la utilidad o perdida resultante en el periodo, los elementos que integran los estados financieros son: ingresos, costos, utilidades brutas, gastos de operación, utilidad de operación, y utilidades netas.

**A. PARA ELABORAR EL ESTADO DE RESULTADOS ES NECESARIO CONOCER EN QUE GASTAMOS**

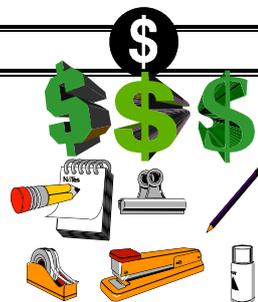


# Lo que gastamos en el negocio



**LOS OTROS DATOS DEL ESTADO DE RESULTADOS  
SE OBTIENE A TRAVES DE FORMULAS PREESTABLECIDAS,  
LAS CUALES LAS PODEMOS OBSERVAR  
EN EL SIGUIENTE EJEMPLO.**

<p><b>GASTOS DE FABRICACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de papelería</li> <li>• Alquiler del local.</li> <li>• Energía eléctrica.</li> <li>• Agua.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
<p><b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldo del empresario</li> <li>• Sueldo a empleados de Administración.</li> <li>• Intereses</li> <li>• Comisiones</li> <li>• Gastos generales de oficina.</li> <li>• Depreciación de maquinaria, muebles y vehículos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>



# B. ESQUEMA DEL ESTADO DE RESULTADOS.

Encabezado



**PANADERIA LA MILAGROSA**  
**Esquema de Restado de Resultados (EJEMPLO)**  
 Del \_\_\_\_\_ Al \_\_\_\_\_

Ventas	Ventas			\$1000.00
	Contado		\$400.00	
	Crédito		\$100.00	
(-) Costo de Ventas	(-) Costo de Venta			\$200.00
	Inv. Inicial	\$150.00		
	Compras	\$100.00		
	(-) Inv. Final	\$50.00		
	(=) Utilidad Bruta ( Margen de Contribucción)			<b>\$800.00</b>
(-) Gastos	(-) Gastos fijos			
	Sueldos		\$60.00	
	Arrendamiento		\$0.00	
	Impuestos		\$20.00	
	Vigilancia		\$0.00	
	Teléfono		\$20.00	
	Agua		\$5.00	
	Energía		\$30.00	\$ 135.00
=	(=) Utilidad o pérdida			<b>\$ 665.00</b>

Utilidad o Pérdida

F.	F.	F.
Propietario	Auditor	Contador

Firmas

# C. ESTRUCTURA DEL ESTADO DE RESULTADOS

## a) Encabezado:

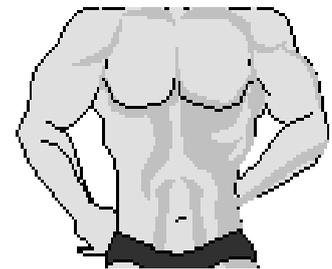
- Nombre de la empresa
- Nombre del estado financiero  
(Estado de Resultados)
- Fecha de formulación.

Generalmente se expresa DEL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_



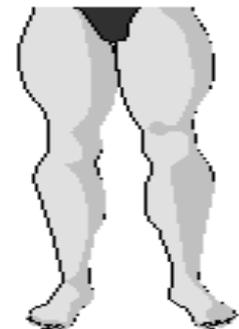
## b) Cuerpo

- Ingresos o Ventas
- Costos de venta o producción
- Utilidad bruta
- Gastos fijos o de administración
- Utilidad o Pérdida Neta



## c) Pie

- Nombre y firma del propietario
- Nombre y firma del contador que lo elaboró
- Nombre, número de autorización y firma del auditor externo, si sus activos sobrepasan los ¢ 300,000.00 (\$34,285.71).



**E2. MODULO 2 ESTADOS FINANCIEROS:**

**E2.2 BALANCE GENERAL.**

OBJETIVOS ESPECIFICO	CONTENIDO	MÉTODO	 TIEMPO EN MINUTOS	RECURSOS
<p><b>Del Módulo:</b></p> <p> Instruir al empresario en la preparación y el análisis de los estados financieros de su empresa.</p> <p><b>De la capacitación:</b></p> <p> Facilitar al empresario los conocimientos</p>	Presentación del programa a los participantes	Expositiva.	10	Papelografo
	Presentación de los participantes.	Presentación individual con nombre de la persona y empresa.	30	Tarjetas personales. Plumón.
	Breve exposición de los registros contables y Clasificación de los Estados Financieros	Expositiva.	20	Proyector cañon. Papelografo. Plumón.
	Balance General concepto e importancia	Expositiva, interrogativa, metaplan.	60	Proyector cañon. Papelografo. Tarjetas. Plumón. Tirro.
	Receso	Refrigerio	15	Alimentos.
	Para elaborar un Balance primero hay que saber...	Preguntas generadoras y metaplan.	45	Proyector cañon. Papelografo. Tarjetas. Plumón. Tirro.

básicos para que el empresario pueda elaborar el Balance General.



El Balance General se divide en tres partes: Activos, pasivos y Patrimonio o capital contable	Expositiva y interrogativa.	30	Proyector cañon. Papelografo. Plumón.
Receso	Almuerzo		Alimentos
La ecuación contable	Expositiva, trabajo de grupos. Plenaria	90	Proyector cañon. Papelografo, Tirro Tarjetas. Plumón.
Estructura del Balance General y formas de presentación.	Expositiva, trabajo de grupos. Plenaria	90	Papelografo, Tirro Tarjetas, Plumón.
Evaluación	Expositiva, interrogativa.	30	Proyector cañon. Papelografo, Plumón, Tarjetas.

# Desarrollo del Módulo 3



## **ESTADOS FINANCIEROS BASICOS:**

### **2. BALANCE GENERAL**

*Programa de Capacitación*



# Teniendo Estados Financieros Básicos...

## Teniendo Estados Financieros Básicos...



... "podemos conocer la situación económica  
y financiera del negocio  
en un momento determinado"



# Índice

## MODULO 2



Continuación...

PREGUNTAS GENERADORAS

INTRODUCCIÓN

1. ¿RECORDATORIO: ¿PARA QUE SIRVE LA CONTABILIDAD?

1. BALANCE GENERAL

A. PARA ELABORAR UN BALANCE GENERAL

PRIMERO HAY QUE SABER...

B. EL BALANCE GENERAL SE DIVIDE EN TRES PARTES:

- ACTIVOS
- PASIVOS
- PATRIMONIO O CAPITAL CONTABLE

C. LA ECUACIÓN CONTABLE

D. ESTRUCTURA DEL BALANCE GENERAL

E. FORMAS DE PRESENTACIÓN.

¿PARA QUÉ SIRVE  
EL BALANCE  
GENERAL?



QUE ESPERAS PARA ELABORAR TUS  
PROPIOS ESTADOS  
FINANCIEROS



¿Cómo puedo hacer  
mi propio  
Balance General?



# Introducción

## BALANCE GENERAL

Es la radiografía del negocio  
y muestra todo lo que posee o debe el empresario  
en un momento determinado  
por lo que se dice que es ESTATICO,  
y además lo que le pertenece.



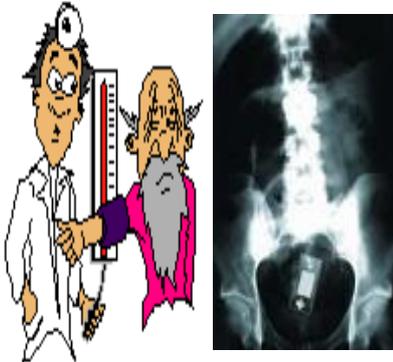
# 1. Recordatorio: ¿para qué sirve la contabilidad?

¿PARA QUE SIRVE LA CONTABILIDAD?

Emite información OPORTUNA de la situación de la empresa



# 2. BALANCE GENERAL



"El propósito es mostrar la posición financiera de un negocio dado, en una fecha determinada"

A. PARA ELABORAR EL BALANCE GENERAL PRIMERO HAY QUE DEFINIR

<p>Detalle que tiene la empresa:</p> <p><b>ACTIVOS</b></p>		<p>Detalle de donde se obtuvo el dinero para comprar lo que tiene la empresa:</p> <p><b>PASIVOS Y CAPITAL</b></p>
A collection of illustrations representing assets: a blue modern building, a brown multi-story building, a yellow school bus with 'SCHOOL BUS' written on it, and a desktop computer with a monitor and keyboard.	<p>(=)</p> A vertical double-headed arrow with an equals sign (=) in the center, indicating the relationship between the two columns.	<p>CAJA DE CREDITO CHALATE</p> A collection of illustrations representing liabilities and capital: a large green dollar sign, a hand holding a newspaper titled 'MUNICIPIO CHALATE', a man in a suit sitting at a desk with a computer, and a large group of diverse people.

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL}$$

## B. EL BALANCE GENERAL SE DIVIDE EN TRES PARTES

- 1. Los activos**
- 2. Los pasivos**
- 3. El patrimonio o capital contable**

### 1. LOS ACTIVOS:



Son todos los bienes y derechos, propios y ajenos que tiene el empresario en un momento determinado en la empresa.

LOS ACTIVOS SE CLASIFICAN DE ACUERDO A SU FACILIDAD DE CONVERTIRSE EN DINERO Y SE DIVIDEN EN:

#### 1.1 ACTIVOS CIRCULANTES

Son todos los bienes que posee el empresario y que realizará y convertirá en dinero en un término menor a un año, estos son: Caja, Bancos, Inventarios de materia prima, producto en proceso, producto terminado (mercadería).

## 1.2 ACTIVOS FIJOS

Son los bienes que tiene el empresario para usarlos y no para venderlos, que le sirven para desarrollar su actividad económica.

Por ejemplo: Edificios, Terrenos, Maquinaria y equipo, Vehículos, muebles y enseres, equipo de oficina.

## 1.3 OTROS ACTIVOS

Son todos los pagos por anticipado y que no se clasifican en los dos anteriores.

Por ejemplo: Alquileres pagados por anticipado, mercadería en tránsito pagada por anticipado, Primas de seguro, publicidad pagada por anticipado.

# 2. LOS PASIVOS:



Es el valor de las deudas que posee el empresario y se clasifica según su exigibilidad así:

## 2.1 Pasivos a corto plazo o circulante

Sobre giros bancarios, proveedores, obligaciones bancarias pagaderas en menos de un año, impuestos por pagar, débito fiscal.

## **2.2 Pasivos a largo plazo**

Son las deudas que el empresario debe pagar en un plazo mayor de un año, por ejemplo: Obligaciones bancarias.

## **2.3 Otros pasivos**

Son los pasivos que no se clasifican en los dos anteriores, por ejemplo: Anticipos de clientes.

# **3. PATRIMONIO**



*Es la diferencia entre los activos y los pasivos de la empresa y es lo que en realidad lo que le pertenece al empresario, por ejemplo:*

## **3.1 Capital social**

Es el capital semilla o con lo que empezó su empresa.

## **3.2 Utilidades retenidas de periodos anteriores**

Son las utilidades reinvertidas en la empresa o por distribuir.

## **3.3 Utilidades del periodo actual**

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

# C. LA ECUACIÓN CONTABLE

Los tres elementos del balance general presentan la estructura contable básica, la cual se expresa así:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL}$$
$$A = P + C$$

# D) ESTRUCTURA DEL BALANCE GENERAL

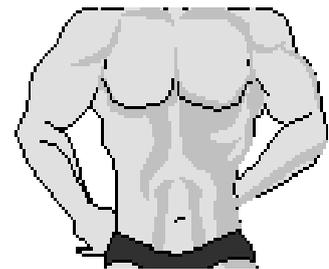
## a) Encabezado:

- Nombre de la empresa
- Nombre del estado financiero
- Fecha de formulación.



## b) Cuerpo

- Nombre y valor detallado de cada una de las cuentas
- Importe del patrimonio



## c) Pie

- Nombre y firma del propietario
- Nombre y firma del contador que lo elaboró, nombre, número de autorización y firma del auditor externo, si sus activos sobrepasan los ¢ 300,000.00.



# E. FORMA DE PRESENTACION:

a) En forma de cuenta u Horizontal.



Es una presentación estética, que presenta a la izquierda los activos y a derecha los pasivos y el patrimonio. Esta forma responde a la ecuación contable de:

**Activo = Pasivo más Patrimonio**

## Esquema de Balance General

Balance General al \_\_\_\_\_

<b>Activo Circulante</b>		\$	<b>Pasivo a corto plazo</b>	\$
Caja	\$		Sobregiros	\$
Bancos	\$		Proveedores	\$
Cuentas por Cobrar	\$			
Inventario	\$			
<b>Activo Fijo</b>		\$	<b>Pasivo a largo plazo</b>	\$
Terrenos	\$		Créditos bancarios	\$
Edificios	\$			
Maquinaria	\$		<b>Patrimonio</b>	\$
Equipo	\$			
Mobiliario	\$			
<b>Otros activos</b>		\$		
Papelería	\$			
Propaganda pagada	\$			
Primas Seguros de Vida	\$			
<b>Total Activo</b>		\$ _____	<b>Total pasivo mas Patrimonio</b>	\$ _____

F \_\_\_\_\_  
Propietario

F \_\_\_\_\_  
Contador



**b) En forma de reporte o vertical.**

Se presentan primero los activos y a continuación hacia abajo los pasivos y el patrimonio. Esta forma obedece a la formula:

Esta forma responde a la ecuación:

<b>Activo - pasivo = Capital contable (Patrimonio)</b>
--

Este tipo de presentación permite analizar en forma comparativa.

**Balance en forma de reporte (ojo falta encabezado y pie)**

<b>Activo Circulante</b>		\$	
Caja	\$		
Bancos	\$		
Cuentas por Cobrar	\$		
Inventario	\$		
<b>Activo Fijo</b>		\$	
Terrenos	\$		
Edificios	\$		
Maquinaria	\$		
Equipo	\$		
Mobiliario	\$		
<b>Otros activos</b>		\$	
Papelería	\$		
Propaganda pagada	\$		
Primas Seguros de Vida	\$		
<b>Total Activo</b>			
<b>Total Activo</b>			\$
Menos			
<b>Pasivo a corto plazo</b>		\$	
Sobregiros	\$		
Proveedores	\$		
<b>Pasivo a largo plazo</b>		\$	
Créditos bancarios	\$		
<b>Total Pasivo</b>			\$
Igual			
<b>Patrimonio</b>			\$

### E3. MODULO 3 ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS

OBJETIVOS ESPECIFICO	CONTENIDO	MÉTODO	 Tiempo en minutos	RECURSOS
<b>Del módulo:</b>  Dotar al empresario de técnicas para el cálculo de sus costos.  <b>De la capacitación:</b>  Facilitar al empresario los conocimientos básicos para que el empresario pueda administrar sus Costos.	Presentación del programa a los participantes	Expositiva.	10	Papelografo
	Presentación de los participantes	Presentación individual con nombre de la persona y empresa.	30	Tarjetas personales. Plumón.
	Administración de los costos	Expositiva.	20	Proyector cañon. Papelografo. Plumón.
	¿Qué es Costo?	Expositiva, interrogativa, metaplan.	60	Proyector cañon. Papelografo, Plumón Tarjetas, Tirro.
	Receso	Refrigerio	15	Alimentos.
	Retroalimentación	Expositiva, interrogativa.	30	Proyector cañon.
	¿Qué es gasto?	Expositiva, interrogativa y grupos de trabajo.	45	Proyector cañon. Papelografo. Tarjetas, Plumón

				Tirro.
	Clasificación de los costos variables.	Preguntas generadoras y metaplan.	30	Proyector cañon. Papelografo. Tarjetas, Plumón. Tirro.
	Clasificación de los costos fijos	Expositiva y interrogativa.	30	Proyector cañon. Papelografo. Plumón.
	EL punto de equilibrio como técnica de planificación, control y evaluación.	Preguntas generadoras, Expositiva, interrogativa	30	Proyector cañon. Papelografo. Plumón.
	Receso.	Almuerzo	60	Alimentos
	Retroalimentación	Expositiva, interrogativa.	60	Proyector cañon. Papelografo. Tarjetas, Plumón. Tirro
	Ejemplo práctico	Expositiva, trabajo de grupos. Plenaria	60	Proyector cañon. Papelografo. Tarjetas, Plumón. Tirro
	Discusión del ejemplo	Expositiva, interrogativa	30	Proyector cañon. Papelografo. Tarjetas, Plumón
	Evaluación	Escrita.	30	Proyector cañon. Papelografo, tirro Tarjetas y Plumón.

# DESARROLLO DEL MODULO 3



## ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS

*Programa de Capacitación*



El empresario que sabe manejar  
El empresario que sabe manejar  
los costos de sus productos...



*...está en ventaja*

*frente a su competencia*



# Índice

## MODULO 3

PREGUNTAS GENERADORAS

INTRODUCCIÓN

2. ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS

A. ¿QUÉ ES COSTO?

B. ¿QUÉ ES GASTO?

C. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS VARIABLES Y COSTOS  
FIJOS.

D. PUNTO DE EQUILIBRIO COMO TÉCNICA DE  
PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN.

E. EJEMPLO PRÁCTICO



¿QUÉ SON  
LOS COSTOS?



Para qué me sirve  
calcular mis costos...

¿existen técnicas para saber el  
comportamiento de los  
costos?...



¿Cómo se clasifican  
los costos?



**Qué son  
los gastos  
entonces...**



# Introducción

## ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS



El empresario que sabe calcular  
adecuadamente los costos  
en su empresa , tiene  
mayores probabilidades de éxito  
en su gestión empresarial

# 1. ADMINISTRACION DE COSTOS



## 1.1 ¿Qué es costo?

Se define como el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios que se mide en términos económicos (\$), mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtiene los beneficios, entonces:

**"Es una inversión recuperable que generalmente se presenta en los derechos (activos)"**

## 1.2 ¿Qué es gasto?

Es un costo que ha producido un beneficio y que ha expirado, por lo que:

**"Es un desembolso no recuperable que se aplica directamente a los resultados"**



El empresario que sabe calcular adecuadamente los costos en su empresa, tiene mayores probabilidades de éxito en su gestión empresarial.

En los momentos actuales, los precios de los productos y servicios están en constante cambio, lo que exige del empresario un mayor conocimiento del comportamiento de los costos de los diferentes factores que intervienen en la producción de los bienes y servicios que ofrece.

A continuación se ofrece al empresario, una herramienta sencilla y práctica que le permita clasificar, calcular, controlar los costos y analizar las condiciones que tiene en su empresa.

## **ejemplos de gastos:**

**Los gastos administrativos en todas las empresas: Son los causados por el funcionamiento de la oficina y el manejo del negocio.**

<b>INDUSTRIA</b> 	<b>SERVICIOS</b> 	<b>COMERCIO</b> 
<b>Sueldos y salarios fijos del personal de oficina</b>	<b>Sueldos y salarios fijos del personal de oficina</b>	<b>Alquiler</b>
Gerente	Gerente	Servicios públicos
Secretaria	Secretaria	<b>Sueldos y salarios fijos del personal de oficina</b>
Vendedores	Vendedores	Gerente
Mensajero	Mensajero	Secretaria
Ordenanza	Ordenanza	Vendedores
Otros	Transporte	Mensajero
Transporte	Teléfono y correo	Ordenanza
Teléfono y correo	<b>Mantenimiento de equipos de oficina</b>	Otros
<b>Mantenimiento de equipos de oficina</b>	Papelería	Transporte
Papelería	Elementos de aseo	Teléfono y correo
Elementos de aseo	Otros.	Mantenimiento de equipos de oficina
Otros.		Papelería
		Elementos de aseo
		Otros.

### Ejercicio

Clasifique cada uno de los siguientes costos y gastos según su criterio, colocando una \*C\* a los costos y una \*G\* a los gastos.

Pago de alquiler	_____
Compra de materia prima	_____
Pago de salarios	_____
Pago de servicios públicos	_____
Depreciación de equipo	_____
Pago de comisión de vendedores	_____
Pago de publicidad en radio	_____
Pago de impuestos municipales	_____

## 1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS: VARIABLES Y FIJOS

LOS COSTOS VARIABLES	LOS COSTOS FIJOS
	
Se llaman "VARIABLES" porque su valor aumenta y disminuye cada vez que la producción y las ventas aumentan o disminuyen.	Se llaman "FIJOS" porque su valor no depende del volumen de producción y ventas.
Insumos y repuestos	Sueldos y salarios fijos y sus respectivas prestaciones.
Mercancías.	
Mano de obra al destajo.	Alquiler del local de la planta.
Comisiones sobre las ventas.	Mantenimiento de máquinas y equipos de producción.

**"Un costo fijo se diferencia de un gasto en que el costo forma parte del producto y el gasto no"**

### ***1.4 EL PUNTO DE EQUILIBRIO COMO TÉCNICA DE PLANIFICACION, CONTROL Y EVALUACION.***



Se conoce al punto de equilibrio de una empresa al volumen de ventas para el cual, los ingresos equivalen exactamente a los costos totales, es decir es el punto en que la empresa, a pesar de estar activa, no obtiene pérdidas ni utilidades. Esto permite contar con datos precisos, referentes a la cantidad de costos fijos y variables mas convenientes para maximizar las utilidades según las ventas esperadas.

El punto de equilibrio se establece por medio de un gráfico que muestra la relación de los beneficios con los diferentes volúmenes de ventas y costos, de tal forma que llega a señalar el volumen de ventas en que los ingresos cubren exactamente los costos y por tanto no hay beneficios ni perdidas.

## A. Ejemplo práctico:



Hola Don Carlos,  
¿Cómo le va en el negocio  
de Tortas mexicanas?



Hola don Hector, Creo que bien,  
aunque tengo un problema...

No puedo identificar, cuantas tortas tengo que vender  
para recuperar lo invertido...  
y cuánto realmente gano al mes...



ah.. le recomiendo el análisis  
de punto de equilibrio..





*...y ¿Cómo lo hago?...*

**muy sencillo veamos  
un ejemplo...**

conteste lo siguiente:



*Precio de venta por cada torta es \$2.00*

*Costos Fijos de operación por período \$71.00*

- a. Publicidad es \$15.00*
- b. Sueldos gerenciales es \$36.00*
- c. Arrendamiento es \$20.00*



*(por unidad)= Costos variables por unidad es \$1.00*





¿Cuántas tortas debo vender para no perder ni ganar en el mes...?

R/ Divide los Costos Fijos entre precio de venta menos costos variables por unidad

$$\begin{array}{r} \$71 \\ \hline (\$2) - (\$1) \end{array} = 71 \text{ tortas debe vender}$$

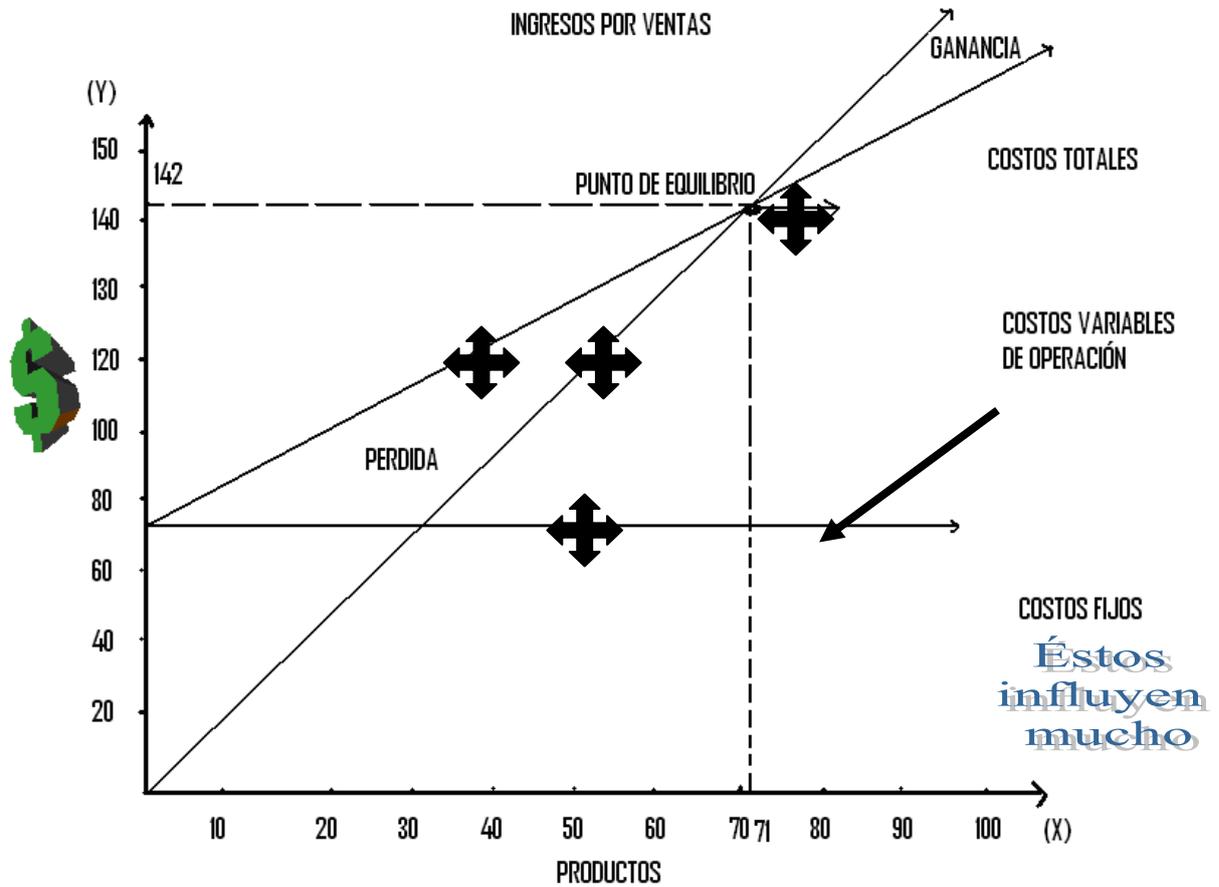
$71 \times \$2$  (precio de venta) = \$142.00  
Ingresos por ventas

puedes hacer esto también...

$$\begin{array}{r} \$71 \\ \hline 1 - \frac{(\$1)}{(\$2)} \end{array} = \$142$$



Ilustrémoslo con El gráfico...



**LO QUE VENDA A PARTIR DE 71 TORTAS  
ES GANANCIA,  
SI VENDO MENOS ES PERDIDA**

## BASE DE DATOS DE COMERCIO 2006 (anexo 11)

Nº	Nombre del Contribuyente	Nombre de la Empresa	Dirreccion	Especificacio del Comercio
1	Alas Francisco Audelio	Una Pulperia	Reubicacion Nucleo 1 pol 11	Microempresa
2	Juan Carlos Alas Mendoza	PC Shop SA de C.V	6ª Avenida sur Bª El Calvario	Microempresa
3	Alas de Barranza Maria Dolores	Bazar LOLY	Calle Morazan y 6ª Avenida Norte	Microempresa
4	Alas de Carabante Martha Morena	Tienda Morenita	Nucleo 3 pol. 10 N° 18 Reubicacio	Microempresa
5	Alas de Guevara Ana Margot	Pupuseria Josue	6ª avenida Norte Bª El Calvario	Microempresa
6	Alas Vilma del Transito	Minitiendita Vilma	Nucleo 2 pol. 15 # 11, Reubicacion	Microempresa
7	Alas de Villafranco Isabel	Tienda	Nucleo 2	Microempresa
8	Alas Garcia Douglas Alejandro	Gasolinera Shell las Mesas	Plan las Mesas	Microempresa
9	Alvarado Lopez Miguel Antonio	Variedades Alvarado	Calle Morazan # 12 Bª El Centro	Microempresa
10	Alvarado Orteaga Martha Gloria	La Neveria 1	San Salvador	Microempresa
11	Alvaenga Alvarenga Francisco	Tienda Alexandra Maria	Calle Sn. Martin Frente a Catedral	Microempresa
12	Alas Landaverde Juan Ramon	Un Chalet	Calle San Martin Frente a Catedral	Microempresa
13	Alvarenga Efrain Evelio	Electronica 2000	1ª Calle Poniente y Av. Fajardo	Microempresa
14	Alvarenga de Monge Sonia Yanira	Heladeria Sarita	Bº El Calvario Lo cal 2	Microempresa
15	Alvarenga de Zelada Lesvia Marisol	Almacen El Baratazo	4ª C. Ote. Y Ave. Libertad Bª San Ant	Microempresa
16	Alvarenga Gladis Yaneth	Lacteos San Antonio	Calle Morazan Barrio El Calvario	Microempresa
17	Arteaga Landaverde Felicita	Tienda		Microempresa
18	Alvarenga Marquez Carlos	Tienda Popular Comercio Sarai	Final 3ª C. Ote Bª El Cañvario	Microempresa
19	Alvarenga Marin Dora Maria	Calzado Doris	Calle San Martin Frente a Catedral	Microempresa
20	Alvarenga Soledad Dolores	Pupuseria Soledad	C. Morazan Bª El Calvario	Microempresa
21	Ayala Jose Salomon	Librer. Astrid Rafaela		Microempresa
22	Ayala Ayala Jose Salvador	Variedades y Librería Erick	Final Calle Morazan Fte INFRAMS	Microempresa
23	Ayala de Ayala Rosalina	UN Chalet		Microempresa
24	Ayala Galdamez Nixon Andrez	Tienda y Productos Lacteos Sarita	Caserio Las Talpujas	Microempresa
25	Ayala Monge Delmy de Jesus	Variedades Delmy	Nucleo 2 Pol 3 # 11 Reubicacion	Microempresa
26	Alfaro Guardado Reina	Curiosidades Susy	Bª La Sierpe Sector 4 # 13	Microempresa
27	Auto Sevicio Duran S.A DE c.v		Lote Primavera	Microempresa

28	Amaya de Salguero Martha Ines	Bazar Marinita	Calle Morazan Fte. Mercado Mpal	Microempresa
29	Amaya de Salguero Martha Ines	Agroferreteria El Halcon	C. Morazan # 17 Bª El Calvario	Media empresa
30	AcoproArte El Renacer	El Renacer Chalateco	C.Libertad # 7 Bº El Centro	Microempresa
31	Alubi Ramos Mario Luis	MEDICOMP S.A de C.V	6ª C. Poniente Edificio Maria Julia n. 2	Microempresa
32	Albeto Escobar Maria Ester	Tienda Ester	Urbanizacion Totolco Pol.N 25	Microempresa
33	Almacen ADOC	ADOC		Microempresa
34	Angulo Flamenco Yolanda Sarai	Venta y Mantenimiento de Comp.	Av. Libertad y 2ª Calle Poniente	Microempresa
35	Arreaga de Portillo Juana Gloria	Una Pulperia		Microempresa
36	Avelar Rivera Raul Salvador	Gasolinera Super Gas	KM. 76 1/2 Carretera a 55 lot Primavera	Microempresa
37	Aguilar Sanchez Julio Fermin	Venta de Platanos	1ª C. Ote Bª El Centro Frente a Juzgado	Microempresa
38	Alberto Pedro	Restaurante La Habana		Microempresa
39	Ardon Hernadez Andrez	Una Tienda	2ª C. Pte. y 6ª av. Sur Bª San Antonio	Microempresa
40	Borja Castro Irma	Tienda Irma	Nucleo 2 Pol.10 #19 Reubicacio	Microempresa
41	Bvendia Amelia del Carmen	Minitienda	Reubicacion Nucleo # 1 Pol. 5 nº 10	Microempresa
42	Banco Agricola S.A	Banco Agricola		Microempresa
43	Castillo Murcia Orlando	Un Deposito de Bebida		Microempresa
44	Jorge Alberto Castillo	Solaires Castillo	1ª Calle Pte. Casa 1 Bª San Jose	Microempresa
45	Castillo Franco Juan Abdulio	Maquinas Juego Nintendo	4ª calle Oriente Calle Morazan	Microempresa
46	Castillo Huese Santos Pastor	Electronica Castillo	4ª Calle Poniente Frente al Kinder	Microempresa
47	Castillo Oliva Jose Miguel	Chalet	Reubicacio Nucleo 1 Fte Pol.3	Microempresa
48	Cartagena de Gomez Maria Milagro	Agroferreteria El Milagro	Calle Morazan Bª El Calvario	Microempresa
49	Cartagena de Aleman	Tienda Sarita	Sector 4 BARRIO La Sierpe # 11	Microempresa
50	Cartagena Ayala Maria Martha	Agroferreteria El Liomon	Av. Libertad Desvio El Limon	Microempresa
51	Contreras Vilma Amparo	Chalet	Calle San Martin Pegado A la Ctedral	Microempresa
52	Contreras Barreras Edgar Ivan	CEDECEL	6ª Calle Poniente y A.V Libertad	Microempresa
53	Contreras de Garcia Nidia Abelqui	Sorbeteria		Microempresa
54	Cañada Flamenco Eduardo Elias	Sorbeterin Toremost	3 AV. Sur Bº El Calvario	Microempresa
55	Caballero Corado Rene Antonio	Compu Mania	2ª C. Pte. Bª El Centro	Microempresa
56	Carranza Reyes Vicente	Agro Servi	2ª calle Oriente Bª Centro	Microempresa
57	Calderon de Salazar Maria Lilian	Una Pulperia		Microempresa
58	Campos Morales Mirna Evelyn	Una Pulperia		Microempresa
59	Cardoza de Morales Elsy	Cafetin y Pasteleria Elsy	Calle Morazan Bª El Calvario	Microempresa
60	Cardoza Serrano Rodolfo Antonio	Bazar Lupita	Calle Morazan Bª El Calvario	Microempresa
61	Carranza Maria Teresa	New York Boutique	1ª Calle Poniente Bª El Centro	Microempresa

62	Chacon Argueta Rafael Angel	La Parrilla de Alberto	Calle San Martin Bª Centro	Microempresa
63	COM-AGRO S.A DE C.V		Av. Libertad # 5 Bª El Centro	Microempresa
64	Carabante de Salinas	Tienda Anita	Final 4ª C. Ote Bª San Antonio	Microempresa
65	Coto Roberto Arturo	Tienda	4ª Calle Poniente Bª Chile	Microempresa
66	Cortez de Aguilar Maria del Carmen	Farmacia Diaz Cerrato	Avenida Libertad # 12 Bª Centro	Microempresa
67	Crespin de Serrano Maria Hilda	Bazar Omar	C. Morazan Bª El Calvario Frente Baratillo	Microempresa
68	Cruz Castro Glenda Patricia	Tienda Glenda	Ciudad Totolco POL."1" # 9	Microempresa
69	Deras Ana Maria	Una Pupuseria		Microempresa
70	Deras Alberto Maria Hilda	Tienda Silvia 2	3ª C. Ote # 18 Bª El Calvario	Microempresa
71	Deras Valle Victor Manual	Tienda Silvia	4ª A.v Norte Barrio El Calvario	Microempresa
72	Diaz Ana Margarita	Pupuseria Tienda Angelita	6ª calle oriente Bª El Chile	Microempresa
73	Diaz Telma	Expendio de Aguadiente	6ª AV. Sur y Calle Dolores	Microempresa
74	Diaz Guardado Esperanza	Tienda	6ª AV. Sur y Calle Dolore Martell	Microempresa
75	Diaz Menjivar Jose Roberto	La Neveria	4ª calle poniente Bª E I Centro	Microempresa
76	Diaz Perez Willian Ernesto	Venta de Celulares		Microempresa
77	Delgado Rosa Amelia	MiniTienda		Microempresa
78	Delgado Hernandez Mayra Noemi	Tienda Hermanitos Hernandez	Calle Morazan Bª Calvario # 57	Microempresa
79	DIHARE S.A DE C.V	Super San Antonio El Baratillo	1ª C. Morazan Bª El Calvario	Microempresa
80	Dubon Serrano Margarita	Pupuseria Comedor		Microempresa
81	Dubon Ayala Maria Lucia	Chalet		Microempresa
82	Echeverria V. DE Amaya Ester	Sin Nombre	Final 6ª Av. Sur Bº La Sierpe Sect.	Microempresa
83	Echeverria Abarca Efrain	Bazr Echeberria	Calle San Martin Bº El Centro	Microempresa
84	Echeverria de Recinos Hyde	Mini Bazar Tony	Nucleo 2 Pol. 16 #1	Microempresa
85	Elias de Guevara Rosa Aminta	Una Pulperia		Microempresa
86	Escobar Angela Victoria	Chalet	Inicio 1ª A.V Norte Bª El Centro	Microempresa
87	Escobar Dolores	S/A		Microempresa
88	Escobar Romero Jose Elias	Agroferreteria Campesino	Calle San Martin Frente a Catedral	Microempresa
89	Escobar de Alberto Maria Agustina	Cafeteria		Microempresa
90	Escobar Mejia Rosa Neris y otro	Chalet Andreita	Calle Morazan Bª El Calvario	Microempresa
91	Espinosa Cain de Jesus y otra	Holiwood	4ª calle Poniente Bª El Chile	Microempresa
92	Espinosa Guardado Enrique Salvador	Variedades Mirian Azucena	3ª AV Sur Bª El Centro	Microempresa
93	El Roble Comercial S.A de C.V	Una Comercial El Roble		Microempresa
94	Erazo Juan Ramiro	Venta de comida rapido El Carboncito	3ª Avenida Sur Bª Centro Fte. Pollo	Microempresa
95	Erazo Hernandez Ana Elizabeth	Librería y Papeleria San Jose		Microempresa

96	Erazo Hernandez Juan Ramon	Expendio Agua Ardiente	El Limon	Microempresa
97	Estrada Palacios Dolores del Carmen	Comedor El Colonial		Microempresa
98	Figueroa Antonia	Tienda Toñita	Nucleo 3 Po. 1 #14 Reubicacion	Microempresa
99	Figueroa Dolores Felix	S/N	N 1 Pol. 1 #3	Microempresa
100	Figueroa Maria Benilda	Variedades Beatriz	1ª A.V Norte y 2ª Calle Poniente	Microempresa
101	Figueroa Rafael Alvaro	Farmacia La milagrosa		Microempresa
102	Figueroa Reina	Una Pulperia		Microempresa
103	Figueroa Fuentes Juan Antonio	Rocola	Nucleo 1 Pol. 13 # 18	Microempresa
104	Figueroa Figueroa Delmy Aracely	Una Tienda		Microempresa
105	Figueroa Menjivar Armida Leonor	Una miniTienda	Reubicacion Nucleo # 1	Microempresa
106	Flores de lopez Lisseth del Carmen	Cafeteria Katherine	6º Calle Poniente Bª Chile por Seguro	Microempresa
107	Fuentes Charo Rene Moris	Expendio de Agua Ardiente	1ª Calle Oriente Bª Centro	Microempresa
108	Fuentes Galdamez Digna Cecibel	Colombia Café	3ª A.V Sur Bª Centro	Microempresa
109	Fuentes de Alfaro Lucia	Confecciones y Variedades Lucy	Calle Morazan Bª El Calvario	Microempresa
110	Fuentes de Galdamez Teresa de Jesus	La Cocina de Doma Luisa	Carretera a San Salvador Lotificacion	Microempresa
111	Fuentes de Menjivar Maria Teresa	Farmacia La Fuente	4ª Calle Pt. # 11 Barrio El CENTRO	Microempresa
112	Franco Maria Elena	Una Pulperia		Microempresa
113	Franco Fuentes de Guardado	Tienda Hallison	Ciudad Totolco Pje. Veh. 3	Microempresa
114	Fernandez Alfaro Rosa Magdalicia	Chalet	C. a La sierpe y Talleres de Braulio	Microempresa
115	Fuentes Guardado Julia Edith	MiniTienda		Microempresa
116	Galdamez Cristobal	Casa de Empeño Chalateca		Microempresa
117	Galdamez Maria Isabel Cristina	Un Chalet		Microempresa
118	Galdamez Natividad Mercedes	Un Comedor El Seis	Calle Morazan	Microempresa
119	Galdamez Gavarrete Juan Carlos	Una Cafeteria Melas	2ª Calle Oriente	Microempresa
120	Galdamez Paz de Menjivar, Marta Alicia	Variedades San Martin	Barrio San Antonio Frente al Hospital	Microempresa
121	Galdamez V. de Morales Ana Consuelo	Un Expendio de Aguardiente	2ª Calle Ote. 2ª A.V Sur Bª San Antonio	Microempresa
122	Garcia Rena de La Paz	Variedades K. Y B	4ª Calle Poniente Bª El Centro	Microempresa
123	Garcia de Landaverde Zoila Isabel	Una Pulperia		Microempresa
124	Guardado Esperanza del Carmen	Floristeria y Artesania Margarita	6ª Calle Poniente Bª El Chile	Microempresa
125	Guardado Julia Gloria	Una Pulperia	Pasaje Caja de Agua	Microempresa
127	Guardado Maria agdalena	Un Chalet		Microempresa
128	Guardado Maria Trinidad	Una Pulperia		Microempresa
129	Guarado Alas Wilfredo	Venta de Mat. de Const. La Ceiba	Canton Guarjila	Microempresa
130	Guardado Delgado Otmaro	Restaurante El Paraiso	1ª Calle Otte Bª Calvario	Microempresa

131	Guardado Ramirez Maria Elena	Tienda La Economica	Urbanizacion Totolco Pol. "a" # 12	Microempresa
132	Guardado de Abarca Sonia de Jesus	Tienda Milton	Nucleo 3 Pol. 6 #14 Reubicacion	Microempresa
133	Guardado de Sanchez Gladis Ileana	Vivero El Jardin Chalateco	6ª A.V Sur Bª Calvario	Microempresa
134	Guardado de Zeceña Flor de Maria	Tienda Flor	Barrio La Sierpe	Microempresa
135	Guevara Jose Salvador	Una Pulperia		Microempresa
136	Guevara Jesus Anacleto	Tienda de Armas Maya	4ª Calle Pte. Bª El Centro	Microempresa
137	Gomez Jose Concepcion	Una Pulperia		Microempresa
138	Gomez Arteaga Salvador	Billar El Manguito	Canto San Jose	Microempresa
139	Galvez de Deras Rosario de Maria	Variedades Alejandrito		Microempresa
140	Gonzalez Juan Antonio	Comedor y Pupuseria Paulita	Inicio 1ª A.V Norte Bª El Centro	Microempresa
141	Gonzalez de Menjivar Reina		Puesto Mercado	Microempresa
142	Gutierrez Ramos Felipe de Jesus	Comedor Karol Yas	2ª A.V Sur Bª San Antonio	Microempresa
143	Guzman Peña Maria Dinora	Una Pulperia	A.V Fajardo Costado Norte de Excine	Microempresa
144	Hernandez Moise David	Impotaciones Hernandez	Calle Morazan Frente a Librería Morazan	Microempresa
145	Hernandez Ayala Angelina	Una Rocola	Canton Las Minas	Microempresa
146	Hernandez Borja Jose Dimas	Un Expendio de Aguardiente	Colonia Fatima	Microempresa
147	Hernandez Contreras Netly Yolanda	Una Tienda	A.V Libertad Bª Centro	Microempresa
148	Hernandez Gonzalez Rigoberto	Comercial y Electronica Etel	3ª A.V Sur Frente a Banco Salvadoreño	Microempresa
149	Hernandez Ibañez Maria Cruz	Un Expendio de Aguardiente		Microempresa
150	Hernandez Martinez Martha Isabel	Una Zapateria		Microempresa
151	Hernandez Portales Alvaco Ernesto	S/N	4ª C Pte. y Av Libertad Bª El Centro	Microempresa
152	Hernandez de Castro Maria Francisca	Una Tienda	Calle Morazan	Microempresa
153	Hernandez de Erazo Ana Gloria	Un Expendio de Aguardiente	Canton San Jose	Microempresa
154	Hernandez Maria de Rosario	Una Tienda Economica Familiar	2ª Calle Oriente Bª San Antonio	Microempresa
155	Henriquez Ordoñez Victor Manuel	Una Tienda Vicar		Microempresa
156	Henrique de Menjivar Soledad	Una Pulperia		Microempresa
157	Henriquez de Ramirez Deysi	Variedades Deysi	Inicio Calle Morazan Bª El Centro	Microempresa
158	Ibañez SolisRosa Deysi	Un Expendio de Aguardiente		Microempresa
159	Industrias Caricia S.A de C.V	Tienda Lee Shoes	Barrio El Centro Calle Morazan	Microempresa
160	Inversiones Majave S.A deC.V	Inversiones Majavi S.A de C.V	Caserio Totolco KM 62 C.a.s.s	Microempresa
161	Inversiones Textiles Mas S.A DE c.v	Inversiones Textiles Mas S.A	C. Ppal. Bª El Centro 3ª A.V Sur	Microempresa
162	Jacobo Lorenzo de Jesus	Plateria El Diamante		Microempresa
163	Jimenes Maria Delmy	Farmacia Befar		Microempresa
164	Jimenes Maria Dolores	Tienda y Comedor Lolita		Microempresa

165	Jimenez Martinez Virginia Elena	Un Centro de Copias	3ª Calle Oriente Barrio E I Centro	Microempresa
166	Jimenez Orellana Juana Cruz	Pupuseria La Bendicion de Dios		Microempresa
167	Jimenezde Hernandez Azucena	Farmacia San Miguel	1ª Calle Oriente # 9 Barrio El Calvario	Microempresa
168	Joya de Nuñez Gloria	Variedades Aries	4ª C Pte. Bº Centro Cont. Bco. de Comer.	Microempresa
169	Koormaos S.A DE c.v	Farmacia Vista Hermosa		Microempresa
170	Martinez Amelia Margarita	Comedor El Amigo	4ª Calle Pte Bª El Centro	Microempresa
171	Martinez Martinez Roberto Antonio	Tienda Karina	Reubicacion Nucló 2 Pulg 4 # 25	Microempresa
172	Martinez Mendez Daniel de Jesus	Tienda La Montaña		Microempresa
173	Martinez de Castro Irma	Una Tienda	Reubicacio 1 POL. 10 C 15	Microempresa
174	Martinez Calleja de Hernandez Dora Alicia	UN Chalet de Catedral		Microempresa
175	Magaña Tejada Roberto Carlos Antonio	El Nuevo Rinconcito	Calle Miguel Placido Peña	Microempresa
176	Mejia Arnulfo	Un Expendio de Aguardiente	1ª a.v Sur Bª E I Chile	Microempresa
177	Mejia de Solis Rosa Martha	Telcel "Jhoes"	Calle Morazan Frente a ModaGangas	Microempresa
178	Mejia Claudia Maria	Vatiedadess Claudia	Calle Morazan # 12 Bª El Calvario	Microempresa
179	Mejia Jose Teodoro	Un Chalet	Final Calle Morazan	Microempresa
180	Mejia Muñoz Jose Mario	Productos Lacteos YANY	2ª Av Norte y C. Morazan Bº Calvario	Microempresa
181	Mejia Velasquez Maria Isabel	Un Chalet		Microempresa
182	Mejia Vivar Juan Jose,jose Ciro Zelaya	Un Billar Cancha Club	Frente a Cancha la Maraña	Microempresa
183	Mejia de Arrianza Rosa Margarita	Un Restaurante	1ª Calle Poniente Bª El Centro	Microempresa
184	Melgar Lopez Genaro	Un Expendio de Aguardiente	Colonia Veracruz	Microempresa
185	Melgar Lopez Genaro	Una Pulperia	Colonia Veracruz	Microempresa
186	Melgar Dubon Maria Elva	Un Chalet	Calle San Martin y 1ª A.V Norte	Microempresa
187	Melgar Hernandez Sigfredo	Comedor Katy	Pasaje 3 Bª El Calvario	Microempresa
188	Mena Braulio Erasmo	Mena	Inicio A.V Libertad Barrio El Chile	Microempresa
189	Mena Francisco Antonio	Venta de Cal	Puesto de Mercado	Microempresa
190	Mendez Menjivar Salvador Ernesto	Cafetin Rosy	1ª Calle Oriente Bª Calvario	Microempresa
191	Menjivar Landaverde Juan Ramon	Tienda Deportiva Emerson Sport		Microempresa
192	Menjivar Urbina James Antonio	JG Menjivar	6ª Calle Poniente # 24 Bª El Chile	Microempresa
193	Menjivar Dora Esmeralda	Centro de Ventas AVON	Bº El Centro Atrás del Kinder Nacional	Microempresa
194	Menjivar Maria Bernandina	Un Bazar		Microempresa
195	Menjivar Maria Consuelo	Una Pulperia	Barrio E I Centro Primera Calle Oriente	Microempresa
196	Menjivar Mena Jose Ricardo	Calzado Cristian Sport	4ª C. Pte. y Av Luciano M. Bª E I Centro	Microempresa
197	Menjivar Rosa Gladis	Una Pulperia	6ª Calle Pte. Bº El Chile # 57	Microempresa
198	Menjivar Rosa Lastenia	Tienda		Microempresa

199	Menjivar Ayala Bernabe	Un Expendio de Aguardiente	Barrio La Sierpe Sector 2	Microempresa
200	Menjivar Calles Juan Ramon	Una Tienda		Microempresa
201	Menjivar Zamora Rosa Erlinda	Tienda Rosita	Nucleo2 Pol. #25 Reubicacio	Microempresa
202	Menjivar de Figueroa Maria Orbelina	Un Expendio de Aguardiente	Nucleo 1 Pol. 9 Fuera del Redondel	Microempresa
203	Menjivar Hernandez Reina	Varietades Lili		Microempresa
204	Menjivar Vda Monge Paula		Puesto Mercado	Microempresa
205	Monge Ayala Silvia de Jesus	Una Puseria	Nucleo 2	Microempresa
206	Monge Jose Atilio	Tienda La Catedral	Nucleo 2 Pol. 3 #5	Microempresa
207	Monge Torres Jose Dinoel	Exp. de Aguardiente y Abarrotes	Nucleo2 Pol.16 C23	Microempresa
208	Monge Menjivar Imelda Marleny	Comedor Paulita	Atrás del Mercado	Microempresa
209	Monge de Monterrosa Maria Rosa	Tienda Doris II	4ª Calle Oriente Bª Centro	Microempresa
210	Morales Menjivar Carlos Walberto	Conexión Celular	Barrio El Calvario Morazan # 33	Microempresa
211	Morale Edgardo Aristides	Auto Servicio Mocar	4º Calle Poniente Bª Centro	Microempresa
212	Morales Lopez Oscar Pantaleon	Una Tienda		Microempresa
213	Montano de Lopez Maritza del Carmen	La Casita del Bebe	2ª Calle Poniente Bª Cento	Microempresa
214	Morales de Rivas Maria Marlene Astrid	Una Pulperia		Microempresa
215	Murcia Miguel Geovany	Una Cafeteria y Panaderia		Microempresa
216	Murcia Sibirian Santos	Miniferreteria Felipe	3ª Calle Oriente Barrio E I Calvario	Microempresa
217	Marroquin Jorge Amilcar	Tienda 10 y15		Microempresa
218	Marroquin Alcides Antonio	Tienda El Oferton	4ª Calle Poniente Bª El Centro	Microempresa
219	Magañas de Deras Ana Leticia	Arreglos y Detalles Daniela	6ª Calle Poniente Bª El Chile # 7	Microempresa
220	Mas Ropa S.A deC.V	Abarroteria Licores Envasados		Microempresa
221	Marta Gomez Fabio	Un Chalet		Microempresa
222	Mayorga Jimenez Blanca Evelyn		Calle Morazan Barrio El Calvario	Microempresa
223	Maye Rosales Samuel San Antonio	Tienda Samuel	2ª Calle Otte Y 2ª A.V Sur	Microempresa
224	Mendoza Otero Ricardo Elias	Distarcel	Calle Moraza Barrio El Calvario	Microempresa
225	Montes Soriano Alex Odir	Tienda La Favorita	Calle San Martin Frente a Catedral	Microempresa
226	Monterrosa Julieta Consuelo	Restaurante Doña Quiri	1ª Avenida Sur y 4ª Calle Ptte Bª Centro	Microempresa
227	Monterrosa Rauda Maria Rafaela Angelica	Tienda San Antonio	2ª C. Ote. Y 2ª Av Sur Barri San Antonio	Microempresa
228	Navarrete Elderly Omar	Un Carrito Movil		Microempresa
229	Navarrete Jose Manuel Antonio	Plateria		Microempresa
230	Nuñez Henandez Antonio	Billar		Microempresa
231	Nuñez Quintanilla Maria Lucila	Una Abarroteria	Barrio El Centr Calle Morazan	Microempresa
232	Landaverde Rosa Elida	Una Sinfonola		Microempresa

233	Landaverde Zoila Isabel	Una Tienda		Microempresa
234	Landaverde Molina Sandra Judith	Variedades Vilma Judith	Calle Morazan #15 Barrio El Calvario	Microempresa
235	Landaverde de Oliva Concepcion	Un Expendio de Agua Ardiente	Reubicacion Nucleo # 2	Microempresa
236	Lara Alvarenga Mario Antonio	Venta de Frutas y Verduras Memito	Urbanizacion Totolco Block "f" #18	Microempresa
237	Lara Monge Blanca Yanira	Una Rocola	Nucleo 2 Pol.16 # 22	Microempresa
238	Lara Lara Jose Dimas	Tienda Dimitas	Nucleo 2 Pol.8 # 7 Reubicacion	Microempresa
239	Lara Menjivar Pedro Alberto	Un Billar		Microempresa
240	Lopez Maria	Un Chalet		Microempresa
241	Lopez Ramon Pedro	Tienda Marinita	Calle Morazan Barrio E l Centro	Microempresa
242	Lopez Lopez Cesar Leonel	Cafetin Los Amigos	Final Calle Morazan Barrio Calvario	Microempresa
243	Lopez Monge Amelia Veronica	Librería Y Papeleria Morazan	Calle Morazan Barrio El Calvario	Microempresa
244	Lopez de Aguiar Leonor	Variedades Leonor	Calle Morazan #12 Frente a Bazar	Microempresa
245	Lopez de Marroquin Sonia Betty	Una Tienda Variedades Carol		Microempresa
246	Lopez de Mejia Maria Ceferina	Pupuseria Toñita	4ª Calle Poniente Barrio El Centro	Microempresa
247	Lopez de Mendez Blanca Mirian		Caseio Las Talpujas Barrio San Antonio	Microempresa
248	Lopez de Morales Maria Antonia	Un expendio de Aguardiente	2ª A.V Sur Barrio El Centro	Microempresa
249	Lopez de Morales Maria Antonia	Un Expendio de Agua Ardiente	3ª Calle y 1ª Calle Otte Barrio Calvario	Microempresa
250	Lopez de Recinos Maria Enma	Tienda	Bº San Antonio Fte. Rest. Sumpul	Microempresa
251	Lopez Tejada Maria Marina	Una Rocola		Microempresa
252	Leon Leon Maria Adina Victoria	Un Expendio de Agua Ardiente	4ª Calle Ote Barrio San Antonio	Microempresa
253	Leones Alas Irma	Bazar Rodny		Microempresa
254	Oliva Aqna del Carmen	Tienda Lupita	6ª A.V Sur Bª Calvario	Microempresa
255	Oliva Escobar orge Adalberto	Centro "k" Carwash y Accesorios	4ª Calle Otte Barrio San Antonio	Microempresa
256	Omnisport S.A de C.V	Omnisport S.A de C.V	3ª A.V Sur Continuo Pollo Campero	Microempresa
257	Orellana Maria Sonia de Carmen	Venta de Papitas Neji		Microempresa
258	Orellana Blanca	Tienda Blanquita	Nucleo 3 Pol. 10 # 21 Reubicacion	Microempresa
259	C Luis Antonio Orellna Orellana	Cafetin	Pol. 15 # 6 Nucleo 2	Microempresa
260	Orellana Peña Santos David	Variedades Karen Yaneth	Inicio Calle Morazan Frente a Mercado	Microempresa
261	Orellana de Cartagena Juana	Comedor Juanita	Ciudad Totolco C. Principal	Microempresa
262	Orellana de Perez Marta Quely	Librería y Papeleria Allyson	Calle Morazan Continuo al Mercado	Microempresa
263	Ortega Lopez Ernesto	Venta de Celulares		Microempresa
264	Ortega Guardado Isaias	ORTPAC Importadora	Col. Joya Lenca # 10 Barri El Calvario	Microempresa
265	Ortez Manzano Ever Alexander	Cafeteria y Cervaceria Rosy	2ª Calle Otte y Pasaje Garcia	Microempresa
266	Orte de Menjivar Dora Antonia	Bazar Doris		Microempresa

267	Peñate Santos Juan Ramon	Una Pupuseria	Pasje 2 # 15 Col. Pin	Microempresa
268	Peñate Sonia Margarita	Una Tienda	C. Morazan y 4ª Av Norte Bº Calvario	Microempresa
269	Peñate de Fuentes Maritza del Carmen	Linda's Boutique	Calle Morazan Barrio El Calvario	Microempresa
270	Peñate de Mena Geisol Belliny	Variedades Maritza	A.V Libertad Bª El Chile	Microempresa
271	Peñate de Menjivar Claudia Yessenia	Bazar Claudia	6ª Calle Poniente Barrio El Chile	Microempresa
272	Pérez Landaverde, Jeimy Yosmery	Trasmagri Cayaguanca	3a. Av. Sur bo. El Chile	Microempresa
273	Pérez Landaverde, Jeimy Yosmery	Carnicería Chalateca	Calle morazán, Bo. El Centro	Microempresa
274	Pérez Jovel, Elmer Ulises	Libricantes y Accesorio La Provisión	col. Veracruz, desvio al Tiangué	Microempresa
275	Pérez Guzman, Marta Lorena	Farmacia Shalom	4a. Calle Pte, No. Bo. El Centro	Microempresa
276	Pineda de Gavarrete, Concepción del C	Hamburguesas Camir	Calle Morzán Bo. El Centro	Microempresa
277	Pineda de Gavarrete, Concepción del C	Hamburguesas Camir (2)	Barrio San Antonio Fte. al Hospital	Microempresa
278	Pineda de Gavarrete, Concepción del C	Hamburguesas Camir (3)	4a. Calle Pte, No. Bo. El Centro	Microempresa
279	Pineda de Gavarrete, Concepción del C	Variedades Julia Noemi	Calle morazán, Bo. El Centro	Microempresa
280	Portillo Santos, Nicolas	Expendio de Aguadiente		Microempresa
281	Portillo, Juan	Expendio de Aguadiente	Reubicación, Núcleo 1 polg. 1 No. 15	Microempresa
283	Portillo, María Lorenza	Expendio de Aguadiente	Reubicación, Núcleo 2 polg. 11 No. 14	Microempresa
283	Portillo Acevedo, Hector Aroldo	Despensa Familiar	3a. Av. Sur y 6a. Calle Pte, bo. El Chile	Microempresa
284	Portillo Acevedo, Hector Aroldo	Abarroteria dentro de Despensa Fam.	3a. Av. Sur y 6a. Calle Pte, bo. El Chile	Microempresa
285	Palacios Argon, Victor Manuel	Sorbeteria Pops		Microempresa
286	Padilla Salazar, Pedro Maximiliano	CICLE PARTS Taller Mant. y Rep. Autom.	C. Dolores M. y 6ª Av. Sur Bº El Calvario	Microempresa
287	Prado Rivas, Francisco José	Almacenes Prado s.a. de c.v.	2a. Calle Pte. bo. El centro	Microempresa
288	Peña, María Dolores	Un Chalet		Microempresa
289	Quijada, Marta Lilian	Cafetín Isabelita	Frente a Cancha la Sierpe	Microempresa
290	Quijada Gómez, Gerónimo	Una Pulperia		Microempresa
291	Quintanilla Núñez, Ana Deisy	Hamburguesas Karen Melisa	Av. Libertad y Calle Morazán	Microempresa
292	Ramírez, Eulalia Virginia	Una Pulperia	4a. Calle Ote, No. Bo. San Antonio	Microempresa
293	Ramírez de Guardado, Carmen y otro	Comedor y Pupuseria El Paso	Calle morazán, Bo. El Calvario	Microempresa
294	Ramírez Ramírez, Teresa	Venta de Lacteos Sugey	final calle Morazán,Bo el Calvario	Microempresa
295	Rauda, María Concepción	Una tienda		Microempresa
296	Rauda Castillo, Luis Alonso	Restaurante La Ramada	Cantón San José	Microempresa
297	Rauda de López, Marlene del Carmen	Farmacia Libertad		Microempresa
298	Rauda de Recinos, Blanca Angelica	Venta de Lacteos		Microempresa
299	Recinos, José Carlos	Tienda Karlita	Reubicación, Núcleo 2 polg. 13 No. 3	Microempresa

300	Recinos Alas, Carlos Enrique	Venta de Vehículos Usados El Conacaste	Entrada a Reubicación Nucleo No. 2	Microempresa
301	Recinos Escobar, Sofía Rafaela	Comercial Recinos Escobar	3a. Av. Sur. Bo. El Chile	Microempresa
302	Recinos Lara, José Angel	Tienda Dinita	Reub. Nucleo 2 polg. 8 No.	Microempresa
303	Recinos Quintanilla, Mauricio Enrique	Agroservicio El Sembrador	Reub. Nucleo 2 polg. 14 No. 5	Microempresa
304	Recinos Rivera, Willian Antonio	Bar y Restaurante el Chaparral	Km. 69 carretera a Chalatenango	Microempresa
305	Rivas Chavez, José Roberto	Una rocola		Microempresa
306	Rivas Rauda, Eliseo	Venta de Calzado	Puesto en el Mercado Municipal	Microempresa
307	Rivas de Acevedo, María Helda	Variedades Luisito	Calle Morazán, Bo. El Calvario	Microempresa
308	Rivas de Portillo, Yanira Lizeth	Un Chalet	Calle San Martín contiguo a Catedral	Microempresa
309	Rivas, María Rubia	Billar estratos Club		Microempresa
310	Rivera Ayala, Magdalena de Jesús	Variedades Josseline	Calle Morazán. Bo. El centro	Microempresa
311	Rivera Cedillos, Luis Alonso	Variedades Erika Briseida	Calle Morazán Bo. El Centro	Microempresa
312	Rodas de Mancía, Rosaura	Comercial Don Chepito S.a. de C.V.	3a. Av. Sur. Bo. El Centro	Microempresa
313	Rodríguez, José Gilberto	Variedades Norma Cristina	Calle Morazán. Bo. El centro	Microempresa
314	Rodríguez, María Carmen	Expendio de Aguadiente	Reub. Núcleo 3 polg. 9 No. 12	Microempresa
315	Rodríguez, María Carmen	Tienda silvita	Reub. Núcleo 3 polg. 9 No. 12	Microempresa
316	Rodríguez Ramírez, Lorenzo Alexander	Expendio de Aguadiente	Calle Morazán Bo. El Calvario	Microempresa
317	Romero Quijada, José Roberto	Venta de Mat. de Const. Los Almendros	Lot. El Limón	Microempresa
318	Romero Euceda, Orlando Alcides	Una joyería	Calle Morazán, Bo. El Centro	Microempresa
319	Rosa Fabián, Willian Omar	Agropecuarios Bito	6a. Av. Sur final pje. 3 bo. El Calvario	Microempresa
320	Rosa de Galdámez, María Isabel	tienda Regalito de Dios		Microempresa
321	Ríos Guardado, Reina Mabel	Cafetín Antojitos Típicos	Reub. Nucleo 2 polg. 4 No 2	Microempresa
322	Sandoval de Borja, Doris Dalila	Bazar Dalila	4a. C. Pte. Bo. El centro	Microempresa
323	Salinas Santana, Imelda Elizabeth	Cafetín Mary Dianita	KM.77 1/2 Lot. Primavera II	Microempresa
324	Santamaría Menjívar, Lucía	Tienda Erika	Caserío Totolco	Microempresa
325	Sánchez Pérez, Luis Edgar	Office Accesorios	final 4a. C pte Bo. San Antonio	Microempresa
326	Serrano Delgado, Berta Alicia	Cafetería el Paso		Microempresa
327	Serrano Delgado, Berta Alicia	Comedor Tita	6a. Av. Norte. Bo. El Calvario	Microempresa
328	Serrano Menjívar, Silvia Azucena	Librería y fotocopias Serrano	Calle Morazán No. 23 bo el calvario	Microempresa
329	Serrano de Escobar, María Margarita	Pupusería El Campesino	Col. Veracruz	Microempresa
330	Solis, Carlos Romeo	Expendio de Aguadiente	4a C. Ote. Bo. San Antonio	Microempresa
331	Solis, Carlos Romeo	Expendio de Aguadiente	bo. La Sierpe	Microempresa
332	Solis, Orlando	Expendio de Aguadiente		Microempresa
333	Sosa, Rafael	Variedades Andrea	Calle Morazán. Bo. El Calvario	Microempresa

334	Tejada de Henríquez, Ana Mercedes	Mercis Moda	Av. Libertad, Bo El centro	Microempresa
335	Tejada de Henríquez, Ana Mercedes	variedades Banquita 10 y 15	C. Morazán, bo. El centro	Microempresa
336	Tienda del Destacamento Militar No. 1	una tienda	Bo el Centro	Microempresa
337	Tobar de Menjívar, María Marta	una Tienda	4a. Calle Pte. Bo. El centro	Microempresa
338	Tobías, Jorge Arturo	Bazar Jorgito	Calle morazán, Bo. El Centro	Microempresa
339	Torres Bonilla, Juana Elena	Venta de Lacteos	1a. Calle pte. Bo. El calvario	Microempresa
340	Torres Salazar, Hilda Yosselin	Venta de ropa americana		Microempresa
341	Unión Comercial de el Salvador s.a. de c.v.	la Curacao	3a. Av. Sur, bo. El Centro	Microempresa
342	Urrutia, Juan Manuel	Papelería y Fotocopias star	2a. Calle Pte. bo. El centro	Microempresa
343	Valle Brizuela, Victor Manuel	una tienda	4a. Av. Norte, bo. El calvario	Microempresa
344	Valdivieso Hernández, Rene Frank IMC	IMC DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	4a. C. Pte. Bo. El centro	Microempresa
345	Vasquez, Ana Mirian	comedor		Microempresa
346	Velásquez, Adan Raul	Variedades Loren	4a. C. Pte. Bo. El centro	Microempresa
347	Ventura de López, María Orante	una pulpería	1a. Av. Norte Bo. San José	Microempresa
348	Ventura de Trinidad, Blanca Marína	Copy Tienda Marinita	Pje. Caja de Agua, bo. El calvario	Microempresa
349	Vides Monge, Mirian del Carmen	Una pulpería		Microempresa
350	Vides de Martínez, Sandra Elizabeth	Minitienda La Nueva	Col. Veracruz	Microempresa
351	Vides de López. Mirian del Carmen	Una rocola		Microempresa
352	Vogue Corporation S.A. de C.V	Vogue	2a. Calle Pte. bo. El centro	Microempresa
353	Zelaya Alvarenga, Marta Lidia	Tienda La buena Esperanza	6a. Calle Pte. Bo. El Chile	Microempresa
354	Zelaya Alvarenga, Marta Lidia	Tienda Paty		Microempresa
355	Peña de Nerio, Conny Yovana	Variedades Nancita	Av. Libertad, Bo El centro contiguo al Cine	Microempresa