

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA LOS SERVICIOS DE DESARROLLO
EMPRESARIAL (PROADE) DE LA CÁMARA DE INDUSTRIA DE GUATEMALA Y
EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO EN EL ÁMBITO DE LA
MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MIPYME)**

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR
ANA CAROLINA MELLADO EGUIZÁBAL

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2007

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1ero.	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL 2do.	Lic. Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3ro.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4to.	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
VOCAL 5to.	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñones Porras
Área Administración-Finanzas	Lic. Mynor René Morales Flores
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Luís Arturo Castillo Taracena

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Ángel Miguel González Godoy
Secretario:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Examinador:	Lic. Mario Raúl Castellanos Girón

Guatemala, 23 de octubre de 2006

Licenciado

Eduardo Antonio Velásquez Carrera

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho.

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, de fecha 17 de agosto de 2005, procedí a asesorar a la estudiante **Ana Carolina Mellado Eguizábal**, en la elaboración de su tesis titulada **“ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (PROADE) DE LA CÁMARA DE INDUSTRIA DE GUATEMALA Y EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO EN EL ÁMBITO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MIPYME)”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un novedoso aporte para la institución objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Licenciada en Ciencias de la Comunicación
Colegiado No. 6525



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CATORCE DE MAYO DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4 del Acta 8-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 3 de mayo de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 22-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 9 de marzo de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (PROADE) DE LA CÁMARA DE INDUSTRIA DE GUATEMALA Y EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO EN EL ÁMBITO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MIPYME)", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANA CAROLINA MELLADO EGUIZÁBAL, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO



Smp.

DEDICATORIA

A DIOS: por haberme dado la fuerza y las herramientas necesarias para alcanzar este triunfo, pues si no hubiese sido él el centro, esto no sería una realidad.

A LA UNIVERSIDAD: En especial a la Escuela de Administración de Empresas por todos los esfuerzos realizados para la integridad de la carrera.

A MIS PADRES: Aníbal Mellado y Marta Lidia Eguizábal, como una recompensa a todos sus sacrificios, a su amor y al hogar en el que me permitieron crecer, pues son un espejo en el cual puedo reflejarme.

A MI ESPOSO: José Roberto, por todo su amor, paciencia y apoyo incondicional, principalmente en las situaciones difíciles.

A MIS HERMANAS: Martha María, gracias por su apoyo desde que era una niña, por sus enseñanzas y sabios consejos; Karlita, gracias por permanecer siempre unidas.

A MIS SOBRINOS: Roberto Carlos y José Daniel, gracias a Dios están con nosotros para proveernos de la alegría que solo los niños saben dar.

A MIS ABUELITOS: Celina Salazar, Moisés Mellado (QPD), Filomena Corado (QPD), Santiago Eguizábal (QPD), con mucho cariño.

A MIS TIOS: En especial a: Amanda, gracias por su apoyo, cariño comprensión y paciencia; Amparito, gracias por sus sabios consejos cuando mas los necesité; Filadelfo, gracias por las palabras motivadoras para alcanzar este éxito; Elvia, Moisés, Miriam, Ada Luz, Orlando, Zaida, con mucho cariño; Bety, Rosy, Leonel, Carmencita gracias por el apoyo y amistad que me han brindado.

A MIS SUEGROS: Dorita y Ricardo, gracias por recibirme en su hogar como una hija mas.

A MIS CUÑADOS: Jorge, Ricardo, con aprecio; Doris, gracias por su confianza. En especial a Edwin Argueta, por el apoyo incondicional.

A MIS PRIMOS: con mucho aprecio.

A MIS ASESORAS: Licenciadas Maria del Carmen Mejía García y Elvia Zulhena Escobedo Chinchilla, por su valioso apoyo, enseñanza y amistad.

A MIS AMIGOS: Maria Amalia, Sonia, Luis, Israel, Karla, Teresa Trujillo, Zonnia, Katia, gracias por su amistad, apoyo y confianza. Carlos Alburez y Carlos Guevara, lo que creímos un sueño ahora es realidad.

A USTED: con especial cariño.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Página
	i - ii

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Servicios de Desarrollo Empresarial (PROADE)	1
1.1.1 Servicios financieros	1
1.1.2 Servicios no financieros	1
1.1.2.1 Capacitación Externa	1
1.1.2.2 Consultoría	2
1.1.3 Antecedentes	3
1.1.4 Objetivos del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial	6
1.1.5 Estructura Orgánica del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial	7
1.1.6 Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	9
1.1.7 Características del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial	9
1.1.8 La demanda de servicios de desarrollo empresarial	9
1.1.9 La oferta de servicios de desarrollo empresarial	10
1.1.10 Micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme)	11
1.1.10.1 Microempresa	11
1.1.10.2 Pequeña empresa	11
1.1.10.3 Mediana empresa	11
1.1.11 Incentivo	12
1.2 Mercadotecnia	12
1.2.1 El proceso de mercadotecnia	13

1.2.2	La mezcla de mercadotecnia	14
1.2.3	Mezcla promocional	14
1.2.4	Mercadotecnia de servicios	28
1.2.5	Estrategias de mercadeo	42
1.2.6	Marketing de calidad	47
1.3	Matriz FODA	50
1.3.1	Análisis del entorno externo	51
1.3.2	Análisis del entorno interno	53

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (PROADE)

2.1	Generalidades de la investigación	53
2.1.1	Metodología de la investigación	54
2.1.2	Tamaño de la muestra	55
a.	Unidades de análisis	55
2.2	Servicios de Desarrollo Empresarial	56
2.2.1	Instituciones que incentivan el desarrollo empresarial en Guatemala	56
	Situación mercadológica de los servicios de desarrollo empresarial	59
a.	Análisis de la aplicación de las estrategias de mercadotecnia por la gerencia de proyectos de Cooperación de la Cámara de Industria	60
b.	Análisis de la aplicación de estrategias de mercadotecnia por las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial (ICAT)	66

c.	Análisis de la aplicación de estrategias de mercadotecnia por las micro, pequeñas y medianas empresas que han utilizado el programa	88
d.	Análisis de la aplicación de estrategias de mercadotecnia por las micro, pequeñas y medianas empresas que no han utilizado el programa	113
e.	Análisis de la aplicación de estrategias de mercadotecnia por el recurso humano encargado de ejecutar el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	129
2.2.3	Análisis de la competencia de servicios de desarrollo empresarial	135
2.2.4	Matriz FODA de los servicios de desarrollo empresarial	137

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (PROADE) DE LA CÁMARA DE INDUSTRIA DE GUATEMALA Y EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)

3.1	Introducción	143
3.2	Justificación	143
3.3	Objetivos	144
3.4	Aplicación de estrategias de mercadotecnia de servicios de desarrollo empresarial	144
3.4.1	Estrategias de servicio al cliente	144
a.	Alineación de los lados del triángulo de servicio	144
b.	La mezcla de mercadotecnia de servicios	148
c.	Aplicación del sistema de brechas del servicio al cliente	154

d. Guía de servicio al cliente	161
3.4.2 Estrategias de la mezcla promocional	165
a. Estrategia de publicidad	165
b. Estrategia de promoción de ventas	179
c. Estrategia de relaciones públicas	186
d. Estrategia de venta personal	190
e. Estrategia de mercadeo directo	194
3.5 Consolidado de costos de estrategias de mercadeo	199
3.6 Fuentes de financiamiento	199
3.7 Medición de resultados de la aplicación de estrategias de mercadeo	200
Conclusiones	201
Recomendaciones	203
Bibliografía	204
Anexos	206
Glosario	261

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Página
1. Matriz FODA	141
2. Plan de acción, estrategias de servicio al cliente	164
3. Plan de acción, estrategias de publicidad	178
4. Plan de acción, estrategias de promoción de ventas	185
5. Plan de acción, estrategias de relaciones públicas	189
6. Plan de acción, estrategias de venta personal	193
7. Plan de acción, estrategias de mercadeo directo	198

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica	Página
1. Servicios que ofrecen las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT)	68
2. Áreas en las que se especializan las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT)	69
3. Número de empleados de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT)	70
4. Instalaciones de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) que pertenecen al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	71
5. Bases para fijar los precios de los servicios que prestan las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	72
6. Medios por los cuales las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) conocieron el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	73
7. Tiempo que tienen de pertenecer las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	75
8. Porcentaje del subsidio de acuerdo a Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	76
9. Formación de un departamento de servicio al cliente en las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	78
10. Entrega de valor agregado a la demanda por parte de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	79

11. Estrategias de mercadeo que utilizan las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	81
12. Utilización de nuevas estrategias de mercadeo a partir de su Participación en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	82
13. Resultados obtenidos al pertenecer al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	83
14. Disponibilidad de la micro, pequeña y mediana empresa para pagar la totalidad de los servicios de desarrollo empresarial	84
15. Grado de complejidad del trámite de registro como ICAT en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	85
16. Grado de complejidad del trámite de registro de la aprobación de los servicios de desarrollo empresarial con el subsidio del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	86
17. Calidad del servicio prestado por parte del personal del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	87
18. Medios por los cuales la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) ha conocido el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	94
19. Servicios que más ha demandado la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) con el Apoyo para el Desarrollo Empresarial	96
20. Áreas de servicios de desarrollo empresarial más demandadas con el subsidio del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	97
21. Tiempo de recibir el subsidio que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial en la contratación de servicios de desarrollo empresarial	98
22. Calificación de las instalaciones de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT)	99

23. Calificación de los consultores o instructores que han prestado los servicios de desarrollo empresarial en las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT)	100
24. Calificación del procedimiento a seguir para la ejecución de un servicio subsidiado por el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	101
25. Calificación del servicio prestado a la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) por parte de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT)	102
26. Valor agregado de los servicios de desarrollo empresarial	103
27. Precio del servicio recibido con el subsidio del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	104
28. Medios por los cuales la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) conoció a la Institución de Capacitación y Asistencia Técnica que ejecutó los servicios de desarrollo empresarial	105
29. Número de empleados de la micro, pequeña y mediana Empresa (mipyme)	106
30. Resultados que ha obtenido la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) con la contratación de servicios de desarrollo empresarial que subsidia el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	107
31. Disponibilidad para pagar la totalidad de los servicios de desarrollo empresarial (PROADE)	108
32. Asistencia de la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) a solicitar los incentivos a las oficinas del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	109
33. Calificación del servicio proporcionado por el personal del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) a las micro, pequeñas y medianas empresarial (mipymes)	111

34. Trámite de solicitud de incentivos por parte de la micro, Pequeña y mediana empresa (mipyme) en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	112
35. Contratación actual de servicios de desarrollo empresarial por la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme)	118
36. Conocimiento de la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) sobre el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	119
37. Medios por los cuales la micro, pequeña y mediana empresa conoció al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial	120
38. Contratación de los servicios de desarrollo empresarial con el Financiamiento del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).	121
39. Interés de la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) Por contratar los servicios de desarrollo empresarial	122
40. Frecuencia con la que la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) contrataría de los servicios de desarrollo empresarial	123
41. Medios que la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) sugiere para dar a conocer el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	124
42. Áreas de interés de la micro, pequeña y mediana empresa para contratar los servicios de desarrollo empresarial	125
43. Asistencia de la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) a solicitar el subsidio a las oficinas del proyecto en ejecución	126
44. Porcentaje que le gustaría recibir a la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) por parte del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	127
45. Influencia del prestigio de la empresa oferente en la decisión contratar servicios de desarrollo empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme)	128

46. Preferencia de la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) en relación al lugar en donde se desarrolla el servicio de desarrollo empresarial	129
47. Inducción inicial de la relación laboral con el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	131
48. Calidad del servicio que presta el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) según el personal	133
49. Nivel de satisfacción del personal en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	134
50. Calidad de las instalaciones en las que el personal ha desempeñado sus actividades relacionadas con los servicios de desarrollo empresarial (PROADE)	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. Organigrama específico del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)	8
2. El triángulo de la mercadotecnia de servicios	33
3. Modelo de brechas sobre calidad en el servicio	35
4. Factores clave que general la brecha del cliente	36
5. Factores clave que generan la brecha 1 del proveedor	37
6. Factores clave que generan la brecha 2 del proveedor	38
7. Razones clave que generan la brecha 3 del proveedor	39
8. Razones clave que generan la brecha 4 del proveedor	41

INTRODUCCIÓN

El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) es el único proyecto que otorga financiamiento parcial no reembolsable para incentivar el mercado de servicios de desarrollo empresarial (capacitaciones y consultorías). La idea del Banco Interamericano de Desarrollo de ejecutar este tipo de proyecto es incentivar a la micro, pequeña y mediana empresa en la contratación de servicios de desarrollo empresarial, con el fin que se convenzan que estos servicios permiten incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial.

El PROADE es un proyecto ejecutado directamente por la Cámara de Industria de Guatemala (CIG) y co-financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que depende directamente de los fondos y apoyo de ambas instituciones. Desde que abrió sus puertas se encuentra dirigido a la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) entregándoles incentivos, que consisten en un financiamiento parcial no reembolsable para contratar servicios de desarrollo empresarial. Sin embargo, no se ha logrado obtener el flujo de empresas que se esperaba debido al desconocimiento de las empresas sobre la existencia del proyecto, debido al poco presupuesto establecido para darlo a conocer.

El objetivo de este estudio es conocer las causas por las que la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) no han contratado los servicios de desarrollo empresarial (PROADE) de la Cámara de Industria de Guatemala y el Banco Interamericano de Desarrollo que les permita tanto el desarrollo como el fortalecimiento para incrementar su competitividad y plantear las estrategias de mercadeo que permitan incrementar la contratación de los mismos.

La tesis se encuentra conformada por tres capítulos, en el capítulo I se presenta el marco teórico que sustenta el trabajo de investigación. El capítulo II contiene el diagnóstico de la situación actual del mercadeo del Programa de

Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) y el análisis de los datos recolectados a través del trabajo de campo. Asimismo, en el capítulo III se proponen las estrategias de mercadeo para el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), en donde se incluye una serie de estrategias aplicables para dar a conocer el proyecto e incentivar el mercado de servicios de desarrollo empresarial. Por último, se emiten las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así como la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Servicios de Desarrollo Empresarial (PROADE)

Son todos aquellos servicios que contribuyen en el incremento de la competitividad en las empresas, principalmente en la micro, pequeña y mediana empresa. Los servicios de desarrollo empresarial se dividen en dos partes:

1.1.1 Servicios financieros

Son aquellos que permiten a una empresa adquirir recursos financieros para la ejecución de distintas actividades, que permiten incrementar el desarrollo empresarial y por lo tanto su competitividad.

1.1.2 Servicios no financieros

Son los que contribuyen a las empresas a incrementar la competitividad mediante el desarrollo de estudios empresariales, tanto de diagnóstico como del planteamiento de actividades de solución a la problemática encontrada, por ejemplo: capacitación y consultoría, servicios que subsidia parcialmente el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) de la Cámara de Industria de Guatemala y el Banco Interamericano de Desarrollo. A continuación se detallan.

a. Capacitación Externa

Se refiere a todos aquellos cursos de diferentes áreas que imparten las empresas oferentes de servicios (ICAT) al sector empresarial.

La capacitación externa abarca todos aquellos cursos que contribuyen al incremento de competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa como los cursos gerenciales y administrativos como los técnico-productivos.

Por cursos gerenciales y administrativos se entiende, todas aquellas capacitaciones que tratan temas de juntas directivas, administración financiera, de producción, recursos humanos, mercadeo, ventas, servicio al cliente, implementación de normas y procedimientos, planeación estratégica, temas relacionados con el medio ambiente, comercio exterior, programas de computación utilizables en estos niveles. Existen cursos que no pueden ser apoyados, por ejemplo: el uso de la computadora, mecanografía, taquigrafía, entre otros.

b. Consultoría

“Son los servicios de asesoría empresarial que proporcionan las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME). El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial subsidia parcialmente los siguientes servicios de consultoría:

- **Diagnóstico integral:** son estudios que permiten evaluar cada una de las áreas que integra una empresa para detectar puntos débiles existentes. El diagnóstico integral genera al finalizar el estudio un Plan de Desarrollo Empresarial que permite a la pequeña y mediana empresa evaluar e implementar las recomendaciones del mismo para perfeccionar sus procedimientos y estrategias en cada una de las áreas que la conforman, fortaleciéndose e incrementando su competitividad.
- **Asistencia técnica:** son aquellos estudios que permiten evaluar un área específica de una empresa, en la cual se presentan las actividades propuestas de solución a la problemática encontrada que permite a la

empresa mejorar sus acciones para fortalecerse e incrementar su competitividad.

- **Capacitación en planta:** son cursos que se imparten a una empresa que los solicita y se encuentran diseñados de acuerdo a la actividad y necesidad de la misma”. (6:9)

1.1.3 Antecedentes

Durante la gestión de implementación del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) de la Cámara de Industria de Guatemala, la misión organizadora realizó diferentes estudios, a partir de los cuales se determinó lo siguiente:

“De acuerdo con los escasos datos disponibles, se estima que las pequeñas empresas (6-50 empleados) alcanzan una cifra de 23,563 unidades, mientras que las medianas (51 – 100 empleados) 7,783 unidades. Las microempresas, en su mayoría trabajadores por cuenta propia, alcanzan una cifra de 1, 174,165 unidades. Este amplio universo de microempresas, en su mayoría unidades unipersonales, es reflejo de una expansión del sector informal de Guatemala”. (1:1)

“En los años ochenta, Guatemala sufrió, debido a una guerra civil, una crisis económica. Los intentos de estabilización en el período 1991 -1995, la restrictiva política monetaria y la reforma tributaria, lograron una reducción de la inflación a un continuo crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). Asimismo, se efectuaron una serie de reformas estructurales: liberalización del sector financiero, eliminación de controles de precios, desregulación y privatización de empresas públicas y liberalización del comercio exterior. Estas reformas contribuyeron a mejorar el desempeño de los indicadores macroeconómicos”. (2:1)

“Las empresas guatemaltecas, en particular las pequeñas y medianas empresas productivas, tienen que enfrentar una situación de cambios profundos en los entornos de su negocio: se cambia el marco normativo de su mercado, se aumenta la presión competitiva y crece el mercado potencial. Esta situación crea la necesidad de muchas pequeñas y medianas empresas de adaptar la organización de sus procesos productivos y, por lo tanto, la composición de sus insumos a las nuevas realidades y particularmente en dos áreas decisivas que están estrechamente conectadas con los servicios empresariales no financieros. Primero, el ajuste del capital humano necesario para los nuevos procesos productivos genera una nueva demanda por servicios de capacitación, que apunta a superar problemas de nivelación, actualización y hasta reconversión de su recurso humano. Segundo, el desarrollo y la modificación de los sistemas y procesos empresariales requiere en muchos casos de la contratación de especialistas que brinden una asistencia técnica a la empresa para la elaboración de diagnósticos y planificación estratégica de la misma, así como para la implementación de acciones de optimización de sistemas y procesos, llegando en algunos casos a una reingeniería total de los mismos”. (2:2)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se puede mencionar que los servicios de asistencia técnica tienen un mercado potencial anual de cinco millones de solicitudes, en donde la mayoría corresponde a la categoría de empresa grande, mientras que unos dos millones corresponden a la pequeña y mediana empresa.

Los servicios de capacitación en planta cuentan con un volumen potencial de demanda mayor de un millón de dólares, el cual se divide de modo equilibrado entre la pequeña, mediana y grande empresa. Sin embargo, son escasas las acciones realizadas en los últimos años por las principales instituciones de capacitación. Las experiencias realizadas reflejan un escaso dominio de este producto”. (2:4)

En relación al mercado potencial de la capacitación externa, se puede mencionar que este mercado se encuentra ubicado en más de quince millones de solicitudes. El evidente aislamiento de la micro, pequeña y mediana empresa de este mercado deja a una porción considerable de la demanda sin provisión de servicios.

“A pesar de la focalización del mercado en el segmento de grandes empresas, los oferentes de servicios empresariales no financieros señalan la existencia de una incipiente saturación del mismo, lo que conduciría a una reducción de los márgenes de ganancia en este segmento, y por ende, a un mayor interés por negocios con empresas de menor tamaño. Sin embargo, el obstáculo que permanece para el desarrollo del mercado de servicios empresariales no financieros para la micro, pequeña y mediana empresa reside en la falta de experiencia a ambos lados de este segmento de mercado y en los consecuentes problemas de información. Así, la oferta no dispone de conocimientos sobre las necesidades y preferencias de este tipo de empresa y éstas no tienen información sobre la calidad de los oferentes y los potenciales benéficos que podría derivarse de la compra de sus servicios”. (2:4-5)

De acuerdo a lo anteriormente mencionado surge el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) que es gestionado por la Cámara de Industria de Guatemala, fundada en 1959, considerada con una estructura institucional sólida. La función del Comité Ejecutivo, integrado por cinco miembros de la Junta Directiva e investido de autoridad para la decisión sobre asuntos ordinarios, garantiza un gobierno jerarquizado y en condiciones de tomar decisiones con agilidad. El sistema de elección de ambos órganos de dirección no representa riesgos de cambios bruscos en las líneas directivas de la Cámara.

1.1.4 Objetivos del programa de apoyo para el desarrollo empresarial

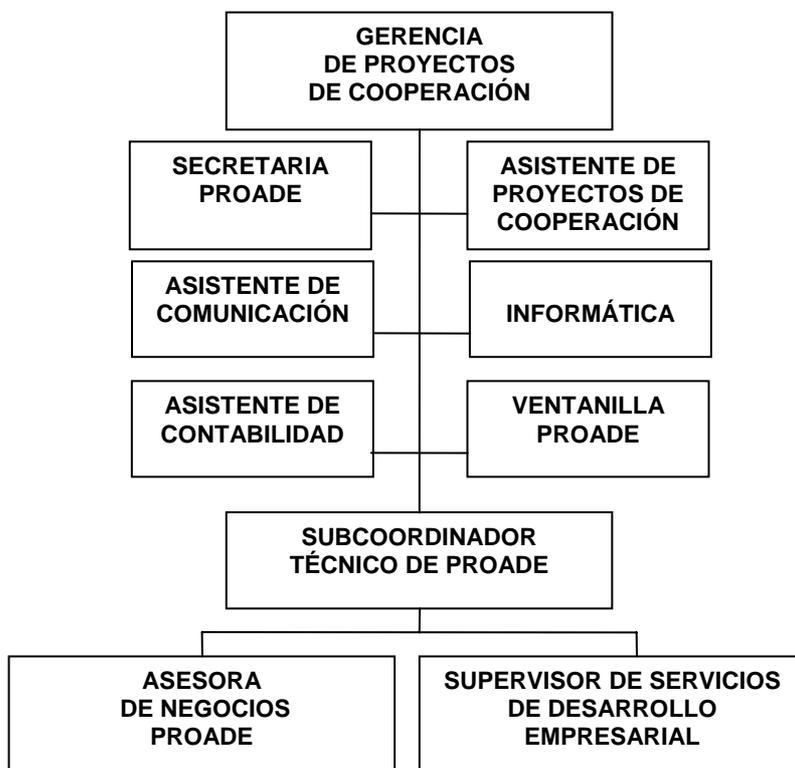
Los objetivos por los cuales fue creado el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) de la Cámara de Industria de Guatemala y el Banco Interamericano de Desarrollo son los siguientes:

- Fortalecer el mercado de servicios empresariales no financieros para la micro, pequeña y mediana empresa.
- Implementar un sistema de información referencial a la demanda sobre la oferta de servicios empresariales, para reducir las asimetrías de información detectadas en el mercado que permita entregar información a la micro, pequeña y mediana empresa; facilitar acciones de asistencia técnica y capacitación en planta; facilitar el acceso a cursos de capacitación externa y facilitar asesoramiento a instituciones oferentes de servicios empresariales.
- Implementar un sistema de incentivos de capacitación y consultoría para estimular una creciente adecuación y orientación de los servicios a las empresas del grupo meta y generar una experiencia piloto de intervención sostenible en este mercado.
- Establecer un sistema de subsidio parcial, directo y decreciente a la demanda para generar mayor calidad, variedad y adecuación a las preferencias en la oferta de servicios empresariales a la micro, pequeña y mediana empresa; generar una creciente autonomía de la demanda para una compra de servicios de desarrollo empresarial y para crear mayor auto sustentabilidad del mercado en el menor tiempo posible.
- Implementar de un fondo de innovaciones técnicas para facilitar a las instituciones oferentes la provisión de asesoramiento especializado, que les permita fortalecerse mediante la contratación de servicios de desarrollo empresarial.

1.1.5 Estructura Orgánica del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial

La estructura organizacional actual del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) de la Cámara de Industria de Guatemala y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), está conformada por una Junta Directiva directamente de Cámara de Industria de Guatemala así como el Director Ejecutivo y la Gerencia General. La coordinación del programa se encuentra a cargo del Gerente de Proyectos de Cooperación que se encarga de todas las actividades estratégicas que permiten el funcionamiento del programa y el cumplimiento de los objetivos propuestos; tiene bajo su mando la subcoordinación técnica, que se encarga de velar por que se cumplan las metas, tiene bajo su mando a una asesora de negocios que se encarga tanto del incremento de la oferta de servicios de desarrollo empresarial como de la aprobación de los cursos propuestos por las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica y a un supervisor de servicios de desarrollo empresarial que se encarga de velar por que los servicios se ejecuten tal y como se aprueban en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE). La gerencia de proyectos recibe apoyo directo de una asistente de comunicaciones que realiza las actividades de publicidad y comunicación, dos ejecutivas de ventanilla que emiten los incentivos para subsidiar parcialmente los servicios, una secretaria para todas las actividades del (PROADE) y una asistente de proyectos que brinda apoyo específicamente al área de Proyectos de Cooperación. Además, en forma paralela trabaja el departamento de informática y contabilidad. (Véase figura 1)

Figura 1
ORGANIGRAMA ESPECÍFICO
PROGRAMA DE APOYO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
(PROADE)



Fuente: Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) de la Cámara de Industria de Guatemala.

1.1.6 Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)

Es un programa creado por el Banco Interamericano de Desarrollo y ejecutado por la Cámara de Industria de Guatemala, con el fin de incentivar a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en la contratación de servicios de desarrollo empresarial para su fortalecimiento y desarrollo.

1.1.7 Características del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial

A continuación se detallan las características que distinguen al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial:

- a. Incentiva la contratación de los servicios de desarrollo empresarial por medio de incentivos económicos que se otorgan a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) que permiten fortalecer e incrementar los niveles de competitividad de las empresas.
- b. El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) cuenta con experiencias exitosas de empresas que han experimentado los resultados que estos servicios pueden brindar.
- c. Brinda apoyo tanto a la demanda como a la oferta de servicios de desarrollo empresarial con el fin de proporcionar a las empresas demandantes un banco de datos de empresas oferentes, de los cuales tengan varias opciones para elegir la que mejor convenga de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.

1.1.8 La demanda de servicios de desarrollo empresarial

La demanda de servicios de desarrollo empresarial se encuentra compuesta por todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del

país que cuentan con cien empleados o menos, tanto socias como no socias de la Cámara de Industria de Guatemala. Además, pueden aplicar aquellas micro empresas informales que realizan una actividad comercial pero no están patentadas.

Es importante aclarar, que los servicios de capacitación externa pueden ser ejecutados únicamente dentro del departamento de Guatemala; toda micro, pequeña y mediana empresa que se encuentra ubicada fuera del perímetro debe trasladarse al departamento de Guatemala para poder recibir el servicio subsidiado parcialmente por el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial.

En relación a los servicios de consultoría, pueden ser ejecutados tanto dentro del perímetro departamental guatemalteco como en el departamento de Quetzaltenango. Para este caso, la micro, pequeña y mediana empresa debe encontrarse ubicada dentro del perímetro antes mencionado, puesto que los servicios de consultoría son realizados en las instalaciones de la empresa demandante.

Las empresas que demandan los servicios de consultoría con el apoyo del programa deben de cumplir los siguientes requisitos:

- Ser socio activo de Cámara de Industria de Guatemala
- Contar con un rango de empleados de 6 a 50

1.1.9 La oferta de servicios de desarrollo empresarial

La oferta de servicios de desarrollo empresarial es el conjunto de todas aquellas empresas legalmente constituidas que brinden servicios de capacitación y/o consultoría especializada, socias o no socias de la Cámara de Industria de Guatemala. A estas empresas se les denomina ICAT (Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica), y son registradas previa

evaluación y aprobación del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) y de la Cámara de Industria de Guatemala.

1.1.10 Micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)

Se refiere a todas aquellas empresas que de acuerdo a los parámetros del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) cuentan desde uno a cien empleados, sin tomar en cuenta la actividad de activos fijos y las ventas anuales con que cuenta la empresa.

a. Microempresa

La microempresa es toda aquella organización que de acuerdo a los parámetros establecidos por el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) cuentan desde uno a cinco empleados. Este grupo de empresas puede demandar al PROADE únicamente servicios de capacitación externa.

b. Pequeña empresa

La pequeña empresa es toda aquella organización que de acuerdo a los parámetros establecidos por el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) cuentan desde seis a cincuenta empleados. Este grupo de empresas puede demandar al PROADE servicios tanto de capacitación como de consultoría.

c. Mediana empresa

La mediana empresa es toda aquella organización que de acuerdo a los parámetros establecidos por el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) cuentan desde cincuenta a cien empleados. Este

grupo de empresas puede demandar al PROADE servicios tanto de capacitación como de consultoría.

Los servicios que subsidia el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial se encuentran dirigidos al mercado de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME).

1.1.11 Incentivo

“Un incentivo es un documento físico, que se entrega a la micro, pequeña y mediana empresa, con un valor económico para que pueda cancelar parcialmente el servicio que se desea adquirir”. (7:9)

1.2 MERCADOTECNIA

“Mercadotecnia es el proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando productos y valor con otros”. (3:3)

La mercadotecnia tiene como tarea primordial conocer y entender las necesidades de los consumidores, desarrollar los productos que ofrecen mayor valor, asignarle precios apropiados, distribuirlos y promoverlos de manera eficaz para incrementar las ventas de una empresa.

Para explicar la definición de mercadotecnia es importante conocer algunos términos como deseo, necesidad, demanda, producto, valor, satisfacción, calidad, intercambio, transacciones y mercado.

“El deseo es la forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad individual; la necesidad es el estado de carencia percibida; la demanda son los deseos humanos respaldados por el poder de compra; el producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para

su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad, incluye: objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas; valor es la diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtenerlo; satisfacción se refiere al grado en que el desempeño recibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador; la calidad hace referencia a todos aquellos programas diseñados para mejorar continuamente la calidad de los productos, servicios y procesos de mercadotecnia; intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciéndole algo a cambio; transacción es el intercambio entre dos partes en el que intervienen al menos dos cosas de valor, condiciones previamente acordadas, un momento y lugar de acuerdo; y mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio”. (3:9)

1.2.1 El proceso de mercadotecnia

“El plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la empresa. Dentro de cada unidad de negocios, el *marketing* desempeña un papel en la consecución de los objetivos estratégicos generales”. (3:45 – 46)

“Los consumidores están al centro. La empresa identifica al mercado total, lo divide en segmentos más pequeños, selecciona los segmentos más prometedores y se concentra en servir y satisfacer estos segmentos. La empresa diseña una mezcla de mercadotecnia formada por factores bajo su control: producto, precio, plaza y promoción. Para encontrar la mejor mezcla de mercadotecnia y ponerla en práctica, la empresa realiza análisis, planeación, implementación y control de mercadotecnia. A través de actividades, la empresa observa el entorno de la mercadotecnia y se adapta a él”. (3:45 – 46)

1.2.2 La mezcla de mercadotecnia

“La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, que la empresa combina para producir la respuesta que quiere en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las numerosas posibilidades se pueden reunir en cuatro grupos de variables, conocidas como las cuatro Ps: producto, precio, plaza (distribución) y promoción”. (3:53)

- a. **Producto:** significa la combinación de bienes y servicios que ofrece la compañía al mercado meta.
- b. **Precio:** es la cantidad de dinero que deben pagar los clientes para obtener el producto o servicio.
- c. **Plaza:** incluye las actividades de la compañía que ponen el producto a la disposición de los consumidores meta.
- d. **Promoción:** se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto o servicio y persuaden a los clientes para que lo compren.

1.2.3 Mezcla promocional

“Se le da el nombre de mezcla promocional a la combinación de venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y *marketing* directo”. (3:489)

A continuación se define cada una de las variables que comprenden la mezcla promocional.

a. Publicidad

“Es aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación; pagada por un patrocinador y dirigida a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea”. (5:578)

“La publicidad es más conveniente para obtener los siguientes resultados:

- La imagen a largo plazo y la creación de valor de marca
- Efectos acumulados con el tiempo
- Comunicar las características y los beneficios del producto
- Conseguir la conciencia y la aceptación de los consumidores” (8:390)

a.1 Funciones de la publicidad

“La publicidad es un instrumento de comunicación. Una vez definida con claridad la naturaleza comunicativa de la publicidad, se debe abordar la función de ésta en la estrategia general de *marketing* de la empresa. Cuando se ejecuta debidamente, el plan de publicidad fluirá directamente del plan de *marketing*.

“La función más importante de la publicidad es que contribuye a crear una preferencia por la marca. Una vez que el panorama del papel de la publicidad en función del *marketing* sea claro, se puede empezar a planear la publicidad.

El plan de publicidad debe fluir en forma fácil y directa, a partir del plan de *marketing*. Un plan de publicidad típico contiene los siguientes elementos:

- Definir el o los objetivos de publicidad: éstos deben definirse en términos de los objetivos y metas del *marketing*.

- Identificar el mercado meta: consiste en definir una cantidad limitada de prospectos y a ellos se dirigen los esfuerzos del *marketing*. Como parte del plan de *marketing*, los publicistas definen el mercado meta en términos de su potencial para las ventas y, de ser posible, el porcentaje de uso del producto por parte de las diversas subcategorías del mercado total.
- Justificar el presupuesto: el presupuesto debe estar justificado, así como sus cambios en comparación con años anteriores.
- Determinar el valor agregado: definir la forma en que resaltará la publicidad del producto y como lo diferenciará de otros”. (11:24 – 25)

1.2 Investigaciones de la publicidad

“Las investigaciones se usan, y deben usarse, para contribuir a mejorar la eficacia y la rentabilidad de un anunciante, porque están en contacto con el consumidor. Además, permiten identificar a los clientes; ayudan a buscar ideas nuevas en productos o servicios; ayudan a mejorar los que ofrecen productos o servicios; ayudan a determinar las causas de problemas especiales; vigilan las actividades; ayudan al desarrollo de las comunicaciones; estudian los instrumentos de promoción.

Pasos para realizar una investigación publicitaria

- Desarrollo de la estrategia de publicidad: la investigación trata de responder a muchas preguntas: ¿quiénes componen el mercado y qué quieren? ¿Cuál es la competencia que se está especificando? ¿Qué comunicación se debe transmitir al mercado seleccionado? ¿Cómo llegar a las personas seleccionadas como mercado?
- Desarrollo de la ejecución de la publicidad: existen dos tipos de investigación que se usan en la etapa de la ejecución de la publicidad.

La primera es la investigación exploratoria para estimular a las personas creativas y ayudarles a conocer y a entender el lenguaje usado por los consumidores. La otra es la investigación para estudiar los conceptos creativos, ideas, trabajos en bruto, material visual, encabezados, etc., propuestos para ver si pueden cumplir con lo que la estrategia creativa espera de ellos.

- Evaluar las ejecuciones de pruebas previas: las pruebas previas son la etapa de la investigación de la publicidad en la que se prueban las ideas de la publicidad.
- Evaluación de la campaña: la evaluación de la campaña usualmente involucra un estudio de rastreo para medir el desempeño de una campaña”. (8:423)

a.3 La campaña de publicidad

“La campaña de publicidad es una serie de acciones planeadas que permite desarrollar la estrategia, determinar los medios de comunicación a utilizar, las investigaciones, los anuncios impresos y las transmisiones; los cuales son extremadamente importantes. La campaña de publicidad difunde los productos y servicios a través de una serie de anuncios dentro de un plazo de tiempo determinado.

La campaña de publicidad no opera sola, está integrada al programa de ventas y de *marketing*. Por regla general, las campañas están diseñadas para que sean difundidas durante un período más largo que el de un anuncio individual, aun cuando hay excepciones. La duración promedio de una campaña regional o nacional es de unos 17 meses, pero es común encontrar una campaña que dura tres o cuatro años, y unas cuantas campañas han durado mucho más. Cualquier campaña tiene que reunir todos los elementos de la publicidad. Esto requiere un plan para la publicidad; la buena publicidad empieza por entender

con claridad las metas del *marketing* de corto y largo plazo. Muchas veces estas metas se expresan en forma de objetivos de ventas o de participación en el mercado, los cuales se deben alcanzar con un presupuesto dado y en un plazo determinado". (8:587-589)

"La campaña de publicidad se conforma por los siguientes elementos:

- Análisis de la situación
 - Análisis del producto
 - Identificación del prospecto principal
 - Análisis de los problemas de los prospectos principales
 - Entorno competitivo y clima de mercado
- Estrategia y objetivos creativos
 - Definir las afirmaciones específicas del texto
 - Considerar diversas ejecuciones de la publicidad
 - Iniciar la creación de los anuncios y los comerciales (y otras comunicaciones integradas)
- Objetivos de medios
 - Estrategia de medios: incluye la identificación del prospecto, el calendario y las consideraciones creativas
 - Tácticas de medios
 - Programa de medios
- El plan de promoción de ventas (y otros programas integrados)
- Obtener el visto bueno de la campaña
- Investigación con pruebas posteriores" (Klepner 599-600)

b. Promoción de ventas

“La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compraventa de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar ahora.” (3:507).

“La promoción eficaz de ventas tiene dos funciones básicas: 1. informar y 2. motivar. Por lo general, la promoción de ventas es más eficaz cuando el mensaje está estrechamente coordinado con los temas de publicidad. Si bien los modos de comunicarse pueden ser diferentes a los que emplean en la publicidad, la segunda característica de las promociones, la motivación, difiere de la publicidad en algunos sentidos fundamentales. En el sentido de mercadotecnia, es el medio usado para llevar al cliente a comprar una marca. Este proceso generalmente se mueve a lo largo de una línea continua, que va desde la conciencia hasta la compra”. (8:389) (Véase figura 3)

“La promoción de ventas puede ser utilizada principalmente para obtener los siguientes resultados:

- El movimiento de productos a corto plazo
- Los resultados inmediatos y medibles
- Fomentar que los consumidores prueben productos nuevos
- Vender productos no diferenciados usando precios atractivos
- Aumentar la conciencia y la aceptación del comercio”. (8:390)

“El total de presupuestos para promociones se suele dividir en tres categorías: la publicidad para consumidores, la promoción para consumidores (por lo general, llamada promoción de ventas o simplemente promoción) y la promoción para el comercio (llamada promoción para distribuidores o comercialización). Si bien la coordinación estrecha de estas clasificaciones de

la promoción es muy importante, cada una de ellas tiene un propósito diferente”. (8:390)

- **Promoción de ventas para consumidores:** estos son incentivos de la promoción de ventas que se destinan al consumidor, los cupones con centavos de descuento son la promoción más común para los consumidores, pero los premios, las rebajas y los sorteos también se usan con frecuencia.
- **Promoción para el comercio:** los incentivos para el comercio, que representan alrededor de la mitad del presupuesto para promoción, tienen el propósito de alentar a los vendedores de la compañía a los establecimientos minoristas a que impulsen sus productos en forma más agresiva.

b.1 Formas de promoción de ventas

Las formas de la promoción de ventas que se usan con mayor frecuencia son las siguientes:

- **“La publicidad en punto de compra:** ofrece varias ventajas importantes como técnica para la promoción de ventas, dentro de ellas: recordar a los clientes marcas y productos, en esta función el punto de compra muchas veces complementa la publicidad porque recuerda a los consumidores aquellas marcas hacia las que la publicidad los ha inclinado de forma positiva; motivar las compras no planeadas, esta función consta de inducir a la persona a comprar un artículo que probablemente no había sido planeado; influir para hacer cambiar la marca, el uso del punto de compra es una necesidad permanente para hacer contacto con un mercado impredecible”. (8:391-393)

- “**Los premios:** son artículos entregados a los compradores como inducción para que compren un producto. La mayoría de los premios se ofrecen en el momento de la compra. No obstante, otros premios conocidos como **premios para crear tráfico** son entregados por el hecho de visitar a un minorista, un fraccionamiento de bienes inmuebles o una distribuidora de automóviles. Existen muchos tipos de premios y entre los más comunes están los que se ofrecen con el producto, también llamados premios directos y ofertas para solicitar un envío”. (8:395)
- “**El marketing de eventos:** se refiere a una promoción patrocinada en relación con algún evento especial”. (8:406)
- “**Los sorteos:** son la promoción en la que sólo la suerte determina quiénes son los ganadores de los premios. No son lícitos si el comprador debe arriesgar dinero para participar” (8:409)

Los sorteos dependen de alguna forma de extracción aleatoria, pero muchos sorteos adoptan un formato continuo. Las principales ventajas de los sorteos son: tener reglas relativamente sencillas y que la elección de los ganadores no requiere un juicio, o casi no lo requiere. La desventaja de los sorteos radica en que cada vez se requiere de premios más grandes para producir un impacto en los consumidores.

- “**Los concursos:** se refieren a la promoción en la que los consumidores compiten para obtener premios, y los ganadores son seleccionados estrictamente con base en alguna habilidad”. (8:411)
- “**Las ferias y exhibiciones comerciales:** ofrecen una serie de ventajas tanto para los compradores como para los vendedores. Permiten las ventas frente a frente a un costo muy inferior al de las visitas personales de ventas. Además, las ferias comerciales son un proceso selectivo

entre sí, porque los prospectos son los únicos que suelen tomarse la molestia de acudir a ellas. Si bien en estas exhibiciones se hacen algunas ventas, lo más probable es que sólo proporcionen pistas para visitas futuras de ventas, o que introduzcan líneas de productos nuevos a posibles clientes”. (8:413)

- “**Los directorios:** son un medio que tiene costos muy eficientes y llega a prospectos serios que están en el mercado y tienen el talante para comprar. Los directorios ofrecen a los anunciantes una presencia constante y un uso de gran frecuencia, sin el gasto constante para publicidad. Los directorios especializados son un medio fundamental para la publicidad de empresa a empresa y fuentes de consulta que los compradores de las empresas usan con gran frecuencia”. (8:414)
- “**Las páginas amarillas:** ofrecen una serie de formatos publicitarios, desde las simples listas de una línea hasta los anuncios de cuatro colores. La desventaja de la publicidad en directorios es la falta de flexibilidad”. (8:414 - 416)

c. Relaciones públicas

“Relaciones públicas es desarrollar buenas relaciones con los diversos públicos de la compañía mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una imagen corporativa positiva y el manejo o la eliminación de rumores, historias y acontecimientos desfavorables”. (3:486).

“Las relaciones públicas son otra importante herramienta de promoción masiva, los departamentos de relaciones públicas pueden desempeñar cualquiera de las siguientes funciones”: (3:515)

- c.1 Relaciones con la prensa:** crear y colocar información noticiosa en los medios de comunicación para atraer la atención hacia una persona, producto o servicio.
- c.2 Publicidad de productos:** hacer publicidad a productos específicos.
- c.3 Cabildeo:** forjar y mantener relaciones con legisladores y funcionarios del gobierno para influir en las leyes y reglamentos.
- c.4 Relaciones con inversionistas:** mantener relaciones con los accionistas y otros miembros de la comunidad financiera.
- c.5 Desarrollo:** relaciones públicas con donantes o miembros de organizaciones no lucrativas con el fin de obtener apoyo financiero o voluntario.

Las herramientas más utilizadas para hacer relaciones públicas son las siguientes:

- Noticias: puede realizarse mediante la entrevista a un ente representante de una empresa para que otorgue información acerca de un tema especial que se considere de importancia para la población.
- Discursos: se refiere a que los ejecutivos de la empresa contesten preguntas a los medios de comunicación o dar conferencias a las asociaciones del ramo o las reuniones de ventas.
- Eventos especiales: puede ser desde una conferencia de prensa, visitas guiadas de miembros de la prensa, grandes inauguraciones y espectáculos pirotécnicos, hasta espectáculos de láser, lanzamiento de globos aerostáticos, presentaciones multimedia y funciones de gala con

estrellas invitadas, o programas educativos diseñados para llegar a interesar a públicos meta.

- Materiales escritos: permite llegar a sus mercados meta e influir en ellos.
- Informes anuales, folletos, artículos, boletines y revistas de la compañía.
- El sitio Web: permite tener contacto con el cliente.

Para que la gerencia pueda implementar un programa de relaciones públicas debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Establecimiento de objetivos de relaciones públicas: se refiere a la primera tarea de las relaciones públicas.
- Selección de mensajes y vehículos de relaciones públicas: seguidamente la organización selecciona los principales temas de sus mensajes y las herramientas que usará. Los temas deben guiarse por las estrategias de *marketing* y comunicaciones generales de la organización.
- Implementación del plan de relaciones públicas: la implementación de un plan de relaciones públicas en un ente es importante ya que permite realizar acciones planificadas que tienen como finalidad crear o mantener una imagen de la empresa ante distintos públicos; además, el plan de relaciones públicas trata de crear y mantener relaciones sociales fluidas y dinámicas entre la compañía y los grupos sociales u organizaciones a las que se está interesado en impactar.
- Evaluación de los resultados de las relaciones públicas: los resultados de las relaciones públicas son difíciles de medir porque esta herramienta de promoción se usa junto con otras y su impacto a menudo es indirecto.

d. Venta personal

“Es la venta que se realiza mediante el contacto directo con el cliente, este contacto puede ser cara a cara, telefónico o por correspondencia personalizada. Esta forma de venta requiere de costos altos ya que involucra capacitar y administrar a la fuerza de ventas, pero el vendedor puede adaptar su presentación de ventas dependiendo del cliente que esté tratando”. (11:1)

“Las ventas personales implican una comunicación bidireccional y personal entre los vendedores y los clientes individuales, sea cara a cara o por teléfono”. (8:531)

e. Marketing directo

“El *marketing* directo actualmente es un sistema de *marketing* interactivo que utiliza un/o o más medios para lograr una respuesta medible y/o una transacción en cualquier lugar. El *marketing* directo también se conoce como *marketing* de pedido directo”. (3:650)

e.1 Beneficios de *marketing* directo

“El *marketing* directo que refleja la tendencia hacia un *marketing* más dirigido e individualizado, es la forma de *marketing* que más rápidamente está creciendo”. (3:651)

Beneficios para los consumidores:

- Aseguran que comprar desde casa es divertido, cómodo y sencillo.
- Ahorran tiempo y les permite escoger entre un surtido más amplio de mercancías.

- Se pueden efectuar comparaciones examinando catálogos y navegando por servicio de compras en línea.
- Pueden ordenar productos para sí mismos y para otros.
- Los clientes de negocios también se benefician porque se enteran de los productos y servicios que están disponibles sin tener que dedicar tiempo a reunirse con los vendedores.

Beneficios para los oferentes:

- Los participantes de *marketing* directo pueden comprar una lista de correo que contiene los nombres de casi cualquier grupo.
- Pueden establecer una relación continua con cada cliente.
- Pueden planear de tal manera que los prospectos lleguen en el momento correcto.
- El *marketing* directo les permite probar fácilmente otros medios y mensajes.
- El *marketing* directo es privado, la oferta y la estrategia de la compañía son menos visibles para los competidores.

e.2 Canales de *marketing* directo:

El *marketing* directo utiliza canales como los que se detallan a continuación:

- “**Ventas cara a cara**: la forma original y más antigua de *marketing* directo es la visita de ventas. En la actualidad la mayor parte de quienes hacen *marketing* de negocios se apoyan mucho en una fuerza de ventas

profesional para localizar prospectos, convertirlos en clientes, forjar relaciones duraderas y hacer crecer las compras”. (3:563)

“**Correo directo:** implica enviar una oferta, anuncio, recordatorio u otra cosa a una persona en un domicilio específico (con la ayuda de listas de correo muy selectivas). El correo directo ha sido fructífero en la promoción de todo tipo de producto. La industria de correo directo busca constantemente nuevos métodos y enfoques, por ejemplo: la utilización de distintos medios como el fax, el correo electrónico, el correo de voz”. (3:563 - 564)

- **Telemarketing:** “usar el teléfono para vender directamente a los consumidores se ha convertido en la principal herramienta de *marketing* directo”. (4:650)
- **Marketing por televisión de respuesta directa:** es un medio que adopta uno de dos medios principales: anuncios en televisión de 60 o 120 segundos de duración (también existen los de 30 minutos) que describen de forma persuasiva a un producto y proporcionan a los clientes un número sin cargos telefónicos con el cual se pueden efectuar pedidos y, los programas de televisión y canales de compras en casa dedicados a la venta de productos y servicios. (12:1)
- **Marketing de kioscos:** consiste en colocar información y opciones de hacer pedidos en máquinas especiales (en contraste con las máquinas expendedoras que hacen entrega de los productos). Este tipo de máquina, llamadas también kioscos, son ubicados en tiendas, aeropuertos y otros lugares. Un ejemplo de este medio de *marketing* directo son aquellas máquinas que le permiten al cliente escuchar la música antes de comprarla. (12:1)
- **Marketing en línea:** consiste en utilizar un sitio Web en Internet como un canal para proporcionar información actualizada a los clientes acerca de los

productos y servicios que se comercializan (por ejemplo, mediante catálogos en línea) y también, como un medio de distribución (por ejemplo, para entregar productos digitales como libros electrónicos, música, software o juegos, mediante una página de descargas en línea). Un sitio Web también puede incluir formularios para que el cliente haga uno o más pedidos que le serán entregados en tiempos prudenciales. (12:1)

1.2.4 Mercadotecnia de servicios

“Si bien es cierto que cualquier estrategia de mercadeo es única, en alguna forma, porque es específica para una organización determinada no hay que dejar de reconocer que existen algunas diferencias entre las estrategias aplicadas a los servicios. Algunos aspectos exclusivos de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de mercadeo de servicios son: la naturaleza predominantemente intangible de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores; cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo, éste puede localizar el servicio y ofrecer al consumidor una opción más restringida; y, el carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al mercadeo del servicio”. (13:1)

Debido a que en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) se ofrecen servicios de capacitación y consultaría, es importante que se conozcan los aspectos generales del servicio.

a. Servicio

“En términos simples, un servicio son acciones, procesos y ejecuciones. Son todas aquellas actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que proporciona un valor agregado al añadir aspectos (como la conveniencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud) que

esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere por primera vez”. (8:3)

a.1 Características de los servicios

- **Intangibilidad:** “es la diferencia básica entre los productos y los servicios, que se cita universalmente. Debido a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos, degustarlos, ni tocarlos de la misma forma en la que se pueden percibir los bienes tangibles”. (10:16)
- **Heterogeneidad:** “se refiere a las cosas que tienen pluralidad de forma, de materia, o de definición; y en general la heterogeneidad es lo opuesto a la identidad. La heterogeneidad es una característica de algo que es idéntico desde algún punto de vista, no cuando lo son bajo el del número, sino cuando lo son bajo el de la forma, del género o de la analogía”. (14:1)

“Debido a que los servicios son acciones con frecuencia realizadas por seres humanos, dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes”. (10:16)

- **Producción y consumo simultáneos:** “el servicio no puede ser almacenado, por lo que los servicios se otorgan al cliente en forma simultánea, mientras se producen se consumen”. (10:17)
- **Perecedero:** “se refiere al hecho de que los servicios no pueden preservarse, almacenarse, revenderse o regresarse. No es posible reclamar ni emplear o revender tiempo después y con los bienes sucede todo lo contrario: pueden inventariarse en el almacén, revenderse al día siguiente o incluso devolverlo cuando el cliente no queda satisfecho”. (10:17)

a.2 Importancia de la mercadotecnia de servicios

Son muchas las fuerzas que han provocado el crecimiento en las empresas de desarrollo tecnológico, manufacturas, industrias, de servicios, y también muchas las industrias, empresas y personas que han definido el ámbito de los conceptos, los marcos de trabajo y las estrategias que delimitan su campo.

La mercadotecnia de servicios ha contribuido al crecimiento de las empresas de servicios y, en consecuencia, a que adquieran cada vez mayor importancia en las economías de otros países, asimismo, el servicio es un factor indispensable en la manufactura y la tecnología de la información.

b. Mezcla de mercadotecnia de servicios

“Debido a que por lo regular los servicios se producen y consumen de manera simultánea, con frecuencia los clientes se presentan en la fábrica de la empresa, interactúan directamente con el personal de ésta y, de hecho, forman parte del proceso de producción del servicio. Sin embargo, como los servicios son intangibles, a menudo los clientes buscan cualquier tipo de elemento tangible que les ayude a comprender la naturaleza de la experiencia de servicio. Ante estos factores los profesionales de la mercadotecnia de servicios concluyen que se pueden emplear variables adicionales para comunicarse con sus clientes satisfechos.

La mezcla de mercadotecnia de servicios incorpora los siguientes elementos:

b.1 Personas

Son todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio que influyen en las percepciones del comprador, a saber: el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentren en el ambiente del servicio.

b.2 Evidencia física

Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.

b.3 Proceso

Los procedimientos son los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la presentación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.

La calidad del producto o servicio que una empresa ofrece al mercado objetivo es de suma importancia puesto que contribuye a la satisfacción de las necesidades de los consumidores”. (10:23-25)

c. El triángulo de la mercadotecnia de servicios

“El triángulo de la mercadotecnia de servicios muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices: la compañía (o unidad de servicios del negocio o departamento de administración), los clientes y los proveedores (o quien quiera que sea el que realmente presta el servicio a los clientes). Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de mercadotecnia que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: *marketing* externo, interno e interactivo. El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes. En el caso de los servicios, los tres tipos de actividades de *marketing* resultan fundamentales para construir y sostener la relación con los clientes”. (10:19)

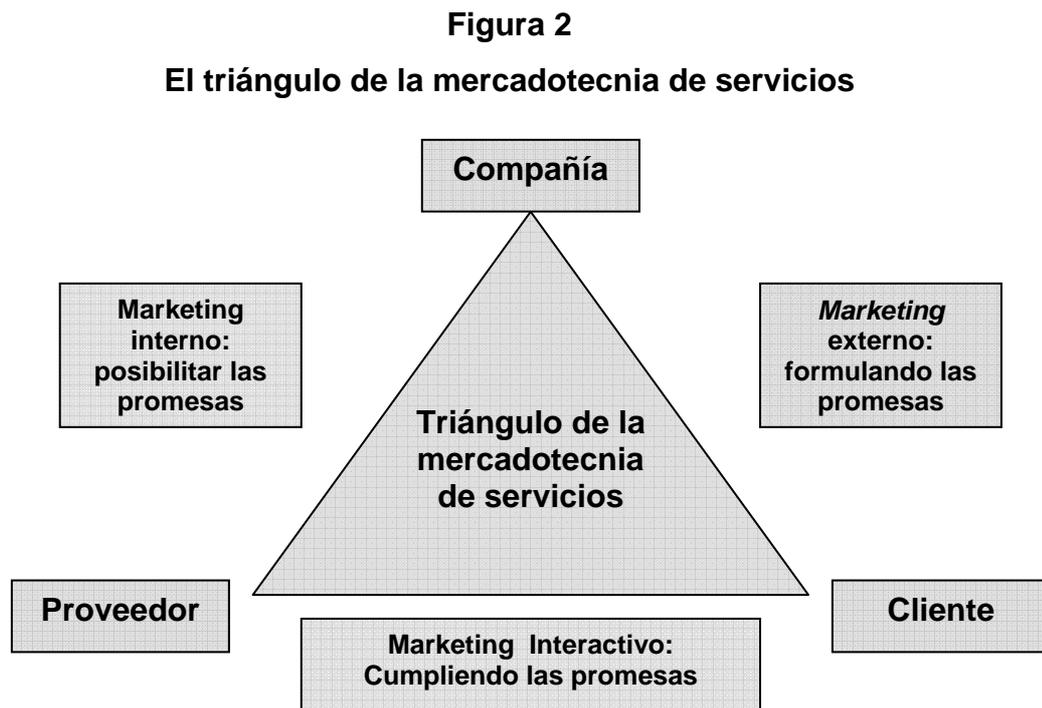
A continuación se detalla cada uno de los elementos que conforman el triángulo de servicios:

c.1 “Marketing externo: formulando la promesa: por medio de los esfuerzos del *marketing* externo, la compañía formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará. Las actividades tradicionales de *marketing* como la publicidad, las ventas, las promociones especiales y la determinación de precios facilitan esta clase de actividad. En cuanto a los servicios, existen otros factores que comunican la promesa a los clientes. Los empleados del servicio, el diseño y decoración de las instalaciones y el proceso del servicio en sí mismo también comunican y ayudan a situar las expectativas de los clientes”. (10:19)

c.2 “Marketing interactivo: cumpliendo las promesas: para los profesionales en esta actividad el *marketing* externo es sólo el principio. Las promesas que se formulan deben cumplirse. Por lo tanto, cumplir las promesas, o *marketing* interactivo, representa el segundo tipo de actividad del *marketing* que se contempla en el triángulo y, desde el punto de vista del cliente, la más crítica. Sin embargo, los que generalmente cumplen o rompen las promesas del servicio son los empleados de la compañía o las terceras partes proveedoras, con mayor frecuencia en tiempo real. Algunas veces las promesas para el servicio se transmiten, incluso, a través de recursos tecnológicos. El *marketing* interactivo ocurre en el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume. Resulta interesante resaltar que cada vez que el cliente interactúa con la organización las promesas se cumplen o se rompen y la confiabilidad del servicio se pone a prueba”. (10:20)

c.3 “Marketing interno: facilitando la promesa: una tercera forma de *marketing*, el *marketing* interno, tiene lugar cuando se hace posible el

cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio. En otras palabras, las promesas deben hacerse posibles. A esta actividad esencial del *marketing* de servicios se le conoce como *marketing* interno. Resulta fácil prometer, pero mientras a los proveedores no se les reclute, entrene y proporcionen las herramientas y los sistemas internos apropiados, y se les recompense cuando presten un servicio, las promesas pueden quedarse sin cumplir. El *marketing* interno depende del reconocimiento de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente". (10:20-21) (Véase figura 2)



Fuente: Zeithaml, Valarie; Bitner, Mary. *Marketing* de Servicios. Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México.

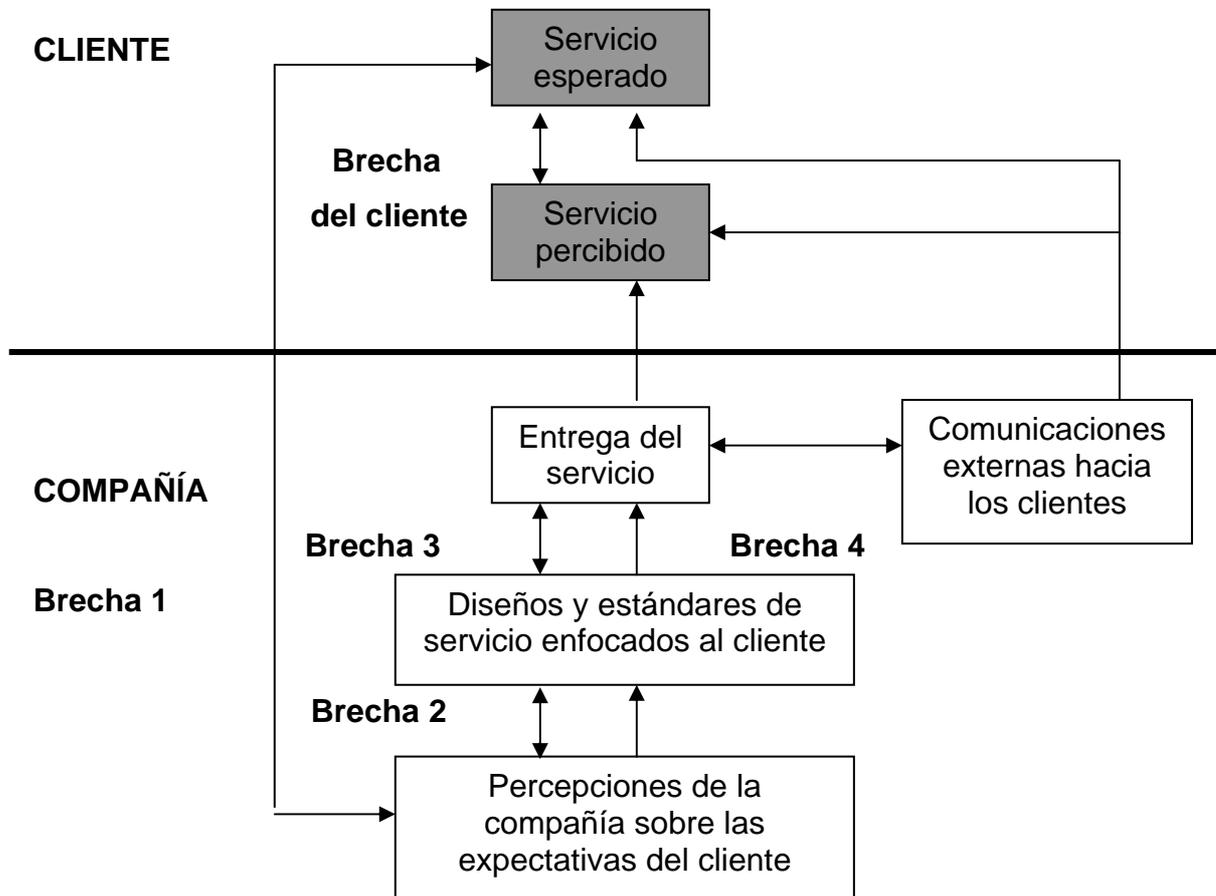
d. Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio

“Este modelo centra su atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia. El modelo de brechas sobre la calidad en el servicio posiciona los conceptos clave, las estrategias y decisiones en el *marketing* de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente. El enfoque central del modelo de brechas es la brecha del cliente, es decir, la diferencia que existe entre las expectativas del cliente y lo que percibe al momento de recibir el servicio. Las empresas necesitan cerrar esta brecha con el fin de satisfacer a sus clientes y crear relaciones duraderas con ellos. Para cerrar esta importante brecha del cliente, el modelo plantea que deben cerrar otras cuatro brechas: las brechas del proveedor del servicio”. (10:586) (Véase figura 3)

Las siguientes cuatro brechas del proveedor del servicio son las causas subyacentes a la brecha del cliente:

- Brecha 1: No saber lo que el cliente espera
- Brecha 2: No seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos
- Brecha 3: No entregar los estándares de servicio
- Brecha 4: No igualar el desempeño con las promesas

Figura 3
Modelo de brechas sobre calidad en el servicio



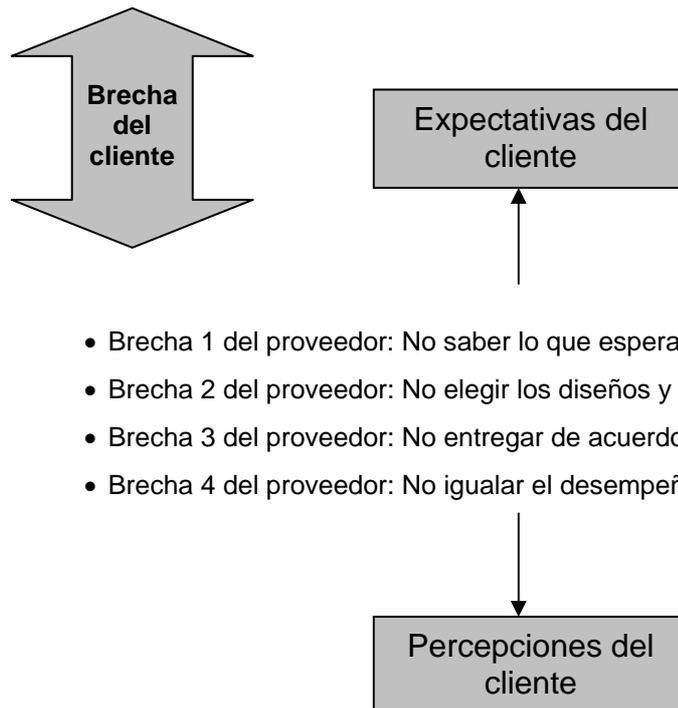
Fuente: Zeithaml, Valarie; Bitner, Mary. *Marketing de Servicios*. Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México. p. 587

d.1 La brecha del cliente

“Sobre la línea horizontal central se encuentran dos recuadros que corresponden a las expectativas del cliente y percepciones del cliente. Aunque las percepciones del cliente son evaluaciones subjetivas sobre experiencias de servicio reales, sus expectativas son los estándares sobre el desempeño o los puntos de referencia con los cuales compran las expectativas del servicio. Las fuentes de las expectativas del cliente son factores controlados por los profesionales del *marketing*, por ejemplo la publicidad, así como factores a los

que tales profesionales pueden afectar muy poco, las necesidades personales innatas”. (10:587) (Véase figura 4)

Figura 4
Factores clave que generan la brecha del cliente



- Brecha 1 del proveedor: No saber lo que esperan los clientes
- Brecha 2 del proveedor: No elegir los diseños y estándares de servicios correctos
- Brecha 3 del proveedor: No entregar de acuerdo con los estándares de servicio
- Brecha 4 del proveedor: No igualar el desempeño con las promesas

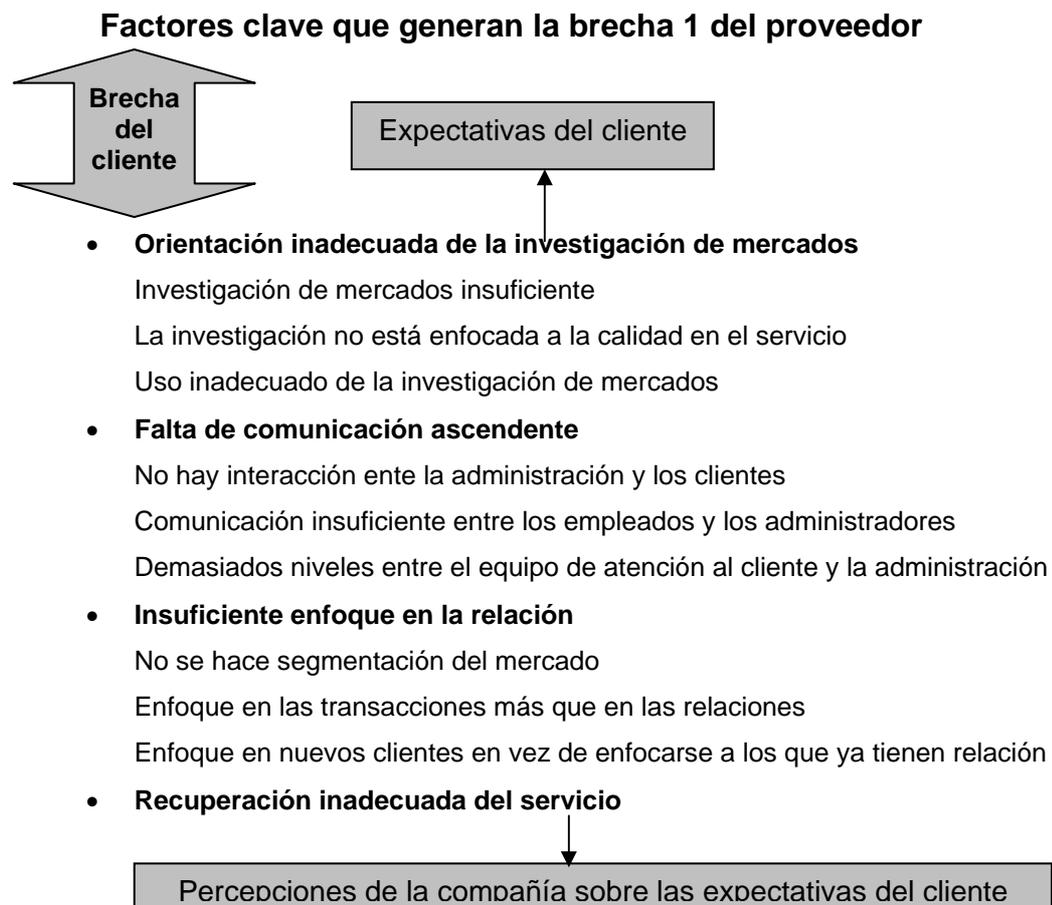
Fuente: Zeithaml, Valarie; Bitner, Mary. *Marketing de Servicios*. Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México. p. 588

d.2 Brecha 1 del proveedor: No saber lo que el cliente espera

“La brecha 1 del proveedor es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas. Existen muchas razones para que los administradores no estén conscientes de las expectativas del cliente: no pueden interactuar de manera directa con ellos, no están dispuestos a preguntarles acerca de lo que esperan o no están preparados para dirigirse a ellos. Cuando la gente con autoridad y responsabilidad para establecer las prioridades no entiende totalmente las

expectativas del servicio de los clientes, pueden provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos que produzcan percepciones de poca calidad en el servicio”. (10:588) (Véase figura 5)

Figura 5



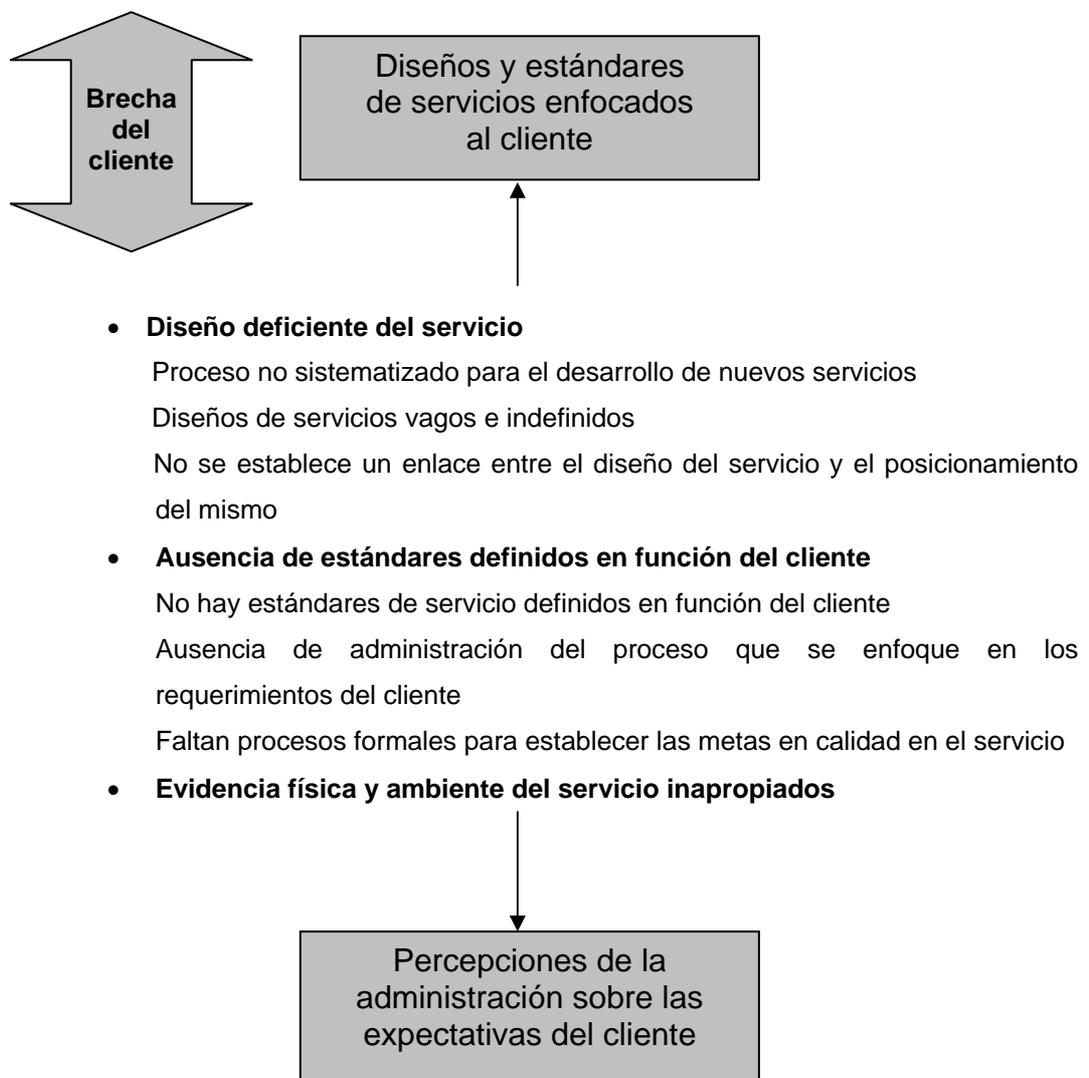
Fuente: Zeithaml, Valarie; Bitner, Mary. *Marketing de Servicios*. Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México. p. 599

d.3 Brecha 2 del proveedor: No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos

“Un tema recurrente en las empresas de servicio es la dificultad al traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre calidad en el servicio. Estos problemas se reflejan en la brecha 2 del proveedor, es decir, la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente. Los estándares enfocados al

cliente son diferentes de los estándares convencionales de desempeño que la mayoría de las empresas de servicio afirma que están basados en requerimientos importantes que los clientes pueden ver y medir. Son estándares de operaciones establecidos para igualar las expectativas y prioridades del cliente en vez de o intereses de la empresa, entre éstos la productividad o la eficacia". (10:591) (Véase figura 6)

Figura 6
Factores clave que generan la brecha 2 del proveedor

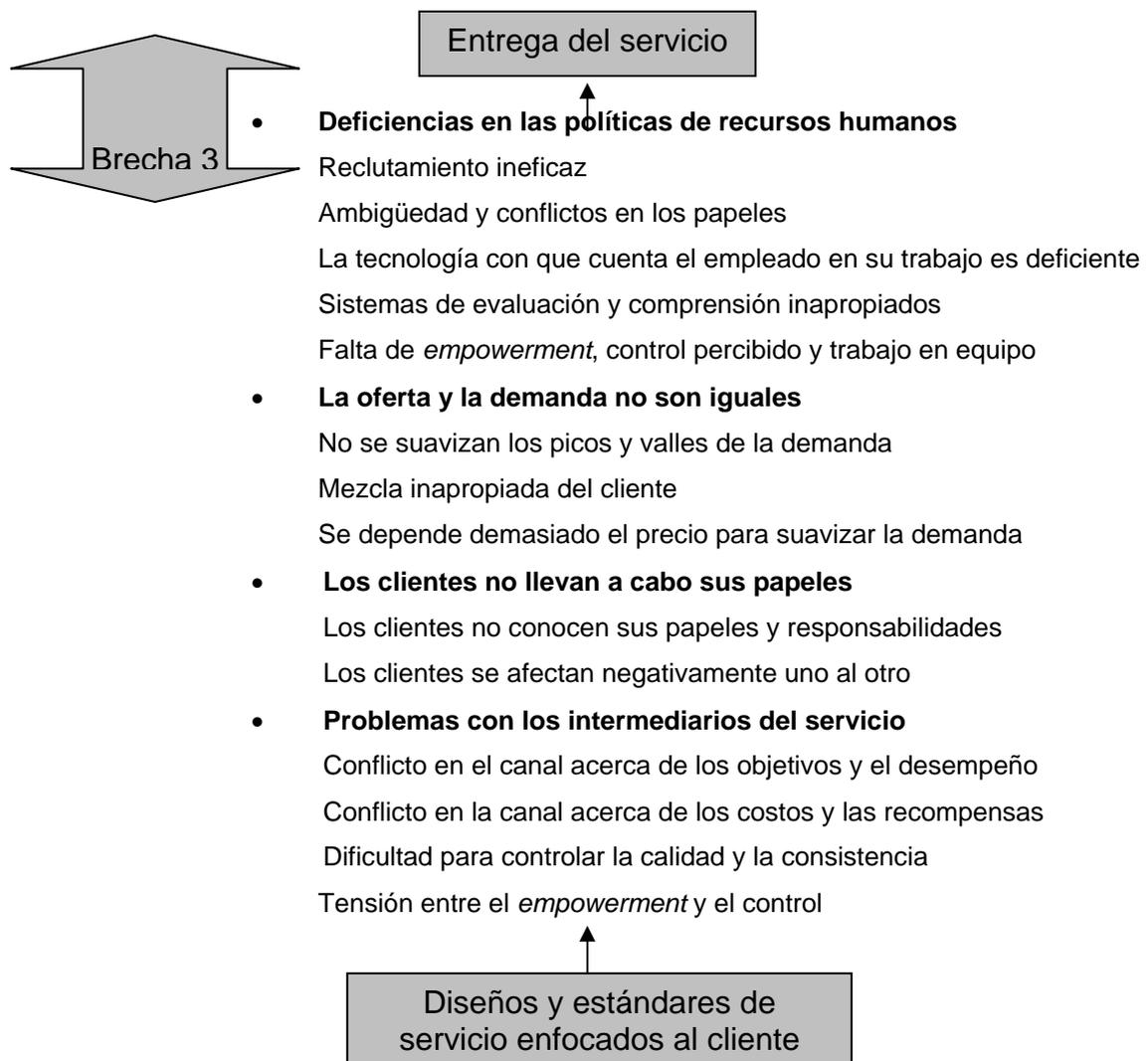


d.3 Brecha 3 del proveedor: No entregar el servicio de acuerdo con los estándares

“La brecha 3 del proveedor es la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía. Aún cuando existan pautas para desempeñar correctamente los servicios y tratar bien a los clientes, no es seguro que se brinde un servicio de alta calidad”. (10:593) (Véase figura 7)

Figura 7

Razones clave que generan la brecha 3 del proveedor



Fuente: Zeithaml, Valarie; Bitner, Mary. *Marketing de Servicios*. Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México.

d.4 Brecha 4 del proveedor: Cuando las promesas no son iguales al desempeño

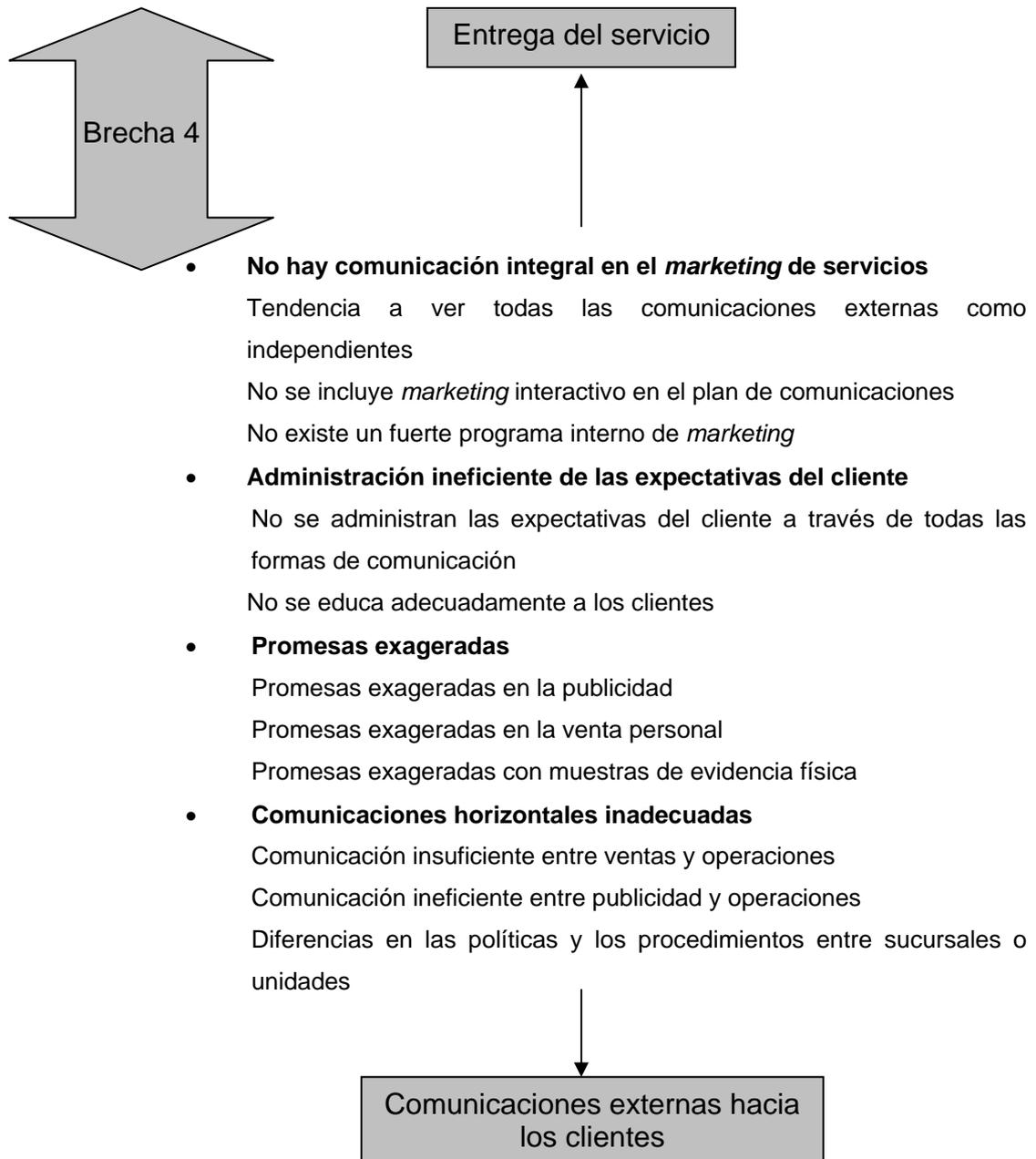
“La brecha 4 del proveedor del servicio muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. Las promesas que hace una compañía de servicio mediante su publicidad, su equipo de ventas y otras comunicaciones pueden elevar las expectativas del cliente que sirven como el estándar con que éste evalúa la calidad en el servicio. La discrepancia entre el servicio real y el prometido tiene un efecto adverso en la brecha del cliente. Las promesas pueden romperse por muchas razones: promesas exageradas de la publicidad o el personal de ventas, coordinación inadecuada entre operaciones y *marketing*, y diferencias en las políticas y los procedimientos entre los establecimientos de servicio.

Una de las principales dificultades asociadas con la brecha del proveedor es que las comunicaciones con los clientes incluyen problemas que trascienden las fronteras disciplinarias. La coordinación efectiva de la entrega real del servicio con las comunicaciones externas reduce la brecha 4 del proveedor, lo cual afecta favorablemente la brecha del cliente. Otro problema relacionado con la brecha 4 está asociado con el precio de los servicios ya que los clientes no pueden contar con un punto de referencia para los precios antes de la compra y el consumo. Las estrategias para la fijación de precios, como descuentos, precios bajos todos los días y cupones, obviamente necesitan ser diferentes en el caso de servicios en los que el cliente no tiene sentido alguno sobre el precio.

Además de mejorar la entrega del servicio, las empresas también deben controlar todas las comunicaciones dirigidas a los clientes para que las promesas exageradas no generen expectativas altas”. (10:594) (Véase figura 8)

Figura 8

Razones clave que generan la brecha 4 del proveedor



Fuente: Zeithaml, Valarie; Bitner, Mary. *Marketing de Servicios*. Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México. p. 594

d.5 Cierre de las brechas

“La clave para cerrar la brecha del cliente es cerrar las brechas 1 a la 4 del proveedor y mantenerlas cerradas. En la medida que se extienden una o más de las brechas del proveedor, decae la percepción del cliente acerca de la calidad en el servicio. El modelo, llamado modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio, sirve como marco de referencia para las organizaciones que intentan mejorar la calidad en el servicio y el *marketing* de servicios”. (10:595)

1.2.5 Estrategias de mercadeo

Definición de Estrategia

“El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega *strategos*, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada “administración estratégica”.

Estrategia es el proyecto o programa que se elabora sobre determinada base, para alcanzar el objetivo propuesto”. (9:1)

Definición de Táctica

“Es el proceso en que se conjugan todas las posibilidades físicas, técnicas, teóricas, psicológicas y demás, para dar una solución inmediata a las situaciones imprevistas y cambiantes que se crean en condiciones de oposición”. (9:1)

Definición de Técnica

“La técnica al igual que la estrategia se presenta constantemente en la vida cotidiana. Se puede hablar de la técnica para: bailar, correr, escribir, saltar, etc. resultando la técnica el medio que concreta la estrategia y la táctica.

La técnica se define como la ejecución de movimientos estructurales que obedecen a una serie de patrones tempo-espaciales modelos, que garantizan la eficiencia”.(9:1)

a. Estrategia de distribución de servicios

“La creciente industrialización de los servicios está generando la necesidad de un sistema eficaz de distribución, centrado en la localización de los puntos de venta y en la selección de los canales de distribución. Una organización que posea su fuerza motriz en la distribución, puede hasta distribuir servicios de otras organizaciones para obtener el máximo de rendimiento posible de su red de distribución. El uso de canales de distribución es significativamente más limitado para los servicios que para los productos. Tal vez, éste sea un gran motivo para acelerar la industrialización de un servicio. La agresividad de la competencia estimula la búsqueda de canales alternativos para la distribución de servicios”. (8:119-120)

b. Estrategias de comunicación

“Para vender un servicio es necesario que el comprador potencial lo conozca. Hay dos maneras para hacer conocer un servicio al público:

- Una lenta y gradual persuasión, como consecuencia de la recomendación de quien ya lo utilizó.
- Otra consecuencia del estímulo generado por la divulgación del servicio.

En realidad, estas maneras no son antagónicas, por el contrario; son interdependientes y por esto pueden y deben coexistir”. (6:126)

Un servicio puede divulgarse a través del uso de la palabra clave AIDA, es decir: atención, interés, deseo, acción.

Atención: “para crear la atención hacia un servicio es necesario un buen lobby, para así obtener penetración en los sectores gubernamentales, sindicales y sectoriales. A través del lobby, se obtienen no solo la concesión para la exploración sino también la continuación de exploración de un determinado servicio. Pero es a través de la publicidad que se alcanza un gran público consumidor, llamando su atención, sobre todo la de no usuarios del servicio. La decisión de compra es la parte final de un proceso que, dependiendo de la mayor o menor satisfacción del consumidor, va a realimentar un nuevo impulso de compra”. (6:127)

Teniendo como objetivo alcanzar la mente del consumidor para estimular la compra, se destacan algunas estrategias de comunicación para llamar su atención:

- Estrategia para llamar la atención hacia la marca
- Estrategia de beneficios del servicio
- Estrategia de posicionamiento del servicio

“Estrategia para llamar la atención hacia la marca: la estrategia hacia la marca debe adoptarse observando los siguientes aspectos:

- Esclarecer las necesidades latentes: haciendo que el consumidor tenga conciencia de la diferencia entre sus objetivos personales y su posición actual de deseos y posesión, esclareciendo y ampliando la naturaleza de esas diferencias en su conciencia y proporcionándole seguridad de que con la posición del servicio anunciado esas diferencias serán eliminadas.

- Ampliar el conocimiento de la marca: aumentando el grado de conocimiento de la marca por persona y ampliando el número de personas con conocimiento de la marca, prolongando y perfeccionando la calidad de la asociación entre la marca y la solución que ella proporciona.
- Ampliar el conocimiento del servicio junto al consumidor: creando un acceso a su mente, destacando las cualidades no relevantes del servicio y provocando credibilidad.
- Perfeccionar y mejorar la imagen de la marca: destacando las características del servicio, su desempeño, sus cualidades, su honestidad, confianza, competencia, amistad, etc. Esta estrategia no debe estar apoyada solamente en anuncios, sino que debe coordinar e integrar todos los tipos de comunicación de una empresa de servicios.
- Ampliar la presencia de la marca: aumentando la intensidad de la preferencia en términos de su durabilidad". (6:127 y 128)

Para vender un servicio es necesario que el comprador potencial lo conozca.

“Estrategia de posicionamiento del servicio: la estrategia de posicionamiento es más que una estrategia de anuncios. Ella debe coordinar el nombre de la marca, el precio, selección de los puntos de venta del servicio y otros esfuerzos promocionales para establecer la posición deseada en la mente del consumidor”. (6:128)

El primer paso es mirar dentro de la mente del consumidor: quién es y qué es lo que él espera del servicio. Antes de posicionar un servicio es necesario hacerlo de acuerdo con la categoría del servicio y después de la marca. El nombre no es todo para penetrar en la mente del consumidor, pero es el inicio

de un proceso de posicionamiento. Un nombre debe decir lo que es el servicio y su beneficio básico". (6:128)

Interés: "la promoción de ventas es útil para estimular el interés de un determinado servicio, entendiéndose la promoción de ventas como cualquier actividad concerniente a promover ventas, que no sea el tipo cara a cara, sino que frecuentemente incluya propaganda para divulgar los eventos. La promoción de ventas puede recurrir a varios recursos para despertar intereses:

- Espectáculos y exposiciones: son óptimas ocasiones para demostrar un servicio, pues en tales momentos el consumidor puede observar el servicio y establecer comparaciones.
- Muestras del servicio: con una muestra del servicio se puede estimular un usuario potencial al consumo futuro. Premios, concursos, cupones de descuento, sorteos y juegos; ésta promoción incentiva al consumidor al comprar.
- Eventos promocionales: las competencias, los juegos, etc. son oportunidades óptimas para promover el interés por un servicio, cualquiera que él sea.
- Tarjetas de servicios: el crédito fácil y la facilidad de acceso a un servicio son formas de estimular la demanda y el interés por un servicio". (6:128 y 129)

"Deseo: la función del merchandising es ejercer una seducción sobre el comprador en el punto de venta de un servicio.

El *merchandising* es una forma decisiva y fundamental para crear el clima estimulador a la compra, comprende un conjunto de operaciones tácticas efectuadas en el punto de venta para colocar en el mercado el servicio preciso,

en el lugar preciso, en la cantidad precisa, en el precio preciso, en el tiempo preciso, con el impacto visual adecuado y en la exposición correcta”. (6:130)

“Entre las atracciones que motivan al comprador se destacan las siguientes:

- **El escenario del punto de venta:** se crea todo el clima propenso al consumo, desde la decoración del punto, colores, etc.
- **Punto de presentación del servicio:** se crea toda la facilidad posible para el consumo del servicio, incluso la utilización de máquinas acopladas.
- **Localización estratégica del punto de venta:** no basta que el punto tenga buena presentación o estandarización: para facilitar su identificación es necesario que él esté localizado en sitios estratégicos para alcanzar el mayor número posible de compradores potenciales.
- **Precio justo:** es el que no es demasiado alto que desestimula a los compradores ni es el demasiado bajo para que perjudique el servicio. Es sobre todo el precio el que valoriza el servicio y estimula al consumo.
- **Tiempo y momentos precisos:** hay siempre un momento en que el consumidor está más propenso a consumir un servicio. El servicio debe estar para el consumidor así como la capa para el minero; es decir, próximo, o mejor, junto”. (6:130 y 131)

1.2.6 *Marketing de Calidad*

“La satisfacción de los clientes y la rentabilidad de las compañías están vinculadas estrechamente con la calidad de los productos y servicios. Niveles más altos de calidad dan pie a mayor satisfacción de los clientes, y al mismo tiempo permiten fijar precios más altos y a menudo también tener costos más

bajos. Por tanto, los programas de mejoramiento de la calidad por lo regular aumentan la rentabilidad. Los ejecutivos actuales ven como prioritaria la tarea de mejorar la calidad de los productos y servicios". (3:601)

La competencia, para una empresa es una amenaza que se debe tener en cuenta para plantear estrategias que afronten los efectos que ésta provoca.

a. Análisis de los competidores

"Para plantear las estrategias de *marketing* competitivas eficaces, la compañía necesita averiguar todo lo que pueda acerca de sus competidores, y debe comparar constantemente sus productos, precios, canales y promoción con los de sus competidores más cercanos. De este modo, la compañía podrá encontrar áreas de ventaja y desventaja competitiva potenciales. El análisis de los competidores implica identificar y evaluar primero a los competidores y luego seleccionar aquellos a los que se acatará o se evitará". (2:604)

b. Identificar a los competidores

"Normalmente parecería tarea sencilla para una compañía identificar a sus competidores. En el nivel más estricto, una compañía puede definir a sus competidores como otras compañías que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes y a precios similares". (2: 604)

c. Evaluación de los competidores

"Después de identificar los principales competidores, la gerencia de *marketing* se pregunta: ¿qué busca cada competidor en el mercado? ¿qué estrategia sigue cada competidor? ¿qué puntos débiles y fuertes tiene cada competidor? y ¿cómo reaccionará cada uno ante las acciones que la compañía podría realizar? (2:605)

“Cada competidor tiene una combinación de objetivos. La compañía quiere conocer la importancia relativa que un competidor asigna a las utilidades inmediatas, al crecimiento de la participación en el mercado, al flujo de efectivo, al liderazgo tecnológico, al liderazgo en servicio y a otras metas. El conocimiento de la combinación de objetivos de un competidor revela si el competidor está satisfecho o no con su situación actual y cómo podría reaccionar ante diversas acciones competitivas. Las compañías también deben vigilar los objetivos que sus competidores tienen para los diversos segmentos. Si la compañía observa que un competidor ha descubierto un segmento nuevo, ello podría implicar una oportunidad. Si la compañía averigua que los competidores planean ingresar en segmentos a los que la compañía sirve actualmente, estará sobre aviso y, cabe esperar, preparada para hacerles frente”. (2:605)

“Cuanto más se parezca la estrategia de una compañía a otra, más competirán las dos. En casi todas las industrias, los competidores pueden dividirse en grupos que siguen diferentes estrategias.” (2:605)

Selección de los competidores que se deben atacar y evitar:

“Una compañía ya ha seleccionado en buena medida sus principales competidores a través de decisiones anteriores en cuanto a los clientes meta, canales de distribución, estrategia de mezcla de *marketing*. Estas decisiones definen el grupo estratégico al que pertenece la compañía. Ahora la gerencia debe decidir contra qué competidores luchará más vigorosamente”. (3:172-173)

La compañía se puede concentrar en una de varias clases de competidores. En general, las compañías prefieren atacar a sus competidores débiles. Esto requiere menos recursos y menos tiempo. Sin embargo, es posible que la compañía no gane mucho con ese ataque. Podría argumentarse que la compañía también debe atacar a los competidores fuertes para acrecentar sus

fuerzas. Además, incluso los competidores fuertes tienen puntos débiles, y podrían obtenerse mayores beneficios si se los vence” (3:172-173)

1.3 Matriz FODA

“La matriz FODA es una especie de diagnóstico, que se realiza para conocer los elementos tanto internos como externos de una empresa para la toma de decisiones adecuadas a la problemática encontrada. Consiste en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas)”. (3:172-173)

“Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas para aprovechar la oportunidades externas. Las estrategias DO que consisten en mejorar las debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas externas”. (3:172-173)

1.3.1 Análisis del entorno externo

“En general, una unidad de negocios tiene que vigilar las fuerzas clave del macro entorno y los actores importantes del micro entorno que afectan su capacidad de obtener utilidades. La unidad de negocios debe establecer un sistema de información estratégica de *marketing* para seguir la pista a las tendencias y los sucesos importantes. Para cada tendencia o acontecimiento, la gerencia necesita identificar las oportunidades y riesgos correspondientes”. (5:76)

“Un propósito principal de la exploración del entorno es distinguir nuevas oportunidades de *marketing*.

- Una oportunidad de *marketing* es un área de necesidad de los compradores en las que una empresa puede tener un desempeño rentable.
- Un riesgo o amenaza del entorno es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de *marketing* defensivo, causará un deterioro en las ventas o las utilidades”. (5:76)

“Las oportunidades se pueden clasificar según su atractivo y su probabilidad de éxito. La probabilidad de éxito de la empresa depende de los puntos fuertes en el negocio que no sólo coinciden con los requisitos clave para el éxito en el mercado meta, sino también exceden los de sus competidores. Ser meramente competente no constituye una ventaja comparativa. La empresa con el mejor desempeño será la que pueda generar el valor más alto para los clientes y pueda mantenerlo durante más tiempo”. (5:76 - 77)

“Un riesgo o amenaza del entorno es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de *marketing* defensivo, causará un deterioro en las ventas o las utilidades”. (5:77)

“Los riesgos o amenazas se deben clasificar según su gravedad y posibilidad de ocurrencia. Una vez que la gerencia ha identificado los principales riesgos y oportunidades que una unidad de negocios específica enfrenta, puede caracterizar el atractivo general de ese negocio. Puede haber tres resultados:

- Un negocio ideal tiene muchas oportunidades importantes y pocos riesgos importantes.
- Un negocio especulativo tiene muchas oportunidades y amenazas importantes.

- Un negocio maduro tiene pocas oportunidades y pocos riesgos importantes”. (5:76-79)

1.3.2 Análisis del entorno interno

“Cada negocio necesita evaluar las fuerzas y debilidades internas periódicamente. Es obvio que el negocio no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco debe felicitarse por todas sus fortalezas. La pregunta importante es si el negocio se debe limitar o no a las oportunidades para las que posee las fuerzas requeridas o si debe considerar mejores oportunidades para las que podría tener que adquirir o desarrollar ciertas fortalezas”. (5:76-79)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (PROADE)

2.1 Generalidades de la investigación

El diagnóstico de la investigación de las estrategias de mercadeo para los servicios de desarrollo empresarial, se ejecutó mediante el trabajo de campo que permite la recolección de la información necesaria para el desarrollo del estudio. Para el efecto se encuestó a las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) como oferentes de servicios de desarrollo empresarial registrados en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), a la micro, pequeña y mediana empresa que ya ha utilizado el financiamiento que otorga el programa, a la micro, pequeña y mediana empresa que no ha utilizado el financiamiento parcial no reembolsable del proyecto para contratar los servicios de desarrollo empresarial, se encuestó al recurso humano que integra el equipo de ejecución del proyecto y además, se entrevistó a la gerencia de servicios de desarrollo empresarial como eje principal en la ejecución del programa.

Con base a la información recolectada se establece el análisis FODA, en el cual se identifican cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que se ha ejecutado el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) y el planteamiento de estrategias FO, en donde se toman en cuenta las fortalezas con las que se cuenta internamente para aprovechar las oportunidades del entorno, estrategias FA, en donde se aprovechan las fortalezas con las que se cuentan para enfrentar las amenazas del exterior, estrategias DO, las cuales están dirigidas a disminuir las debilidades mediante el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan, y las estrategias DA, las cuales pretenden disminuir las debilidades para enfrentar las amenazas que se presenten.

2.1.1 Metodología de la investigación

Para la recolección de datos del estudio: Estrategias de mercadeo para los servicios de desarrollo empresarial (PROADE) de la Cámara de Industria de Guatemala y el Banco Interamericano de Desarrollo en el ámbito de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), se utilizaron varios métodos y técnicas, tales como:

- Método científico: por medio de la planificación que permite guiar el estudio para obtener resultados adecuados para aplicar medidas correctivas necesarias. Para el efecto, se ha utilizado la parte indagadora, demostrativa y expositiva del método, lo cual ha permitido la recolección de información de las fuentes primarias y secundarias, así como permitirá la comprobación de la hipótesis planteada por medio del trabajo de campo.
- Método deductivo e inductivo: estos métodos permiten realizar un análisis de lo general a lo particular y viceversa de la información recolectada.

Además, se han utilizado diferentes técnicas de investigación, como las que se mencionan a continuación:

- Análisis: esto permite el desglose de la información recolectada para comprenderla mejor.
- Síntesis: se refiere a concretar en un texto mínimo la información más relevante de la empresa.
- Documentación bibliográfica: esta técnica permite validar los conocimientos que se están aplicando durante el estudio.
- Encuestas y entrevistas: técnicas primordiales en el proceso de recolección de información para el estudio.

Con base a los métodos y técnicas antes descritas se detalla la metodología que se ha estado utilizando para la realización de la investigación correspondiente.

2.1.2 Tamaño de la muestra

Con el fin de elaborar un estudio que permita brindar estrategias mercadológicas para los servicios de desarrollo empresarial, que subsidia el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial de la Cámara de Industria de Guatemala, a continuación se presenta la información necesaria para el cálculo correspondiente en la determinación de la muestra representativa de la población:

a. Unidades de análisis

a.1 Empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial activas, dentro de la ejecución de servicios con el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial, que se encuentran ubicadas dentro de la ciudad de Guatemala.

Se cuenta con 40 empresas oferentes activas, de las cuales, de acuerdo a políticas del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial no es necesario que pertenezcan a la categoría de una micro, pequeña o mediana empresa.

a.2 Empresas demandantes de servicios de desarrollo empresarial activas, ubicadas dentro de la ciudad de Guatemala y que hayan utilizado el financiamiento del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial.

En cuanto a los demandantes, el programa apoya únicamente a las empresas que se encuentran catalogadas como una micro, pequeña o mediana empresa, las cuales se distinguen por los siguientes parámetros:

- Micro empresas: de 1 a 5 empleados
- Pequeñas empresas: de 6 a 50 empleados
- Medianas empresas: 51 a 100 empleados

De acuerdo al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) y al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la micro, pequeña y mediana empresa se clasifican por el número de empleados, sin tomar en cuenta los activos totales y ventas anuales.

a.3 Empresas que no han utilizado el financiamiento parcial no reembolsable que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial de la Cámara de Industria de Guatemala y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Las empresas que no han utilizado el financiamiento fueron seleccionadas de la base de datos de Cámara de Industria de Guatemala, en donde, con el fin de seguir el lineamiento del programa, se eligieron todas aquellas que de acuerdo al número de empleados se encuentran catalogadas como una micro, pequeña o mediana empresa.

2.2 Servicios de Desarrollo Empresarial

Los servicios de desarrollo empresarial, como se comenta en el capítulo I de este estudio, son todos aquellos servicios no financieros que permiten a las empresas incrementar su competitividad.

2.2.1 Instituciones que incentivan el desarrollo empresarial en Guatemala

Actualmente, existen varias instituciones que apoyan de una u otra forma el desarrollo empresarial, este apoyo se encuentra dirigido principalmente a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), puesto que requieren de la implementación de diversas opciones para crecer constantemente.

Entre las instituciones que apoyan a la micro, pequeña y mediana empresa en el desarrollo empresarial, mediante la ejecución de servicios de desarrollo empresarial son las siguientes:

a. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

El Banco Interamericano de Desarrollo es el mayor de todos los bancos regionales de desarrollo del mundo y constituye la principal fuente de financiamiento multilateral para los proyectos de desarrollo económico, social e institucional, y los de comercio e integración regional, en América Latina y el Caribe.

La actividad principal del Banco Interamericano de Desarrollo es contribuir a acelerar el proceso de desarrollo económico y social, individual y colectivo, de los países miembros regionales en vías de desarrollo.

Los principales objetivos del Banco son reducir la pobreza, promover la equidad social y lograr el crecimiento económico sostenible. Para conseguir estos objetivos, el Banco centra sus esfuerzos en cuatro áreas prioritarias de acción:

- Fomentar la competitividad, a través del apoyo a las políticas y programas que fomentan el potencial de desarrollo de un país en una economía global abierta.
- Modernizar el Estado, fortaleciendo la eficiencia y transparencia de las instituciones públicas.
- Invertir en programas sociales que amplíen las oportunidades para los pobres.
- Promover la integración regional forjando vínculos entre los países a fin de que desarrollen mercados más grandes para sus bienes y servicios.

b. Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN)

Es una institución creada con el fin de apoyar el movimiento de reformas en América Latina y el Caribe para promover el desarrollo del sector privado e identificar nuevas ideas que permitan actuar como catalizador de posteriores reformas.

c. Cámara de Industria de Guatemala (CIG)

De acuerdo a los estatutos establecidos, la Cámara de Industria de Guatemala, es una institución autónoma, apolítica, no lucrativa, con personalidad jurídica propia creada para promover el desarrollo y mejoramiento de la industria en Guatemala; defender y coordinar los intereses de la industria y de los industriales asociados y representarlos en sus relaciones con otras entidades o personas, públicas o privadas.

Las funciones de la Cámara de Industria se basan principalmente en fomentar y proteger la industria en el país; promover el consumo de artículos de manufactura nacional; representar los intereses de la industria en Guatemala ante diversas instituciones, entre otras.

d. Ministerio de Economía de Guatemala (MINECO)

El Ministerio de Economía en Guatemala, es una institución que se dedica específicamente a lograr un crecimiento sostenido del Producto Interno Bruto; contribuye a la eliminación de la pobreza extrema; promueve la generación de empleos formales, favoreciendo un clima de negocios adecuado; desarrolla condiciones de competitividad que representen la ventaja de producir sobre países socios comerciales; intenta posicionar a Guatemala como el mejor destino para inversiones nacionales y extranjeras; apoya la competitividad de las MIPYMES, especialmente en las áreas rurales; facilita el acceso de la

producción al mercado internacional; lidera, consolida y perfecciona la completa integración centroamericana, entre otras funciones.

e. Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM)

El Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM), es una iniciativa participativa, promotora y facilitadora de alianzas interinstitucionales entre los sectores público, productivo y la sociedad civil, para que todos los esfuerzos y energía de los guatemaltecos se concentren en la consecución de objetivos comunes.

La actividad principal del PRONACOM es contribuir al desarrollo de la competitividad, del capital humano y empresarial, para favorecer el desarrollo descentralizado y la mejora de la calidad de vida de los guatemaltecos.

Para el alcance de sus objetivos planteados, PRONACOM cuenta con el apoyo de diversos organismos internacionales.

2.2.2 Situación mercadológica de los Servicios de Desarrollo Empresarial

La información necesaria para el estudio de las estrategias de mercadeo para los servicios de desarrollo empresarial, se obtuvo mediante la realización de una investigación de campo que se conformó así: una entrevista dirigida a la gerencia de proyectos de cooperación de la Cámara de Industria de Guatemala, con el objetivo de conocer puntos de competencia directa e indirecta, objetivos, entre otros; se realizó una encuesta dirigida a las empresas registradas como Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE); encuesta dirigida a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que han utilizado el apoyo del programa; y una dirigida a las que no han utilizado el apoyo del programa.

Por lo anterior, se cuenta con diversos resultados, que se han utilizado para realizar el diagnóstico de la ejecución de los servicios de desarrollo empresarial que cuentan con el apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo.

a. Análisis de la aplicación de estrategias de mercadotecnia por la gerencia de proyectos de cooperación de la Cámara de Industria de Guatemala

En la entrevista realizada a la Gerente de Proyectos de Cooperación de la Cámara de Industria de Guatemala, se logró determinar que el objetivo general del Programa es: mejorar la productividad y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Guatemala, desarrollando el mercado de la consultoría y de la capacitación para las empresas de pequeña escala, y acortando de esta manera, las distancias entre la demanda y la oferta de servicios empresariales. (Véase anexo 20)

Además, a nivel nacional no existen programas directamente iguales al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) pero a nivel internacional existen en varios países de Latinoamérica, el primero fue en Paraguay, se han tenido en Bolivia, Ecuador, Nicaragua, El Salvador, aunque su nombre es Programa de Bonos. La mayoría de estos son ejecutados por Gobierno o por iniciativa privada. En Bolivia se logró que fuera política pública.

a.1 La competencia

En cuanto a la competencia, la gerente de proyectos comentó que, aunque no existe un proyecto directamente igual al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial la competencia del mismo es el subsidio que le proporcionan otros programas que son trabajados desde el poder Ejecutivo, por medio de inversión a la oferta, muchos de ellos toman como aporte por parte de los empresarios el tiempo que está en los cursos, lo que hace que no tomen la

costumbre de pagar por los servicios, por ejemplo el INTECAP con cursos técnico-productivos sin costo alguno.

El Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), durante varios años estuvo otorgando servicios de capacitación en el área técnico-productiva sin costo alguno, sin embargo, a partir de su participación como un oferente en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) realizaron los primeros eventos de capacitación con costo. Esta práctica se inició haciendo uso del incentivo que se otorga en el programa, el cual cubría un 80% del costo total y las micro, pequeñas y medianas empresas cubrían un 20% que correspondían a un mínimo de Q.50.00 por persona. Posteriormente el precio de las capacitaciones se incrementó entre Q.300.00 y Q.400.00 por persona, implementando la misma práctica con los seminarios del área administrativa.

Los directivos del Instituto Técnico de Capacitación comentaron que al finalizar el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial, el INTECAP continuará con la política de cobrar por los eventos de capacitación técnico-productiva y administrativa, ya que las empresas le dan un valor mayor a lo que tiene un costo.

Indirectamente, la competencia del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial se basa en los cursos que proporcionan ONG's o entidades financieras de apoyo a las MIPYMES que no cobran o que el costo es demasiado bajo, Q 5.00 por participante por ejemplo; así como el concepto de los "cursos" con una duración de menos de 20 horas, en los cuales no se llega a hacer un cambio en la persona y muchas veces no generan impacto en la empresa haciendo que los empresarios tengan una percepción de que los Servicios de Desarrollo Empresarial no les apoyan en sus actividades productivas y generan gastos.

a.2 Ejecución de nuevos proyectos

En cuanto a la ejecución de nuevos proyectos, actualmente, la Cámara de Industria de Guatemala se encuentra en la etapa de elaboración de perfiles de tres proyectos adicionales, el primero se refiere a una segunda parte del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial, el cual estará dirigido al interior del país principalmente, ya que la primera fase permitió apoyar únicamente al departamento de Guatemala.

El segundo perfil de proyecto que se está realizando, es el Premio a la Excelencia, el cual tiene como objetivo apoyar a las empresas a que tengan estándares de calidad internacional proporcionándoles herramientas de evaluación y acceso a Asistencias Técnicas y Capacitaciones.

Y el tercer proyecto en plan es contar con un Portal Web en el cual se pueda contar con información de la oferta de Capacitación y Asistencia Técnica con la intención de que esté informada de los servicios con el apoyo de una ventanilla de información de atención personalizada, especialmente para las microempresas que no tiene acceso a servicios de Internet.

a.3 Utilización de estrategias mercadológicas para dar a conocer los servicios de desarrollo empresarial

Para dar a conocer el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) principalmente se utilizan cuatro estrategias, ya que son las más accesibles al presupuesto establecido para dicho proyecto.

- Servicio al Cliente: se basa en brindar una atención adecuada al usuario del financiamiento que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE); minimizar el tiempo de atención al usuario y en facilitar los procedimientos a seguir para solicitar el financiamiento correspondiente.

- Estrategias de Mercadeo Directo: se aplica mediante la utilización de la página Web y correo electrónico, en donde se contactan tanto oferentes como demandantes de servicios de desarrollo empresarial con el financiamiento del programa.
- Estrategias de Venta Personal: se implementa mediante la contratación de una asesora de negocios que inicialmente se encargaba de buscar clientes demandantes de los servicios de desarrollo empresarial, posteriormente la estrategia se cambió a incrementar el número de empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial; lo cual creó un efecto multiplicador, puesto que los mismos oferentes buscaban sus clientes utilizando el financiamiento del programa como una herramienta de mercadeo que les permitía ofrecer sus servicios con un descuento especial. Tanto la asesora de negocios como las empresas oferentes forman parte de la venta personal de los servicios de desarrollo empresarial con financiamiento parcial no reembolsable.
- Estrategias Publicitarias: se efectúan anuncios en medios escritos como: Prensa Libre, en donde se publican los cursos que se tienen programados con las empresas oferentes para el mes en curso; Revista Industria, en donde se publican calendarios con los cursos programados con las empresas oferentes y artículos de varios temas como: experiencias obtenidas por las micro, pequeñas y medianas empresas que han aplicado servicios de desarrollo empresarial, experiencias de Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) y artículos de avances de logros en el programa directamente. Además, se aplica publicidad por medio de entrevistas con diferentes medios de comunicación, las cuales se transmiten en su momento en medios televisivos, radiales y escritos, así como conferencias de prensa que también en su momento se transmiten en diferentes medios de comunicación.

a.4 Bases para fijar el subsidio que se otorga a la micro, pequeña y mediana empresa

En relación al subsidio que brinda el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) es definido mediante un estudio elaborado previamente a la apertura del programa, por una empresa consultora internacional, del cual se obtienen los lineamientos del proyecto y se establecen los puntos del contrato con el Banco Interamericano de Desarrollo y la Cámara de Industria de Guatemala. Este normalmente debe salir de un estudio de línea base o diagnóstico del mercado, y dependiendo de él se determinan aspectos técnicos a utilizar.

a.5 Programa de servicio al cliente de servicios de desarrollo empresarial

En los programas que se ejecutan por medio de la Cámara de Industria de Guatemala, se cuenta con un programa de servicio al cliente, que se basa principalmente en el servicio al usuario durante la solicitud del financiamiento, lo cual es un procedimiento inmerso dentro de los lineamientos de los programas o proyectos que se están ejecutando, ya que es lo que propicia que estos tengan éxito en el logro de sus metas.

a.6 Proporción de estrategias de mercadeo a las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial

Los lineamientos base generados del estudio de mercado que se realiza previo a la ejecución de un proyecto de desarrollo empresarial y que se ejecutan en la Cámara de Industria de Guatemala no se proporcionan a las instituciones oferentes de los servicios de desarrollo empresarial, únicamente se otorgan las estrategias más adecuadas para dar a conocer un servicio de desarrollo empresarial. Cada proyecto cuenta con sus actividades de mercadeo y cada empresa oferente de servicios se encarga de mercadear los suyos de acuerdo a su conveniencia.

a.7 Objetivos alcanzados con la ejecución de proyectos de desarrollo empresarial

Los objetivos que se han alcanzado en la Cámara de Industria de Guatemala mediante la ejecución de proyectos de desarrollo empresarial, se han logrado principalmente por la ejecución del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), los cuales han sido los siguientes:

- Fomentar el consumo, por parte de las MIPYMES guatemaltecas, de los llamados Servicios No Regulares de Desarrollo Empresarial (capacitación y consultoría).
- Otorgar alrededor de catorce mil (14,000) incentivos de capacitación para que sean utilizados, por MIPYMES socias y no socias de la Cámara de Industria de Guatemala, en servicios de capacitación externa, en aproximadamente dos años más de ejecución.
- Otorgar alrededor de ochocientos cincuenta (850) incentivos de consultoría (diagnóstico, asistencia técnica, capacitación en planta y acciones colectivas) para que sean utilizados, por PYMES socias de la Cámara de Industria de Guatemala, en aproximadamente dos años más de ejecución.

A través del proyecto: el Portal de Herramientas para la Gestión Empresarial, el cual ha logrado apoyar con herramientas a empresas, el nivel de apoyo se puede calcular por la cantidad de visitas recibidas y las herramientas elaboradas. Esto se realiza por medio del proyecto llamado Caja de Herramientas que actualmente también es ejecutado por la Cámara de Industria de Guatemala.

b. Análisis de la aplicación de estrategias de mercadotecnia por las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial (ICAT)

Con el objetivo de realizar un estudio mercadológico que permita conocer cómo se efectúan actualmente los servicios de desarrollo empresarial y con base a los resultados obtenidos, generar propuestas para su fortalecimiento. Se realizó una encuesta dirigida a las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) que se encuentran registradas en la base de datos de oferentes de servicios de desarrollo empresarial del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), (Véase anexo 21) para su ejecución se utilizaron diferentes métodos y se determinó el número representativo de empresas en relación a la población, lo cual se describe a continuación.

b.1 Métodos utilizados:

La investigación dirigida a las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica registradas como oferentes de servicios de desarrollo empresarial en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), que actualmente ejecuta la Cámara de Industria de Guatemala se realizó por medio de la encuesta, a través de los siguientes métodos:

- **Telefónico:** las encuestas realizadas por este medio se ejecutaron de la forma tradicional, efectuando una llamada telefónica al gerente general, director o representante legal de la institución que conociera el procedimiento para otorgar un servicio de desarrollo empresarial a una micro, pequeña y/o mediana empresa con el incentivo del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) y que no contaba con la facilidad del correo electrónico o bien no tuvo el tiempo necesario para realizar la encuesta personalmente.
- **Personal:** este método se aplicó mediante visitas directamente a la oficina o instalaciones de la institución realizando la encuesta al gerente general,

director, representante legal que tuvo la disponibilidad de realizarla de esta forma.

- Correo electrónico: las encuestas que se realizaron por este medio se efectuaron enviando el archivo de encuesta a la dirección de correo electrónico del gerente general, director o representante legal que no tuvo el tiempo necesario para realizarla personalmente.

b.2 Tamaño de la muestra:

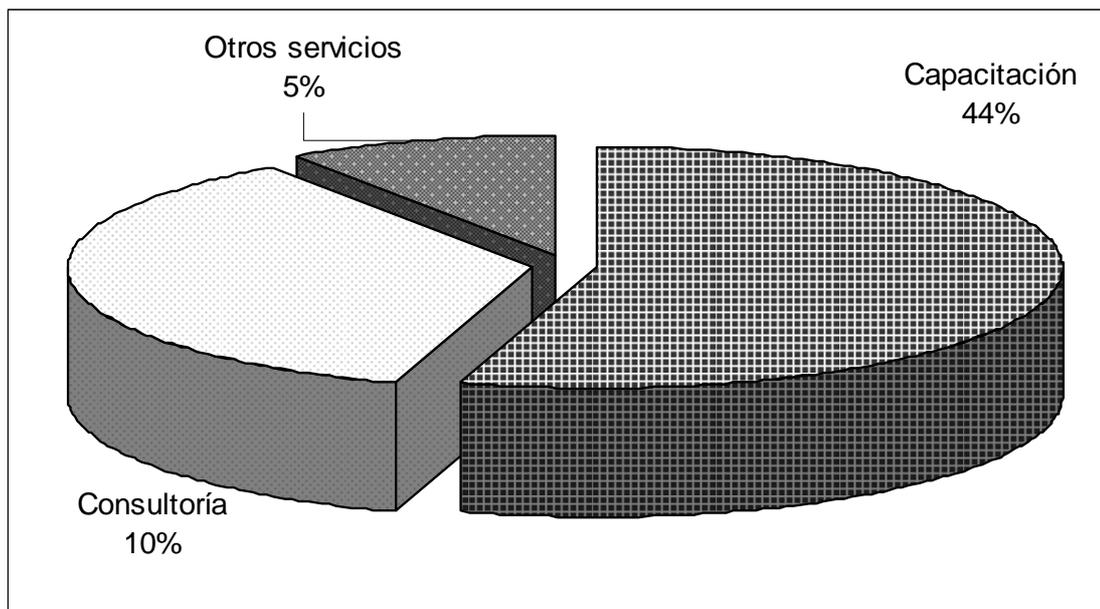
Para la aplicación de la encuesta antes mencionada se utilizó la técnica de censo, ya que se aplicó a todas las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) registradas en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial que se encuentran activas en la ejecución de servicios de desarrollo empresarial con incentivo a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Se utilizó la técnica del censo, ya que conforman un grupo pequeño de 40 instituciones.

De acuerdo a la información obtenida del trabajo de campo realizado por medio de la encuesta dirigida a las cuarenta Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) registradas en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), se presenta a continuación los resultados:

b.3 Oferentes de servicios de desarrollo empresarial

A continuación se presentan las gráficas y el análisis respectivo de la unidad de oferentes de servicios de desarrollo empresarial:

Gráfica 1
Servicios que ofrecen las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

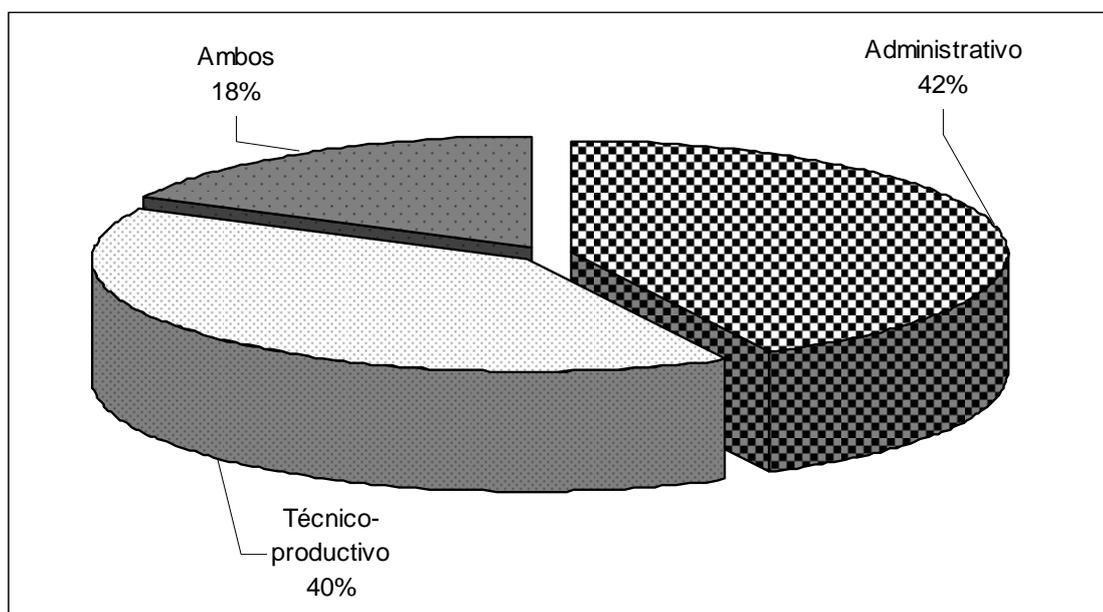
Según la información obtenida se puede determinar que el 44% de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) ofrece el servicio de capacitación; el 10% de las empresas el servicio de consultoría y el 5% de las instituciones además de los servicios de capacitación y/o consultoría prestan otros servicios como: reparación de equipos de cómputo en el caso de las empresas que capacitan en el área de cómputo, servicio de banquetes en el caso de las instituciones que prestan capacitaciones técnico-productivas en el área de cocina, panadería y repostería. Dentro del programa no existen Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) que presten únicamente servicios que no pertenezcan a la categoría de los de desarrollo empresarial.

La razón por la cual la mayoría de empresas prestan el servicio de capacitación se debe a que la mayoría de empresas que ha utilizado el apoyo del programa son micro empresas, las cuales contratan principalmente

servicios de capacitación técnico-productiva, y por su tamaño no tienen acceso al incentivo de consultoría.

Las empresas que prestan los servicios de capacitación y consultoría en forma conjunta, ofrecen cursos en el área administrativa, incluyen temas como: mercadeo, planificación estratégica, finanzas, gestión de calidad, gestión ambiental, alianzas estratégicas y sus derivados. Los cursos están dirigidos principalmente a las pequeñas y medianas empresas que cuentan con la capacidad económica de contratar estos servicios. (Véase gráfica 1)

Gráfica 2
Áreas en las que se especializan las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT)

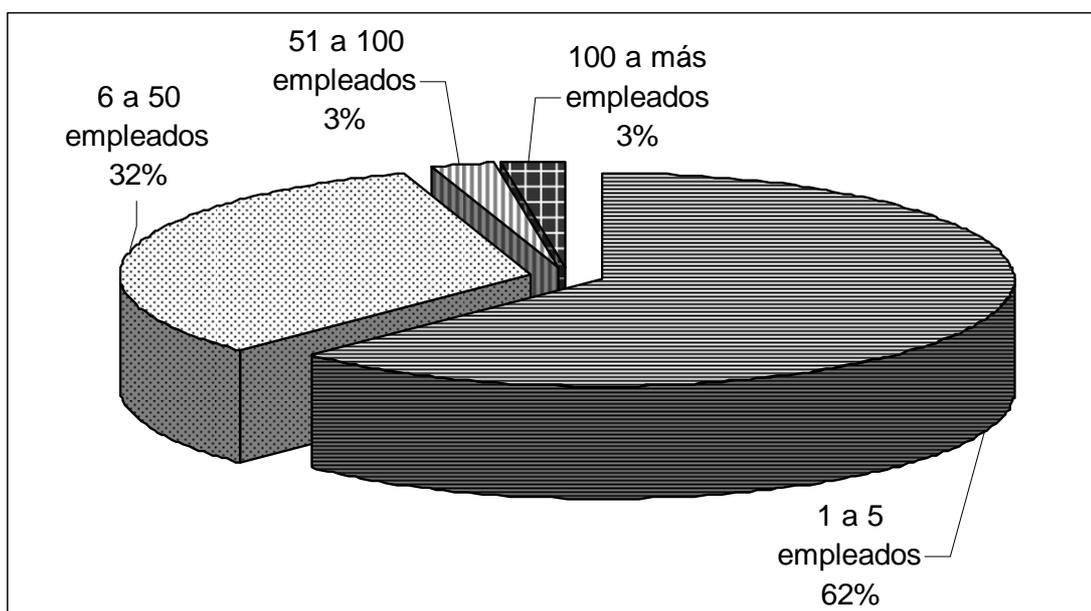


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

De acuerdo a la información recolectada se puede determinar que el 42% de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) ofrecen servicios de desarrollo empresarial en el área administrativa. El 40% prestan servicios en el área técnico-productiva y el 18% ofrecen ambos servicios, lo que representa la menor parte de empresas.

Como se puede observar la mayoría de instituciones se especializan en el área administrativa, debido a que la mayor parte de oferentes registrados en el programa ofrecen servicios de consultoría. (Véase gráfica 2)

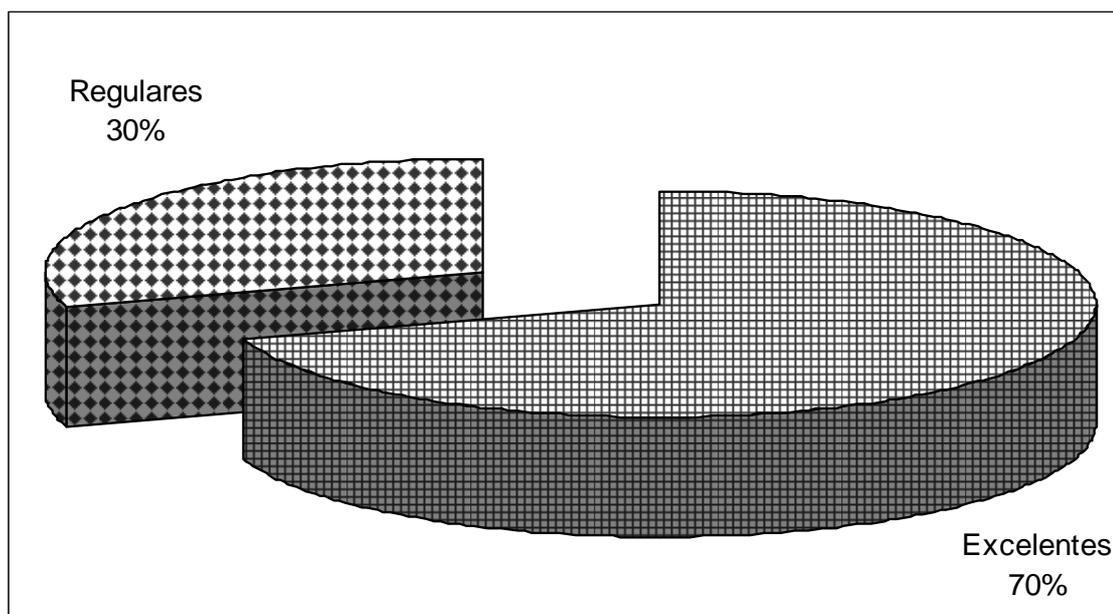
Gráfica 3
Número de empleados de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

En el caso de la cantidad de empleados con los que cuentan las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT), se manifiesta que el 62% cuenta entre uno y cinco empleados, lo cual las cataloga como una micro empresa; el 32% de las empresas cuentan entre seis y cincuenta empleados, las cuales pertenecen a la categoría de la pequeña empresa; un 3% de las empresas encuestadas pertenecen a la categoría de mediana empresa, puesto que cuentan entre cincuenta y uno y cien empleados; el resto que representa un 3% son empresas que cuentan de cien empleados a más, las cuales son catalogada como grandes empresas. Como se mencionó anteriormente, en el caso de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) no es requisito que pertenezcan a la categoría de una MIPYME. (Véase gráfica 3)

Gráfica 4
Instalaciones de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) que pertenecen al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

Según los criterios manifestados por el representante de cada una de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) se puede determinar que, la mayoría considera que las instalaciones con las que cuentan son excelentes puesto que representan el 70% de los encuestados. Asimismo, se puede notar que el 30% de las empresas consideran que las instalaciones son regulares por razones de espacio, iluminación y escasa tecnología para el caso de las capacitaciones técnicas. Ninguna institución manifestó que cuentan con malas instalaciones que no proporcionen las condiciones necesarias al cliente. (Véase gráfica 4)

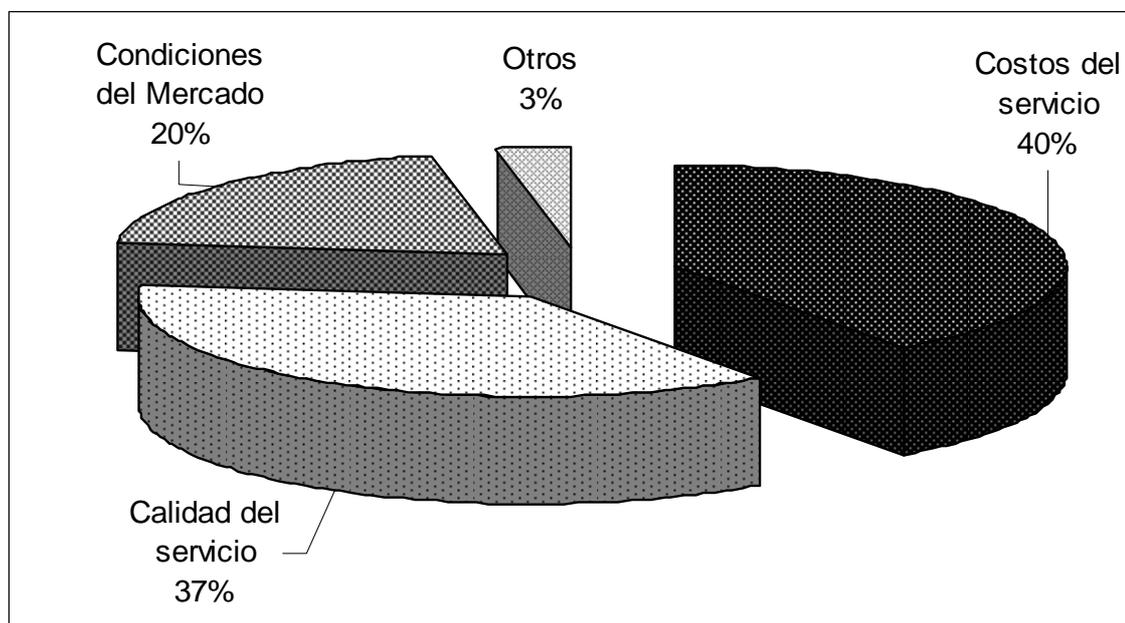
El 100% de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) que se encuentran registradas en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) calificaron como excelente al recurso humano con el que cuentan, con el fin de prestar los servicios de desarrollo empresarial a

todas las empresas que lo requieran. Al hablar de recurso humano se refieren tanto a los empleados directos de la empresa como los consultores que son sub-contratados para la ejecución directa de los servicios. Ninguna institución manifestó contar con un personal calificado como regular o deficiente.

Todas las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) consideran que cuentan con el recurso humano adecuado para la ejecución de servicios de desarrollo empresarial, ya que los califican como excelentes. Ninguna empresa considera contar con recurso humano de categoría regular o deficiente.

Gráfica 5

Bases para fijar los precios de los servicios que prestan las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



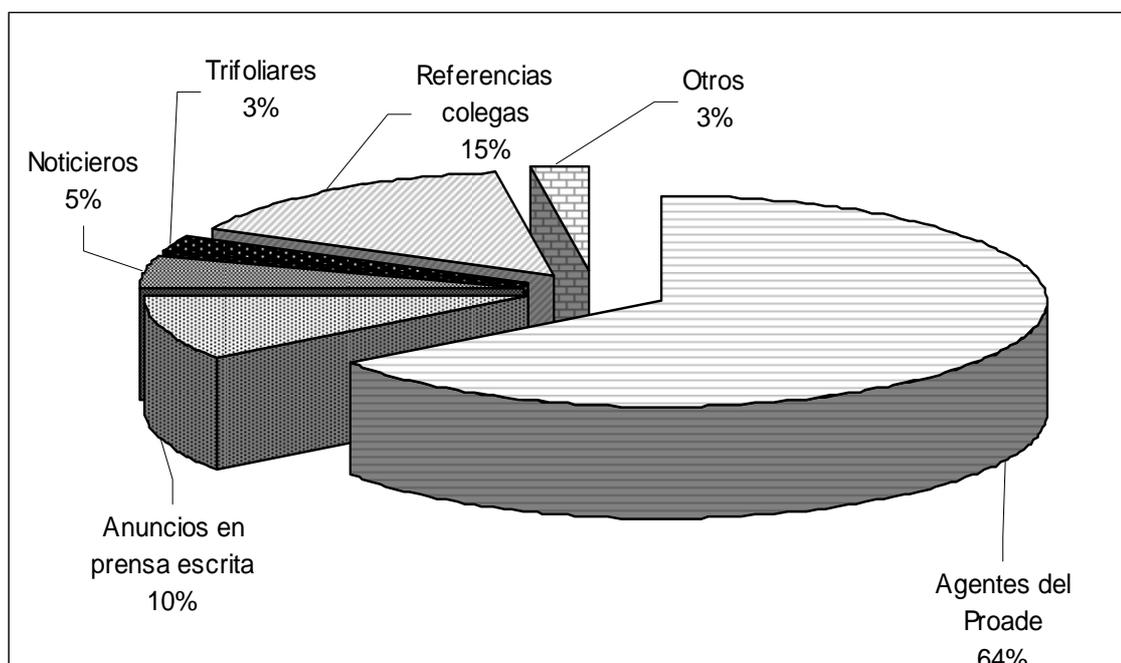
Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

Para fijar los precios de los servicios de desarrollo empresarial las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica se basan especialmente en los costos del servicio, ya que representa el 40% del total de encuestados. El 37% de los

encuestados consideran a la calidad del servicio prestado como un factor elemental para la fijación de precios del servicio; un 20% considera que las condiciones del mercado es un indicador que debe tomarse en cuenta en la fijación de los precios; el 3% consideran otros elementos para la fijación de precios, en donde se mencionó a la competencia directa e indirecta de la empresa.

Como se puede observar, la mayor parte de las empresas que se encuentran registradas en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) como oferentes de servicios de desarrollo empresarial trabajan la fijación de precios por medio de la determinación de costos y la calidad de los servicios que prestan. (Véase gráfica 5)

Gráfica 6
Medios por los cuales las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) conocieron el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



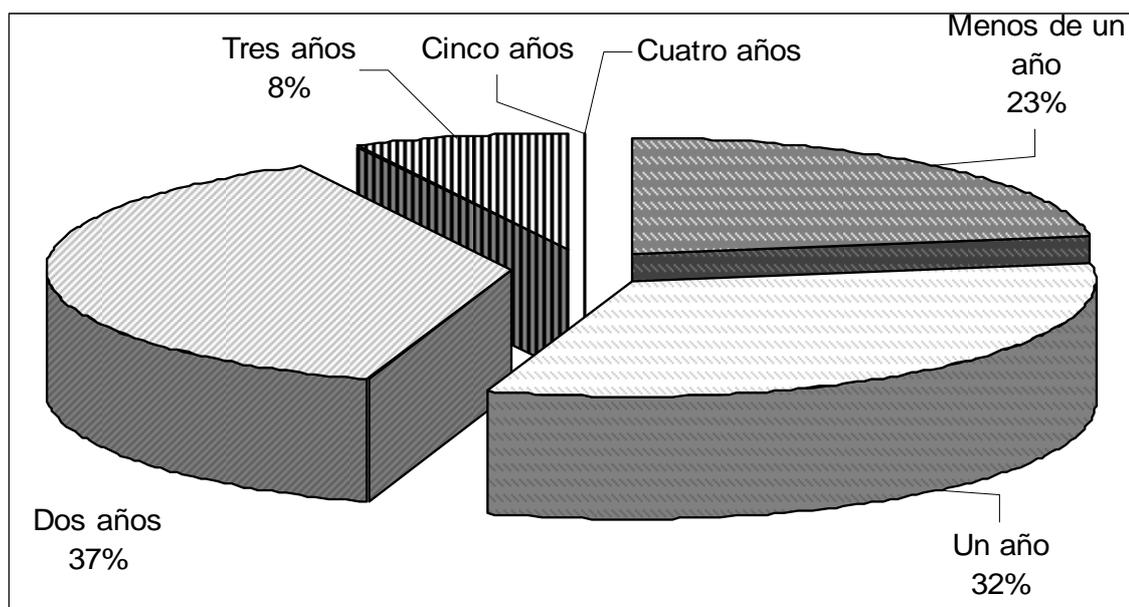
Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

De acuerdo a la información recolectada se determinó que el 64% de las empresas encuestadas conocieron el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) por medio de agentes o empleados del programa que en ocasiones recibieron alguna llamada telefónica y obtuvieron información del mismo para formar parte del equipo de oferentes del programa. El 15% de las empresas se enteraron del programa por medio de referencias de colegas; el 10% lo conoció por medio de los anuncios en prensa escrita, los cuales han sido publicados principalmente en Prensa Libre, pautados una vez al mes con diferentes tipos de capacitaciones que planifican las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT). Otro 5% conoció el programa por medio de las notas publicadas en diferentes noticieros; y el resto adquirió la información a través de los trifoliales distribuidos en diferentes puntos por el programa y otros medios de comunicación como el espacio de información en la página Web de la Cámara de Industria de Guatemala y los artículos publicados en la Revista Industria. (Véase gráfica 6)

Como se observa el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) formó el equipo de oferentes de servicios de desarrollo empresarial, en su mayoría por medio del trabajo realizado por los agentes o empleados que ejecutaron el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).

Gráfica 7

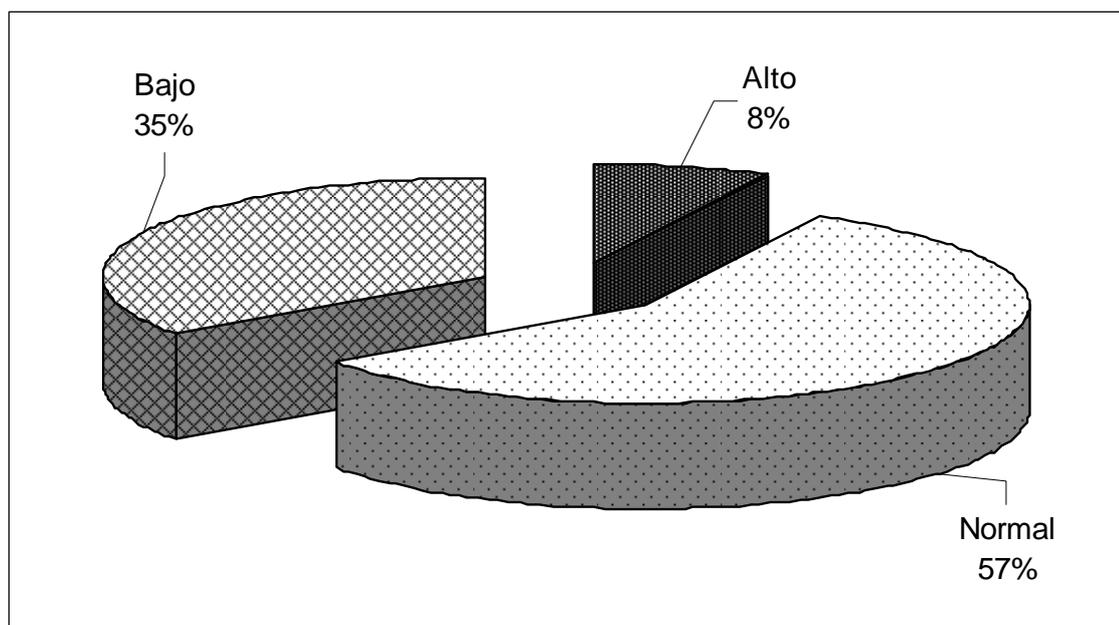
Tiempo que tienen de pertenecer las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

El mayor tiempo que una empresa oferente ha pertenecido al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) es de dos años, representando el 37% del total de la población. Un 32% de las empresas han pertenecido durante un año; el 23%, menos de un año; y una menor parte ha pertenecido durante tres años con una representación del 8%; ninguna empresa ha estado registrada en el programa durante los cuatro y cinco años desde que inició la ejecución del programa en mención. (Véase gráfica 7)

Gráfica 8
Porcentaje del subsidio de acuerdo a Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

Según la opinión de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica, el porcentaje de subsidio que aporta el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) por medio del apoyo de la Cámara de Industria de Guatemala (CIG) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el 57% de la población opina que es relativamente normal en relación a los precios de los servicios que ellos ofrecen, ya que consideran que utilizan este subsidio como un herramienta de venta.

El 35% de las instituciones consideran que el porcentaje de este subsidio es bajo puesto que varias micro, pequeñas y medianas empresas no toman el incentivo; ya que es demasiado bajo en relación al precio que ofrecen los servicios las instituciones registradas en el programa. El resto que representa a la minoría con un 8% consideran que el porcentaje de subsidio es alto ya que

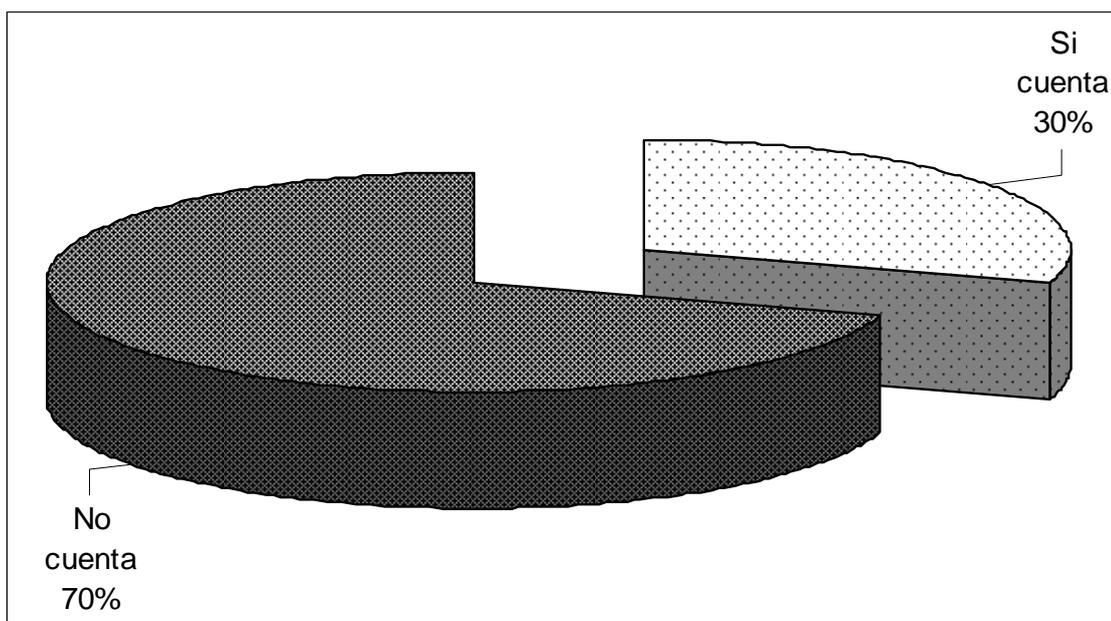
da la oportunidad de contratar un servicio que fortalece los procedimientos de la empresa.

Como se observa, muchos de los oferentes de servicios de desarrollo empresarial registrados en el programa consideran que el incentivo es bajo, lo que ha contribuido a que la micro, pequeña y mediana empresa no utilice el incentivo para la contratación de servicios de desarrollo empresarial.

Asimismo, es importante mencionar que esto se da principalmente en las empresas que prestan servicios de capacitación, ya que en este caso el incentivo es de Q.200.00 por persona y muchas empresas ofrecen sus servicios de capacitación a un precio entre Q.800.00 y Q.5,000.00 por participante, lo que permite que mientras mayor es el precio del servicio el porcentaje del subsidio es relativamente menor; esto sucede principalmente con las capacitaciones en el área administrativa; puesto que en el caso de las capacitaciones técnicas esto no sucede porque el precio de estos servicios oscila entre Q.250.00 y Q.600.00. (Véase gráfica 8)

Gráfica 9

Formación de un departamento de servicio al cliente en las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



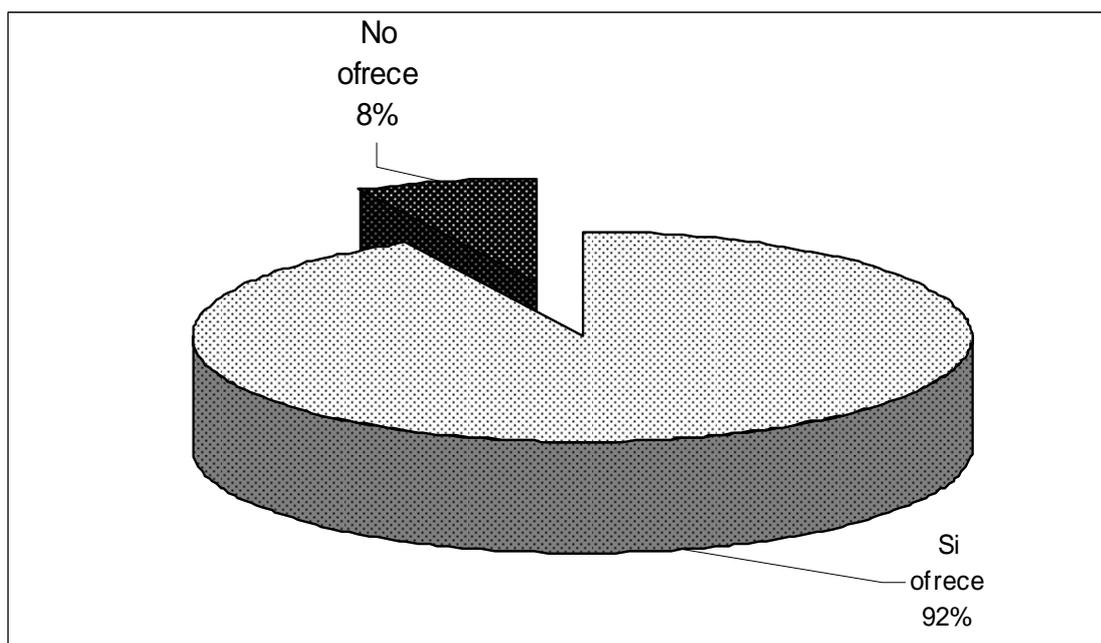
Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

En la gráfica 9 se observa que el 70% de las instituciones no cuenta con un departamento de servicio al cliente que pueda controlar los procedimientos necesarios para brindar al cliente un servicio que cumpla con sus expectativas. La mayoría de estas empresas pertenecen al rango de la micro y pequeña empresa que aún no cuentan con el número de empleados necesarios para formarlos, por lo que la atención de quejas y sugerencias lo atiende la alta gerencia; en otras empresas no se ha considerado necesario la formación de un departamento, pero empíricamente prestan una atención adecuada al cliente. El 30% de la población cuenta con un departamento de servicio al cliente, en donde se realizan todas las actividades dirigidas al cliente y se presta la atención adecuada. Otras no lo hacen por falta de presupuesto para especificar las actividades; en algunas consideran que no es necesario porque pertenecen a la categoría de no lucrativa y las condiciones económicas no lo permiten. Distintas empresas consideran que cuentan con una relación sólida

y cercana con los clientes por lo que no han considerado necesario la formación de un departamento de ésta índole.

Gráfica 10

Entrega de valor agregado a la demanda por parte de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

Según la opinión de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial se determina que, el 92% de las empresas otorgan un valor agregado con los servicios que prestan y un 8% no lo hace porque no lo han considerado necesario; ya que los costos únicamente cubren la ejecución de los servicios y en ocasiones no conocen acerca del valor agregado a un servicio.

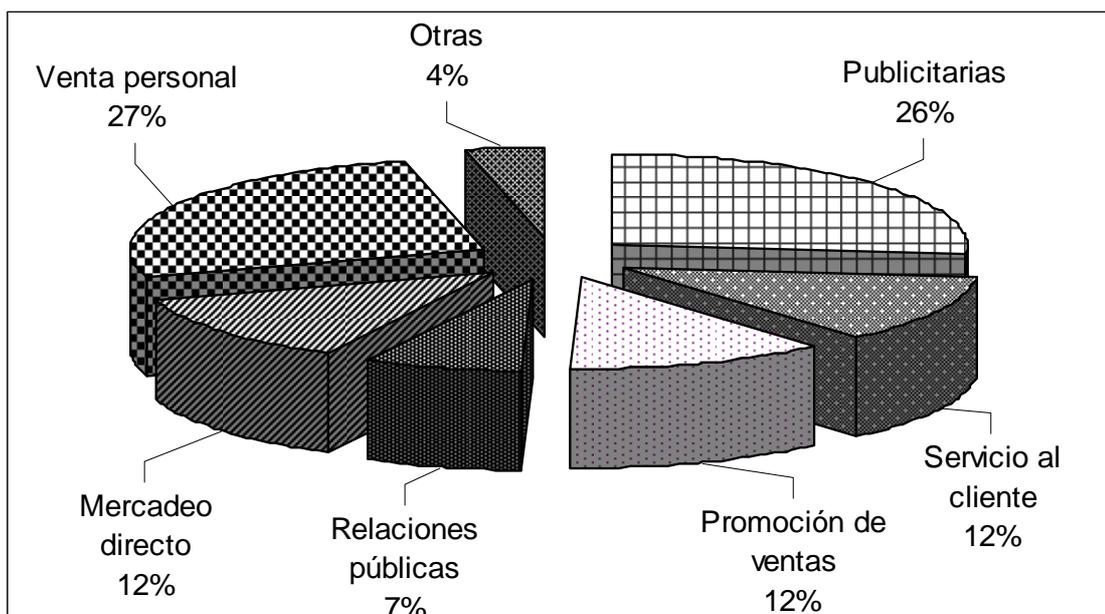
De las empresas que respondieron que si otorgan un valor agregado a los servicios representan un 92% de la totalidad de empresas encuestadas, de las cuales, la mayoría opinó que el valor agregado se basa en prestar un servicio post-venta, descuentos en los próximos servicios que contraten, prestar un

servicio adecuado al cliente, proporcionar un producto adicional por la adquisición de uno. Otras empresas otorgan incentivos como bonos económicos, prestan una atención personalizada, proporcionan un tiempo adicional de capacitación, otorgan tiempo de práctica de la capacitación recibida sin costo, servicios de capacitación y consultoría garantizados, clases gratis, fondo de medias becas para capacitación; brindan oportunidades de labores en el extranjero otorgando becas en instituciones internacionales que tienen opción a realizar alguna práctica, *coffee breaks* sin costo, material de apoyo al curso sin costo, uso de bibliotecas, programas de capacitación de acuerdo a las necesidades del cliente; ciertas empresas otorgan la evaluación de ubicación sin costo adicional. En algunas empresas que prestan el servicio de consultorías se determinó que el valor agregado que ofrecen a sus clientes, se basa en el seguimiento a la implementación de planes de acción en las asesorías y capacitación del personal sin costo. (Véase gráfica 10)

Por lo anterior se puede decir que la mayoría de las empresas ya prestan un servicio con valor agregado.

Gráfica 11

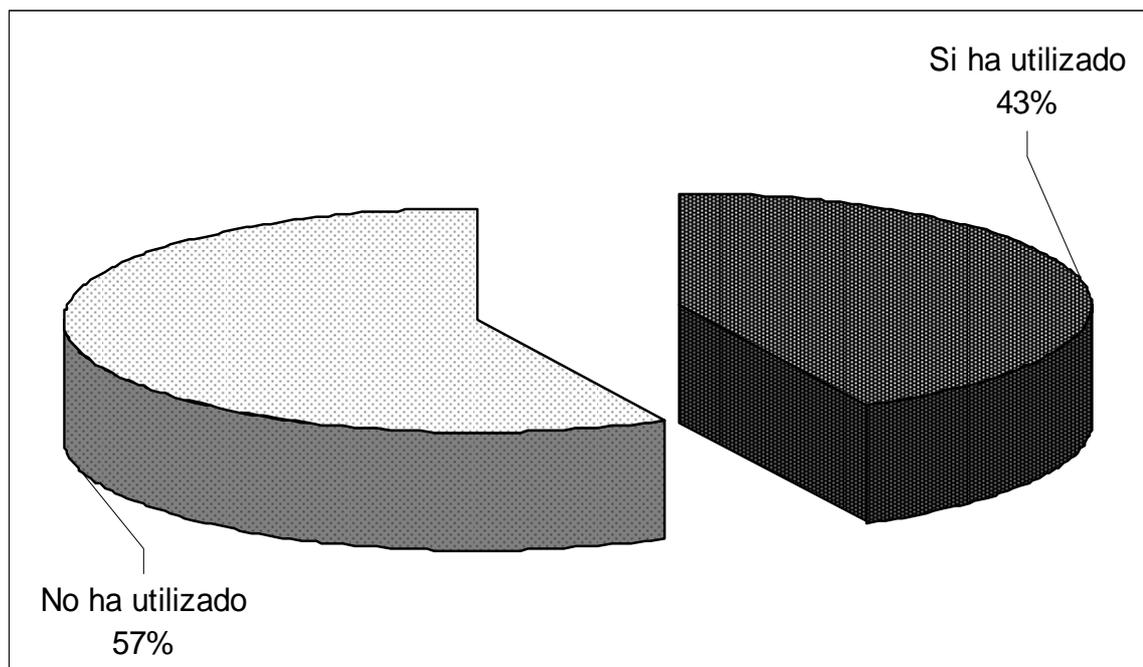
Estrategias de mercadeo que utilizan las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

El trabajo de campo para la investigación realizada permite determinar que la mayoría de empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial registradas en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) utilizan estrategias de venta personal para dar a conocer los servicios que ofrecen, puesto que representan el 27% de las empresas encuestadas; el 12% utilizan estrategias de mercadeo directo para dar a conocer sus servicios; el 12% utilizan estrategias de servicio al cliente; las estrategias de promoción de ventas son utilizadas por un 12% de las empresas; 7% utiliza las estrategias de relaciones públicas y el resto que representa un 4% utiliza otras estrategias como lo son: la participación en ferias, programas de televisión en forma de entrevista, giras al exterior, referencias de colegas y clientes. (Véase gráfica 11)

Gráfica 12

Utilización de nuevas estrategias de mercadeo a partir de su participación en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)

Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

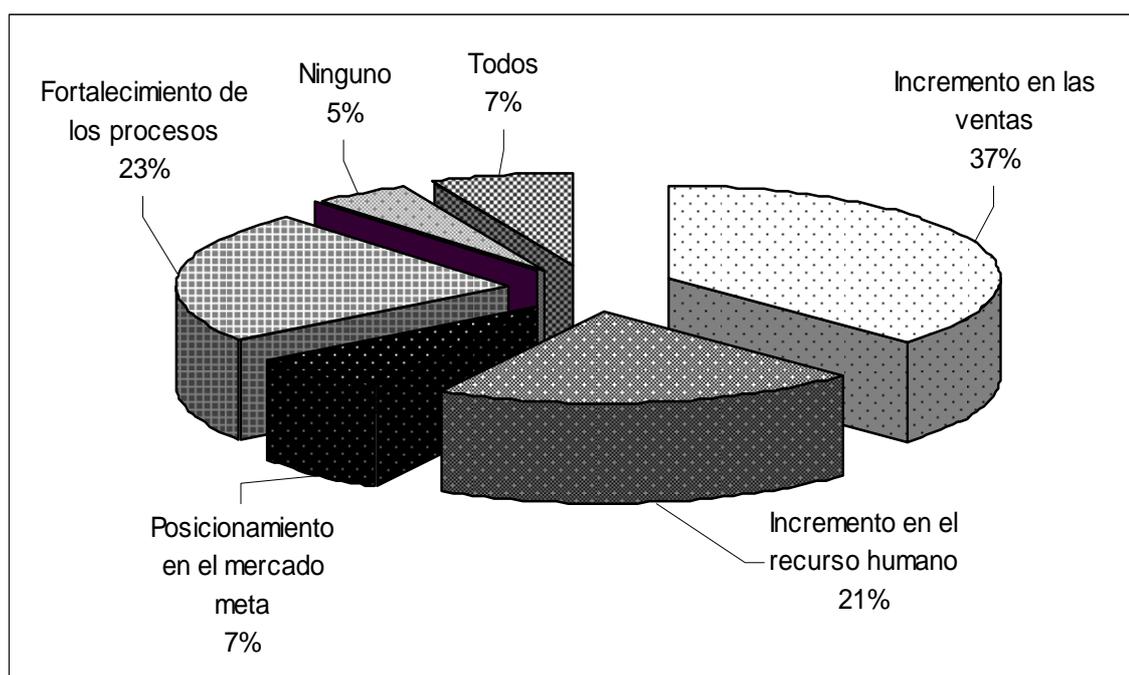
En la gráfica 12 se puede observar que la mayoría de Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) no han utilizado nuevas estrategias de mercadeo para dar a conocer los servicios de desarrollo empresarial que ofrecen, a partir de su participación en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial, ya que se encuentran representadas por un 57%. El 43% de las instituciones han utilizado nuevas estrategias, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes: actualización y mejora de la campaña de publicidad establecida, fortalecimiento de los programas de capacitación de acuerdo a la actualidad y las necesidades del cliente, estrategias publicitarias, de promoción de ventas, mercadeo directo como: correo electrónico y el comercio electrónico (*e-commerce*).

De acuerdo a las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) que respondieron que la razón por la que no han utilizado nuevas estrategias de

mercadeo es principalmente porque no se ha considerado necesario y porque no cuentan con los recursos financieros para hacerlo; otras comentaron que han utilizado principalmente los anuncios del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE). Además, comentaron que la empresa ya no cuenta con capacidad instalada para continuar aceptando personas para capacitarse, por lo que no ha sido necesario implementar nuevas estrategias de mercadeo para incrementar las ventas hasta solucionar el problema de la capacidad instalada.

Gráfica 13

Resultados obtenidos al pertenecer al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

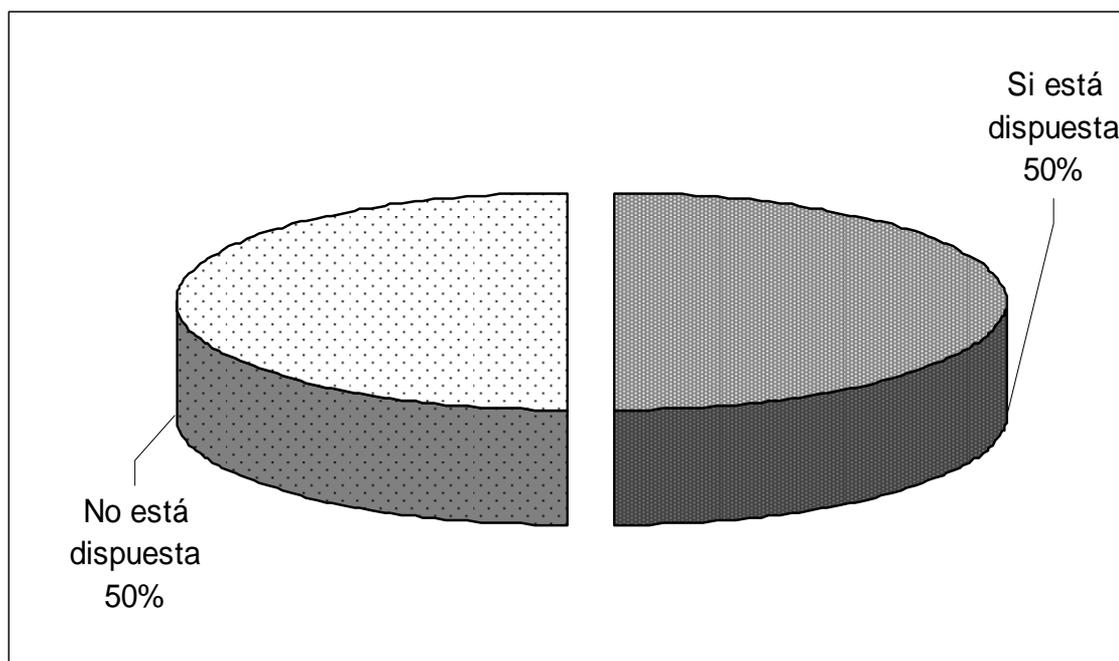
Como se observa en la gráfica 13, el 37% de las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial han incrementado las ventas con la participación en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE); el 23% han fortalecido los procesos con los que ejecutaban sus servicios antes de iniciar su relación con el programa; otro 21% ha

incrementado la cantidad de recurso humano en su empresa para poder prestar un servicio al cliente de acuerdo a sus necesidades; el 7% de los encuestados ha obtenido el beneficio de posicionarse en el mercado meta; otro 7% ha notado que el beneficio ha sido muy productivo puesto que han obtenido todos los beneficios mencionados en la encuesta; otro 5% comentaron que no han obtenido beneficios del programa; y ninguna empresa comentó otros beneficios recibidos además de los que se mencionaron.

Algunas Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica que no obtuvieron resultados significativos comentaron que es debido al poco tiempo al que pertenecieron al programa y otras al poco interés de las micro, pequeñas y medianas empresas para contratar los servicios de desarrollo empresarial teniendo la disponibilidad del subsidio del programa.

Gráfica 14

Disponibilidad de la micro, pequeña y mediana empresa para pagar la totalidad de los servicios de desarrollo empresarial

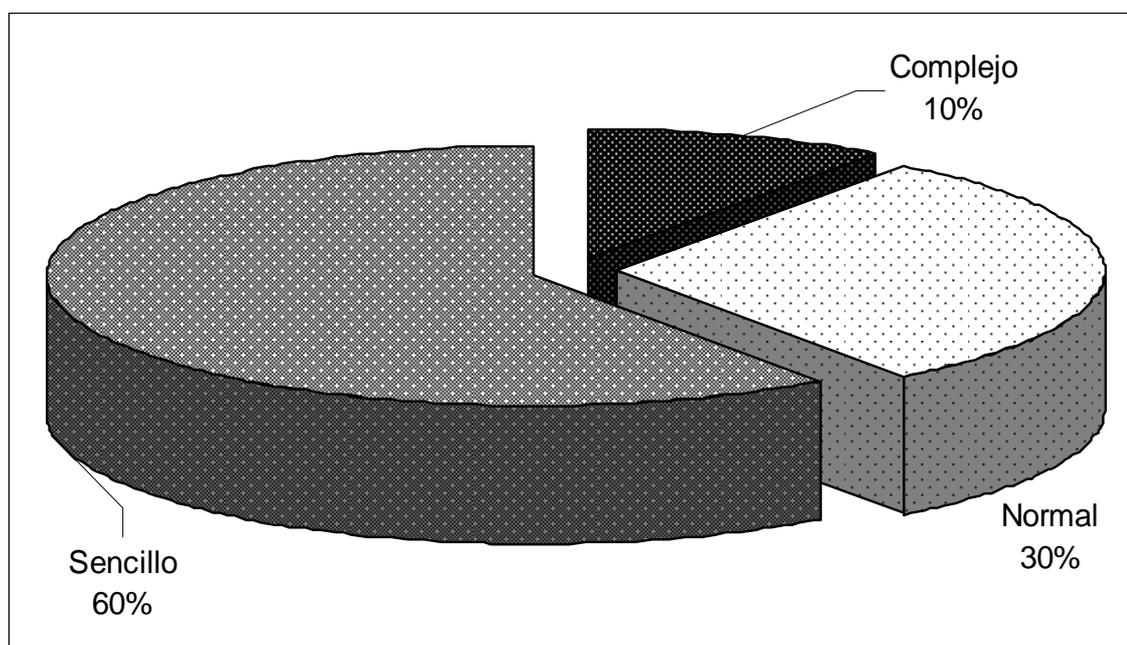


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

En la encuesta realizada a las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica se determinó que el 50% consideran que las micro, pequeña y mediana empresa si cuenta con la disponibilidad para contratar los servicios de desarrollo empresarial sin la utilización del incentivo que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), ya que conocen la utilidad y beneficio que proporcionan estas evaluaciones a la empresa. El resto de las empresas consideran que la micro, pequeña y mediana empresa no cuenta con la disponibilidad de contratar los servicios sin el incentivo que otorga el programa, esto, consideran que se debe a la falta de cultura que tienen las empresas de contratar estos servicios, puesto que los toman como un gasto para la empresa y no como una inversión que les proporciona un fortalecimiento para incrementar las ventas y competir en forma directa e indirectamente con el resto de empresas. (Véase gráfica 14)

Gráfica 15

Grado de complejidad del trámite de registro como ICAT en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)

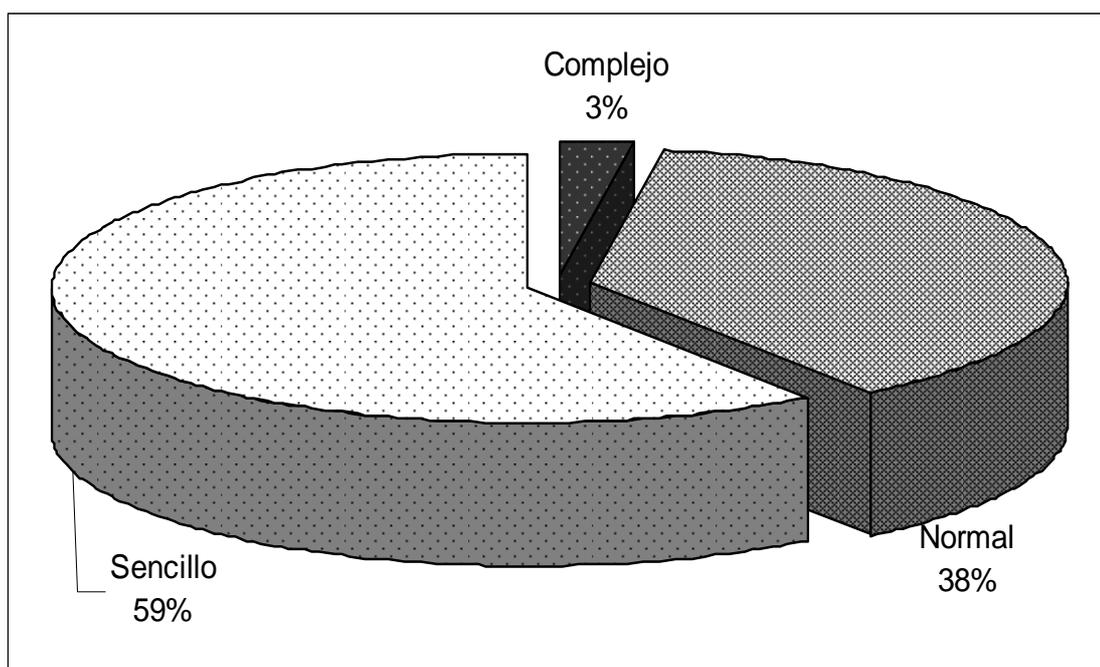


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

De acuerdo a las opiniones obtenidas de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) se establece que el 60% considera que el trámite para registrarse como oferentes en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) es sencillo, ya que la papelería que se solicita es todo lo que una empresa debe tener para estar constituida como tal; un 30% consideran que el trámite es normal, ya que creen que la papelería no es difícil de obtenerlo pero es un trámite burocrático, ya que debe estar muy detallado pues de lo contrario no pueden ser registrados; y el resto lo considera complejo ya que consideran que es complicado completar la información que se solicita, requiere mucho detalle y actualización, además consideran que la aprobación se demora mucho y no se les envía la confirmación escrita de inmediato. (Véase gráfica 15).

Gráfica 16

Grado de complejidad del trámite de registro de la aprobación de los servicios de desarrollo empresarial con el subsidio del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



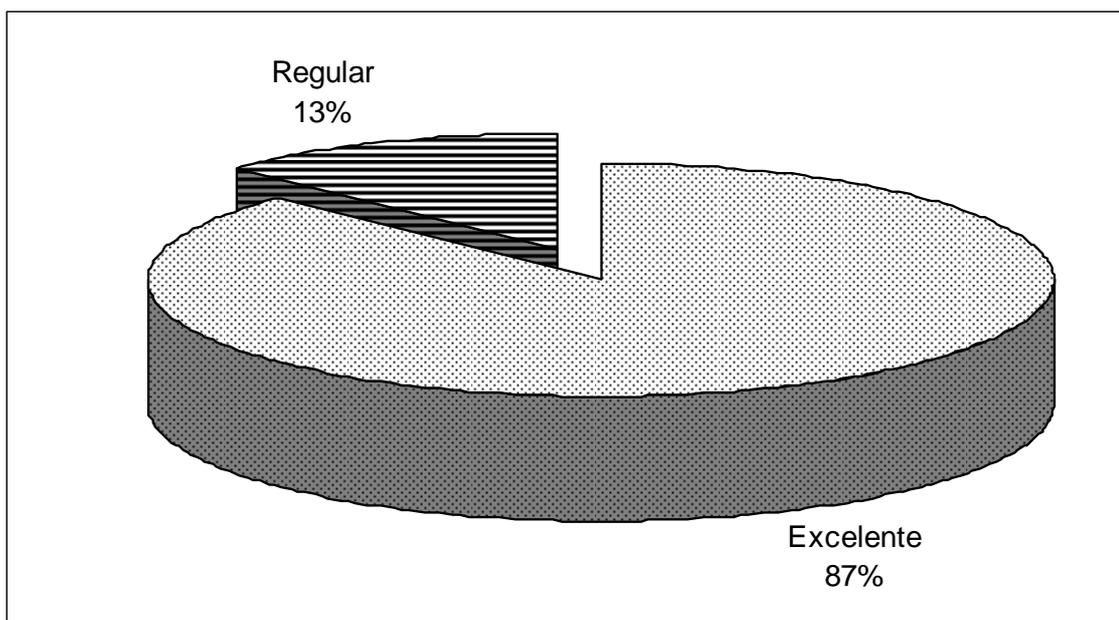
Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

El 59% que representa a la mayoría de Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica consideran que el trámite de aprobación de servicios de desarrollo empresarial por el personal del programa es sencillo; otro 38% considera que el trámite es normal; y un 3% lo considera complejo. (Véase gráfica 16)

Las razones principales por las cuales las empresas consideran complejo el trámite de aprobación de servicios son: la demora en la aprobación del mismo y en muchas ocasiones se trata de servicios previamente solicitados por el cliente, se requiere demasiado detalle en la metodología tanto de las capacitaciones como de las consultorías, el trámite debe realizarlo el propietario o empleado de la empresa y en muchas ocasiones el tiempo no lo permite. De acuerdo a las empresas que lo consideran normal, comentaron que el complemento de los requisitos no es complicado, pero se demora mucho la aprobación del servicio y su notificación.

Gráfica 17

Calidad del servicio prestado por parte del personal del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

Con base a la investigación, se observa en la gráfica 17 se ha determinado que el 87% de la población considera que el servicio que ha prestado el personal del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) es excelente; ya que han facilitado el procedimiento que se debe seguir para la prestación de los servicio con el subsidio del programa y atienden con mucha amabilidad; el 13% consideran que el servicio prestado ha sido regular puesto que en ocasiones atienden con apatía y por compromiso, otras veces se han obtenido contestaciones fuera de lugar y en vez de facilitar los procesos los complican y los demoran más de lo normal. Ninguna Institución de Capacitación y Asistencia Técnica comentó que el servicio prestado por el personal del programa ha sido catalogado como malo.

c. Análisis de la aplicación de estrategias de mercadotecnia por las micro, pequeñas y medianas empresas que han utilizado financiamiento para contratar servicios de desarrollo empresarial

Con el objetivo de realizar un estudio mercadológico que permita conocer cómo se ejecutan actualmente los servicios de capacitación y consultoría en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y el servicio prestado por el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) y con base a los resultados obtenidos generar propuestas para incrementar la contratación de servicios de desarrollo empresarial. Se realizó una encuesta dirigida a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que han utilizado el financiamiento parcial no reembolsable para contratar servicios de capacitación y asistencia técnica; (Véase anexo 22) de donde se obtuvo los resultados que se presentan a continuación:

c.1 Métodos utilizados:

Con el fin de conocer la opinión de las micro, pequeñas y medianas empresas que han utilizado el subsidio que otorga el Programa de Apoyo para el

Desarrollo Empresarial (PROADE), proyecto ejecutado por la Cámara de Industria de Guatemala y el co-financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, se desarrolló una encuesta por medio de los siguientes métodos:

- Personal: este método se aplicó mediante visitas directamente a la oficina o instalaciones de la institución realizando la encuesta al gerente general, director, representante legal que tuvo la disponibilidad de realizarla de esta forma.
- Correo electrónico: las encuestas que se realizaron por este medio se efectuaron enviando el archivo de encuesta a la dirección de correo electrónico del gerente general, director o representante legal que no tuvo el tiempo necesario para realizarla por las otras dos vías.
- Teléfono: se realizaron algunas encuestas utilizando como medio de comunicación el teléfono para aquellas personas que no contaron con el tiempo disponible para realizarla personalmente y que no cuentan con la facilidad de un correo electrónico.

c.2 Tamaño de la muestra

Para la aplicación de la encuesta antes mencionada se utilizó la técnica de muestreo probabilístico proporcional, ya que se aplicó a un grupo representativo de la población que ha utilizado el incentivo que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE). Asimismo se utilizó el muestreo aleatorio simple para seleccionar los elementos de la muestra.

La información de número de empresas se obtuvo de la base de datos del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), en donde se encuentran todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que han utilizado el programa para la contratación de servicios de desarrollo empresarial. Se seleccionaron aquellas empresas activas a partir de los

últimos dos años, con un total de 208 empresas activas que han utilizado el programa, distribuidas de la siguiente forma:

Tipo de empresa	Cantidad de empresas	Porcentaje aplicado
Micro	173	0.83 = 83%
Pequeñas	25	0.12 = 12%
Medianas	10	0.05 = 5%
TOTAL	208	100%

Debido a la diversidad de datos en los diferentes tipos de empresas se aplicó un porcentaje a cada grupo, dividiendo el total de empresas entre la cantidad representativa de cada uno de los tipos de empresas, siendo los resultados:

Tipo de empresa	Cantidad de empresas
Micro	173
Pequeñas	25
Medianas	10

De acuerdo a la naturaleza de la investigación se hizo uso de la siguiente fórmula:

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

En donde:

$$Z = 1.96$$

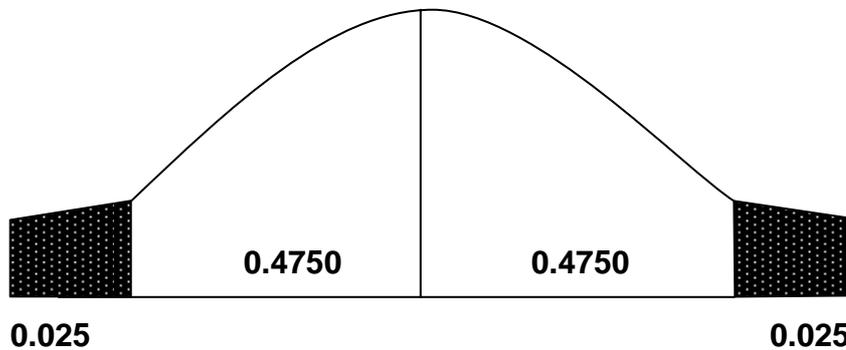
$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 208$$

$$E = 0.05$$

Cálculo de Z



El área a buscar en la tabla de áreas bajo la curva normal tipificada es de 0.4750, dicha área indica un valor de Z de 1.96

Establecimiento de p y q

Se asigna un valor del 50% a p y q ya que no se cuenta con un porcentaje de margen de error establecido.

Cálculo del máximo error de estimación (E)

Debido a que no se cuenta con el número de muestra establecido, dato importante para determinar el máximo error de estimación, se asume que se tiene un 5% de error.

Desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (0.5) 208}{0.05^2 (208-1) + 1.96^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.5) (0.5) 208}{0.0025 (207) + 3.8416 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{199.7632}{0.5175 + 0.9604}$$

$$n = \frac{199.7632}{1.4779}$$

$$n = \underline{\underline{135.16 = 136 \text{ encuestas a realizar}}}$$

Con base a la información obtenida del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial de la Cámara de Industria de Guatemala y el Banco Interamericano de Desarrollo, se realizaron los cálculos necesarios que permitieron determinar que la cantidad de empresas demandantes de servicios de desarrollo empresarial representativa de la población es de **136** empresas, donde es necesario determinar si debe aplicarse el factor finito de corrección, lo cual se comprueba a continuación.

Prueba para establecer si se utiliza el factor finito de corrección

$$\frac{N}{N} = \frac{136}{208} = 0.6538 = 65\% \text{ (mayor al 5\%)}$$

Como se observa en el cálculo anterior, se debe utilizar el factor finito de corrección porque cumple con que los elementos de la muestra (136) es mayor al 5% de los elementos de la población (208).

Aplicación del Factor Finito de Corrección

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2 (N-1) + Z^2 p q} \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (0.5) 208}{0.05^2 (208-1) + 1.96^2 (0.5) (0.5)} \times \sqrt{\frac{208 - 136}{208 - 1}}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.5) (0.5) 208}{0.0025 (207) + 3.8416 (0.5) (0.5)} \times \sqrt{\frac{72}{207}}$$

$$n = \frac{199.7632}{0.5175 + 0.9604} \times \sqrt{0.34782}$$

$$n = \frac{199.7632}{1.4779} \times 0.589768$$

$$n = 135.1669 \times 0.589768$$

$$n = 79.7171 = \underline{\underline{\mathbf{80 \text{ encuestas a realizar}}}}$$

Después de aplicar el factor finito de corrección se establece que la cantidad de empresas demandantes de servicios de desarrollo empresarial representativa de la población es de **80** empresas.

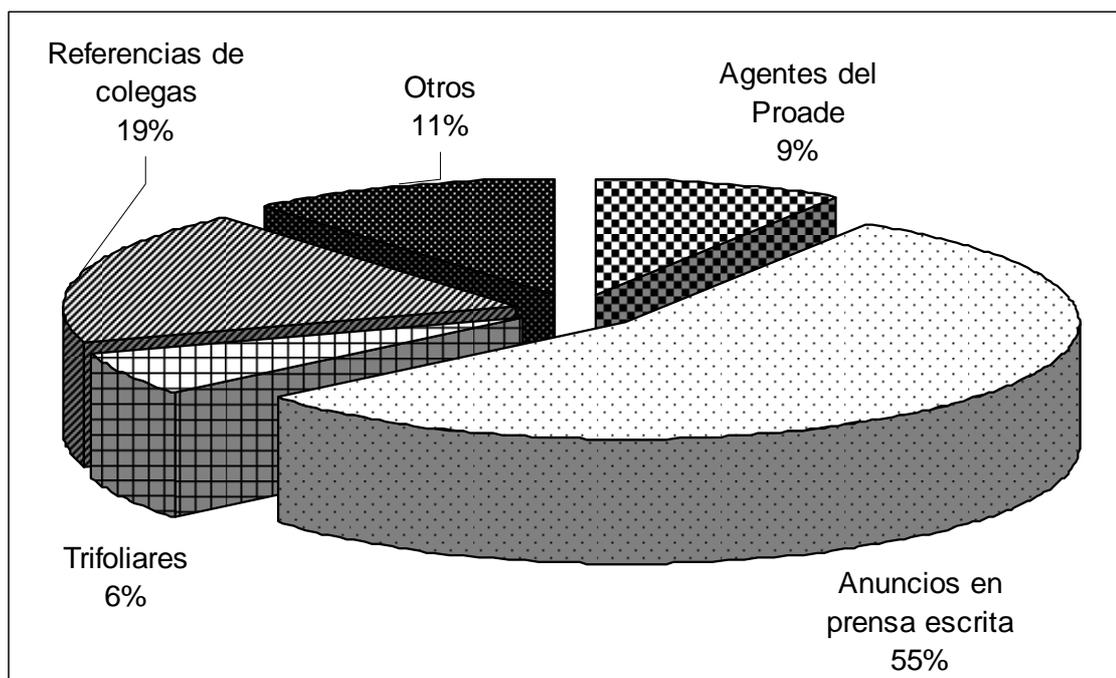
A continuación se detallan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a la micro, pequeña y mediana empresa que ha utilizado los incentivos para contratar los servicios de desarrollo empresarial, que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial.

c.3 Demandantes de servicios de desarrollo empresarial que han utilizado el financiamiento del programa.

A continuación se presentan las gráficas y el análisis respectivo de la unidad de micro, pequeñas y medianas empresas que han utilizado el financiamiento del programa:

Gráfica 18

Medios por los cuales la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) ha conocido el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)

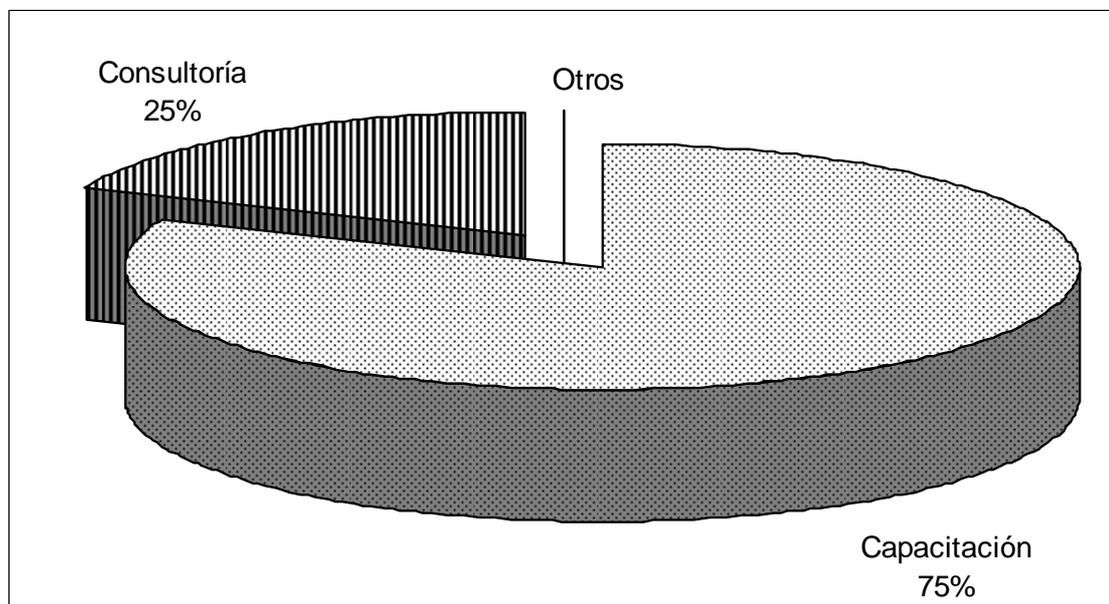


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

Según lo manifestado por los encuestados se puede determinar que el 55% de las micro, pequeñas y medianas empresas encuestadas han conocido el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) por medio de los anuncios publicados en prensa escrita por el programa y/o por las publicaciones de cada una de las instituciones oferentes. Asimismo, el 19% de estas empresas comentaron que conocieron el programa por medio de

referencias realizadas por colegas independientes o representantes de empresas; el 11% lo conocieron por otros medios como: la Revista Industria, en donde se han publicado artículos referentes a experiencias de empresas que han utilizado el subsidio del programa, anuncios de cursos programados para el próximo mes por las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT). El 9% de las empresas conocieron el programa por medio de agentes del programa de apoyo y el otro 6% mencionó que han conocido el programa por medio de los trifoliales que se han distribuido; y ninguna empresa comentó haber conocido el programa por los diferentes noticieros, en los cuales se presentaron entrevistas informativas. Por lo anterior, se puede determinar que la mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas han conocido el programa por medio de las publicaciones realizadas en prensa escrita por el programa. Como se podrá notar, un mediano porcentaje indica que han conocido el programa por otros medios, en donde se refirieron principalmente a la Revista Industria, documento generado mensualmente por la Cámara de Industria de Guatemala, en la cual el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) mensualmente publica algunos cursos programados por las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT); y se refirieron también a la página Web, la cual es generada y administrada por la Cámara de Industria de Guatemala, en donde el programa cuenta con un espacio para dar a conocer a los usuarios el subsidio proporcionado así como las empresas oferentes, entre otros. (Véase gráfica 18)

Gráfica 19

Servicios que más ha demandado la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) con el Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)

Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

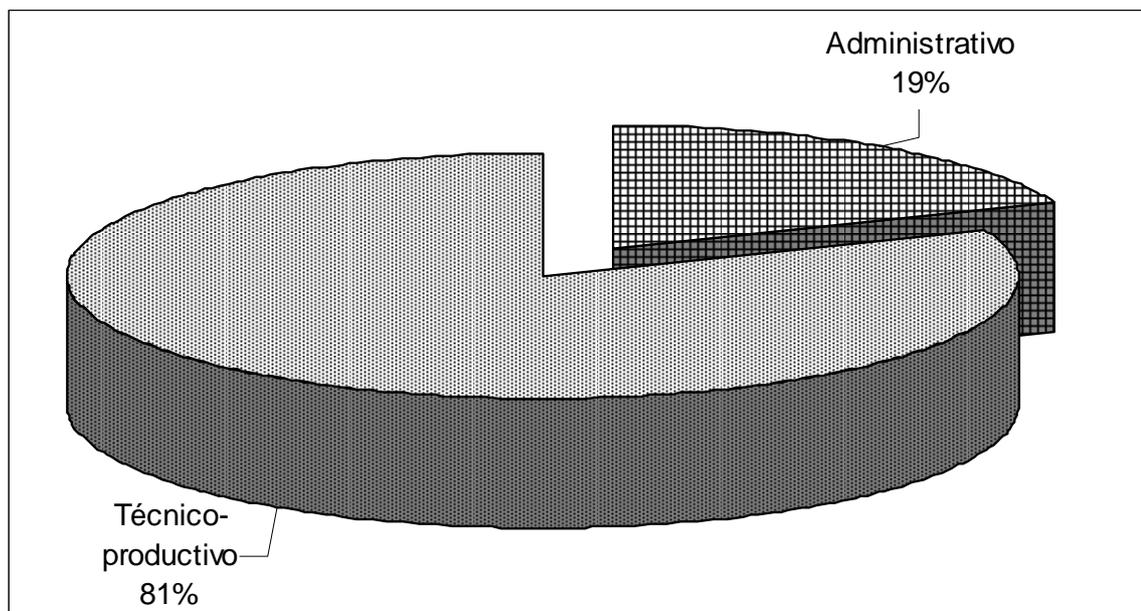
En relación a los servicios que más han demandado la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), se determinó que el 75% ha requerido del servicio de capacitación, un 25% el de consultoría y ninguna empresa ha demandado otros servicios.

Por lo anterior, se puede determinar que la mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) han demandado el servicio de capacitación; esto se debe a que la mayoría de empresas tienen menos de seis empleados, por lo que son consideradas micro empresas y estas empresas demandan capacitaciones técnicas que les permitan generar ingresos a un corto plazo, dentro de ellas: repostería, cocina, panadería, manualidades, electricidad, programas de diseño y programación, entre otros. Las empresas que demandan el servicio de consultoría se caracterizan por contar con seis empleados o más; además, el programa apoya con subsidio para consultoría a las empresas consideradas pequeñas y medianas, es decir que cuenten entre seis y cien empleados. (Ver gráfica 19)

Es importante mencionar, que en la gráfica No. 19 se muestra que la micro, pequeña y mediana empresa no ha demandado otros servicios, esto se debe a que el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) no subsidia otros servicios que no sean de desarrollo empresarial no financieros, es decir se ocupa solo de: capacitaciones y consultorías.

Gráfica 20

Áreas de servicios de desarrollo empresarial más demandadas con el subsidio del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

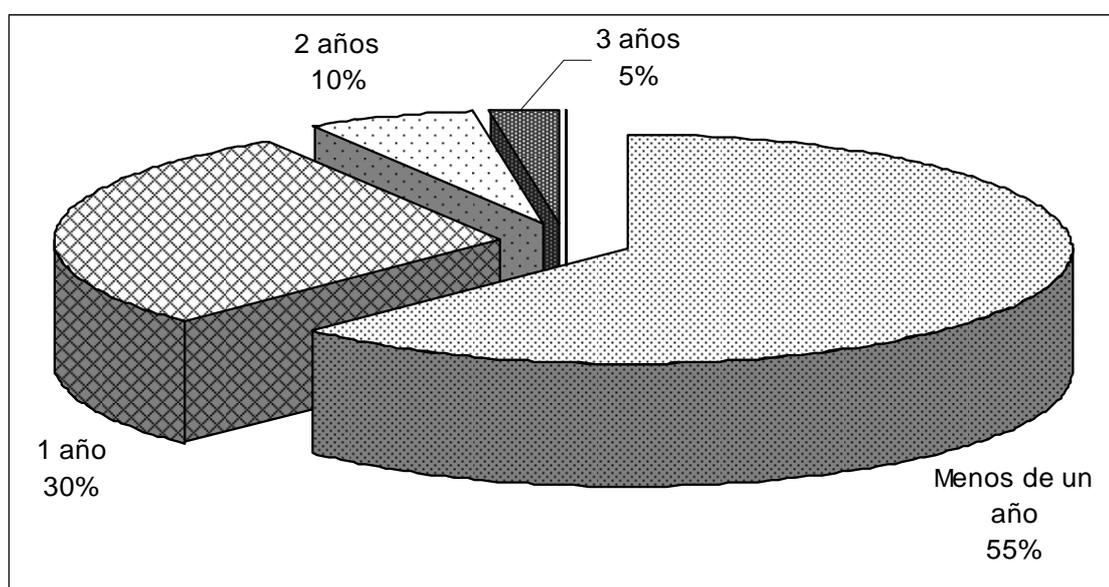
Según la información recolectada se puede determinar que la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) demanda en un 81% los servicios técnico-productivos y el 19% demanda los servicios del área administrativa.

Por lo anterior, se puede comentar que la mayoría de empresas requieren de los servicios técnico-productivos, de la misma forma se debe a que la mayoría de empresas que han requerido los servicios que apoya el programa son micro

empresas, quienes han participado en servicios técnico-productivos que les permiten obtener ingresos a corto plazo. (Véase gráfica 20)

Gráfica 21

Tiempo de recibir el subsidio que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial en la contratación de servicios de desarrollo empresarial



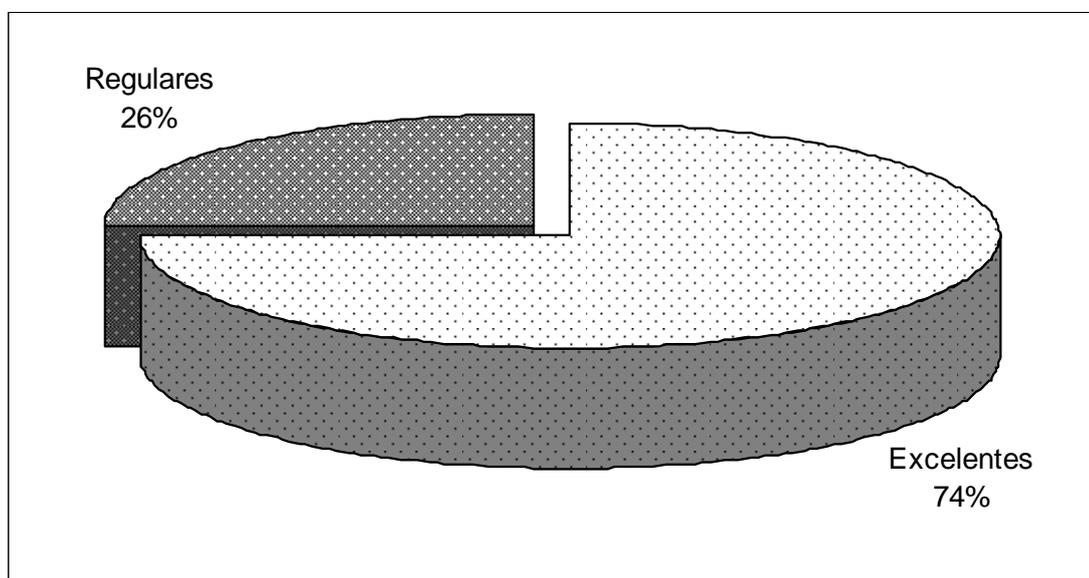
Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

Como se observa en la gráfica 21, el 55% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) han utilizado el subsidio del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) por un lapso de tiempo de menos de un año; un 30% lo ha utilizado por un año aproximadamente; otro 10% por dos años; el 5% por tres.

Como se puede observar, la mayoría de empresas ha utilizado el programa por menos de un año, esto se debe a que el programa inició sus estrategias de comunicación después de tres años de su ejecución. Durante estos tres años las empresas que utilizaron el programa lo conocieron por invitación del mismo Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).

En la pregunta No. 5 de la encuesta realizada, se solicitó indicar el nombre de las empresas con las cuales la micro, pequeña y mediana empresa ha contratado los servicios de desarrollo empresarial con el incentivo que otorga el programa, de donde las empresas mencionaron a las siguientes instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica: Clase S.A., Centro Cultural Karubal, Especialidades Monique, Bleshoom Cake, Intecap, Junkabal, Sertecpro, Mujer de Esperanza, La Costura Práctica, Cima Consulting Group, Art Club Yubi y Reingeniería Empresarial. Es importante mencionar que la mayoría de estas instituciones prestan el servicio de capacitación técnico-productiva, esto se debe a que la mayoría de empresas que han utilizado el programa son catalogadas como micro empresas, quienes prefieren este tipo de servicio.

Gráfica 22
Calificación de las instalaciones de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

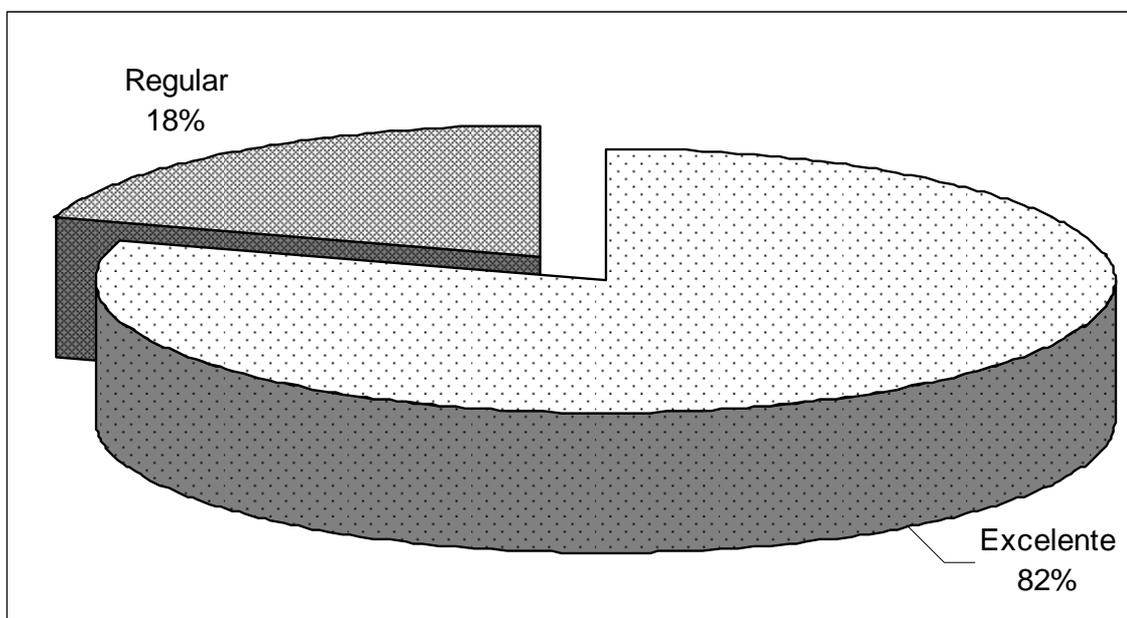
En la gráfica 22 se observa que el 74% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) consideran que las instalaciones de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) con las cuales han contratado

servicios de desarrollo empresarial son excelentes; un 26% considera que las instalaciones son regulares y ninguna empresa opinó que las instalaciones son malas.

Por lo tanto, la mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) consideran que las instalaciones de las instituciones que prestan los servicios con el subsidio del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) son excelentes; las empresas que las consideran regulares comentaron que se debe a que el mobiliario no es lo suficientemente cómodo, no existe todo el equipo necesario para realizar la parte práctica de las capacitaciones y que el acceso a las instalaciones es complicado.

Gráfica 23

Calificación de los consultores o instructores que han prestado los servicios de desarrollo empresarial en las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

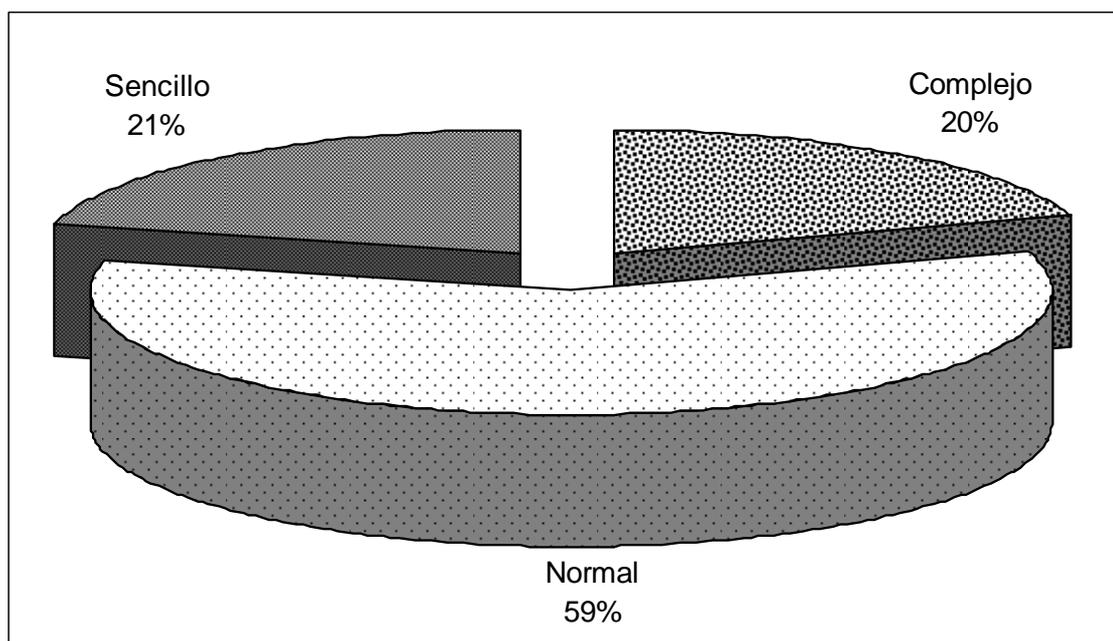
Según la información proporcionada por la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) se puede determinar que el 82% considera que los consultores e

instructores que prestan los servicios por medio de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) son excelentes; un 18% considera que son regulares y ninguna empresa considera que son deficientes. (Véase gráfica 23).

La mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) consideran que el equipo de consultores e instructores que ejecutan los servicios son excelentes, ya que cuentan con el conocimiento necesario.

Gráfica 24

Calificación del procedimiento a seguir para la ejecución de un servicio subsidiado por Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

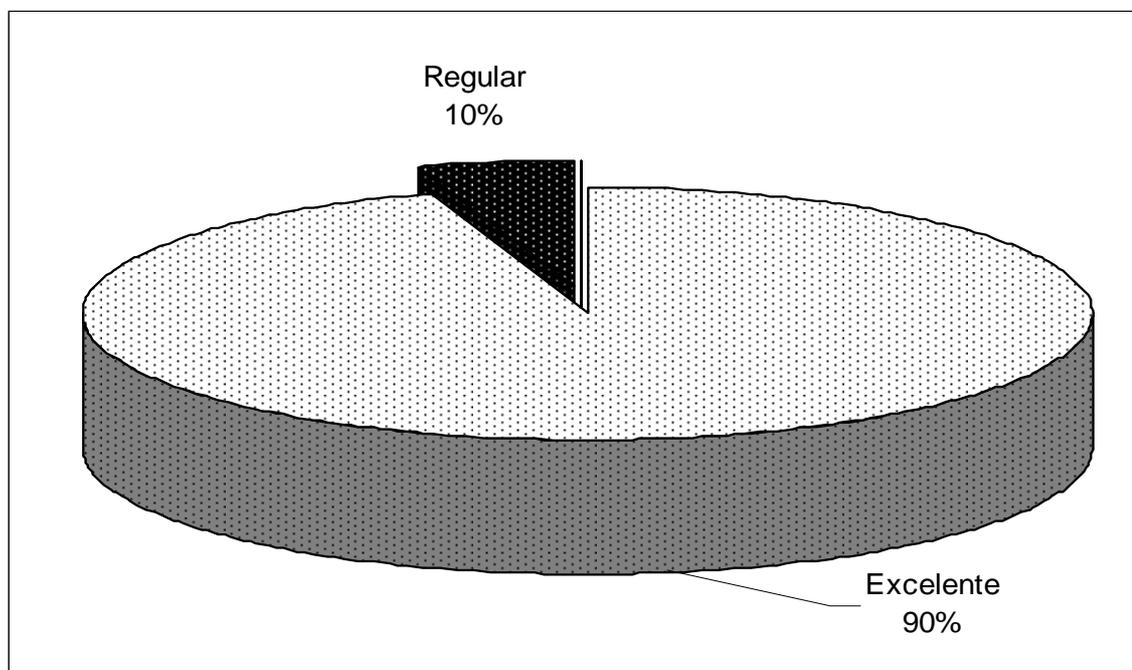
Como se observa en la gráfica 24, el 59% de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) encuestadas que han utilizado el subsidio del Programa Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) consideran que el procedimiento que se debe seguir para la ejecución de un servicio es normal;

sin embargo, en ocasiones se tiene problema con la documentación necesaria para la aprobación del servicio, no se cuenta con el tiempo suficiente para asistir personalmente, el servicio de las personas que aprueban el subsidio es lento. Un 20% de las empresas consideran que el trámite para ejecutar los servicios es complejo; ya que, es demasiado burocrático y requiere de papelería, tiempo y paciencia para que sea aprobado; otro 21% considera que el trámite es sencillo porque los requisitos que se deben presentar son fáciles de obtener.

La mayoría de empresas consideran que el trámite es normal porque se debe cumplir con requisitos que requieren de tiempo pero, nada fuera de los límites.

Gráfica 25

Calificación del servicio prestado a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) por parte de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT)



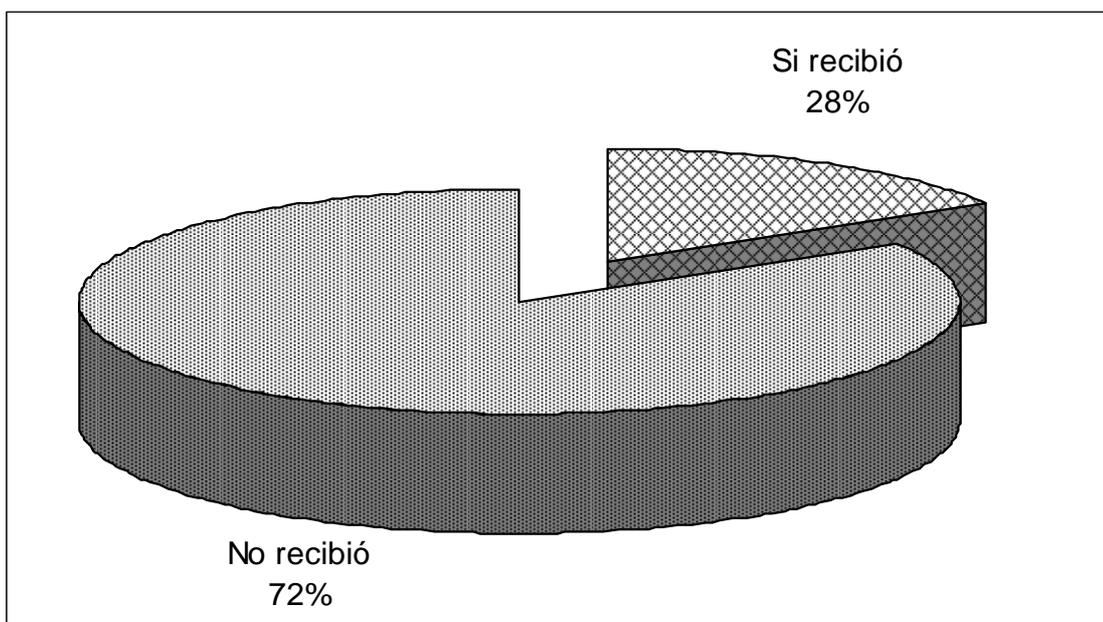
Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

El 90% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) consideran que el servicio que prestan las Instituciones de Capacitación y Asistencia

Técnica (ICAT) es excelente; un 10% consideran al servicio como regular y ninguna empresa lo considera como malo. (Véase gráfica 25)

Es por ello que, se puede mencionar que la mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) se encuentran satisfechos con el servicio que les han prestado las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) puesto que lo califican como excelente.

Gráfica 26
Valor agregado de los servicios de desarrollo empresarial



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

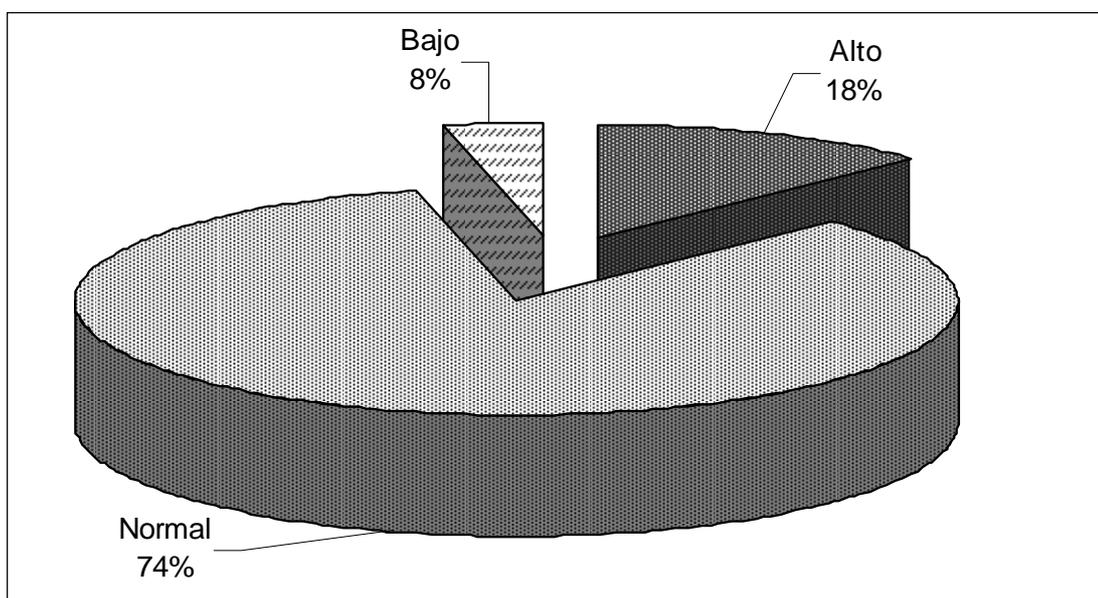
Según la información proporcionada por la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) se puede determinar que el 72% no ha recibido un valor agregado cuando han contratado servicios; y un 28% han recibido valor agregado. (Véase gráfica 26).

En lo que se refiere al valor agregado, se puede mencionar que la mayoría de empresas han recibido un valor agregado por parte de las Instituciones de

Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) al momento de contratar el servicio ya sea de capacitación o de consultoría, dentro de los cuales mencionaron: resolución de dudas después del servicio.

Gráfica 27

Precio del servicio recibido con el subsidio del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



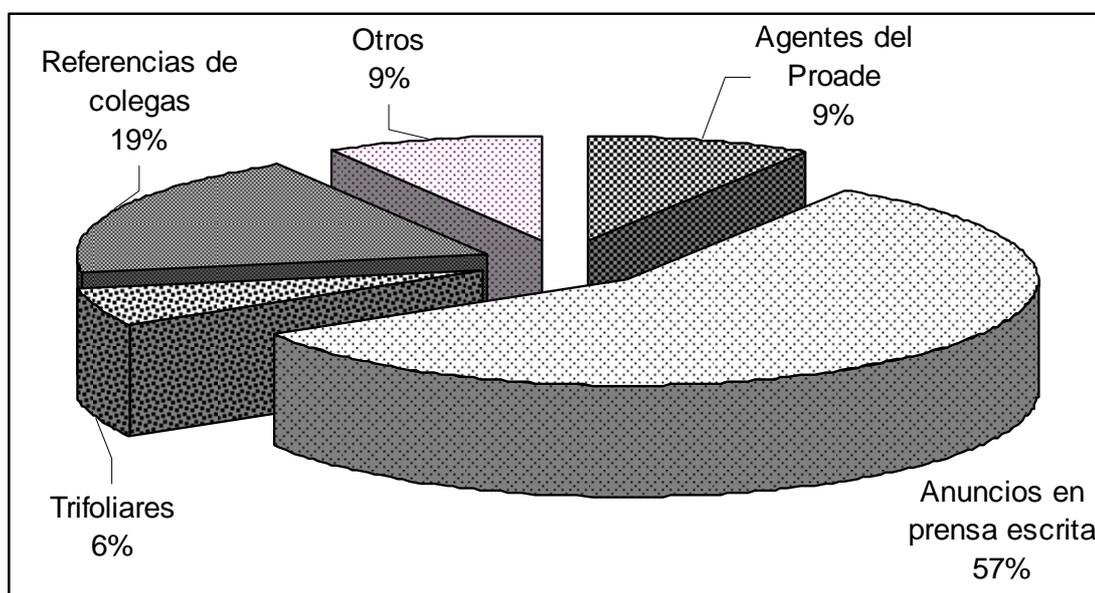
Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

En lo que respecta al precio que la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) ha obtenido los servicios de desarrollo empresarial se puede mencionar que el 74% de las empresas consideran que el precio al cual han contratado los servicios de desarrollo empresarial es normal, tomando en cuenta el apoyo parcial (incentivo) que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE); un 18% de las empresas consideran que el precio es alto puesto que el servicio que prestan realmente vale lo que cobran económicamente hablando; y un 8% de las empresas consideran que el precio es bajo.

Por lo anterior, se determinó que la mayoría de empresas consideran que el precio es representativo del servicio que han contratado con las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT). (Véase gráfica 27).

Gráfica 28

Medios por los cuales la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) conoció a la Institución de Capacitación y Asistencia Técnica que ejecutó los servicios de desarrollo empresarial



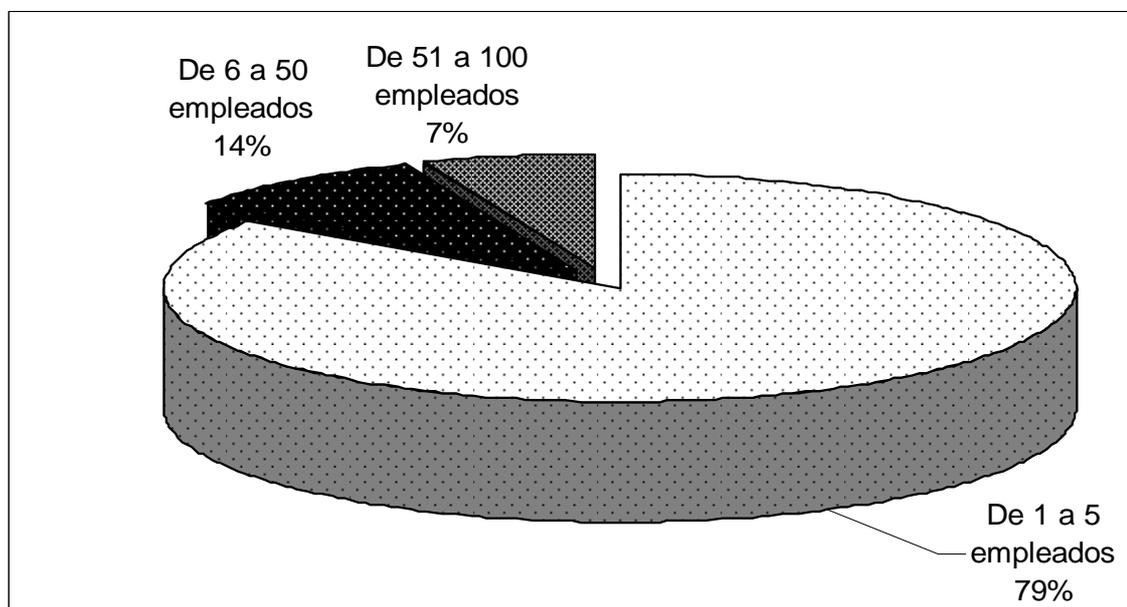
Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) principalmente, conoció a las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) por medio de los anuncios publicados en prensa escrita, con una representación del 57% de los encuestados; un 19% de las empresas conocieron a las empresas oferentes por referencias de colegas; otro 9% las ha conocido por estrategias de mercadeo directo realizadas por las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT); el 6% a través de los trifoliales generados y distribuidos en diferentes puntos por el programa; otro 9% por los contactos realizados por el personal del programa; y ninguna empresa comentó haber conocido a las instituciones por los noticieros. (Véase gráfica 28)

Por lo anterior se puede determinar que la micro, pequeña y mediana empresa ha conocido a las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica a través de los anuncios de prensa escrita, ya sea por los publicados por medio de la iniciativa de cada una de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) o por las publicaciones de cursos programados del mes del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).

Gráfica 29

Número de empleados de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

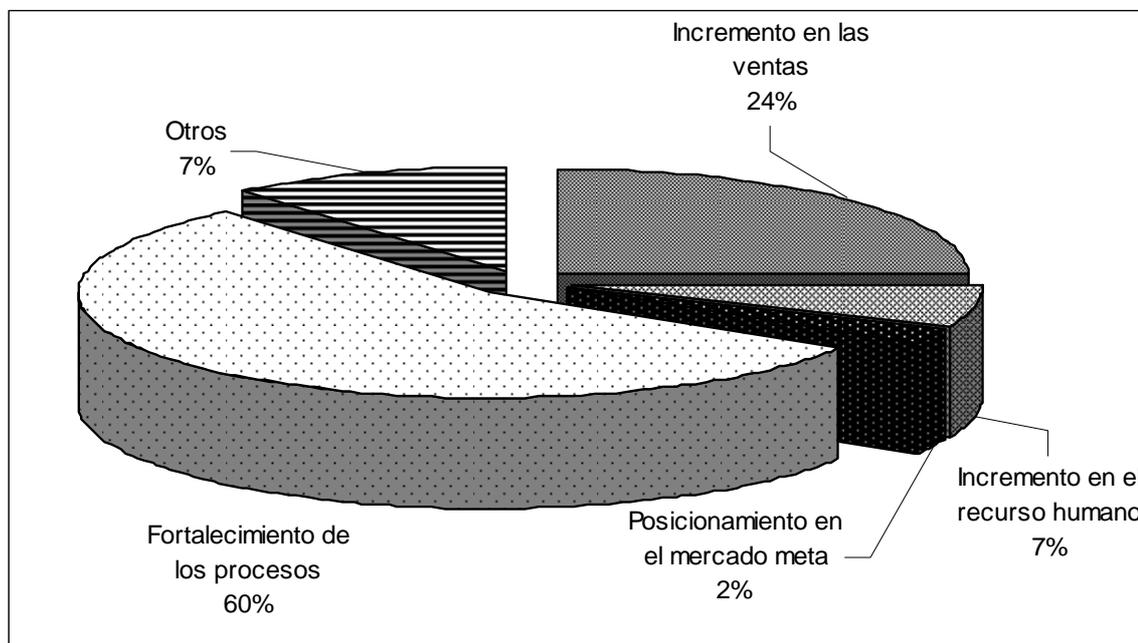
En relación al número de empleados, el 79% de las empresas demandantes de servicios de desarrollo empresarial con financiamiento parcial no reembolsable han utilizado el subsidio del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) pertenecen a la categoría de una microempresa ya que cuentan entre uno y cinco empleados; el 14% corresponden a la pequeña empresa puesto que cuentan entre seis y cincuenta empleados; y un 7% conciernen a la categoría de la mediana empresa, las cuales cuentan entre cincuenta y uno y cien empleados, y ninguna empresa cuenta entre cien empleados a más. (Véase gráfica 29)

La razón por la cual ninguna empresa corresponde a la categoría de la grande empresa se debe a que el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) se encuentra dirigido específicamente a la micro, pequeña y mediana empresa, por lo que a la fecha no se ha otorgado financiamiento parcial no reembolsable para contratar servicios de desarrollo empresarial a una empresa grande.

Por lo anterior, se establece que la mayoría de empresas que han utilizado el subsidio del programa pertenecen a la categoría de las micro empresas.

Gráfica 30

Resultados que ha obtenido la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) con la contratación de los servicios de desarrollo empresarial que subsidia el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



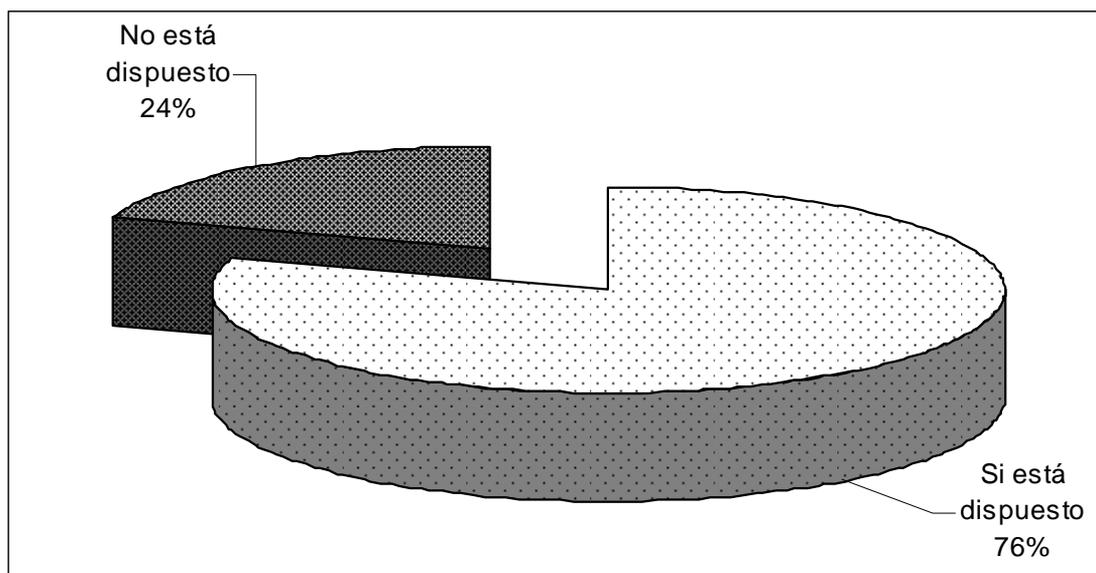
Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

El 60% de los encuestados opinaron que han obtenido el beneficio de fortalecer sus procesos luego de la contratación de servicios de desarrollo empresarial;

otro 24% mencionó que el beneficio obtenido fue el incremento en las ventas; un 7% comentó que el beneficio fue el incremento del recurso humano; otro 7% comentó que han tenido otros beneficios como: la ampliación de conocimientos para el manejo de una empresa, reducción de los costos e incremento en las ganancias que se obtenían antes de la ejecución de los servicios; un 2% comentó que le ha beneficiado en el posicionamiento de su marca en el mercado meta. (Véase gráfica 30)

Por lo tanto, se puede mencionar que los servicios de desarrollo empresarial que subsidia el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) principalmente ha beneficiado a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en el fortalecimiento de sus procedimientos para generar el producto que ofrecen y en una menor parte han contribuido a la posición en el mercado meta.

Gráfica 31
Disponibilidad para pagar la totalidad de los servicios de desarrollo empresarial (PROADE)

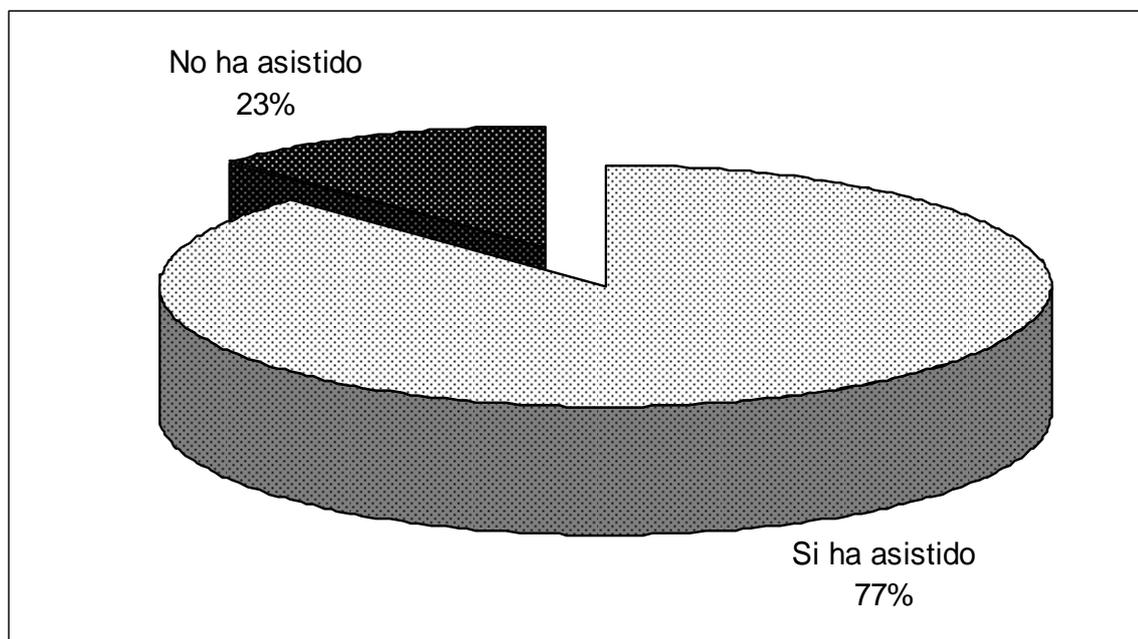


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

En lo que se refiere a la disponibilidad para pagar la totalidad de los servicios de desarrollo empresarial el 76% de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) está en la disponibilidad de pagar la totalidad del precio de los servicios de desarrollo empresarial y un 24% no están dispuestos a hacerlo. Lo anterior indica que la mayoría de empresas se encuentran en la disponibilidad de continuar contratando servicios de desarrollo empresarial aunque no exista el subsidio del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), pero existe un porcentaje que no está dispuesto por varias razones, lo principal es el factor económico en el que se encuentra la mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas. (Véase gráfica 31).

Gráfica 32

Asistencia de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) a solicitar los incentivos a las oficinas del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

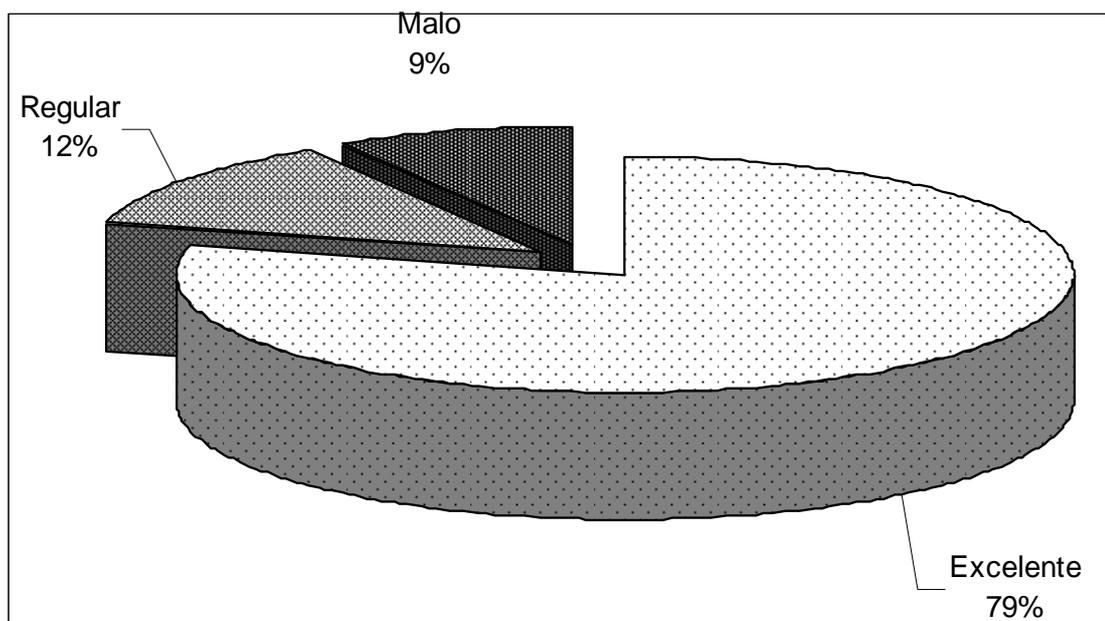
En lo que respecta a la asistencia de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) a solicitar los incentivos a las oficinas del Programa de Apoyo para

el Desarrollo Empresarial, el 77% de las empresas han asistido a las oficinas del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) a solicitar los incentivos que este proporciona; y un 23% de las empresas no lo han hecho personalmente. Esto indica que, la mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) han asistido a las oficinas del programa personalmente. (Véase gráfica 32)

Es importante mencionar que, al inicio de la ejecución del programa las empresas debían de solicitar el incentivo para la contratación de servicios de desarrollo empresarial en forma personal, es decir, el participante directo en la ejecución del servicio, posteriormente se optó por aceptar a un representante de la empresa para realizar el trámite correspondiente. Es por esto que existe un porcentaje de personas que no han asistido a solicitar los servicios de desarrollo empresarial pero conocen el tipo de servicio proporcionado por medio del representante enviado.

Gráfica 33

Calificación del servicio proporcionado por el personal del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)

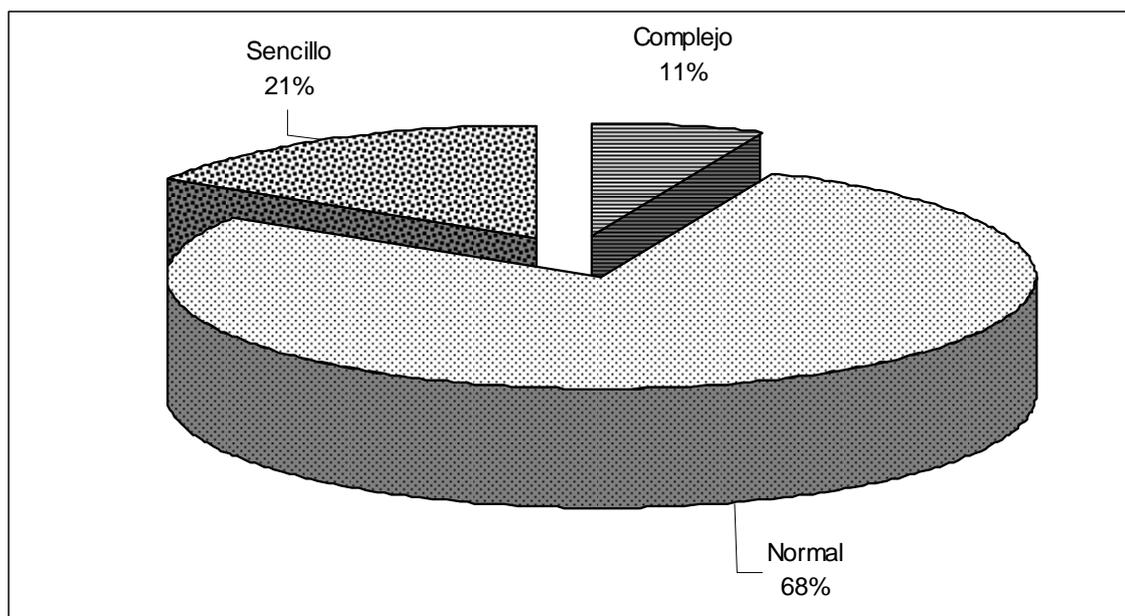


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

Como se observa en la gráfica 33, el 79% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) consideran que el servicio prestado por el personal del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) es excelente ya que atienden con amabilidad, cortesía y facilitan los trámites que se deben realizar para obtener el incentivo; el 12% de las empresas consideran que el servicio ha sido regular puesto que hablan por teléfono mientras atienden al personal y se demoran más de lo normal y en ocasiones no tienen cortesía para atender a las personas; y el 9% de las empresas consideran que el servicio ha sido malo, puesto que no tratan de resolver los inconvenientes encontrados para facilitar el proceso y complican el procedimiento de aprobación del incentivo, además mencionaron la falta de amabilidad para atender a las personas.

Gráfica 34

Trámite de solicitud de incentivos por parte de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

El 68% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) consideran que el trámite para solicitar los incentivos del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) es normal puesto que requiere de varios requisitos pero no son complicados de cumplir; otro 21% consideran el trámite como sencillo; ya que, la papelería que debe presentarse es algo con lo que ya cuenta una empresa por lo que no existe inconveniente para obtenerla; y un 11% considera que el procedimiento es complejo, ya que requiere de mucha papelería y tiempo para que sea aprobado por lo que es considerado como un trámite burocrático. (Véase gráfica 34)

d. Análisis de la aplicación de estrategias de mercadotecnia por las micro, pequeña y mediana empresa que no ha utilizado financiamiento para contratar servicios de desarrollo empresarial

Con el objetivo de obtener información eficaz de las micro, pequeñas y medianas empresas que no han contratado servicios de desarrollo empresarial con apoyo financiero, a continuación se detalla la información que se ha utilizado para la realización de la investigación correspondiente:

d.1 Métodos utilizados:

Con el fin de conocer la opinión de las micro, pequeñas y medianas empresas que no han utilizado el subsidio que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) para la contratación de servicios de desarrollo empresarial, se desarrolló una encuesta (Véase anexo 23) por medio de los siguientes métodos:

- Personal: este método se aplicó mediante visitas directamente a la oficina o instalaciones de la institución realizando la encuesta al gerente general, director, representante legal que tuvo la disponibilidad de realizarla de esta forma.
- Correo electrónico: las encuestas que se realizaron por este medio se efectuaron enviando el archivo de encuesta a la dirección de correo electrónico del gerente general, director o representante legal que no tuvo el tiempo necesario para realizarla personalmente.

d.2 Tamaño de la muestra

Para la aplicación de la encuesta antes mencionada se utilizó la técnica de muestreo probabilístico proporcional. Luego se seleccionó a los elementos que integran la muestra a través del muestreo aleatorio simple.

La información de cantidad de empresas se obtuvo de la base de datos de la Cámara de Industria de Guatemala, en donde se realizó un filtro para detectar y descartar a las empresas que ya han utilizado el financiamiento para contratar servicios de desarrollo empresarial, identificando únicamente a las que se catalogan como micro, pequeñas y medianas empresas, lo que permitió obtener la distribución siguiente:

Tipo de empresa	Cantidad de empresas	Porcentaje aplicado
Micro	35	0.19% = 19%
Pequeñas	127	0.69% = 69%
Medianas	22	0.12 = 12%

Debido a la diversidad de datos en los diferentes tipos de empresas se aplicó un porcentaje a cada grupo, dividiendo el total de empresas entre la cantidad representativa de cada uno de los tipos de empresas.

Tipo de empresa	Cantidad de empresas
Micro	35
Pequeñas	127
Medianas	22
TOTAL	184

De acuerdo a la naturaleza de la investigación se hizo uso de la siguiente fórmula:

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

En donde:

$$Z = 1.96$$

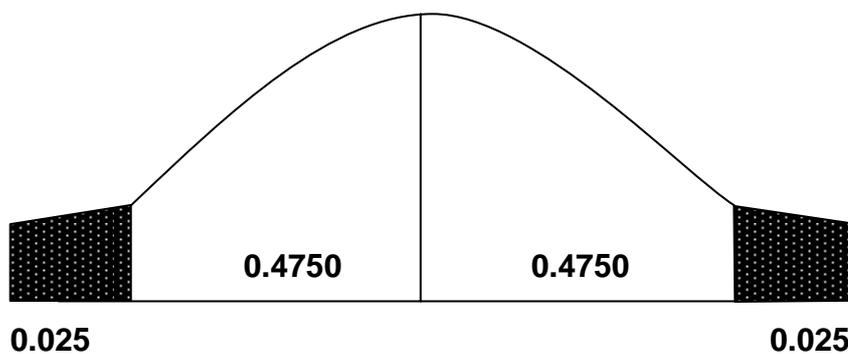
$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

N= 184

E= 0.05

Cálculo de Z



El área a buscar en la tabla de áreas bajo la curva normal tipificada es de 0.4750, dicha área indica un valor de Z de 1.96

Establecimiento de p y q

Se asigna un valor del 50% a p y q ya que no se cuenta con un porcentaje de margen de error establecido.

Cálculo del máximo error de estimación (E)

Debido a que no se cuenta con el número de muestra establecido, dato importante para determinar el máximo error de estimación, se asume que se tiene un 5% de error.

Desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (0.5) 184}{0.05^2 (184-1) + 1.96^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.5) (0.5) 184}{0.0025 (183) + 3.8416 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{176.7136}{0.4575 + 0.9604}$$

$$n = \frac{176.7136}{1.4179}$$

$$n = \underline{\underline{124.63 = 125 \text{ encuestas a realizar}}}$$

Con base a la información obtenida del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial y de la base de datos de la Cámara de Industria de Guatemala, se realizaron los cálculos necesarios que permitieron determinar que la cantidad de empresas demandantes de servicios de desarrollo empresarial que no ha utilizado el financiamiento del programa, representativa de la población para ser encuestada es de **125** empresas, donde es necesario determinar si debe aplicarse el factor finito de corrección, lo cual se comprueba a continuación.

Prueba para establecer si se utiliza el factor finito de corrección

$$\frac{n}{N} = \frac{125}{184} = 0.6793 = 68\% \text{ (mayor al 5\%)}$$

Como se observa en el cálculo anterior, se debe utilizar el factor finito de corrección porque cumple con que los elementos de la muestra (125) es mayor al 5% de los elementos de la población (184).

Aplicación del Factor Finito de Corrección

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2 (N-1) + Z^2 p q} \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (0.5) 184}{0.05^2 (184-1) + 1.96^2 (0.5) (0.5)} \times \sqrt{\frac{184-125}{184-1}}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.5) (0.5) 184}{0.0025 (183) + 3.8416 (0.5) (0.5)} \times \sqrt{\frac{59}{183}}$$

$$n = \frac{176.7136}{0.4575 + 0.9604} \times \sqrt{0.3224}$$

$$n = \frac{176.7136}{1.4179} \times 0.567807$$

$$n = 124.6305 \times 0.5567807$$

$$n = 69.3919 = \underline{\underline{70 \text{ encuestas a realizar}}}$$

Después de aplicar el factor finito de corrección se establece que la cantidad de empresas demandantes de servicios de desarrollo empresarial que no han

utilizado el financiamiento parcial no reembolsable para contratar servicios de desarrollo empresarial representativa de la población es de **70** empresas.

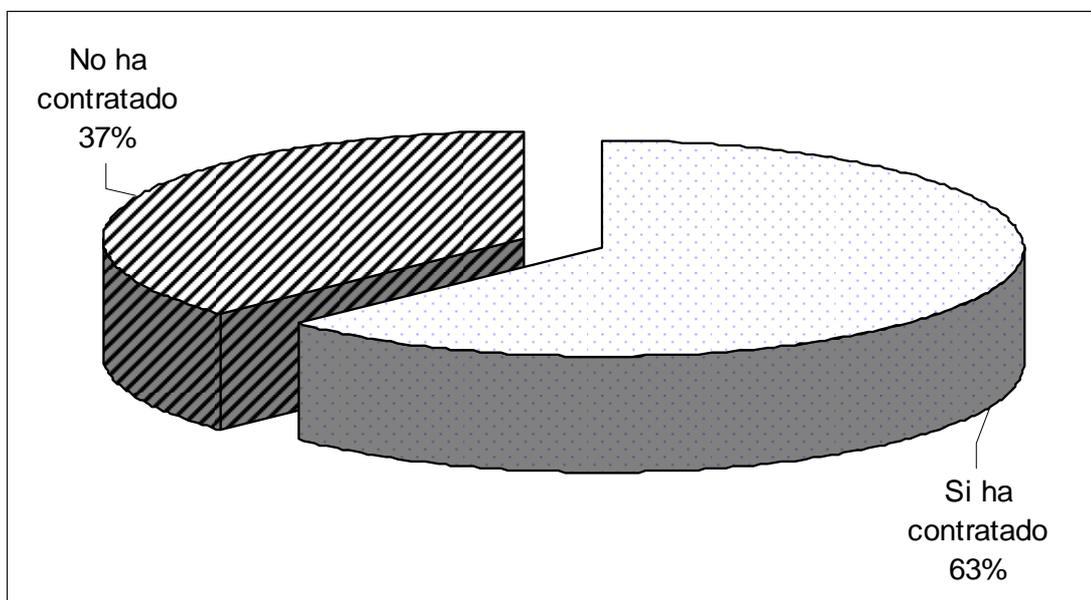
A continuación se detallan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a la micro, pequeña y mediana empresa que no ha utilizado los incentivos para contratar los servicios de desarrollo empresarial, que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial.

d.3 Demandantes de servicios de desarrollo empresarial que no han utilizado el financiamiento del programa.

A continuación se presentan las gráficas y el análisis respectivo de la unidad de micro, pequeñas y medianas empresas que no han utilizado el financiamiento del programa:

Gráfica 35

Contratación actual de servicios de desarrollo empresarial por la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)

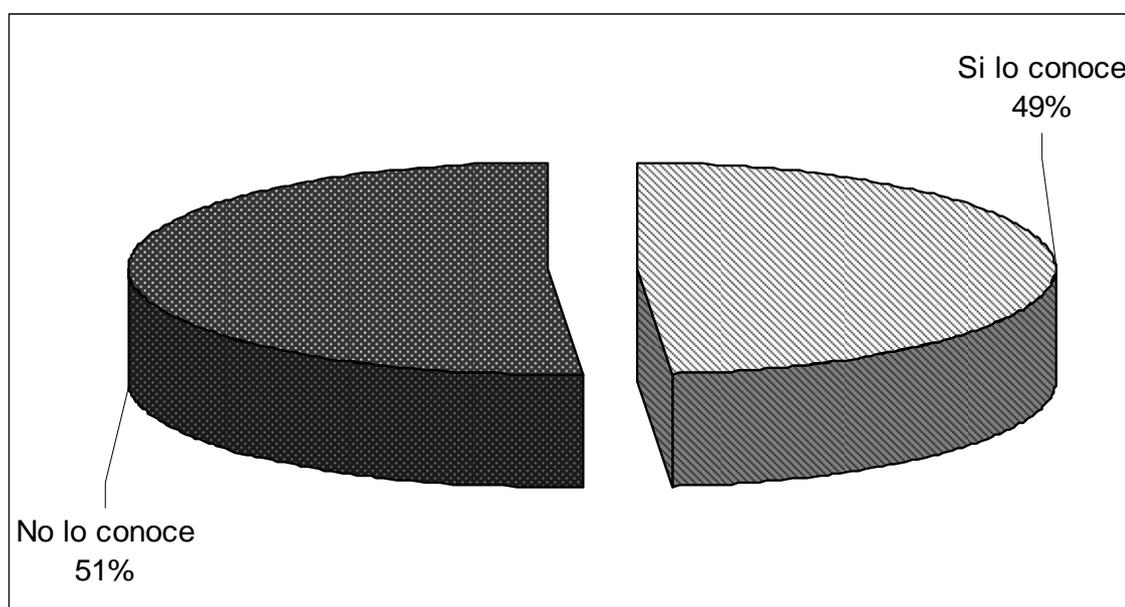


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

El 63% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) ha contratado en alguna ocasión los servicios de desarrollo empresarial (capacitación y/o consultoría), mientras que el 37% no lo ha hecho. (Véase gráfica 35).

Gráfica 36

Conocimiento de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) sobre el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)

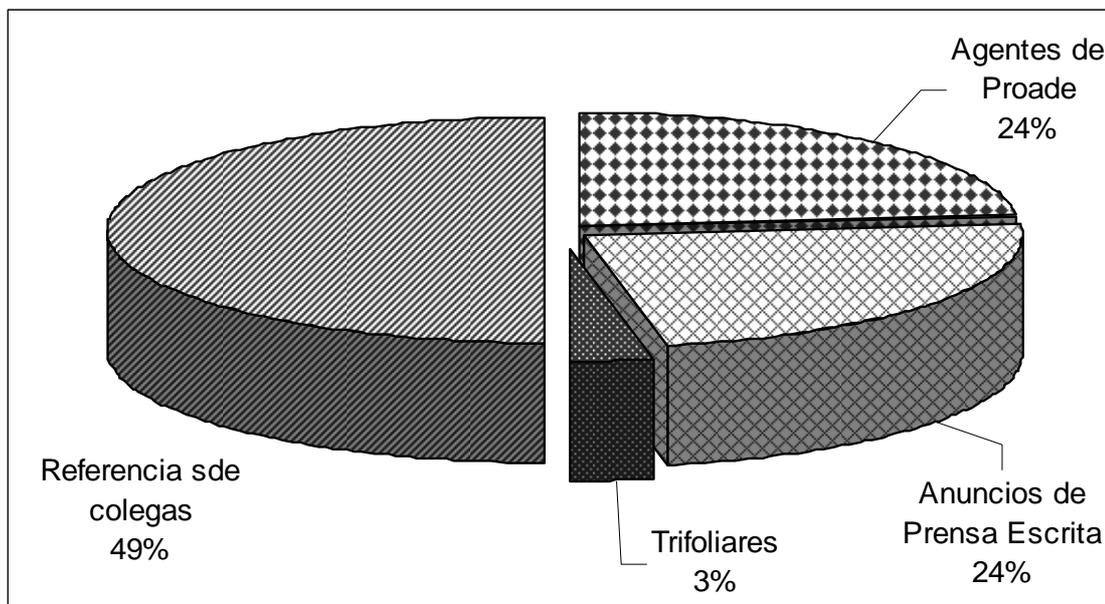


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

En la gráfica 36 se observa que el 51% de las empresas conocen al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) y el 49% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) no lo conocen.

Gráfica 37

Medios por los cuales la micro, pequeña y mediana empresa conoció el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)

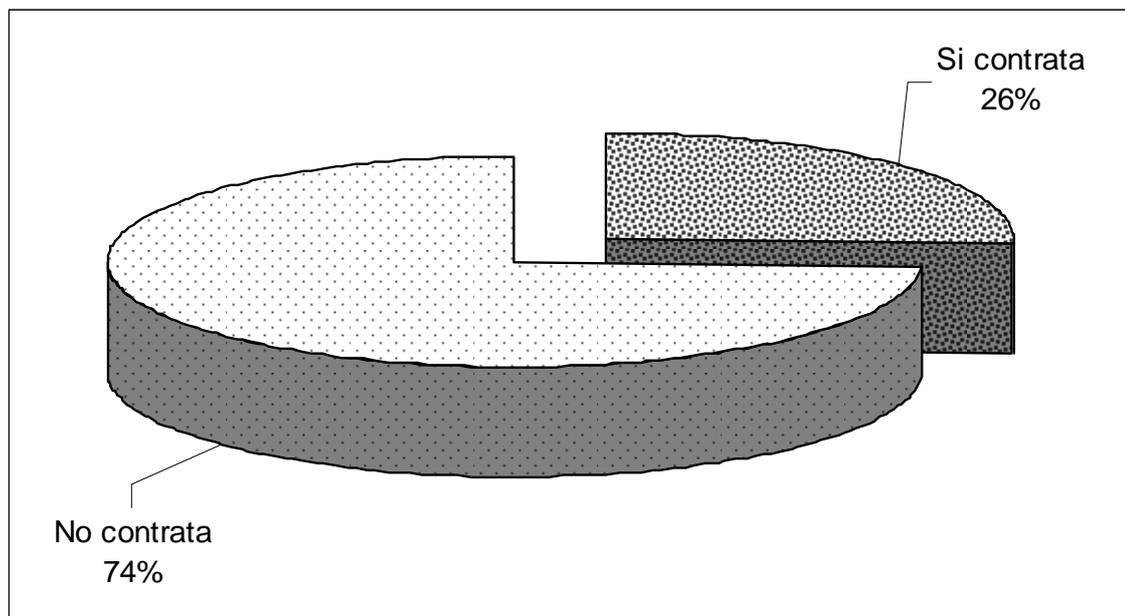


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

El 49% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) conocen el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) por medio de referencias de colegas que ya han utilizado el financiamiento otorgado por el programa; el 24% lo ha conocido por los anuncios de prensa escrita que el proyecto ha publicado; otro 24% de las empresas por el equipo que conforma el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE); el 3% de las empresas comentaron que conocieron el proyecto por los trifoliales que se han generado publicando las capacitaciones programadas para el mes siguiente y distribuidos en diferentes puntos como el departamento de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) de Bancafé, el Registro Mercantil, la Municipalidad, entre otros. Ninguna empresa mencionó haber conocido el programa por medio de los noticieros u otros medios. (Véase gráficas 37)

Gráfica 38

**Contratación de los servicios de desarrollo empresarial con el
financiamiento del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial
(PROADE)**

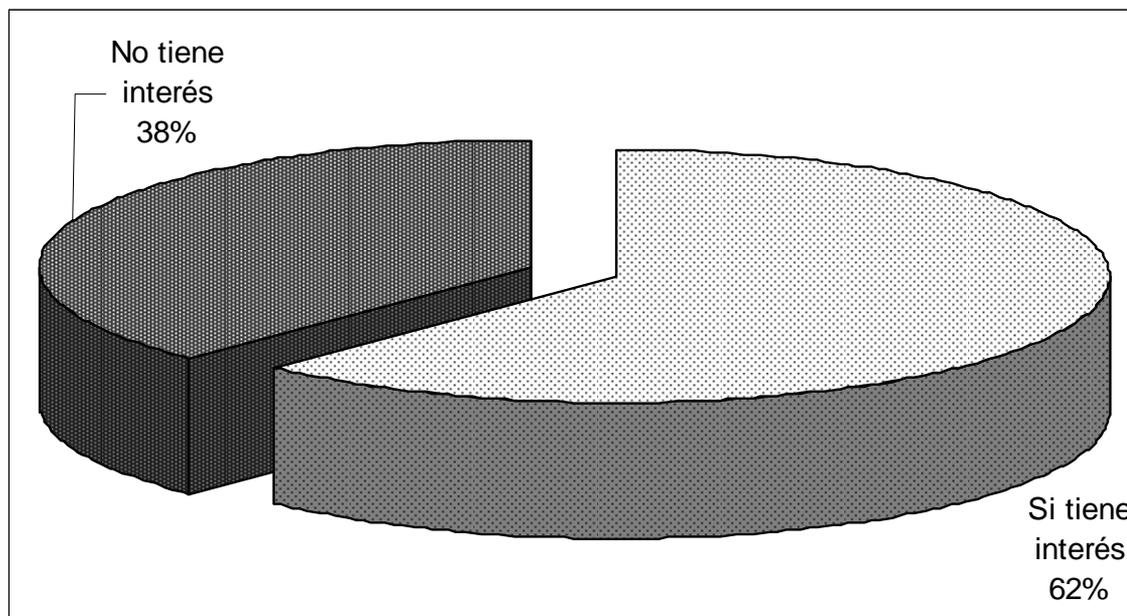


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

Como se observa en la gráfica 38, el 74% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) no han contratado servicios de desarrollo empresarial con el financiamiento del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE); mientras que el 26% de las empresas ya ha contratado en alguna ocasión los servicios con el financiamiento del proyecto.

Gráfica 39

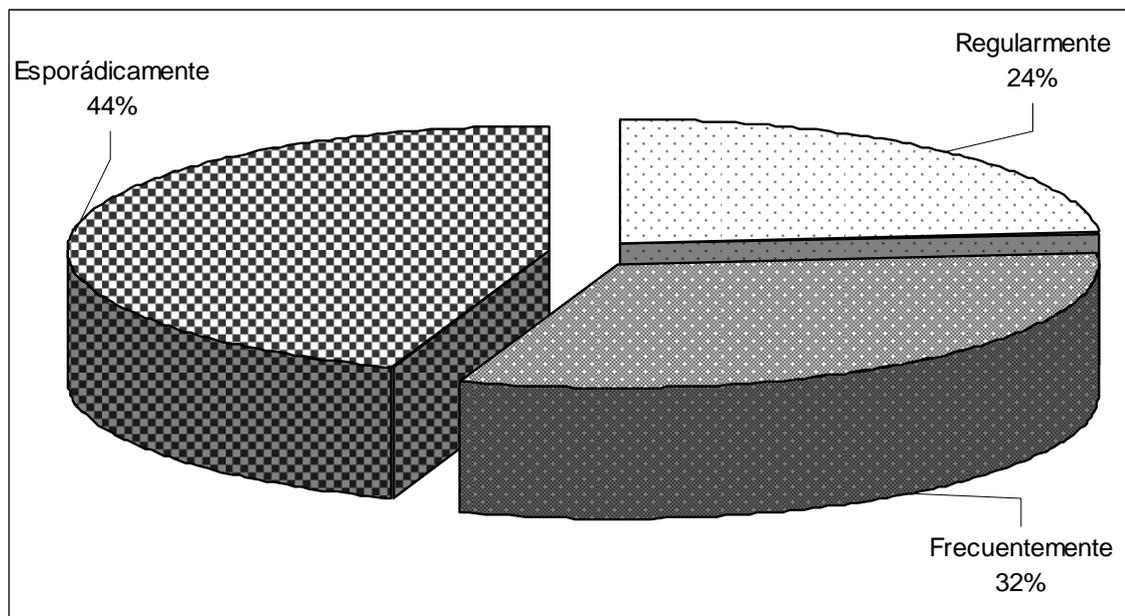
Interés de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) por contratar los servicios de desarrollo empresarial



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

En lo que respecta al interés de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) por contratar los servicios de desarrollo empresarial, el 62% de las empresas cuentan con el interés de contratar los servicios de desarrollo empresarial; y el 38% de las empresas actualmente no tienen interés en desarrollar un servicio de consultoría o capacitación dentro de su empresa. (Véase gráfica 39)

Gráfica 40
Frecuencia con la que la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)
contrataría los servicios de desarrollo empresarial

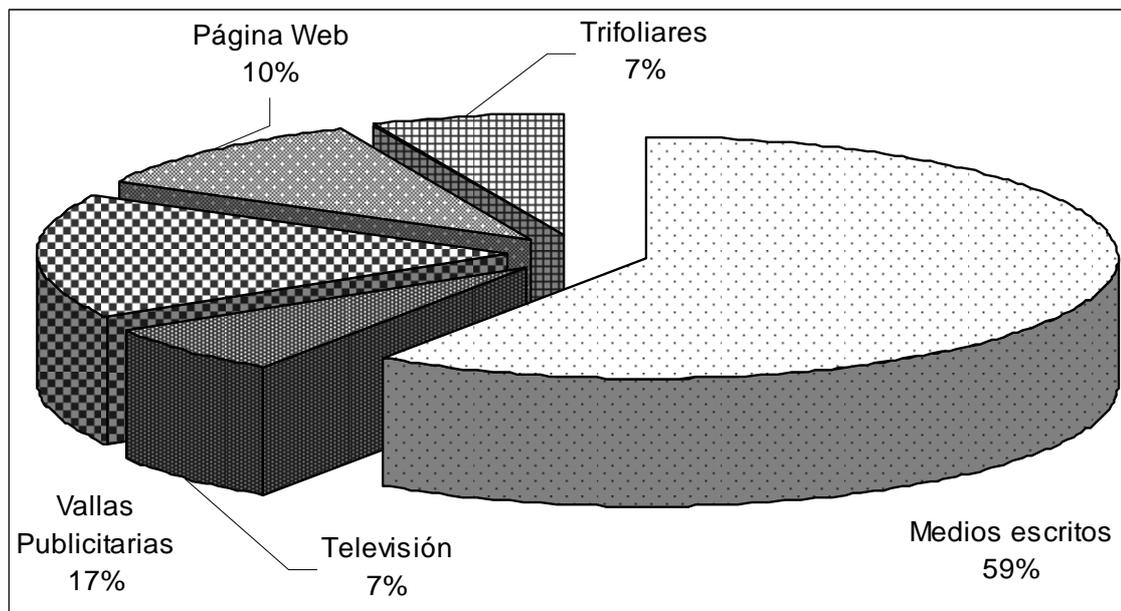


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

En relación a la frecuencia con que la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) está dispuesta a contratar los servicios de desarrollo empresarial, el 44% considera que los contrataría en forma esporádica mientras que el 32% lo haría frecuentemente y el 24% de las empresas están dispuestas a realizarlo de una forma regular. (Véase gráfica 40)

Gráfica 41

Medios que la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) sugiere para dar a conocer el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)

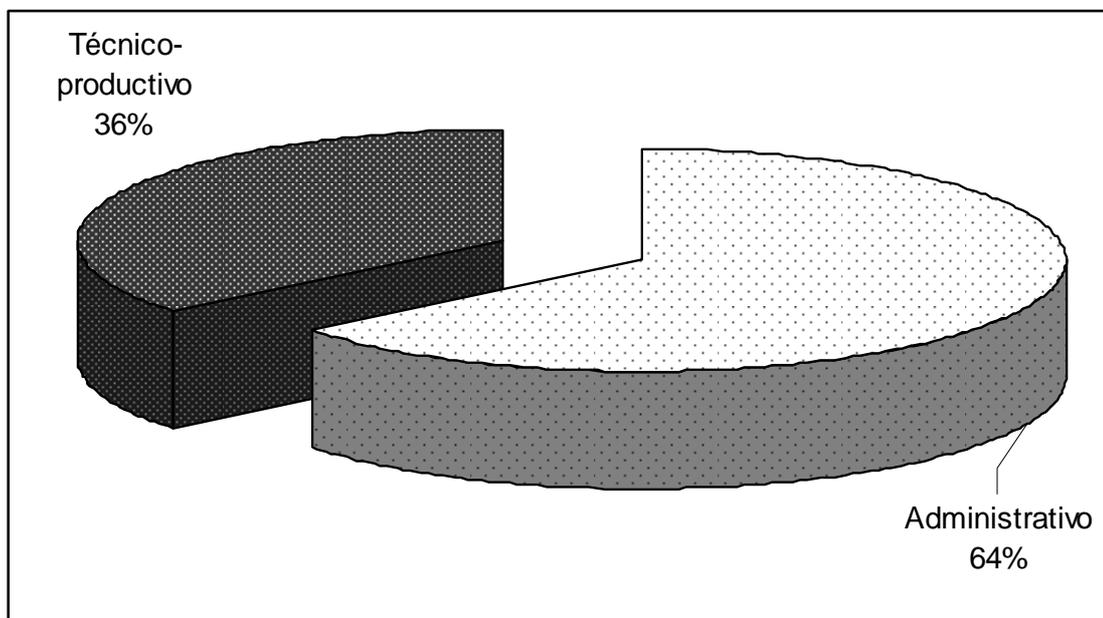


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

En la gráfica 41 se observa que el 59% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) sugieren que para dar a conocer el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) se realicen publicaciones en medios escritos como: periódicos o revistas; el 17% de las empresas consideran que la publicación en vallas publicitarias son un medio aconsejable; otro 10% sugiere que se utilice la página Web; el 7% mencionó la televisión; otro 7% por medio de trifoliales y ninguna empresa sugirió como medio de comunicación la radio.

Gráfica 42

Áreas de interés de la micro, pequeña y mediana empresa para contratar los servicios de desarrollo empresarial

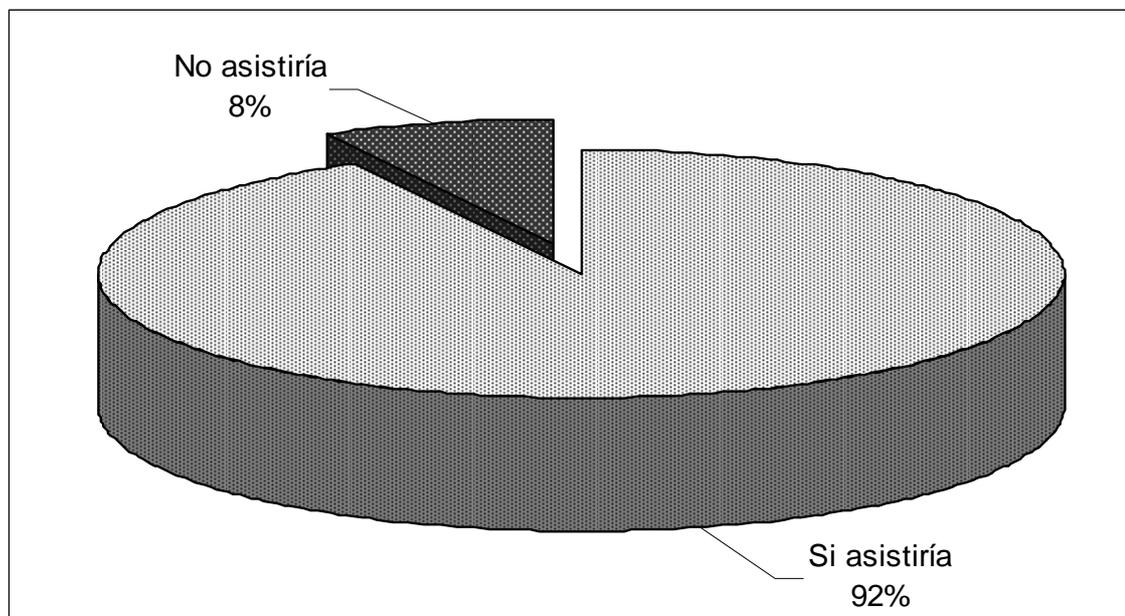


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

En lo que respecta al área de interés de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) para contratar los servicios de desarrollo empresarial, el 64% de las empresas están interesadas en el área administrativa y un 36% en el área técnico-productiva. (Véase gráfica 42)

Gráfica 43

Asistencia de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) a solicitar el subsidio a las oficinas del proyecto en ejecución

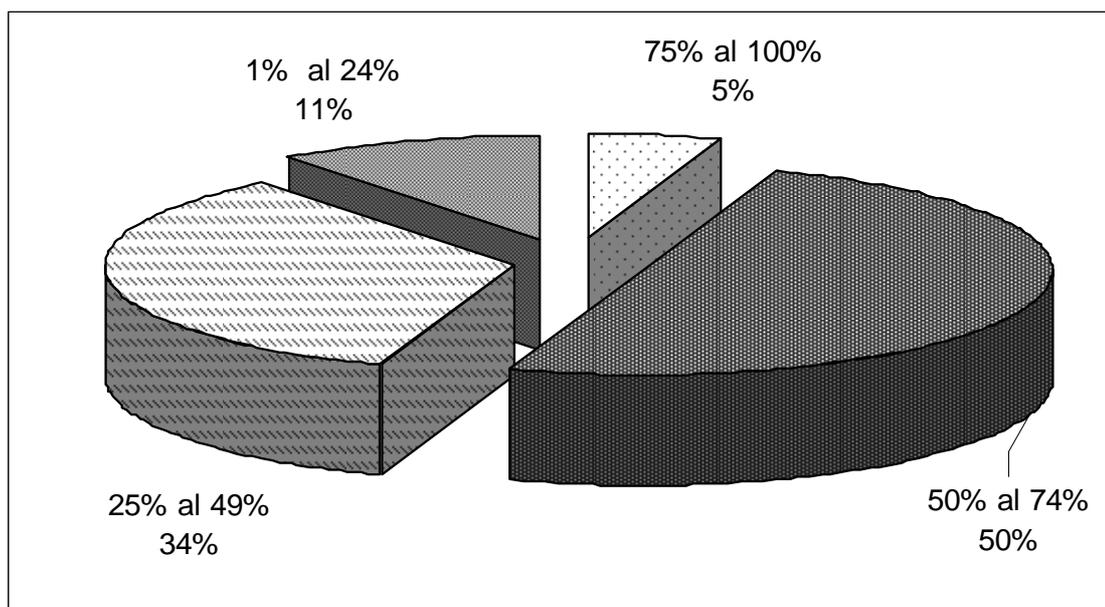


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

En la gráfica 43 se observa que el 92% de las empresas se encuentran dispuestas a asistir a las oficinas del proyecto en ejecución a solicitar el subsidio que se otorga para la contratación de servicios de desarrollo empresarial; mientras que un 8% no está dispuesta por razones de tiempo y burocracia en la gestión.

Gráfica 44

Porcentaje que le gustaría recibir a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) por parte de un proyecto como el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)

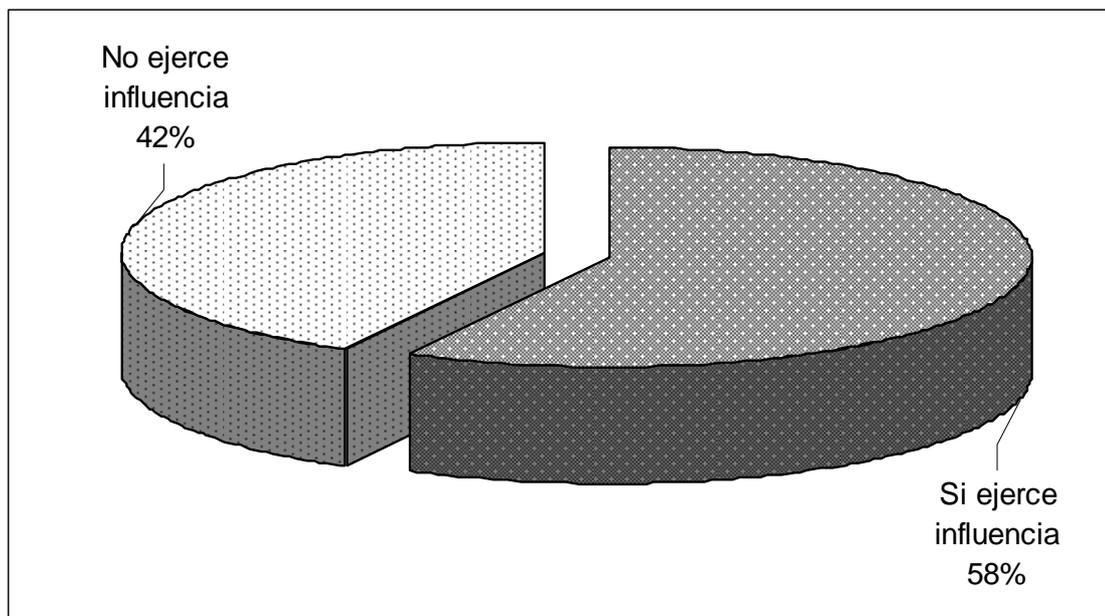


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

En relación al porcentaje que le gustaría recibir a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) por parte de un proyecto en ejecución como el Programa de Apoyo para el desarrollo empresarial (PROADE), se observa que el 50% de las empresas requieren de un apoyo económico del 50% al 74% del costo del servicio; un 34% de las empresas consideran que requieren de un financiamiento del 25% al 49%; el 11% requieren de un 75% al 100% sobre el costo total y un 11% considera que es suficiente un apoyo del 1% al 24%. (Véase gráfica 44)

Gráfica 45

Influencia del prestigio de la empresa oferente en la decisión de contratar servicios de desarrollo empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)

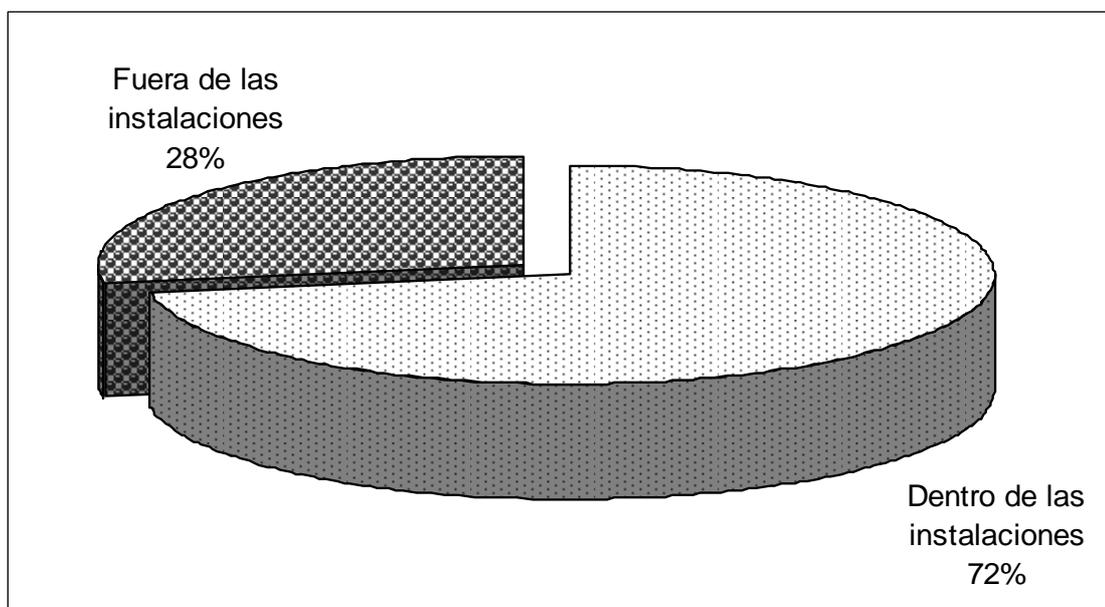


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

El 58% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) consideran que el prestigio de la empresa que ofrece los servicios de desarrollo empresarial es un factor importante para contratar los servicios; mientras que un 42% de las empresas consideran que el prestigio no es un factor que debe formar parte importante en la toma de decisión de contratar a un oferente de servicios de desarrollo empresarial. (Véase gráfica 45)

Gráfica 46

Preferencia de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en relación al lugar en donde se desarrolla el servicio de desarrollo empresarial



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

En lo que respecta al lugar en que las empresas prefieren que se desarrollen los servicios de desarrollo empresarial, el 72% prefiere que el servicio se realice dentro de las instalaciones de la empresa; y un 28% considera que su preferencia se inclina a que el servicio se ejecute fuera de las instalaciones de la empresa. (Véase gráfica 46)

e. Análisis de la aplicación de estrategias de mercadotecnia por el recurso humano encargado de ejecutar el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)

Con el objetivo de realizar un estudio mercadológico que permita conocer la opinión del personal que integra el equipo del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) a continuación se detalla la información que se ha utilizado para la realización de la investigación correspondiente:

e.1 Métodos utilizados:

Con el fin de conocer la opinión del recurso humano que integra el equipo encargado de ejecutar el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) que otorga apoyo financiero para que la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) contrate de servicios de desarrollo empresarial, se desarrolló una encuesta utilizando los siguientes métodos:

- a.1 Personal: este método se aplicó mediante visitas directamente a la oficina asignada a cada persona dentro de las instalaciones de la Cámara de Industria de Guatemala.
- a.2 Correo electrónico: las encuestas que se realizaron por este medio se efectuaron enviando el archivo de encuesta a la dirección de correo electrónico del integrante del equipo ejecutor del Programa de Apoyo de Desarrollo Empresarial dentro de las instalaciones de la Cámara de Industria de Guatemala.

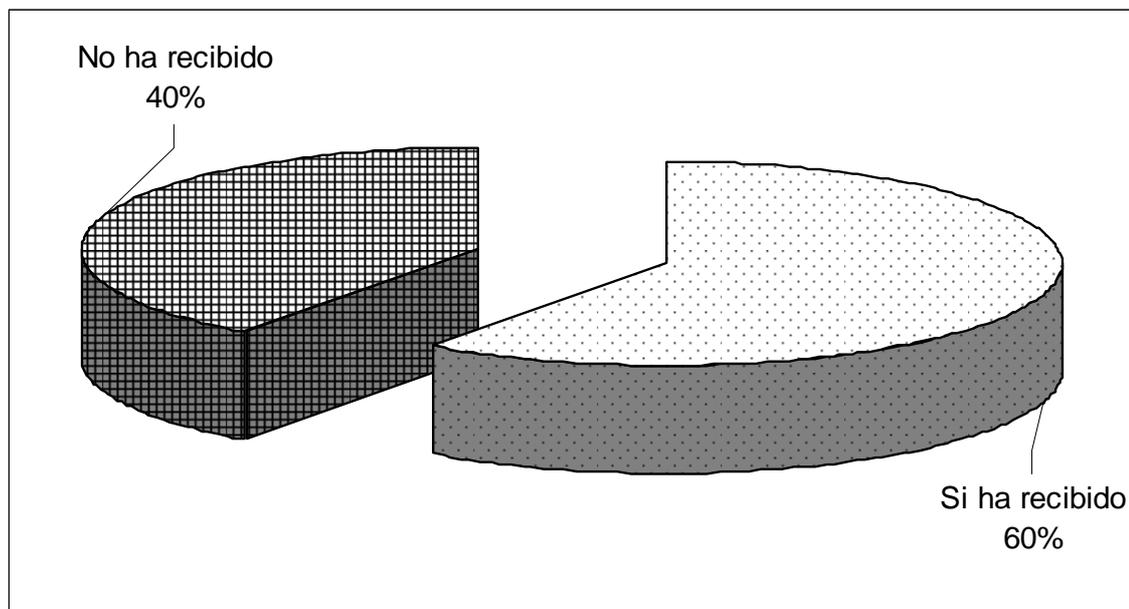
e.2 Tamaño de la muestra

Para la aplicación de la encuesta antes mencionada se utilizó la técnica de censo, ya que se encuestó a todo el personal del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial que se encuentran actualmente ejecutando las actividades de ejecución del programa. En total se encuestaron a cinco personas, a continuación se presentan los resultados:

e.3 Recurso humano que ejecuta el programa

A continuación se presentan las gráficas y el análisis respectivo de la unidad del recurso humano que integra el equipo de ejecución del programa:

Gráfica 47

Inducción inicial de la relación laboral con el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)

Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

En relación a la inducción que recibe todo personal que ingresa por primera vez a una institución, se puede mencionar que el 60% de las personas han recibido capacitación al inicio de su relación laboral con el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE). El 40% de las personas no han recibido la inducción correspondiente. (Véase gráfica 47)

El 100% de las personas encuestadas mencionaron que en alguna ocasión han recibido capacitaciones por parte del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial y Cámara de Industria de Guatemala.

Las personas encuestadas mencionaron que dentro de las capacitaciones que han recibido se encuentran las siguientes: Curso de Ortografía y Redacción, Seminario de Servicio al Cliente, Seminario sobre la Gestión de Proyectos y Seminario sobre Proyectos de Exportación.

Asimismo el 100% de las personas ha recibido las capacitaciones esporádicamente.

El 100% del personal que ejecuta el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial en Cámara de Industria de Guatemala no conoce un guía de servicio al cliente ya que por política no se maneja una guía de este tipo, ya que se encuentra inmersa dentro del manual de procedimientos establecidos.

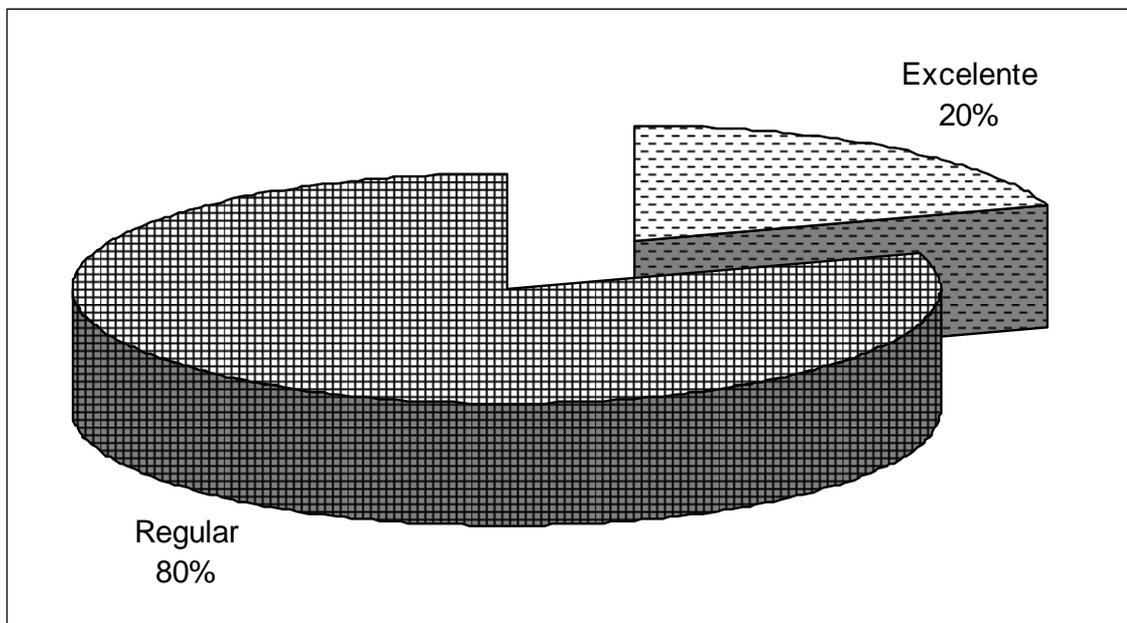
En relación al manual de procedimientos, el 100% del personal lo conoce, ya que es un manual elaborado exclusivamente para la ejecución del proyecto.

El personal mencionó que a los reclamos realizados por los usuarios del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) les da solución la persona que lo recibe siempre y cuando conozca la forma correcta de resolverlo, en caso contrario traslada la información al jefe inmediato superior.

Las quejas y/o sugerencias realizadas por los usuarios del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) se manejan de distintas formas de acuerdo a la opinión de cada uno de los integrantes del equipo, dentro de ellas están: enviar el requerimiento a la coordinación y luego darle seguimiento; y la segunda es tomar y presentar a la coordinación para dar una solución en conjunto y dar seguimiento.

En cuanto a los problemas internos y externos que son generados en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) se observa que se utilizan dos prácticas: trasladar a la coordinación para dar una solución de acuerdo con los procedimientos establecidos; otra práctica importante es la búsqueda de soluciones de acuerdo a la naturaleza del problema desde el puesto de trabajo, si no puede resolverse se traslada a la coordinación.

Gráfica 48
Calidad del servicio que presta el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) según el personal

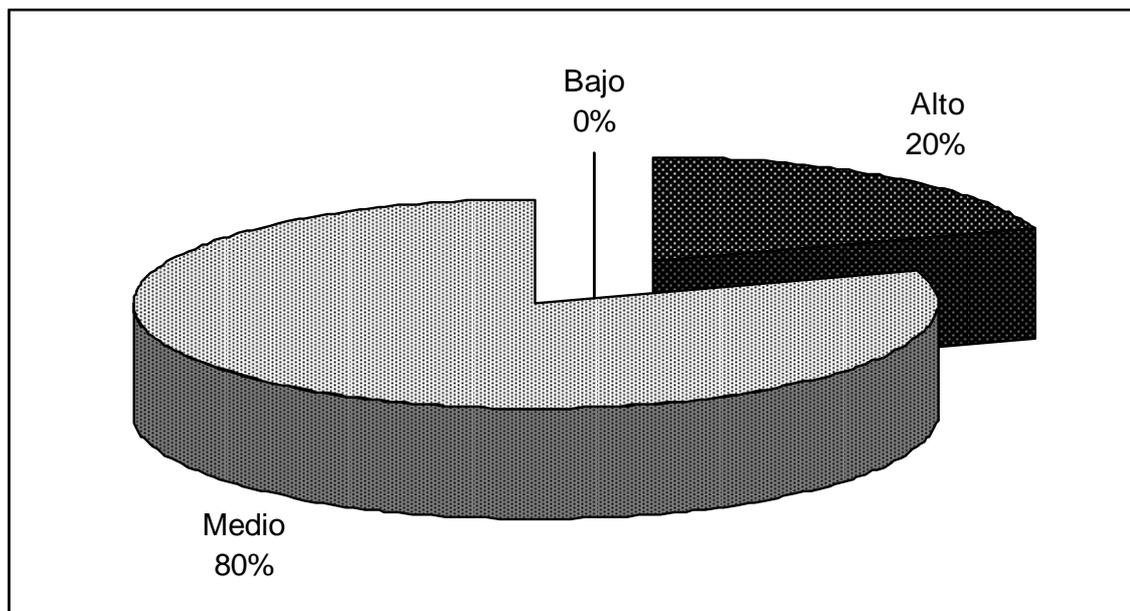


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

En lo que respecta a la calidad del servicio que presta el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), el 80% de las personas consideran que el servicio es regular; el 20% califica a la calidad del servicio prestado como excelente. (Véase gráfica 48).

En lo referente a la forma en que el Programa de Apoyo Empresarial (PROADE) presta el servicio a los usuarios del programa; el 100% de las personas consideran que es un servicio normal.

Gráfica 49
Nivel de satisfacción del personal en el Programa de Apoyo para el
Desarrollo Empresarial (PROADE)

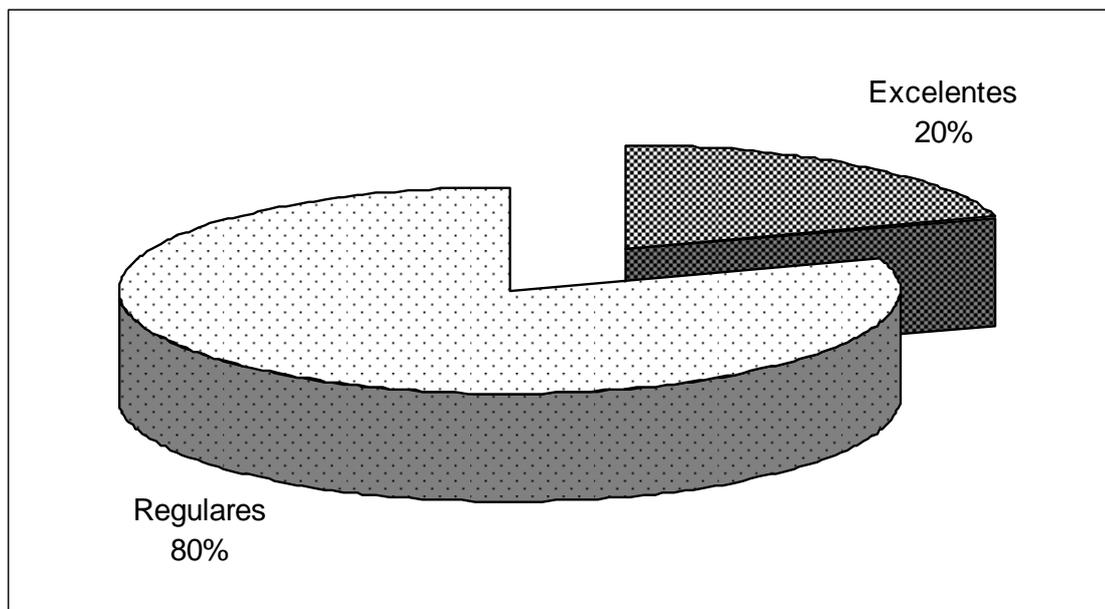


Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

Como se observa en la gráfica 49, el 80% de los empleados consideran que el nivel de satisfacción con el que se encuentra el personal es de categoría medio; un 20% considera que es alto y ninguna persona comentó tener un nivel bajo de satisfacción.

Gráfica 50

Calidad de las instalaciones en las que el personal ha desempeñado sus actividades relacionadas con los servicios de desarrollo empresarial (PROADE)



Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006.

En la gráfica 50, se aprecia que el 80% de las personas encuestadas consideran que la calidad de las instalaciones en las que el personal ha desempeñado sus actividades relacionadas con los servicios de desarrollo empresarial es regular; el 20% considera que es excelente y ninguno comentó que las instalaciones son malas.

De acuerdo a las opiniones del personal que integra el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), el 100% de las personas consideran que el equipo con el que cuenta es obsoleto, ninguna persona comentó que el equipo pueda ser calificado como regular o excelente.

2.2.3 Análisis de la competencia de servicios de desarrollo empresarial

Actualmente, existen varias empresas que prestan servicios de desarrollo empresarial dentro del marco del área administrativa y técnico-productiva, lo

cual ha permitido que la competencia directa de cada uno de los servicios se haya incrementado considerablemente.

Las empresas que ofrecen este tipo de servicios pueden ser una competencia muy alta, que hace la diferencia de acuerdo a la facilidad para prestar un servicio adecuado al cliente.

En relación a los servicios de desarrollo empresarial que cuentan con el financiamiento parcial no reembolsable de un proyecto como el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), no cuentan con una competencia directa, debido a que se ofrece un financiamiento que no es reembolsable.

Cabe mencionar que el programa no cuenta con este tipo de competencia, ya que no existe ninguna otra empresa, proyecto o programa que otorgue financiamiento parcial no reembolsable para la contratación de servicios de desarrollo empresarial por medio de la micro, pequeña y mediana empresa.

Dentro de la competencia indirecta que tiene el programa se puede mencionar al Intecap, institución dedicada a prestar servicios de capacitación y consultoría, sin costo alguno, lo cual perjudica el objetivo primordial del proyecto que está concentrado en crear una cultura de contratación de servicios de desarrollo empresarial con costo. Esta competencia fue controlada al momento de firmar un convenio con el Intecap y la Cámara de Industria de Guatemala, con el fin de trabajar los servicios con costo utilizando la mecánica de financiamiento del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).

La competencia indirecta del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) son todas las empresas oferentes de desarrollo empresarial, lo cual fue controlado mediante el registro de las mismas como

Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica dentro del marco del programa.

2.2.4 Matriz FODA de los servicios de desarrollo empresarial (PROADE) de la Cámara de Industria de Guatemala y el Banco Interamericano de Desarrollo

En relación al trabajo de campo realizado para conocer el diagnóstico de las estrategias de mercadeo de los servicios de desarrollo empresarial con apoyo parcial financiero, se logró identificar las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esto a través de una matriz FODA; lo que permite establecer las estrategias FO, DO, FA, DA, de tal manera que puedan aprovecharse las fortalezas y oportunidades para disminuir las consecuencias que se generan por las amenazas y debilidades. A continuación se presenta dicho análisis.

Fortalezas

- El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial cuenta con un equipo formado de empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial, que se encuentran aprobadas para proporcionar los servicios con el apoyo financiero que se otorga a la micro, pequeña y mediana empresa.
- Las empresas oferentes de servicio desarrollo empresarial son seleccionadas mediante una evaluación previa a formar parte de la base de datos, lo que permite brindar al usuario una calidad en el servicio apoyado.
- Los servicios de desarrollo empresarial que se ofrecen con apoyo financiero cuentan con el respaldo de instituciones sólidas como la Cámara de Industria de Guatemala (CIG), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN).

- Se cuenta con una organización establecida dentro del organigrama de Cámara de Industria de Guatemala.
- Se cuenta con manuales de normas y procedimientos que permiten conocer los pasos a seguir en cada uno de los procesos para otorgar financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que contratan los servicios de desarrollo empresarial.
- El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial cuenta con personal profesional.
- Los servicios de desarrollo empresarial que se ejecutan bajo el respaldo del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) son supervisados para garantizar la calidad y el cumplimiento de los mismos.
- El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) cuenta con un presupuesto establecido para la ejecución de estrategias de mercadeo.
- El personal del programa cuenta con el mobiliario, equipo, papelería y útiles necesarios para la ejecución de sus funciones.
- El personal se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).

Oportunidades

- La ejecución de servicios de desarrollo empresarial con financiamiento parcial no reembolsable no cuenta con competencia directa, únicamente de tipo indirecto como lo es el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) al inicio del programa otorgaban servicios de capacitación sin costo alguno.

- Ejecutar una segunda parte del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) que permita otorgar financiamiento a la micro, pequeña y mediana empresa en la contratación de servicios de desarrollo empresarial.
- Implementar nuevas estrategias de mercadeo para dar a conocer la importancia de contratar servicios de desarrollo empresarial e incrementar su contratación por parte de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME).
- Incentivar la contratación de servicios de desarrollo empresarial en las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en el interior del país.
- Fortalecer a las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial en las estrategias de mercadeo para dar a conocer los servicios e incrementar la contratación de los mismos.

Debilidades

- El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial no cuenta con un programa específico de servicio al cliente que permita garantizar un servicio adecuado. Existen lineamientos establecidos, pero dentro del manual de procedimientos.
- Las estrategias de mercadeo que se han utilizado no han sido suficientes para dar a conocer los servicios de desarrollo empresarial con financiamiento parcial no reembolsable.
- La situación económica de la micro, pequeña y mediana empresa, no permite que contraten los servicios de desarrollo empresarial necesarios para su fortalecimiento.

- No todas las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial otorgan un valor agregado con el servicio que prestan a la micro, pequeña y mediana empresa.
- El programa no tiene la capacidad suficiente para supervisar todos los eventos de capacitación que se tienen programados con las empresas oferentes.

Amenazas

- Nacimiento de nuevos proyectos que apoyen financieramente los servicios de desarrollo empresarial.
- Inestabilidad del tipo de cambio del dólar.
- Empresas y/o instituciones que ofrecen servicios de desarrollo empresarial a la micro, pequeña y mediana empresa sin costo.
- Ejecución de otros proyectos con financiamiento para la adquisición de tecnología, servicios de capacitación y/o consultoría en medio ambiente y otros temas que en ocasiones generan mayor interés en la micro, pequeña y mediana empresa; algunas veces por cumplir con reglamentos o regulaciones establecidas.

Cuadro 1

MATRIZ FODA DE LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con un equipo de oferentes de servicios. 2. Las empresas oferentes son evaluadas previo a pertenecer al equipo. 3. Cuenta con el respaldo de instituciones sólidas. 4. Cuenta con una organización de personal establecida. 5. Cuentan con manuales de normas y procedimientos. 6. Cuenta con personal profesional. 7. Algunos servicios son supervisados para garantizar su calidad y cumplimiento. 8. Cuenta con un presupuesto para aplicar estrategias de mercadeo. 9. Cuenta con el mobiliario, equipo, papelería y útiles necesarios. 10. El personal se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las estrategias de mercadeo utilizadas no han sido suficientes. 2. No todos los oferentes de servicios otorgan un valor agregado. 3. El personal no conoce una guía de servicio al cliente. 4. No se cuenta con la capacidad suficiente para supervisar todos los eventos de capacitación.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con competencia directa, únicamente de tipo indirecto. 2. La coordinación llevar a cabo la ejecución de una segunda parte del proyecto. 3. Cuenta con la oportunidad de utilizar nuevas estrategias de mercadeo, para dar a conocerse. 4. Continuar con las actividades mercadológicas que permitan Incentivar la contratación de servicios de desarrollo empresarial. 5. Otorgar a las empresas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar la base de datos de oferentes para ejecutar la segunda parte del proyecto. 2. Utilizar los insumos disponibles para la ejecución de una segunda parte del proyecto. 3. Contratar al personal actual para la ejecución de la segunda parte del proyecto por la experiencia con la que cuenta, previo a la evaluación respectiva. 4. Utilizar el presupuesto disponible para aplicar nuevas estrategias de mercadeo. 5. Proporcionar a las empresas oferentes estrategias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar estrategias promocionales y de servicio al cliente para dar a conocer el PROADE. 2. Otorgar a las micro, pequeñas y medianas empresas estrategias de publicitarias y promocionales que les permitan incrementar su competitividad. 3. Crear una guía de servicio al cliente y darlo a conocer al personal para su aplicación. 4. Supervisar con más detalle las capacitaciones y consultorías.

oferentes un informe acerca de las estrategias mercadológicas más adecuadas para llegar al mercado meta.	promocionales y de servicio al cliente para comercializar los servicios de desarrollo empresarial	
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nacimiento de nuevos proyectos que apoyen financieramente los servicios de desarrollo empresarial. 2. Inestabilidad del tipo de cambio del dólar. 3. Empresas y/o instituciones que ofrecen servicios de desarrollo empresarial sin costo. 4. Ejecución de otros proyectos que en ocasiones generan mayor interés en las empresas por cumplimientos en las regulaciones. 5. La situación económica de las MIPYMES, no permite que contraten los servicios necesarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar los recursos disponibles para la ejecución de nuevos proyectos. 2. Actualizar el equipo de oficina que se utiliza actualmente para mejorar el servicio al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar nuevas empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial para mantener un banco de datos actualizado e incrementar la oferta de servicios de desarrollo empresarial para la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME).

Fuente: trabajo de campo de enero a marzo 2006

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (PROADE) DE LA CÁMARA DE INDUSTRIA DE GUATEMALA Y EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

3.1 Introducción

La propuesta de estrategias de mercadeo para los servicios de desarrollo empresarial de la Cámara de Industria de Guatemala y el Banco Interamericano de Desarrollo se fundamenta principalmente en el marco teórico desarrollado en el primer capítulo y se argumenta en el segundo capítulo con el diagnóstico dirigido a las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT); a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que han utilizado el financiamiento del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE); las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que no han utilizado el financiamiento del programa; al personal que ejecuta el programa y a la gerencia de servicios de desarrollo empresarial.

Como resultado de lo anterior, se proponen estrategias de mercadeo que incluyen: objetivos, descripción, costos y planes de acción para su implementación. (Ver presupuesto consolidado en la página 200)

3.2 Justificación

Con relación a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, se presenta a continuación una propuesta de estrategias de mercadeo aplicables a los servicios de desarrollo empresarial, con el objetivo de incrementar la entrega de incentivos a las micro, pequeñas o medianas empresas para la contratación de servicios de desarrollo empresarial que les permita incrementar la competitividad. Se intenta crear la cultura de contratación de servicios de desarrollo empresarial mediante el otorgamiento de este financiamiento para

demostrarles con hechos los beneficios que traen la capacitación y las asesorías, haciendo uso del triángulo de servicios, la mezcla de mercadotecnia de servicios, el modelo de brechas del servicio al cliente, las estrategias de la mezcla promocional en donde se especifican las estrategias publicitarias, de promoción de ventas, de relaciones públicas, de venta personal y de mercadeo directo.

3.3 Objetivos

3.3.1 Despertar el interés de contratar servicios de desarrollo empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa, utilizando el financiamiento parcial no reembolsable de los proyectos que ejecuta la Cámara de Industria de Guatemala con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo.

3.3.2 Contribuir al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa incrementando su competitividad en el mercado guatemalteco actual y si es posible la apertura de nuevos mercados en el extranjero.

3.3.3 Incentivar a la micro, pequeña y mediana empresa a invertir en servicios de desarrollo empresarial haciendo conciencia que no es un gasto, sino una inversión que fortalece a la empresa.

3.4 Aplicación de estrategias de mercadotecnia de servicios de desarrollo empresarial

3.4.1 Estrategias de servicio al cliente

a. Alineación de los lados del triángulo de servicio

Debido a que el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) atiende directamente a las micro, pequeñas y medianas empresas que

contratan servicios de desarrollo empresarial con el financiamiento que este otorga, se deben realizar esfuerzos dirigidos al establecimiento de estándares del servicio que le permita cumplir con las expectativas del cliente.

a. 1 Definición de la estrategia

La estrategia de alineación de los lados del triángulo de servicio se encontrará basada en el establecimiento de estándares de servicio al cliente que proporciona el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) que permita brindar un servicio generalizado.

a.2 Objetivo de la estrategia

Estandarizar el servicio que presta el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que contratan los servicios de desarrollo empresarial.

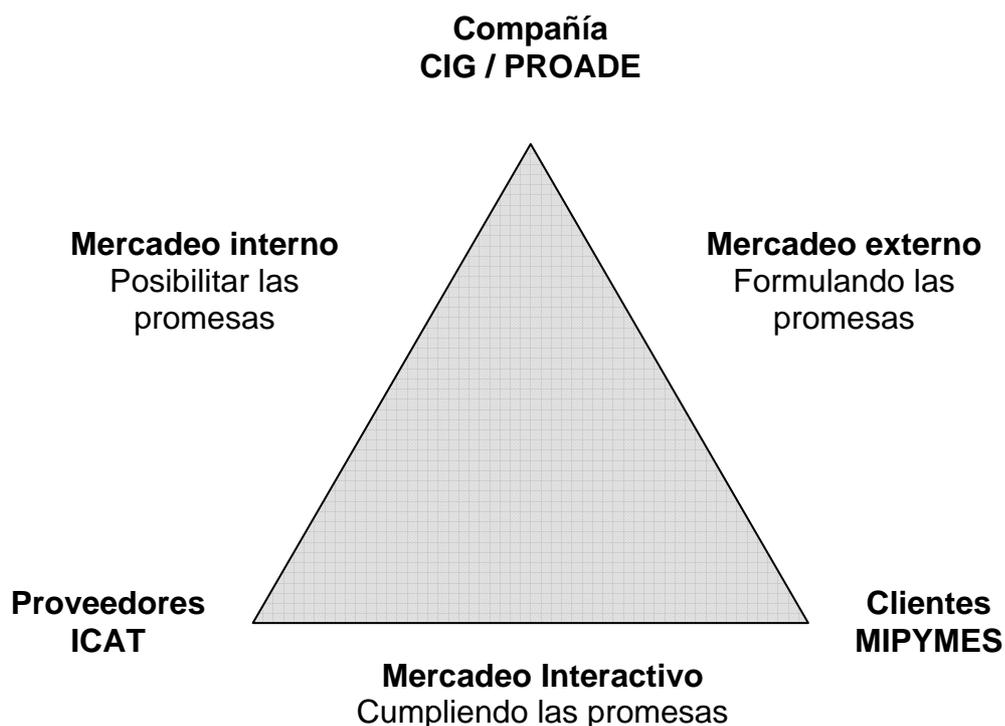
a.3 Descripción de la estrategia

La estrategia de la alineación de los lados del triángulo del servicio se aplica mediante el establecimiento de cada una de las partes como los son: la compañía, los proveedores y los clientes. Además, se define la forma de aplicar el mercadeo interno, mercadeo externo y el mercadeo interactivo.

a.4 Aplicación del triángulo de servicio

A continuación se detalla el triángulo de servicios para el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE):

**TRIÁNGULO DEL MERCADEO DE SERVICIOS
SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE
INDUSTRIA DE GUATEMALA Y EL BANCO INTERAMERICANO DE
DESARROLLO (BID)**



- **Compañía**

Este elemento se encuentra conformado por el departamento de proyectos de la Cámara de Industria en la ejecución del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial, encargado de otorgar financiamiento parcial no reembolsable a la micro, pequeña y mediana empresa, por medio de las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial.

- **Clientes**

Se encuentra conformado por todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que aplican al financiamiento para la contratación de servicios de desarrollo empresarial.

- **Proveedores**

Se refiere a todas aquellas empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial que se encuentran registrados como Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).

Para alinear los lados del triángulo de servicios se propone que el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial implemente el mercadeo externo, interactivo e interno, de acuerdo a lo siguiente:

- **Mercadeo externo (formulando la promesa)**

El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial deberá aplicar el mercadeo externo mediante la utilización de estrategias de la mezcla promocional para formular la promesa al cliente, la cual consiste en otorgar un financiamiento parcial no reembolsable a la micro, pequeña y mediana empresa con el fin de incentivar la contratación de los servicios de desarrollo empresarial.

- **Mercadeo interactivo (cumpliendo promesas)**

Para aplicar el mercadeo interactivo es oportuno utilizar estrategias de servicio al cliente mediante la utilización del modelo de brechas, que permita brindar un servicio de acuerdo a las expectativas del cliente y de la

promesa formulada por el programa, ya que la clave principal en formar una buena imagen está en cada uno de los encuentros con el cliente.

- **Mercadeo interno (facilitando la promesa)**

El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial debe continuar con incentivar la comunicación interna, ya que esto permite mantener informado al personal sobre las situaciones que se presentan durante la ejecución del programa, así como del apoyo que pueden obtener para cumplir con las atribuciones asignadas. Como resultado del apoyo y trato justo al personal, la lealtad de los empleados a la empresa tiende a incrementarse lo cual permite cumplir más fácilmente con las promesas que se establecen con los clientes o usuarios. La comunicación interna puede incentivarse mediante reuniones semanales para conocer los avances y cambios realizados en el proyecto en ejecución.

a.5 Presupuesto

El presupuesto de la estrategia de la alineación de los lados del triángulo del servicio se encuentra inmerso en la implementación de las estrategias restantes del servicio al cliente y de las promocionales que se plantean mas adelante.

b. La mezcla de mercadotecnia de servicios

El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) deberá prestar un servicio a los oferentes y demandantes de servicios de desarrollo empresarial utilizando la mezcla de mercadotecnia. A continuación se detalla la forma en que esta deberá ser aplicada:

b.1 Definición de la estrategia

La estrategia de la mezcla de mercadotecnia de servicios se centrará específicamente en la definición del producto que se debe entregar al cliente, el precio al cual se ofrecerá, la distribución del mismo, la promoción que se realizará para no crear falsas expectativas y las instalaciones que se deben ofrecer al cliente.

b. 2 Objetivo de la estrategia

Brindar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) un servicio estándar que permita cumplir con sus expectativas y de esta forma incentivarlos en continuar con la contratación de servicios para el desarrollo de la empresa.

b.3 Descripción de la estrategia

La estrategia de la mezcla de mercadotecnia aplicada a los servicios se deberá implementar mediante el establecimiento del producto, precio, plaza, promoción, personas, evidencia física y los procesos, como se presenta a continuación.

b.4 Elementos de la mezcla de mercadotecnia

A continuación se presenta la aplicación de cada uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia de servicios para el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).

- **Producto / Servicio**

El producto generado por el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) son servicios de desarrollo empresarial (capacitación y consultoría)

que permitan incrementar la competitividad de una micro, pequeña o mediana empresa. El servicio de capacitación se caracteriza principalmente por contar con veinte horas como mínimo, con un contenido que proporcione a las empresas un conocimiento técnico o administrativo que les permita un desarrollo en su empresa incrementando así su competitividad. Estas capacitaciones deben de ser impartidas por las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial en instalaciones que reúnan características como: adecuada ventilación, iluminación, espacio, mobiliario y equipo necesario y en buenas condiciones. Estas capacitaciones deben de ser aprobadas previamente por el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), impartidas por facilitadores evaluados y aprobados por el programa.

El servicio de consultoría se caracteriza por ser un estudio que cubre al menos setenta horas de asesoría, dirigido únicamente a la pequeña y mediana empresa, este servicio pretende generar nuevas estrategias empresariales de un área identificada. Las áreas que cubre el programa son de mercadotecnia, finanzas, procesos y administración.

La consultoría tiene como objetivo principal contribuir al desarrollo de la empresa y por ende ser más competitiva. Este servicio debe aprobarse previamente por el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial con el fin de garantizar la calidad del mismo y el cumplimiento de los objetivos y los servicios son ejecutados por consultores evaluados y aprobados por el programa.

- **Precio**

El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial, como lo ha hecho hasta la fecha, no manejará precios directamente, sino que únicamente establece un límite de financiamiento utilizando un porcentaje máximo con lo que puede

apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas en la contratación de los servicios.

En el caso de capacitación, de acuerdo a lo establecido con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la micro, pequeña o mediana empresa deberá aportar un mínimo de Q.50.00 y el programa la apoyará con un 80% máximo, lo cual significa que el precio mínimo que una Institución de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) puede establecer para una capacitación es de Q.250.00.

Con relación al servicio de consultoría, de acuerdo a lo establecido con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la pequeña o mediana empresa aportará un mínimo de Q.3010.00 aproximadamente y el programa apoyará con un 65% máximo, lo cual significa que el precio mínimo que una Institución de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) puede establecer para una consultoría debe ser de Q. 8600.00 aproximadamente.

- **Plaza**

El programa deberá continuar con las técnicas de distribución que se han aplicado hasta la fecha, en donde el financiamiento se otorga a la micro, pequeña o mediana empresa mediante los intermediarios, que en este caso asumen el papel las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial quienes se ocupan de vender sus servicios utilizando el financiamiento que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial como una herramienta para venta. De acuerdo a la información de los oferentes las micro, pequeñas y medianas empresas asisten a las oficinas del programa a realizar la gestión necesaria para la aprobación del financiamiento correspondiente.

Se plantean estrategias de la mezcla promocional para apoyar a los intermediarios en la promoción y difusión de sus productos aprovechando el

financiamiento del programa como una herramienta valiosa y útil para incrementar las ventas de sus servicios.

- **Promoción**

El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial deberá aplicar las estrategias de la mezcla promocional que se proponen posteriormente ya que le permitirán darse a conocer e incentivar a la micro, pequeña y mediana empresa a contratar los servicios de desarrollo empresarial utilizando el financiamiento parcial no reembolsable. De esta forma, el programa incrementará la entrega de incentivos a las empresas permitiendo cumplir con las metas propuestas ante el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Cámara de Industria de Guatemala (CIG).

- **Personas**

El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial deberá continuar con el personal que actualmente lo ejecuta, incentivando el trabajo en equipo y brindando capacitación de acuerdo a la naturaleza del puesto.

Asimismo, dará a conocer a cada persona los términos de referencia o descripción del puesto que permita mejorar el compromiso de cumplir las atribuciones asignadas.

Además, se recomienda continuar con las actividades de motivación que se han implementado para mantener un personal comprometido que permita brindar un adecuado servicio al cliente.

- **Evidencia física**

La distribución de las instalaciones físicas en donde se ejecuta el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial debe ser reorganizada, ya que la ubicación de cada una de las oficinas obstaculiza en menor porcentaje la

comunicación interna. Asimismo, la oficina de atención al cliente debe contar con mejores condiciones para atender adecuadamente al cliente; las condiciones a mejorar serán: colocar una sala de espera cómoda en donde los representantes de las micro, pequeñas o medianas empresas puedan hacer antesala de una forma satisfactoria.

Se propone realizar un cambio del equipo de oficina que utiliza el personal ya que en el diagnóstico se ha manifestado que se cuenta con un equipo obsoleto que contribuye a que el servicio sea ineficiente.

- **Proceso**

El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial continuará dando a conocer los cambios que se realicen en el manual de normas y procedimientos, de tal forma que todos conozcan los pasos que se deben seguir para prestar un servicio tanto a las empresas oferentes como a las demandantes, ya que, deberá contar con la papelería y equipo de oficina mencionado.

Se recomienda contar con un espacio específico para el archivo de la documentación que presentan las empresas para solicitar el financiamiento, ya que la ubicación actual, refleja a las empresas una imagen diferente.

El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial cuenta con un manual de normas y procedimientos que da a conocer al personal cada cambio que se genera, lo cual es de beneficio para el personal puesto que le permite estar consciente de los pasos a seguir en cada situación. Dentro de este manual se encuentran inmersos algunos procedimientos de servicio al cliente que permiten orientar al personal en situaciones que se le presentan con los usuarios del programa.

b.5 Presupuesto

2 equipos de cómputo recientes	Q. 12,000.00
Reorganización y decoración de oficina de atención al público	Q. 5,000.00
	<hr/>
Total	Q. 17,000.00
	<hr/> <hr/>

Fuente: Compushop, Organización

c. Aplicación del sistema de brechas del servicio al cliente

El modelo de brechas del servicio al cliente, es una estrategia que debe tomar en cuenta el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) para estrechar las relaciones con el cliente.

c.1 Definición de la estrategia

El sistema de brechas del servicio al cliente se basa principalmente en cerrar la brecha que existe entre lo que el cliente recibe y lo que se le ofrece, lo cual se logra mediante el cierre de las cuatro brechas que integran el sistema. Por lo anterior se considera importante implementar el sistema de brechas de servicio al cliente en la prestación de servicios de desarrollo empresarial con financiamiento parcial no reembolsable tanto en la unidad ejecutora: Cámara de Industria de Guatemala (CIG) como en las empresas que prestan directamente el servicio a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME). A continuación se realiza la propuesta de aplicación correspondiente.

El modelo de brechas propone que primero se debe cerrar la brecha del cliente, la cual consiste en el vacío que se genera entre las percepciones y las expectativas que el cliente tiene en relación al servicio. Para cerrar esta brecha se deben aplicar diferentes estrategias que permitan cerrar las brechas del proveedor, las cuales se detallan a continuación:

c.2 Objetivo de la estrategia

Brindar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) un servicio adecuado que permita cumplir con sus expectativas y mantener lo más estrecha posible la brecha que existe entre lo que el cliente recibe y lo que se ofrece.

c. 3 Descripción de la estrategia

La estrategia del modelo de brechas se aplicará mediante la implementación de diferentes medidas que permitan estrechar las brechas que existen entre el cliente y el proveedor, de tal forma que se mantengan clientes satisfechos. Para lo cual se presentan las diferentes sugerencias para cada una de las brechas que conforman el modelo de brechas del servicio al cliente.

c.4 Brecha 1 - No saber lo que el cliente espera.

Esta brecha se genera cuando no se conoce con claridad las expectativas de los clientes. Para cerrar esta brecha se propone utilizar las siguientes estrategias:

c.4.1 Establecer un proceso de comunicación ascendente

La comunicación ascendente debe establecerse en dos vías importantes: interacción entre la administración con los clientes y entre el personal de atención al cliente con la administración superior.

La comunicación entre la administración y los clientes se recomienda que sea mediante la utilización del buzón de sugerencias y el libro de quejas y sugerencias, los cuales ya fueron implementados en las oficinas de atención a los usuarios del programa.

En relación a la comunicación que debe existir entre el personal de atención al cliente y la administración superior, se deben realizar reuniones semanales que permitan intercambiar información importante de ambas vías: del personal al inmediato superior y viceversa. Esto permite que el personal de atención al cliente se encuentre debidamente informado sobre las expectativas de los clientes, las cuales han sido detectadas a través del buzón de sugerencias, cambios realizados por la organización, entre otras. Además, permite que la gerencia conozca las necesidades, quejas y/o sugerencias que el personal de atención al cliente haya recibido por parte de los clientes internos y externos, para darles una solución adecuada.

c.4.2 Crear un enfoque de relación en la prestación del servicio en lugar de un enfoque de transacciones

El servicio prestado a los clientes: las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y a las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial (PROADE) debe realizarse bajo el enfoque en el cual se fortalezcan las relaciones con los clientes, mediante la elaboración de actividades de relaciones públicas como: reuniones informativas sobre avances del proyecto en ejecución, experiencias de casos exitosos de empresas con la aplicación de los servicios de desarrollo empresarial, disponibilidad de financiamiento; premiación de las micro, pequeñas o medianas empresas que más han aplicado servicios de desarrollo empresarial.

c.4.3 Establecer un proceso adecuado de recuperación del servicio

Cuando un servicio prestado no cumple con las expectativas del cliente, es importante que se apliquen estrategias que permitan recuperar el servicio, lo cual permita mantener al cliente satisfecho y retenerlo en la cartera. Para el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) se propone la

utilización de una guía de servicio al cliente que permita al personal manejar oportunamente las quejas, sugerencias o reclamos que realizan los clientes.

Las estrategias aplicables a la recuperación del servicio son las siguientes:

- Liberar de fallas el servicio: consiste en prestar un servicio de una forma correcta, sin errores, lo cual puede lograrse mediante capacitaciones de atención al cliente.
- Acoger y estimular los reclamos: en este caso es importante que la empresa mantenga informado al cliente sobre cualquier situación que se presente y el procedimiento a seguir para darle al cliente la importancia que requiere en busca de una solución satisfactoria. Sin embargo, es importante que el cliente satisfaga su reclamo. Esto puede realizarse mediante diferentes estrategias como: mantener actualizada la base de datos de los clientes, dar aviso al cliente sobre cualquier atraso en la prestación del servicio, informar a los clientes sobre las variaciones en los precios, otorgar becas a capacitaciones como compensación a los retrasos en la ejecución del servicio.
- Actuar con rapidez: se dará respuesta rápida al cliente por los reclamos que haya realizado de acuerdo a los procedimientos establecidos. Posteriormente se otorgarán becas para participar en la capacitación de su interés de acuerdo a la naturaleza de su empresa.
- Tratar con equidad a los clientes: los clientes deben ser tratados de una forma ecuánime, brindándoles una solución rápida a su reclamo. Para esto se propone capacitar constantemente al personal sobre la atención del cliente y la importancia de aplicar las estrategias de servicio en el campo de trabajo.

- Aprender de las experiencias de recuperación: es importante que se tomen en cuenta las experiencias de recuperación del servicio, que, aunque no todas son iguales pueden servir de referencia.
- Aprender de los clientes perdidos: se debe tomar en cuenta las experiencias que se han tenido de clientes perdidos, lo cual permite evitar los errores que se cometieron en la situación anterior para que pueda recuperarse el servicio exitosamente y el programa cuenta con usuarios satisfechos y dispuestos a utilizar el financiamiento disponible para otras capacitaciones y/o consultorías.

La aplicación de las estrategias antes mencionadas permite que la brecha 1 se cierre paulatinamente.

c.5 Brecha 2 - No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos

Es la brecha que se obtiene cuando no se establecen los estándares adecuados del servicio, de acuerdo a las expectativas de los clientes. Para cerrar esta brecha se sugiere utilizar las siguientes estrategias:

c.5.1 Definir estándares del servicio en función del cliente

Para aplicar esta estrategia, se debe especificar el proceso del servicio, los puntos de contacto y la evidencia del servicio desde el punto de vista de los clientes. Estos estándares deben de ser presentados al personal para que puedan utilizarlo en la prestación de un servicio.

c.5.2 Contar con evidencia física y ambiente del servicio adecuado

Además, es importante mencionar que las instalaciones y ambiente físico en donde se atiende al cliente deben de reunir las condiciones óptimas de

comodidad, ventilación e iluminación. Como se mencionó en la mezcla de mercadotecnia aplicada a los servicios.

c.6 Brecha 3 - No entregar el servicio con los estándares de servicio adecuados

Es la brecha que se forma cuando la empresa no cuenta con los procesos, las personas y las estrategias específicas para que se cumplan con los estándares de servicio establecidos.

En el diagnóstico realizado se muestra que la institución no cuenta con personal de servicio al cliente que permita controlar los estándares con los que se presta el servicio.

Para poder reducir la brecha 3 se recomienda cumplir con las promesas que se realizan en el mercadeo interactivo que se propone al inicio de este capítulo. Los encargados de cumplir con los estándares del servicio serán las personas que interactúan directamente con el cliente, que en este caso son las operadoras de ventanilla, que se ocupan de aprobar el financiamiento y entregar la constancia del mismo, así como de los pagos correspondientes a las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial; la asesora de negocios, encargada de aprobar las capacitaciones propuestas por las empresas oferentes, así como de realizar algunas supervisiones de los cursos en ejecución y el sub-coordinador técnico, encargado de aprobar los servicios de consultoría y supervisión de los mismos. El cumplimiento de las promesas realizadas se ejecutan en el momento en que se presta el servicio al cliente o usuario haciendo uso de las instalaciones físicas, tecnología y mobiliario necesario ya que es la forma en que el cliente percibe el servicio.

c.7 Brecha 4 - No igualar el desempeño con las promesas.

Se refiere a que la empresa proporciona al cliente las promesas que realiza, mediante una comunicación efectiva.

Para cerrar la brecha 4 es importante que se cumpla con las promesas realizadas al cliente mediante las estrategias publicitarias y promocionales utilizadas, esto se logra mejorando la calidad de entrega del servicio controlando que no se generen promesas exageradas para no crear expectativas más altas.

Se propone que se otorgue un valor agregado al servicio prestado, el cual será crear una sala con las condiciones adecuadas de espera. Además, se recomienda capacitar al personal en el tema de servicio al cliente y en la guía de servicio al cliente, elaborada con el fin de garantizar un servicio adecuado al cliente o usuario del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE). (Véase anexo 1).

c.8 Presupuesto

Eventos informativos de empresas (se encuentra inmerso en las estrategias de relaciones públicas)

Aplicación de la guía de servicio al cliente (se encuentra inmerso en la aplicación de la estrategia de la guía de servicio al cliente)

Tres capacitaciones del personal anuales (cada uno

Q. 1,200.00)

Q. 3,600.00

Un mantenimiento y actualización en la base de datos anual

Q. 5,000.00

Capacitaciones como recuperación

del servicio (Q.300.00 cada una)

Q. 300.00

Readecuación de la oficina de atención al cliente (se encuentra inmerso en la estrategia de la mezcla de mercadotecnia de servicios)

Total

Q. 8,900 .00

Fuente: Fortín Group, Cámara de Industria de Guatemala

d. Guía de servicio al cliente

Es recomendable que el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) implemente una guía de servicio al cliente que le permita brindar un servicio de acuerdo a las expectativas del cliente mediante la utilización de herramientas adecuadas de prestación del servicio y la recepción de reclamos.

d.1 Definición de la estrategia

La estrategia de la guía de servicio al cliente consiste principalmente en el establecimiento de parámetros que permitan prestar un servicio adecuado al cliente, en donde el personal cuenta con una serie de información que debe utilizar de acuerdo a la situación que se presente.

d.2 Objetivo de la estrategia

Prestar un servicio adecuado utilizando herramientas que permitan mantener satisfecho al cliente, recibir los reclamos y brindar una solución que mantenga al cliente cerca del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)

d.3 Descripción de la estrategia

La guía de servicio al cliente consiste en establecer parámetros como: los tipos de clientes que se pueden presentar, la forma de recibir a un cliente, procedimientos de servicio al cliente debidamente establecidos, criterios del servicio, entrenamiento del recurso humano, posibles fallas del servicio, manejo de quejas, manejo de clientes,

d.4 Aplicación de la guía de servicio al cliente

Se ha creado una guía de servicio al cliente para el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), en donde se han establecido parámetros de acuerdo a la naturaleza del mismo. (Ver anexo 1)

Debido a que no se cuenta con personal que controle la aplicación de las estrategias de servicio al cliente, el responsable directo será la coordinadora del proyecto. Por lo tanto, se recomiendan las siguientes actividades:

- Dar a conocer la guía de servicio al cliente a todo el personal.
- Proporcionar una copia de la guía de servicio al cliente a las operadoras de ventanilla, asesora de negocios y al sub-coordinador técnico del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).
- Implementar en punto de agenda de las reuniones semanales de personal el seguimiento al servicio prestado a los usuarios, reclamos presentados y soluciones a los mismos.
- Informar al personal sobre cambios necesarios que se realicen a la guía de servicio al cliente.

d. 5 Presupuesto

Reproducción de copias de la guía de servicio al cliente (14 copias x Q.0.30 = Q.4.20 cada guía x 4 = Q.16.80)	Q. 16.80
Total	Q. 16.80

Fuente: Fotocopiadora de Cámara de Industria de Guatemala

e. Inversión total de estrategias de servicio al cliente

Actividad	Costo unitario	Total
Compra de equipo de cómputo	Q. 6,000.00	Q.12,000.00
Contratación de empresa asesora en la reorganización y decoración de oficina.	Q.5,000.00	Q. 5,000.00
Tres capacitaciones de personal	Q.1,200.00 cada una para cuatro personas	Q.3,600.00
Mantenimiento y actualización de la base de datos	Q. 5,000.00 al año	Q.5,000.00
Capacitaciones por recuperación del servicio	Q.300.00 por cada una	Q.300.00 Depende de las recuperaciones de servicio que se generen
Reproducción de cuatro guías de servicio al cliente	Q. 4.20	Q.16.80
TOTAL		Q. 25,916.80

Fuente: elaboración propia, octubre 2006

Cuadro 2

PLAN DE ACCIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo: Brindar un servicio adecuado tanto a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) como a los oferentes de servicios de desarrollo empresarial.

Estrategia	Actividad	Responsable	Calendarización	Costo	Presupuesto
Aplicación del triángulo del servicio	Implementación del triángulo del servicio	Coordinadora del proyecto	Febrero 2007	Inmerso en las promocionales	
Mezcla de mercadotecnia de servicios	Implementación de los elementos de la mezcla de mercadotecnia de servicios	Coordinadora del proyecto	Febrero 2007	Q. 17,000.00	Q. 17,000.00
Aplicación del modelo de brechas del servicio al cliente	Implementación de las medidas para cerrar la brecha entre el cliente y el proveedor del servicio	Coordinadora del proyecto	Marzo 2007	Q.8,900.00	Q. 8,900.00
Aplicación de la guía de servicio al cliente	Implementar la guía de servicio al cliente sugerida	Coordinadora del proyecto	Marzo 2007	Q.16.80	Q. 16.80
				Total	Q.25,916.80

Fuente: elaboración propia, octubre 2006

3.4.2 Estrategias de la mezcla promocional

a. Estrategia de publicidad

Debido a la oportunidad con que cuenta el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial, de ser el único proyecto que otorga financiamiento parcial no reembolsable a las micro, pequeñas y medianas empresas para que contraten servicios de desarrollo empresarial, se deben realizar esfuerzos dirigidos a darlo a conocer a las empresas utilizando los medios publicitarios que se definen mas adelante.

a.1 Definición de la estrategia

La estrategia de publicidad se encontrará basada en la elaboración de un afiche, una valla publicitaria, un trifoliar y anuncios en revistas como: Revista Industria de la Cámara de Industria de Guatemala y Revista Gerencia de la Asociación de Gerentes de Guatemala; que permita dar a conocer a la micro, pequeña y mediana empresa el beneficio que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).

a.2 Objetivo de la estrategia

Dar a conocer a la micro, pequeña y mediana empresa los servicios de desarrollo empresarial (capacitación y consultoría) para incrementar su competitividad y por ende su desarrollo y fortalecimiento.

a.3 Descripción de la estrategia

La estrategia de publicidad se aplicará mediante una campaña publicitaria, para la cual se proponen diseños para la elaboración de afiches, vallas publicitarias, trifoliales y anuncios para revista.

Se presenta un diseño en el cual se motiva a la micro, pequeña y mediana empresa en la contratación de servicios de capacitación administrativa y a la pequeña y mediana empresa la motiva en cuanto a consultoría especializada.

Asimismo, se presenta un diseño para motivar a la micro, pequeña y mediana empresa en la contratación de servicios de capacitación en el área técnico-productiva.

Se propone la circulación de un trifoliar, para lo cual se presenta la propuesta. Este trifoliar encierra tanto la capacitación administrativa como técnico-productiva y la consultoría especializada.

a.4 Definición del servicio

Marca: Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial

Servicio: Capacitación en áreas técnicas y administrativas
Consultorías en áreas administrativas.

Beneficio: Incremento de la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas.

a.4 Definición del grupo objetivo

a.4.1 Demográfico

El grupo objetivo está constituido por todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas socias y no socias de la Cámara de Industria de Guatemala, que tengan como mínimo un año de operar en el mercado y que corresponde a la categoría de una micro, pequeña o mediana empresa.

El parámetro con los que una empresa debe contar para catalogarse como una micro, pequeña o mediana empresa ante el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) es contar con menos de cien empleados

pero con más de cinco. Para el caso del programa, no es necesario tomar en cuenta un parámetro de ventas para catalogar a las empresas como micro, pequeñas o medianas.

a.4.2 Geográfico

Las micro, pequeñas y medianas empresas, grupo objetivo del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial, se encuentran ubicadas principalmente en el departamento de Guatemala y en Quetzaltenango, aunque existen empresas que se encuentran en otros departamentos. Para el caso de Quetzaltenango, es importante mencionar que el programa trabaja únicamente el servicio de consultoría; la capacitación debe desarrollarse dentro del departamento de Guatemala aunque las empresas que lo reciben se ubiquen en cualquier departamento del país.

a.4.3 Psicográfico

Las micro, pequeñas y medianas empresas cuentan con el interés o deseo de incrementar su competitividad, pero no conocen las estrategias que permiten alcanzarla y muchas de estas empresas no cuentan con la capacidad económica para contratar un servicio de desarrollo empresarial. Además, algunas empresas consideran que es un gasto y no lo toman como una inversión favorable.

a.4.4 Hábitos de medios

El grupo objetivo se encuentra expuesto principalmente a medios de publicidad escritos como: revistas y periódicos, vallas, afiches, trifoliales e Internet; ya que son los medios que más se utilizan dentro de una oficina, lo cual le permite al empresario mantenerse informado de la situación actual del país para actuar en el momento preciso.

a.4.5 Hábitos de uso del servicio

Las micro, pequeñas y medianas empresas no tienen la cultura de contratar servicios de desarrollo empresarial como una inversión que les permitirá incrementar su competitividad ya que, consideran que únicamente generan un gasto.

Por la razón anterior, el Banco Interamericano de Desarrollo contribuye a la ejecución del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial, de tal forma que se incentive la contratación de estos servicios y que las empresas vean los beneficios que generan estos servicios.

a.4.6 Técnica de medios

Se dará a conocer al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) según las siguientes técnicas:

- 1 Diseño de Valla
- 1 Diseño de Afiche
- 1 Diseño de Trifoliar
- 1 Diseño de anuncio para Revista

a.4.7 Concepto Publicitario

El programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) dará a conocer a la micro, pequeña y mediana empresa el financiamiento parcial no reembolsable que otorga para contratar servicios de capacitación en áreas administrativas y técnico-productivas y la asistencia técnica en áreas de tipo administrativo.

a.4.8 Propuesta al Consumidor

El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) ofrece al cliente un financiamiento parcial no reembolsable para contratar servicios de desarrollo empresarial que les permitirá incrementar su competitividad.

a.4.8 Promesa básica

Financiamiento parcial no reembolsable para contratar servicios de desarrollo empresarial.

a.4.10 Objetivos de los Medios

Cubrir por lo menos un 25% del mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas dentro de los doce meses que abarcará la estrategia propuesta.

a.4.11 Racional de Medios

Se realizará una valla publicitaria ya que es un medio que permite mantener el mensaje por un lapso de tiempo más largo y puede ubicarse en lugares transitados por empresarios, para que conozcan el financiamiento que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).

El afiche permite llegar a todos aquellos empresarios que asisten a distintas instituciones como el Ministerio de Economía, BancaMIPYME de Bancafé, Municipalidades, entre otros.

La elaboración de un trifoliar permite informar a los empresarios que asisten a diferentes instituciones sobre el funcionamiento del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) y la forma en que puede participar.

Se propone un anuncio para revista, ya que estas se dirigen específicamente a los gerentes generales, representantes legales o propietarios de las diferentes empresas asociadas.

Con el objetivo de alcanzar un impacto deseado se utilizarán varios medios para la publicidad, de tal forma que se puedan aprovechar las ventajas de cada medio, siendo estas:

- **Valla Publicitaria**

Se realizó el diseño de una valla de publicidad, la cual da a conocer a la micro, pequeña y mediana empresa los servicios de desarrollo empresarial utilizando el financiamiento parcial no reembolsable que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).

Se recomienda ubicar la valla en lugares cercanos al edificio de Cámara de Industria, ya que es un punto en el cual circula una cantidad importante de empresarios debido a que asisten a diferentes eventos.

Se proponen dos diseños de valla publicitaria, uno en el cual se dan a conocer a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) la importancia de contratar servicios de desarrollo empresarial (capacitación y consultoría) para alcanzar el éxito de la empresa e incrementar la competitividad en el área administrativa. La valla da a conocer el financiamiento parcial no reembolsable que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Cámara de Industria de Guatemala (CIG). El diseño se encuentra conformado por una imagen de una persona que tiene apariencia ejecutiva y que sube gradas, las cuales representan incrementar la competitividad y principalmente alcanzar el éxito de la empresa. (Véase anexo 2)

El segundo diseño de valla publicitaria se da a conocer a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) la importancia de contratar capacitación técnica para alcanzar el éxito de la empresa e incrementar la competitividad. La valla da a conocer el financiamiento parcial no reembolsable que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Cámara de Industria de Guatemala (CIG). El diseño se encuentra conformado por una imagen de un grupo de personas que representan la importancia de ampliar la gama de conocimientos técnicos para incrementar la competitividad y principalmente alcanzar el éxito de la empresa. (Véase anexo 3)

Medio: Publicidad Exterior

Cliente: Cámara de Industria de Guatemala (CIG) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Producto: Incentivos (financiamiento parcial no reembolsable para contratar servicios de desarrollo empresarial).

Nombre: Alcanza el Éxito

Campaña: Informativa

Tamaño: Valla de 3x6, full color

Material: Impresión digital, en lona vinílica con durabilidad de tres años

Elaboración de diseño y arte de valla

Diseño y arte	Q. 700.00
Iva	Q. 84.00
Total	Q. 884.00

Fuente: Diseños ODHA, Omar Hurtado, Diseñador

- **Afiche**

Se ha diseñado un afiche full color tamaño tabloide, con la finalidad de que pueda ser apreciado por las personas con facilidad. Los afiches serán distribuidos en las diferentes empresas oferentes de servicios de desarrollo

empresarial que cuenten con oficinas en donde atiendan al público, en la Municipalidad de Guatemala, en el Viceministerio de Economía de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), Ministerio de Economía, centros comerciales, diferentes oficinas de atención al público de Cámara de Industria de Guatemala y en las diferentes universidades de Guatemala.

Se proponen dos diseños de afiche, uno en el cual se da a conocer a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) la importancia de contratar servicios de desarrollo empresarial (capacitación y consultoría) para alcanzar el éxito de la empresa e incrementar la competitividad en el área administrativa. El afiche da a conocer el financiamiento parcial no reembolsable que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Cámara de Industria de Guatemala (CIG). El diseño del afiche lanza el mismo mensaje que la valla publicitaria, en donde se presenta una imagen de una persona que tiene apariencia ejecutiva y que sube gradas, las cuales representan incrementar la competitividad y principalmente alcanzar el éxito de la empresa. (Véase anexo 4).

El segundo diseño de afiche se da a conocer a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) la importancia de contratar capacitación técnica para alcanzar el éxito de la empresa e incrementar la competitividad. El afiche da a conocer el financiamiento parcial no reembolsable que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Cámara de Industria de Guatemala (CIG). El diseño del afiche se propone con el mismo mensaje de la valla publicitaria descrita anteriormente, en donde, aparece un grupo de personas que representan la importancia de ampliar la gama de conocimientos técnicos para incrementar la competitividad y principalmente alcanzar el éxito de la empresa. (Véase anexo 5)

Medio: Publicidad Exterior

Cliente: Cámara de Industria de Guatemala (CID) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Producto: Incentivos (financiamiento parcial no reembolsable para contratar servicios de desarrollo empresarial).

Nombre: Alcanza el Éxito

Campaña: Informativa

Tamaño: 8 x 14 pulgadas, full color

Material: Texcote 12

Elaboración de arte y diseño

Diseño y arte	Q. 700.00
Iva	Q. 84.00
Total	<u>Q. 884.00</u>

Fuente: Diseños ODHA, Omar Hurtado, Diseñador

- **Trifoliar**

Se presenta el diseño de un trifoliar full color, tamaño 8.5 x 11 pulgadas que será distribuido en distintos puntos estratégicos que se encuentran establecidos en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), como lo son: Oficinas de Cámara de Industria de Guatemala (CIG), Ventanilla del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), El Registro Mercantil, Departamento de la MIPYME en Bancafé, Ministerio de Economía, La Municipalidad, oficinas de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) y en las oficinas de las pequeñas y medianas empresa que atienden al público y que han utilizado el financiamiento del programa. Asimismo, se distribuirán en los diferentes eventos que organiza Cámara de Industria de Guatemala, el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial, en visitas a nuevas empresas, en las ferias a las que el programa es invitado.

Además, se propone que se distribuyan estos trifoliales en instituciones como el Ministerio de Trabajo, Ministerio de Economía, colegios de profesionales y universidades.

El trifoliar se encuentra dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) para dar a conocer el funcionamiento del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) y el beneficio que otorga en la contratación de servicios de desarrollo empresarial (capacitación y consultoría) tanto el área administrativa como en la técnico-productiva. (Véase anexo 6)

Medio: Materiales Impresos

Cliente: Cámara de Industria de Guatemala (CIG) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Producto: Incentivos (financiamiento parcial no reembolsable para contratar servicios de desarrollo empresarial).

Nombre: Alcanza el Éxito

Campaña: Informativa

Tamaño: carta, full color

Material: Papel couché 80, sin UV

Elaboración y diseño de arte de trifoliar

Diseño y arte	Q. 300.00
Iva	Q. 36.00
Total	<u>Q. 336.00</u>

Fuente: Diseños ODHA, Omar Hurtado, Diseñador

- **Revista**

Se presenta el diseño de un anuncio full color, en interiores, de ½ páginas, el cual se propone que sea publicado en la Revista Industria de la Cámara de Industria de Guatemala (CIG) o Revista Gerencia de la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG), las cuales circulan una vez al mes a más de tres mil

empresas asociadas, en donde, la mayoría de empresas se encuentran catalogadas como pequeñas y medianas empresas.

Se propone publicar estos cada mes en la revista, alternando cada mes el anuncio que se encuentra dirigido al área administrativa con el que se encuentra dirigido al área técnico-productiva.

Se proponen dos diseños de anuncio para revista, uno en el cual se dan a conocer a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) la importancia de contratar servicios de desarrollo empresarial (capacitación y consultoría) para alcanzar el éxito de la empresa e incrementar la competitividad en el área administrativa. El anuncio da a conocer el financiamiento parcial no reembolsable que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Cámara de Industria de Guatemala (CIG). El diseño del anuncio refleja un mensaje en donde se presenta una imagen de una persona que tiene apariencia ejecutiva y esta subiendo gradas, las cuales representan incrementar la competitividad y principalmente alcanzar el éxito de la empresa. (Véase anexo 7)

El segundo diseño de anuncio para revista da a conocer a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) la importancia de contratar capacitación técnica para alcanzar el éxito de la empresa e incrementar la competitividad. Da a conocer el financiamiento parcial no reembolsable que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Cámara de Industria de Guatemala (CIG). Se propone con el mismo mensaje de alcanzar el éxito de la empresa, en donde aparece un grupo de personas que representan la importancia de ampliar la gama de conocimientos técnicos para incrementar la competitividad. (Véase anexo 8)

Medio: Publicidad impresa

Cliente: Cámara de Industria de Guatemala (CIG) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Producto: Incentivos (financiamiento parcial no reembolsable para contratar servicios de desarrollo empresarial).

Nombre: Alcanza el Éxito

Campaña: Informativa

Tamaño: ¼ de página

Material: Revista Industria (papel couché 60)

Elaboración y diseño de arte de anuncio en revista.

Arte y diseño de anuncio Ninguno

Publicación bimensual en Revista Industria
(Q.3, 100.00 un anuncio de ¼ página x 12 inserciones) Q.37, 200.00

Iva (incluido)

Total Q 37, 200.00

Fuente: Tarifario de Revista Industria, segundo semestre de 2006

c.11 Presupuesto Publicitario

Medio	Tamaño	Inserciones	Semanas	Costo unitario	Total
Vallas	3 x 6 mts.	4	48	Q. 19,000.00	Q. 76,000.00
Trifoliar	8.5 x 11 pulg.	5,000	-	Q. 1.25	Q. 6,250.00
Afiche	Tabloide	1,000	-	Q.2.00	Q.2,000.00
Anuncio de Revista	¼ de página	12 al año (1 por mes)	48	Q. 3,100.00	Q. 37,200.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2006

*Dependerá del patrocinador, el monto y cantidad en cada caso

a.4.12 Inversión Total Publicitaria

Descripción	Costo	Totales
Valla		
Diseño y arte	Q. 1000.00	
Producción	Q.76000.00	Q. 77,000.00
Trifoliar		
Diseño y arte	Q. 336.00	
Producción	Q. 6250.00	Q. 6,586.00
Afiche		
Diseño y arte	Q. 1000.00	
Producción	Q. 2000.00	Q. 3,000.00
Anuncio en Revista		
Diseño y arte	Ninguno	
Producción	Q. 3,100.00	Q. 37,200.00
Total		Q. 123,786.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2006

Cuadro 3

PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS

Objetivo: Incentivar a la micro, pequeña y mediana empresa en contratar servicios de desarrollo empresarial

Estrategia	Actividad	Responsable	Calendarización	Costo	Presupuesto
Campaña Publicitaria	Contratación y elaboración de valla	Asistente de Comunicación	Enero – Febrero 2007	Q. 77,000.00	Q. 77,000.00
	Contratación y elaboración de trifoliales	Asistente de Comunicación	Marzo - Abril 2007	Q. 6,586.00	Q. 6,586.00
	Distribución de trifoliales	Asistente de Comunicación	Mayo – Dic. 2007	_____	_____
	Contratación y elaboración de afiches	Asistente de Comunicación	Mayo – Junio 2007	Q. 3,000.00	Q. 3,500.00
	Distribución de afiches	Asistente de Comunicación	Julio – Dic. 2007	_____	_____
	Publicación en Revista	Asistente de Comunicación	Febrero – Agosto 2007	Q.37,200.00	Q. 40,000.00
				Total	Q. 123,786.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2006b.

b. Estrategia de promoción de ventas

La promoción de ventas puede aplicarse de diferentes formas, de acuerdo a la naturaleza del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), a continuación se plantean tres actividades de promoción de ventas que permiten motivar a las micro, pequeñas y medianas empresas a contratar los servicios de desarrollo empresarial.

b.1 Definición de la estrategia

La estrategia de promoción de ventas se centrará específicamente en motivar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) a contratar servicios de desarrollo empresarial con el financiamiento que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), mediante el otorgamiento de publicidad sin costo a las empresas oferentes de servicios de capacitación de acuerdo a requisitos establecidos; la elaboración de especialidades publicitarias y la solicitud de becas a las empresas oferentes en cursos programados de interés para las micro, pequeñas y medianas empresas que se encuentran ejecutando consultorías con el apoyo del programa.

b.2 Objetivo de la estrategia

Motivar a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) a contratar los servicios de desarrollo empresarial financiados parcialmente por el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), contribuyendo así a alcanzar la meta del programa en la entrega de incentivos a las empresas.

b.3 Descripción de la estrategia

La estrategia de promoción de ventas se deberá implementar mediante la realización de las siguientes actividades:

b.4 Otorgar publicidad sin costo a los oferentes de servicios de capacitación registrados en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)

Con el objetivo de incrementar la asistencia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) a las capacitaciones que se ofrecen con el financiamiento del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) se propone continuar con la estrategia de publicidad sin costo, con la diferencia que se aplique específicamente con las empresas oferentes del servicio de capacitación siempre y cuando cumplan con los parámetros establecidos por el programa, tal y como se detalla a continuación.

La estrategia de publicidad sin costo consistirá en brindar una presencia mensual a las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial que hayan colocado al menos 15 incentivos de capacitación en el mes anterior. Estas presencias se aplicarán en medios escritos como: Revista Industria y Prensa Libre, mediante la publicación de los calendarios de cursos programados.

Se otorgará publicidad sin costo en medios escritos como: Prensa Libre a los oferentes de capacitación. Se propone que se publiquen los cursos programados de las empresas oferentes que hayan colocado al menos 15 incentivos, para lo cual se propone un diseño de anuncio, en blanco y negro de 3x8 o media página vertical. (Véase anexo 9)

Asimismo, se propone continuar con la publicación del calendario de cursos programados para el mes siguiente en la cartelera del *lobby* del edificio de Cámara de Industria (CIG) y la cartelera del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE). (Véase anexo 10)

Arte y diseño de anuncio	Ninguno
Publicación mensual en Prensa Libre (Q.10, 530.00 x anuncio mensual de 3x8 x 12 meses)	Q.120, 360.00
Se recomienda publicar el primer lunes de cada mes	
Iva (incluido)	
Total	<u><u>Q 120, 360.00</u></u>

Fuente: Tarifario de Prensa Libre, segundo semestre de 2006

b.5 Elaboración de especialidades publicitarias

Con el objetivo de motivar a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) a continuar solicitando el financiamiento parcial no reembolsable para la contratación de servicios de desarrollo empresarial se propone la elaboración de lapiceros promocionales, para lo cual se ha elaborado el diseño de los mismos, los cuales serán entregados a las empresas que se encuentren participando en una capacitación o consultoría subvencionada parcialmente por el programa.

En el caso de capacitación, se proporcionará lapiceros promocionales a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que se encuentren participando en cualquiera de los cursos subvencionados por programa.

Asimismo, las especialidades publicitarias se utilizarán en las diferentes ferias o exposiciones a las que el programa es invitado, ya que no se cuenta con el presupuesto necesario para participar en este tipo de actividades.

Se propone un diseño de impresión para los lapiceros promocionales, el cual consiste en un bolígrafo blanco con botón color azul estilo *jet*, con el logotipo del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial y la página Web en donde puede localizarse la información del programa y la forma de contactarse. (Véase anexo 11)

Arte y diseño de lapiceros	Ninguno
Impresión de lapiceros (1000 unidades x Q.4.00)	Q.4,000.00
Iva (incluido)	<u> </u>
Total	Q.4, 000.00

Fuente: Imprenta TECS, Clara de Reyes

b.6 Otorgar becas de capacitación a las pequeñas y medianas empresas (pymes) que contraten servicios de consultoría financiadas parcialmente por el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).

Para complementar las estrategias de la promoción de ventas y con el objetivo de proporcionar a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) que utiliza el programa, un complemento al servicio consultoría que están contratando, además de recibir el financiamiento parcial no reembolsable e incentivar a las empresas a utilizar el financiamiento límite que puede otorgar el programa; se propone solicitar becas de capacitación en el área administrativa y otorgarlas a la pequeña y mediana empresa (PYME) que se encuentre ejecutando una consultoría financiada parcialmente por el programa. Esta beca deberá tener relación con la consultoría que se haya realizado en la empresa.

Las capacitaciones para las pequeñas y medianas empresas deberán estar dirigidas principalmente al personal encargado de implementar el plan de acción sugerido en la consultoría que se haya ejecutado en la empresa.

Se propone solicitar una beca por mes a las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial que brinden el servicio de capacitación en el área administrativa por medio de una carta, en la cual deberán confirmar su apoyo otorgando una beca por mes en el curso que se le solicite ya que, dependerá del área en que se realice una consultoría, el curso que se requiera. Esta beca deberá ser negociada con la Institución de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT). (Véase anexo 12)

El costo que le representa otorgar una beca a la empresa oferente de servicios de desarrollo empresarial es un promedio de Q.500.00 ya que depende del costo que sea establecido. Se deberá tomar en cuenta que se podrán otorgar becas de aquellos cursos que no cuenten con más de 25 horas de capacitación para que no represente un costo con variantes de importancia entre cada empresa oferente.

Elaboración e impresión de cartas de solicitud

de becas a las empresas oferentes

(Q.1.00 por carta impresa x 40 oferentes) Q. 40.00

Envío de cartas por correo nacional

(40 cartas x Q.3.00) Q.120.00

Iva (incluido)

Costo de beca Q.500.00

Total Q.660.00

Fuente: Diseños ODHA, Omar Hurtado, Diseñador

b.7 Presupuesto de la estrategia

Actividad	Tamaño	Inserciones	Costo unitario	Total
Anuncio en Prensa Libre	3x8	12	Q. 10,530.00	Q. 120,360.00
Especialidades Publicitarias	No aplica	No aplica	Q.4.00 x 1000 unidades	Q. 4,000.00
Becas sin costo	No aplica	1 beca por consultoría	Q. 500.00	Q. 660.00

Fuente: elaboración propia, septiembre 2006

b.9 Inversión total de promoción de ventas

Descripción	Costo	Totales
Anuncio en Prensa Libre Arte y Diseño Publicación	Ninguno Q.120,360.00	Q.120,360.00
Especialidades Publicitarias Arte y Diseño Impresión	Ninguno Q.4,000.00	Q. 4,000.00
Becas sin costo Solicitud y ejecución	Q.660.00	Q. 660.00
Total		Q. 125,020.00

Fuente: elaboración propia, septiembre 2006

Cuadro 4

PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE VENTAS

Objetivo: Incrementar la asistencia de las empresas a los cursos que se ofrecen con el financiamiento del programa.

Estrategia	Actividad	Responsable	Calendarización	Costo	Presupuesto
Publicidad gratis a oferentes de servicios de desarrollo empresarial	Publicación mensual con cursos programados por oferentes que cumplan los requisitos.	Asistente de Comunicación	Enero 2007	Q.120,360.00	Q.120,360.00
Elaboración de especialidades publicitarias	Ordenar 1000 lapiceros promocionales con el logotipo del programa.	Asistente de Comunicación	Enero 2007	Q. 4,000.00	Q. 4,000.00
Becas a pequeñas y medianas empresas que contraten consultoría	Enviar las cartas a las empresas oferentes y dar seguimiento para recibir la respuesta a la solicitud realizada.	Asesora de negocios	Enero 2007	Q. 660.00	Q. 660.00
				Total	Q. 125,020.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2006

c. Estrategia de relaciones públicas

Es importante que el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) aplique la estrategia de relaciones públicas que le permita crear relaciones estrechas entre las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial y el programa; entre los medios de comunicación y el programa; y, entre las micro, pequeñas y medianas empresas con el programa.

c.1 Definición de la estrategia

La estrategia de relaciones públicas se encontrará enfocada en la ejecución de eventos dirigidos a los medios de comunicación, a las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial y a las micro, pequeñas y medianas empresas que puedan expresar su experiencia exitosa en la aplicación de servicios de desarrollo empresarial, tanto de consultoría como de capacitación. Es importante ya que permitirá facilitar la comunicación entre ambos para que se comunique eficientemente el financiamiento que otorga el programa en la contratación de servicios de desarrollo empresarial.

La estrategia de evento para los medios de comunicación y las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial, consiste en organizar un desayuno en el cual se puedan presentar el avance que ha alcanzado el programa a la fecha, así como casos exitosos generados a través de la contratación de servicios de desarrollo empresarial. A estos eventos deberá convocarse a los medios de comunicación con el fin de que se comuniquen los resultados al grupo objetivo.

c.2 Objetivo de la estrategia

Mantener una buena relación con los usuarios del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) y con los medios de comunicación para

informar al mercado objetivo los avances alcanzados y presentar casos exitosos en la contratación de servicios de desarrollo empresarial.

c. 3 Descripción de la Estrategia

Para aplicar la estrategia de relaciones públicas, se plantea que se ejecute la actividad de un evento en el que puedan fortalecerse las relaciones entre el programa, las empresas oferentes y las empresas demandantes de servicios de desarrollo empresarial, de acuerdo a lo siguiente:

c.4 Realización de evento para los medios de comunicación y las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial

Se propone realizar cada seis meses un evento tipo conferencia de prensa en donde se proporcionará información sobre la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas financiadas por el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) y presentación de casos exitosos en la implementación de servicios de desarrollo empresarial (capacitación y consultoría). En este evento se propone hacer entrega de reconocimiento a la empresa que más incentivos haya colocado en relación a capacitación y en cuanto a consultoría.

Se convocará por medio de invitaciones impresas a los representantes de cada empresa oferente y demandante que presenten casos exitosos en la contratación de servicios de desarrollo empresarial así como a los diferentes medios de comunicación, como lo son: canal 3, canal 7, Guatevisión, Telecentro 13, Emisoras Unidas, Radio Punto, Radio 10, Prensa Libre, El Periódico, Siglo XXI, Nuestro Diario, entre otros para que el evento tenga cobertura y el mensaje pueda ser comunicado al grupo objetivo. Durante la actividad se ofrecerá un desayuno a los asistentes al evento. (Véase anexo 13)

Lugar: Club Industrial, Penth House del Edificio de Cámara de Industria

Fecha del primer evento: Diciembre 2006

Fecha del segundo evento: Junio 2007

Impresión de invitaciones y sobres (100 invitaciones x Q.8.00)	Q. 800.00
Envío a través de correo nacional (100 invitaciones x Q.3.00)	Q. 300.00
Desayuno (100 invitados x Q.40.00)	Q. 4,000.00
Elaboración de reconocimientos (Q.500.00 cada uno)	Q. 3,000.00
Iva (incluido)	
Total por evento	Q. 8,100.00
Total dos eventos	Q.16,200.00

Fuente: Ediciones Logar, Cargo Expreso, Club Industrial, Agua Marina

c.5 Presupuesto de relaciones públicas

Actividad	Inserciones	Costo unitario	Total
Evento para medios y empresas	2 por año	Q.8,100.00	Q.16,200.00

Fuente: elaboración propia, septiembre 2006

c.6 Inversión total de relaciones públicas

Descripción	Costo	Total
Evento para medios y empresas	2 por año	
Impresión de invitaciones	Q. 800.00	
Envío a través de correo nacional	Q. 300.00	
Desayuno	Q. 4,000.00	
Reconocimientos	Q. 3,000.00	Q.8,100.00
Total		Q.8,100.00

Fuente: elaboración propia, septiembre 2006

Cuadro 5

PLAN DE ACCIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE RELACIONES PÚBLICAS

Objetivo: Crear una imagen del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) frente al mercado meta: micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

Estrategia	Actividad	Responsable	Calendarización	Costo	Presupuesto
Evento para los medios de comunicación, las empresas oferentes y las micro, pequeñas o medianas empresas que presentarán su experiencia como un caso exitoso en la contratación de servicios de desarrollo empresarial.	Impresión y envío de invitaciones a los medios y empresas correspondientes	Secretaria y gerencia de proyectos	Diciembre 2006	Q.1,100.00	Q.1,100.00
	Contratación de servicio de desayuno.	Gerencia de Proyectos	Enero 2007	Q.4,000.00	Q.4000.00
	Elaboración de reconocimientos	Secretaria y Gerencia de proyectos	Enero 2007	Q.3,000.00	Q.3000.00
	Organización general del evento	Personal del Programa	Febrero 2007	Tiempo de personal	Salarios de personal
Total por un evento					Q. 8,100.00
Total por dos eventos (si no existen cambios en las tarifas de servicio durante el mes de diciembre)					Q. 16,200.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2006

d. Estrategia de venta personal

La venta personal es un elemento importante dentro de la aplicación de la mezcla promocional ya que permite mantener un contacto directo con el cliente o usuario para brindarle un mejor servicio detectando sus necesidades.

Es importante que el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) mantenga una relación directa con el cliente o usuario ya que esto le permitirá conocer las necesidades de cada una de las empresas y motivarlos a solicitar el límite del financiamiento que ofrece el programa.

d.1 Definición de la estrategia

La estrategia de la venta personal consiste en continuar con la persona que ocupa el puesto de asesora de negocios, ya que permite mantener un contacto directo tanto con las empresas oferentes como las empresas demandantes de servicios de desarrollo empresarial. Específicamente, la asesora de negocios debe mantener la relación con las empresas oferentes y demandantes del servicio de capacitación. Asimismo, el supervisor de servicios de desarrollo empresarial deberá continuar con verificar que los servicios se desarrollen de acuerdo a los requisitos que exige el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial y además, deberá identificar las necesidades de las pequeñas y medianas empresas que estén aplicando un servicio de consultoría.

d.2 Objetivo de la estrategia

Incentivar a las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial, principalmente de capacitación a programar cursos de diferentes áreas para ofertar ampliamente a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME).

Incentivar a la micro, pequeña y mediana empresa a solicitar el financiamiento parcial no reembolsable tanto de capacitación como de consultoría.

d.3 Descripción de la estrategia

La estrategia de la venta personal se aplicará al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) de acuerdo a los planteamientos que se detallan a continuación.

d.4 Estrategia de visitas a las capacitaciones que se están ejecutando y recibir de necesidades de capacitación.

La estrategia de la venta personal consistirá en contar con una persona como: asesora de negocios, que se ocupe de motivar a las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial a utilizar el financiamiento que otorga el programa como una herramienta para vender más servicios ofreciendo un descuento en el costo normal de los servicios; incentivar a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Se motivará a las empresas realizando pláticas a las empresas que se encuentren participando en las capacitaciones en ejecución, realizando pláticas sobre la importancia de capacitarse y los beneficios que esta conlleva, asimismo, solucionarán dudas que se planteen en el momento, se presentarán los cursos programados para el próximo mes.

Además, se recomienda trasladar un formato impreso a la micro, pequeña y mediana empresa que le permita expresar sus necesidades de capacitación. (Véase anexo 14)

Asimismo, es importante que la asesora de negocios se ocupe de continuar incrementando el equipo de empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial que deben ser aprobadas y calificadas por el programa como Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) para mantener una oferta amplia de servicios de desarrollo empresarial

Viáticos Capacitación (Q.100.00 por día x 10 días = Q.1,000.00)

Q.1,000.00 x 12 meses Q.12,000.00

Viáticos Consultoría (Q.75.00 por día x 10 días = Q.750.00)

Q.750.00 x 12 meses Q. 9,000.00

Total Q. 21,000.00

Fuente: presupuesto establecido por viáticos del PROADE.

d.5 Presupuesto de venta personal

Actividad	Inserciones	Costo unitario	Total
Visitas a capacitaciones	No aplica	Q.100.00 por día	Q.12,000.00
Visitas a consultorías	No aplica	Q.75.00 por día	Q.9,000.00

Fuente: elaboración propia, septiembre 2006

d.6 Inversión total de venta personal

Descripción	Costo	Total
Visitas a capacitaciones	Q.12,000.00	Q.12,000.00
Visitas a consultorías	Q. 9,000.00	Q. 9,000.00
Total		Q. 21,000.00

Fuente: elaboración propia, septiembre 2006

Cuadro 6

Plan de acción de la estrategia de la venta personal

Objetivo: Incentivar a las empresas oferentes de capacitación a programar cursos de diferentes áreas para ofertar ampliamente a los demandantes y a las micro, pequeñas y medianas empresas a solicitar el financiamiento parcial no reembolsable.

Estrategia	Actividad	Responsable	Calendarización	Costo	Presupuesto
Visitas a las capacitaciones que se están ejecutando y recibir necesidades de capacitación.	Visitar los cursos que se estén ejecutando y realizar pláticas sobre la importancia de las capacitaciones, la disponibilidad de financiamiento, entre otros	Asesora de negocios	Una visita por mes a cada curso a partir de enero 2007.	Q.100.00 (por día en términos de viáticos, y se utilizan 10 días cubrir todos los cursos)	Q. 12,000.00
	Durante esta visita se solicitarán las necesidades de capacitación.	Asesora de negocios	La misma visita anterior.	Ninguno	Ninguno
	Visitas a consultorías para detectar necesidades de la pequeña y mediana empresa.	Supervisor de servicios de desarrollo empresarial	Una visita por mes a cada consultoría en ejecución a partir de enero 2007	Q.75.00 (por día en términos de viáticos en 10 días para cubrir todas las consultorías)	Q.9,000.00
				Total	Q.21,000.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2006

e. Estrategias de mercadeo directo

Es importante que el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) aplique estrategias de mercadeo directo para aprovechar la disponibilidad del recurso de correo electrónico para mantener informados a los usuarios del programa.

e.1 Definición de la estrategia

La aplicación de la estrategia de mercadeo directo se realizará mediante la utilización del correo electrónico, el cual se empleará principalmente para informar a la micro, pequeña y mediana empresa sobre la programación de cursos para el próximo mes, para informar sobre cambios que afecten los procedimientos establecidos, formularios actualizados, información general, entre otros. La utilización de esta estrategia permitirá mantener una comunicación efectiva tanto con los oferentes como los demandantes de servicios de desarrollo empresarial.

Actualmente, el correo electrónico es utilizado por la mayor parte de empresas como una herramienta de comunicación que permite informar a los clientes sobre cambios realizados, los procesos de atención al cliente, nuevos servicios o productos, entre otros.

e.2 Objetivo de la estrategia

Captar la atención de empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial para que formen parte de las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) y de las empresas demandantes de servicios de desarrollo empresarial que se cataloguen como micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)

e.3 Descripción de la estrategia

La estrategia de mercadeo directo se aplicará mediante la utilización de correo electrónico para envío de información y recordatorios a las micro, pequeñas y medianas empresas y a las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) acerca de las fechas límites para programar los servicios de desarrollo empresarial del próximo mes; además, se enviará correspondencia directa a las micro, pequeñas y medianas empresas que no han utilizado el programa para motivarlas a participar.

e.4 Envío de correo electrónico a las empresas demandantes y oferentes de servicios de desarrollo empresarial

Consiste principalmente en utilizar la base de datos de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) con la que actualmente cuenta el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) para enviar información como: calendarios actualizados de cursos programados, formularios actualizados, envío de información que soliciten las empresas, avances presentados en el evento con oferentes de servicios de desarrollo empresarial y medios de comunicación, entre otros. (Véase anexo 15)

Además, se propone enviar un correo electrónico a las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial para recordar constantemente las fechas límite para el envío de los servicios programados para el próximo mes. (Véase anexo 16)

c.5 Envío de correspondencia a las empresas demandantes y oferentes de servicios de desarrollo empresarial

Para dar a conocer el financiamiento disponible de cada micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) que ya ha utilizado el programa, se enviará una carta en la cual se detalle el financiamiento de incentivos que puede utilizar

durante el año 2007 y se enviarán por medio de correo nacional de acuerdo a lo siguiente:

e.5.1 Oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial: se enviará una carta a todas las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica activas dentro del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial, en donde se les exhorta a participar en el programa utilizándolo como una herramienta de venta de los servicios que ofrecen a la micro, pequeña o mediana empresa (MIPYME). (Véase anexo 17)

e.5.2 Demandantes de Servicios de Desarrollo Empresarial: se enviará una carta a la base de datos de micro, pequeñas y medianas empresas que ya han utilizado el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), indicándoles el financiamiento disponible para la contratación de los servicios apoyados por el programa. (Véase anexo 18)

Además, se enviará una carta a la micro, pequeña y mediana empresa que no haya utilizado el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) exhortándolas a participar en el programa y contratando los servicios de desarrollo empresarial que se ofrecen con financiamiento parcial no reembolsable. (Véase anexo 19)

Utilización de derecho de página Web	Q. 1,000.00
Elaboración e impresión de cartas (Q.1.00 por carta impresa x 500 oferentes)	Q. 500.00
Envío a través de correo (500 cartas x Q.3.00)	Q. 1,500.00
Iva (incluido)	
Total	Q. 3,000.00

Fuente: Cámara de Industria, Cargo expreso

e.6 Presupuesto de mercadeo directo

Actividad	Inserciones	Costo unitario	Total
Envío de correos electrónicos	Una vez al mes	No aplica	Q.1,000.00
Preparación e impresión de cartas	4 (cada tres meses)	Q.1.00 por carta	Q. 500.00
Envío de cartas	4 (cada tres meses)	Q. 3.00	Q. 1,500.00

Fuente: elaboración propia, septiembre 2006

e.7 Inversión total de mercadeo directo

Descripción	Costo	Total
Correos electrónicos	Q. 1,000.00	Q. 1,000.00
Envío de correspondencia directa	Q. 2,000.00	Q.2,000.00
Total		Q. 3,000.00

Fuente: elaboración propia, septiembre 2006

Cuadro 7
Plan de acción para las estrategias de mercadeo directo

Objetivo: Captar la atención de empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial para que formen parte del equipo y llamar la atención de las micro, pequeñas y medianas empresas demandantes de estos servicios.

Estrategia	Actividad	Responsable	Calendarización	Costo	Presupuesto
Utilización de correo electrónico.	Enviar a las micro, pequeñas y medianas empresas correos electrónicos con información diversa	Secretaria y gerencia de proyectos	Dos veces al mes a partir de enero 2007.	Q.1,000.00 (por utilización del <i>hosting</i>)	Q.1,000.00
	Informar mediante correo electrónico a las empresas oferentes sobre las fechas límites para enviar programación de cursos del próximo mes.	Secretaria y Gerencia de Proyectos	Se enviará una vez por mes a partir de enero 2007.	El mismo del <i>hosting</i>	
Envío de correspondencia directa	Preparación y envío de correspondencia directa a las empresas demandantes y oferentes de servicios de desarrollo empresarial.	Secretaria y Gerencia de proyectos	Cada tres meses a partir de enero 2007.	Q.2,000.00	Q.2,000.00
				Total	Q.3,000.00

Fuente: elaboración propia, octubre 2006

3.5 Consolidado de costos de las estrategias de la mezcla promocional para el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial

Estrategias de la Mezcla Promocional	Inversión
Estrategia de servicio al cliente	Q. 25,916.80
Estrategia publicitaria	Q. 123,786.00
Estrategia de promoción de ventas	Q. 125,020.00
Estrategia de relaciones públicas	Q. 16,200.00
Estrategia de las mercadeo directo	Q. 3,000.00
Estrategia de venta personal	Q. 21,000.00
Total	Q. 314,922.80

3.6 Fuentes de Financiamiento

Con el objetivo de incrementar la entrega de incentivos que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), es importante que se implementen estrategias de mercadeo que permitan dar a conocer el financiamiento que se otorga y de esta forma incentivar a las empresas a contratar servicios de desarrollo empresarial que les permita incrementar su competitividad. Todo esto con el fin de crear en las micro, pequeñas y medianas empresas una cultura de contratar este tipo de servicios debido a que forman parte importante del funcionamiento de la misma.

Para poder implementar estas estrategias se debe contar con un presupuesto, el cual se ha estado detallando dentro de los planes de acción que se definen en el planteamiento de cada una de las estrategias. Este presupuesto deberá obtenerse de diversas fuentes de financiamiento, como se propone a continuación:

Las estrategias publicitarias y promoción de ventas pueden ser financiadas en su totalidad por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ya que en el presupuesto establecido para la ejecución del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) existe un renglón asignado a publicidad, el cual puede ser utilizado para cualquier estrategia que permita dar a conocer el programa.

La página Web, que ya existe deberá seguir siendo financiada por la Cámara de Industria de Guatemala.

Los calendarios en instituciones externas, calendarios dentro del edificio de Cámara de Industria es un apoyo brindado por la Cámara de Industria de Guatemala.

Los trifoliales en instituciones externas, trifoliales dentro del edificio de Cámara de Industria será un apoyo por la Cámara de Industria de Guatemala.

3.7 Medición de resultados de la aplicación de estrategia de mercadeo

Los resultados que se obtengan luego de la ejecución de las diferentes estrategias de mercadeo que se proponen para dar a conocer los servicios de desarrollo empresarial, se medirán de acuerdo a la cantidad de incentivos (financiamiento) que otorgue el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) a la micro, pequeña y mediana empresa.

En relación a los incentivos de capacitación es importante mencionar que el la totalidad el proyecto se deben otorgar 14,000 incentivos, de los cuales 20 como máximo pueden dirigirse a una misma empresa.

En cuanto a los incentivos de consultoría, se deben entregar 850 incentivos que deben estar dirigidos a pequeñas y medianas empresas únicamente. Asimismo, cada empresa puede utilizar hasta tres incentivos como máximo.

CONCLUSIONES

1. A través del estudio realizado se pudo constatar que el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), no es muy conocido por una gran parte del mercado, esto debido a la ausencia de estrategias de mercadeo que le permitan darse a conocer e incentivar la contratación de servicios de desarrollo empresarial. Esto comprueba la primera hipótesis planteada al inicio de esta investigación, la cual comenta acerca de la falta de estrategias de mercadeo que permita dar a conocer la importancia de contratar servicios de desarrollo empresarial.
2. Al efectuar el trabajo de campo se detectó que los esfuerzos de mercadeo realizados por el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) han sido insuficientes lo que ha causado que el programa no posicione la importancia de contratar servicios de desarrollo empresarial; lo cual acepta la segunda hipótesis planteada en el plan de investigación inicial, en donde dice que las medidas que deben implementarse son la utilización de nuevas estrategias de mercadeo que permitan posicionar la importancia de contratar los servicios de desarrollo empresarial.
3. El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) requiere de la readecuación de un programa promocional y la aplicación de estrategias de servicio al cliente como el triángulo del servicio y el modelo de brechas. Esta conclusión permite aceptar la tercera hipótesis planteada ya que la misma habla acerca de que las estrategias mas adecuadas para incentivar a las empresas a contratar los servicios de desarrollo empresarial son promocionales y de servicio al cliente.
4. Actualmente, el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) cuenta con el apoyo financiero de dos instituciones para el

patrocinio de diversas actividades, sin embargo, se pudo determinar que en lo que se refiere a la ayuda publicitaria este apoyo no se ha utilizado ya que no se establece en el presupuesto específico del programa, a pesar de que las instituciones están dispuestas a apoyar en este renglón. Esta conclusión también contribuye a la aceptación de la tercera hipótesis puesto que determina la existencia de fondos para la aplicación de la estrategias promocionales.

5. El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) no cuenta con un espacio adecuado de atención al público que permita al cliente esperar su turno de una forma adecuada.

RECOMENDACIONES

1. Se hace necesaria la implementación de la propuesta de estrategias de mercadeo, presentada en el capítulo tres del presente estudio, lo cual contiene una serie de estrategias de mercadeo aplicables que permitirán al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) darse a conocer a las micro, pequeñas y medianas empresas e incentivar la contratación de servicios de desarrollo empresarial (capacitación y/o consultoría).
2. Se recomienda la aplicación de las estrategias de mercadeo presentadas en esta tesis, en la que se proponen piezas creativas para diferentes medios, de tal forma que abarquen los segmentos de mercado que el programa incentiva.
3. El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) debe readecuar un programa promocional y la aplicación de estrategias de servicio al cliente como el triángulo del servicio y el modelo de brechas.
4. El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) debe aprovechar el enorme potencial de ayuda que los patrocinadores le podrían brindar, presupuestando las actividades publicitarias y presentando proyectos concretos de beneficio de doble vía que ayuden a dar a conocer el programa e incentivar así la contratación de servicios de desarrollo empresarial.
5. Es recomendable que el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) reorganice físicamente la oficina de atención al cliente, de tal forma que pueda existir una espera adecuada.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Informe final de Cámara de Industria de Guatemala para el Programa de Desarrollo del Mercado de Servicios No-Financieros para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.** Elaborado por GAMA (Grupo de Asesoría Multidisciplinaria)
2. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. **Administración una Perspectiva Global.** Onceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1998, 796 p.
3. Kotler, Philip & Armstrong, Gary. **Marketing.** Pearson Education. Octava Edición, Editorial Prentice Hall, México. 2001, 768 p.
4. Kotler, Philip & Armstrong, Gary. **Fundamentos de Mercadotecnia.** Cuarta Edición, Editorial Prentice Hall, México 1998, 585 p.
5. Kotler, Philip. **Dirección de Marketing.** Edición del Milenio, Editorial Prentice Hall, México. 2001, 792 p.
6. Nogueira Cobra, Marcos Enrique; Zwarg, Flavio Arnaldo. **Marketing de Servicios.** Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, 1991, 279 p.
7. **Presentación del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial** de la Cámara de Industria de Guatemala.
8. Russell, Thomas; Lane, Ronald. **Kleppner Publicidad.** Duodécima Edición, Editorial Prentice Hall, México. 1993, 847 p.
9. **www.gestiopolis.com** / recursos / experto, 10 p.
10. Zeithaml, Valarie; Bitner, Mary. **Marketing de Servicios.** Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México. 2000, 747 p.

11. www.publirecta.com/dicc/diccionario-de-marketing_v.php, 8 p.
12. www.promonegocios.net/mercadotecnia/marketing-directo.html, 10 p.
13. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/mktdess.htm, 5 p.
14. www.filosofia.org/cla/ari/azc10165.htm, 1 p.

ANEXOS

ANEXO 1
GUÍA DE SERVICIO
AL CLIENTE

Anexo 1

GUÍA DE SERVICIO AL CLIENTE

Contenido

- Introducción
- Misión
- Visión
- Objetivos de la guía
- Tipología de clientes
- Tipos de clientes por segmentación del mercado
- Mercado objetivo
- Tipos de clientes por mercado objetivo
- Mercado objetivo
- Recibimiento de los clientes a la empresa
- Segmentación del producto / servicio
- Definiciones de producto o servicio
- Presentación del producto
- Procedimiento de entrega
- Procedimiento propuesto para la solicitud de fondos
- Procedimiento propuesto para la entrega de incentivos
- Los criterios del servicio en el punto de encuentro con los clientes
- Aproximación hacia un servicio de calidad
- Entrenamiento de Recursos Humanos
- Posibles fallas en el servicio
- Manejo de quejas
- Como manejar a los clientes molestos
- Uso de las habilidades para el manejo de quejas
- La capacidad para escuchar las quejas de los clientes
- Definiciones de los servicios

Introducción

La guía de servicio al cliente es un documento que permitirá al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) a manejar al usuario de manera uniforme para cumplir con sus expectativas.

La guía de servicio al cliente servirá principalmente para ayudar a mejorar el proceso de recepción de reclamos que los clientes manifiestan y dar seguimiento a su solución.

Asimismo, la guía de servicio al cliente apoyará a las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial a prestar un servicio de calidad a las empresas demandantes.

GUÍA DE SERVICIO AL CLIENTE
PROGRAMA DE APOYO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
(PROADE)

La guía de servicio al cliente es un documento que permite manejar al cliente de acuerdo a sus expectativas, lo cual accede a mantener un cliente satisfecho.

a. Justificación

Con el objetivo de asegurar la creatividad de los servicios que se otorgan a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), proporcionando una atención profesional y de excelencia, se considera necesario implementar estrategias de servicio al cliente ya que genera clientes satisfechos que sin lugar a duda regresan a contratar otro servicio.

b. Visión

Crear la cultura en la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) de contratar servicios de desarrollo empresarial mediante la entrega de un incentivo financiero no reembolsable.

c. Objetivos de la guía

- Proporcionar las herramientas adecuadas para prestar una adecuada atención a los usuarios del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) en cuanto a la prestación del servicio y la recepción de reclamos que los mismos manifiesten.

- Lograr que las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial brinden un servicio de calidad a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME).

- Proponer lineamientos para manejar situaciones con clientes molestos o difíciles.
- Agilizar la respuesta que se presenta al usuario del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) en los reclamos que se reciben.

d. Tipología de clientes

Los tipos de clientes que generalmente se identifican, son los siguientes:

- El que todo lo sabe
- El cauteloso
- El entendido
- El comprador fácil
- El que busca ventajas
- El indeciso
- El irritable
- El silencioso

d.1 El cliente que todo lo sabe

Se refiere a aquel cliente que se sobre estima. Regularmente se niega a recibir información y se resiste a cualquier ayuda. Su actitud obedece más a vanidad que a conocimientos reales y lo único que anhela es que la reconozcan su astucia.

Lo más pertinente es hacerle preguntas que demuestren que sabe, al tiempo de sugerirle sutilmente aspectos de lo que él cree conocer y desconoce. Cuidar que él tenga la impresión de que es quien hace las afirmaciones. Pedirle su opinión y hacerle sugerencias. Con él es necesario el mayor tacto posible y halagar su vanidad suele dar excelentes resultados.

d.2 El cliente cauteloso

Es el cliente que habitualmente está a la defensiva. Ha sido engañado alguna vez o ha pasado por experiencias desagradables en compras anteriores.

Se recomienda no ejercer presión sobre este tipo de cliente. El acuerdo debe ser lento y se debe ganar la confianza con cosas sencillas y comparables. Además, demostrar la ausencia de riesgos. Trato cortés, solícito, buena información y relaciones públicas.

d.3 El cliente entendido

Es aquel cliente que sabe lo que compra y desea recibir información adicional. Le agrada informarse bien sobre lo que compra y estar seguro de que servirá a sus intereses.

En este tipo de cliente no es recomendable hacer afirmaciones y darle seguridades que no puedan comprobarse. Compra, sobre la base de realidades, el contacto experto evitará las exageraciones o hacer recomendaciones dudosas. Si el comprador de este tipo comprueba que se le ha informado con honradez, será un buen cliente.

d.4 El cliente comprador fácil

El cliente comprador fácil se caracteriza por ser gastador, es compulsivo, no presta atención a la real utilidad de lo que compra y no tiene preferencias muy definidas.

Con el cliente comprador fácil es importante no abusar de él. Si descubre que se le ha cobrado de más, o que se le han dado condiciones inferiores a otros pudiéndosele dar mejores se sentirá resentido y tratará de deshacer el negocio o sencillamente no volverá.

d.5 El cliente buscador de ventajas

Este tipo de cliente siempre desea obtener descuentos especiales. Le obsesiona la idea de que todo puede ser rebajado, cree que es muy hábil comprador y no le interesa rebajar su dignidad con tal de obtener el descuento que desea.

Para él, hablarle de calidad es perder el tiempo, si lo ofrecido es para él de utilidad o necesidad debe insistírsele en la pérdida que podría significarle no comprar. Para que sienta que gana, hay que mostrar lo que podría perder.

d.6 El cliente indeciso

Es muy difícil convencerle, su mente está desorganizada por dudas y temores. No quiere elegir, no resuelve en forma definitiva.

Hay que tratarlo con tacto y con cuidado, se depende de él para cerrar el negocio. A este cliente se le debe de hablar de beneficios y facilidades. Además, es importante hablarle al cliente indeciso sobre lo que puede perder si no acepta lo que se le propone.

d.7 El cliente irritable

Es temperamental, en ocasiones es agresivo, se altera sin motivo y es difícil de controlar.

La única posición ante este cliente debe ser la serenidad. Una posición digna y calmará la irritación de la persona. Una actitud reactiva no haría más que aumentar su mal humor.

d.8 El cliente silencioso

Solamente escucha, no habla, ni objeta nada. El cliente silencioso sólo mira, permanece en silencio y no da su parecer. Puede ser una actitud defensiva o, simplemente, ser de temperamento reservado, pero, en todo caso, provoca desesperación al vendedor u oficial de servicio inexperto.

Al detectar a un cliente de este tipo, se debe provocar su participación en un diálogo. Con sucesivas preguntas abiertas, tales como ¿qué opina acerca del nuevo sistema? ¿qué marca prefiere?, etc. Su silencio puede ser una objeción oculta, que puede manifestarse mediante nuevas preguntas.

e. Tipos de clientes por segmentación de mercado

El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) cuenta con clientes o usuarios que se encuentran catalogados como micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) que se localizan dentro de la ciudad.

f. Mercado objetivo

El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) se encuentra dirigido principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), de acuerdo a lo que a continuación se describe.

f.1 Micro empresas

Son aquellas empresas que cuentan entre 1 y 5 empleados como máximo y pueden pertenecer a cualquier sector.

f.2 Pequeñas empresas

Son todas aquellas empresas que cuentan entre 6 y 50 empleados como máximo y pueden pertenecer a cualquier sector.

f.3 Medianas empresas

Son todas aquellas empresas que cuentan entre 51 y 100 empleados como máximo y pueden pertenecer a cualquier sector.

g. Efectividad con el cliente

- Mejorar la motivación y entrenamiento del personal del contacto con los clientes
- Mantenimiento de buenas relaciones con el cliente
- Dirección y entrenamiento de personal

h. Recibimiento de los clientes a la oficina del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial

Cuando un cliente se acerca a solicitar un incentivo a la oficina del programa o bien a contratar directamente el servicio con la empresa oferente, se debe atender empleando los siguientes aspectos:

- Actitud atenta
- Confianza
- Autoridad
- Buena información
- Competencia
- Otros

i. Procedimiento propuesto para la solicitud de incentivos

- Visitas a las empresas demandantes por parte de los oferentes de servicios de desarrollo empresarial.
- Seguimiento vía telefónica por parte de las empresas oferentes.
- Visita del cliente a la ventanilla del programa.

j. Procedimiento propuesto para la entrega de incentivos

- Las empresas demandantes presentan la papelería de solicitud de incentivos.
- Si el incentivo es aprobado deben pasar a la ventanilla de caja a realizar el pago del Impuesto al Valor Agregado.
- Recogen su(s) incentivo(s) en la ventanilla del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).

Nota: este procedimiento se encuentra descrito en el manual de normas y procedimientos generado por el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).

k. Los criterios del servicio de comunicación directa con los clientes

k.1 Cortesía

El respeto total de la acción de una persona por:

- Tratar a cada cliente como una persona muy importante: para que se sienta a gusto con el servicio, se debe atender a cada uno como a cualquiera le gustaría ser tratado cuando le brinden un servicio, para cual es

indispensable que el cliente interno muestre el deseo de atender y solucionar las necesidades del cliente en el momento de la entrevista con éste.

- Hacer un esfuerzo extra: atender y escuchar con atención las necesidades del cliente y ayudarle a establecer una solución a sus inquietudes.
- Proveer alivio emocional y físico: para que el cliente no se frustre en la búsqueda de la solución de lo que desea adquirir, se debe dar la información exacta.
- Asegurar la participación de todos: esto se logra trabajando en equipo con todas las unidades involucradas.
- Hacer que los recursos estén disponibles a todos: la gerencia entregará los recursos necesarios para el desenvolvimiento en equipo de todo el persona involucrado.
- Cumplir con las necesidades de un individuo: buscar las soluciones pertinentes a cada caso, involucrando a las unidades que corresponda.
- Proveer para la recuperación del servicio: brindando estrategias de uso inmediato en situaciones irregulares.
- Tratar a compañeros de trabajo como clientes: mantener buena comunicación para la satisfacción de las necesidades que puedan acontecer.

k.2 Eficiencia

La operación uniforme de todos los elementos en respecto a:

- La capacidad del lugar: estando conscientes de los rangos por los cuales se pueda contar para el servicio y atención personalizada.
- El estilo de la circulación del cliente: brindando espacio y comodidad para su desenvolvimiento.
- Prontitud operacional: no hacer que el cliente se desespere esperando ser atendido.
- Trabajo en equipo: todos en conjunto conscientes de las necesidades del cliente.
- Velocidad del servicio: la eficiencia como la base fundamental de atención.
- Utilización del espacio: no permitiendo aglomeraciones que cause inconformidad y malestar.
- Proveer los recursos apropiados en el tiempo apropiado: tener a mano la información de todo el sistema para agilizar cualquier inquietud o pregunta referente a lo que se pueda servir al cliente.

k.3 Seguridad

Velar por el bienestar de los clientes y oferentes de servicios de desarrollo empresarial, y mantener su tranquilidad a través del uso de:

- Consideraciones del diseño: en su estructura, color y en la comodidad misma del mobiliario.
- Protección ambiental: sistema de reacción inmediata contra incendios.
- Servicios de emergencia: señalización de salidas de evacuación.

- Entrenamiento: capacidad constante y adecuada al cliente interno en la prestación del servicio.

k.4 Presentación

La presentación crea una experiencia completa a través del uso de:

- Apariencia personal: impecabilidad en su vestir y abordar al cliente.
- Ejecución: resolver con certeza lo prometido lo antes posible.
- Prestando atención a lo solicitado: no ignorando la necesidad del cliente a la cual ha llegado a solicitar.
- En el escenario / detrás del escenario: mantener el orden y el deseo de resolución a los requerimientos que se presenten en presencia del cliente o en reajuste de complementación de información requerida para estar al día en cualquier situación.

I. Aproximación hacia un servicio de calidad

- Las expectativas de los clientes sobre un servicio de calidad han aumentado dramáticamente en los últimos años.
- Los clientes no sólo compran cosas – ellos compran expectativas sobre el servicio y ejecución.
- Se necesita saber claramente quiénes son los clientes y cuáles son sus expectativas. En orden de brindar un valor agregado.

m. Entrenamiento de recursos humanos

Con base a cualidades del personal de servicio al cliente, hacer que realicen adecuadamente las habilidades adquiridas:

- **Prestación del servicio:** demuestre seguridad y cortesía al abordar a cada uno o cliente que asista a la empresa.
- **Interés personal:** interesarse por cada una de inquietudes o preguntas que le hagan.
- **Confianza:** desarrollar a través del contacto de sus propias habilidades en su relación con el cliente.
- **Indiferencia:** anular la indiferencia estando en contacto con el producto o servicio que preste.
- **Rudeza:** con firmeza y amabilidad hacer sentir lo compenetrado que se está acerca del producto.
- **Eficiencia:** utilizar cada uno de los instrumentos (capacitación) en el campo de acción en relación a los clientes.
- **Reacción rápida:** alerta a no perder la atención a las demandas del cliente.
- **Cortesía:** transmitir acciones positivas traducidas en amabilidad, comprensión, respeto, educación, tono de voz adecuado y ofrecer una sonrisa o expresión que comunique el deseo de servir y ayudar.
- **Actitud profesional:** impecabilidad, orden y profesionalidad en contacto con el cliente.

n. Posibles fallas en el servicio

Los reclamos se dan con una frecuencia diaria, por diversas circunstancias, como lo son:

- Inconformidad del cliente en cuanto al tiempo de entrega del incentivo.
- Inconformidad del cliente en cuanto a los trámites que debe realizar para que le sea entregado el incentivo.
- Incentivos no entregados por no cumplir con los requerimientos necesarios para su aprobación.
- Clientes que llaman para averiguar sobre el estatus del trámite del o los incentivos solicitados cuando estos ya llevan tiempo y no han sido entregados; esto se genera cuando son más de diez incentivos puesto que de lo contrario se entregan en el mismo momento.
- Inconformidad en el servicio de entrega del incentivo de parte del personal de atención al cliente o usuario.

o. Manejo de quejas

Cuando un cliente se queja por distintas razones se recomienda proceder de la forma siguiente:

- Las quejas deben ser tratadas en forma personalizada, de manera que el cliente sepa que se está haciendo todo lo necesario para que la misma sea enmendada.
- Se debe llevar una base de datos sobre las quejas que ingresan diariamente a la empresa, con el objetivo de tomarlas de ejemplo para mejorar el servicio que presta a los clientes.

- Cada queja será una herramienta para la empresa para mejorar el servicio que presta.
- El servicio que brinda a los clientes debe ser constantemente mejorar y debe incluir lo siguiente:
 - ⇒ Amabilidad
 - ⇒ Cortesía
 - ⇒ Manejo de problemas
 - ⇒ Toma de decisiones
 - ⇒ Calidad del producto
- Investigación de las necesidades del cliente.
- Enfoque integral del contacto con el cliente.
- La continuidad de comunicación con el cliente.
- Usar preguntas que permitan identificar las necesidades de los clientes.
- Manejar situaciones con los clientes.

p. Manejo de los clientes molestos

Es importante que el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) tome en cuenta algunos lineamientos sobre la forma adecuada para manejar a los clientes molestos por diferentes circunstancias.

- Enfocarse en el problema.
- Aceptar la responsabilidad del problema.
- Disculparse en nombre de la compañía
- Ofrecer soluciones o alternativas reales

- Solicitar ayuda si lo requiere
- Disculparse con el cliente

Si no se escuchan los problemas, no se pueden corregir. Si los clientes se quedan insatisfechos no regresan, mientras que los que se quejan dan la oportunidad de retenerlos y de retener su lealtad.

q. Uso de las habilidades para el manejo de las quejas

Hablar con un cliente molesto requiere de práctica.

- Primero, es importante hablar con nosotros mismos.
- Se debe actuar con clase
- Se deben practicar distintas habilidades como:
- Ser cortés
- Escuchar
- Preguntar
- Calmarse
- Resolver
- Disculparse
- Controlarse
- Agradecer

r. La capacidad para escuchar las quejas de los clientes

Es importante que el vendedor mantenga ciertas capacidades para escuchar las quejas de los clientes, como:

- Estar relajado mientras el cliente está hablando.
- Tener confianza en que se puede resolver cualquier problema operativo.
- Saber como se está recibiendo el servicio al cliente
- Interesarse en las necesidades y problemas de los clientes.

s. Definiciones de los servicios

s.1 Incentivo para capacitación

Es el financiamiento parcial no reembolsable que el programa entrega únicamente a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) y puede ser utilizado en diferentes áreas.

s.2 Incentivo para consultoría

Es el financiamiento parcial no reembolsable que el programa entrega únicamente a las pequeñas y medianas empresas (pymes) para que ejecuten servicios de consultoría en su empresa.

ANEXO 2
DISEÑO DE VALLA PUBLICITARIA
PARA CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA
ADMINISTRATIVA



Alcanza el éxito de tu empresa

Contratando
**Capacitación y Consultoría
administrativa**

Utilizando financiamiento parcial
NO reembolsable del proyecto BID/FOMIN



Comunícate

Cámara de Industria de Guatemala

Tel. **(502) 2331-9191** y **(502) 2334-4848**

Fax. (502) 2334-1090

Ruta 6, 9-21 zona 4, Edificio Cámara de Industria, nivel 12



ANEXO 3
DISEÑO DE VALLA PUBLICITARIA
PARA CAPACITACIÓN
TÉCNICO-PRODUCTIVA



ALCANZA EL ÉXITO DE TU EMPRESA

CAPACITACIÓN TÉCNICO-PRODUCTIVA

UTILIZANDO FINANCIAMIENTO PARCIAL **NO** REEMBOLSABLE DEL PROYECTO BID/FOMIN



Comunícate

Cámara de Industria de Guatemala

Tel. (502) 2331-9191 y (502) 2334-4848 Fax. (502) 2334-1090

Ruta 6, 9-21 zona 4, Edificio Cámara de Industria, nivel 12



ANEXO 4
DISEÑO DE AFICHE
PARA CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA
ADMINISTRATIVA



Alcanza el éxito de tu empresa

Capacitación
Consultoría
Administrativa
Utilizando financiamiento
parcial **NO** reembolsable del
proyecto **BID/FOMIN**



Comunícate

Cámara de Industria de Guatemala

Tel. **(502) 2331-9191** y **(502) 2334-4848**

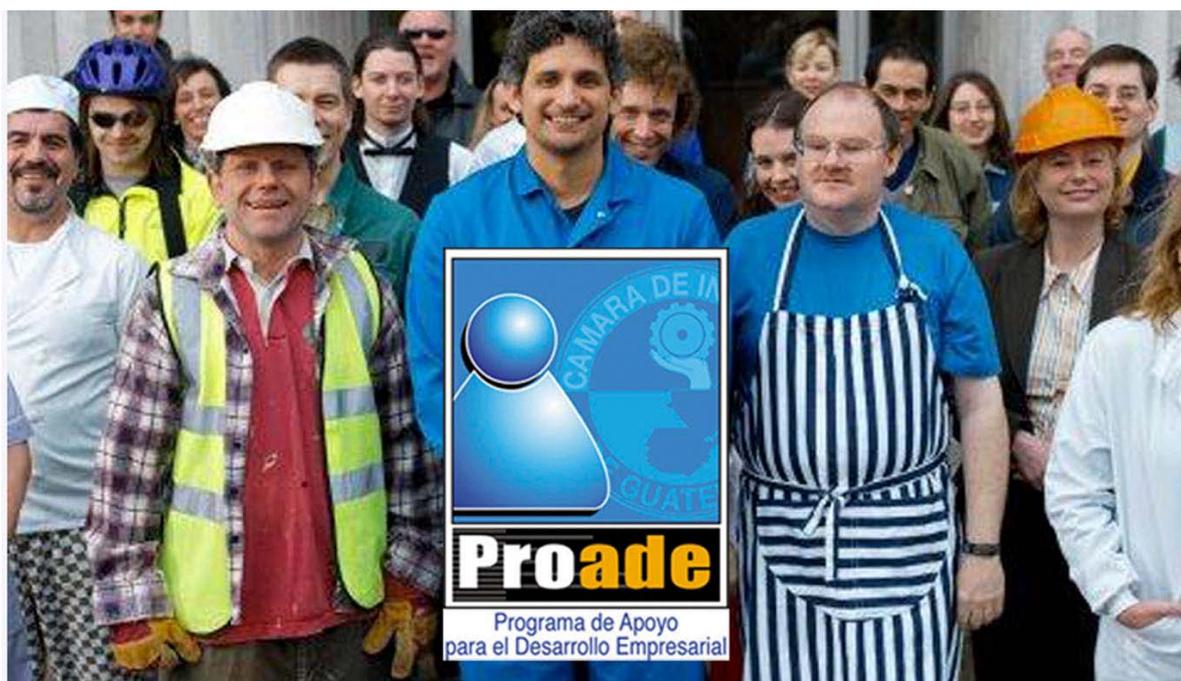
Fax. (502) 2334-1090

Ruta 6, 9-21 zona 4,

Edificio Cámara de Industria, nivel 12



ANEXO 5
DISEÑO DE AFICHE
PARA CAPACITACIÓN
TÉCNICO-PRODUCTIVA



ALCANZA EL ÉXITO DE TU EMPRESA

CAPACITACIÓN TÉCNICO-PRODUCTIVA

UTILIZANDO FINANCIAMIENTO PARCIAL NO REEMBOLSABLE
DEL PROYECTO BID/FOMIN



Comunícate

Cámara de Industria de Guatemala

Tel. (502) 2331-9191 y (502) 2334-4848

Fax. (502) 2334-1090

Ruta 6, 9-21 zona 4,

Edificio Cámara de Industria, nivel 12



ANEXO 6

DISEÑO DE TRIFOLIAR

Tiro

¿Quién ejecuta los servicios?

El Proade cuenta con un banco de empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial (capacitación y consultoría) que ejecuta los servicios directamente con la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme).

Este banco de datos se actualiza constantemente mediante el ingreso de nuevas empresas.

Requisitos para registrarse como oferente de servicios de desarrollo empresarial

- Currículo de consultores y/o capacitadores.
- Fotocopia de cédula del representante legal.
- Fotocopia de carencia de antecedentes penales del representante legal.
- Patente(s) de Comercio.
- Nombramiento de representante legal (si es sociedad)
- Fotocopia de constancia de registro civil (si es entidad no lucrativa)
- Fotocopia de colegiado activo (si es consultor independiente)



LA INDUSTRIA LE DA MÁS
VALOR A LO NUESTRO

Contáctenos

PBX. (502) 2331-9191 y 2334-4848
FAX. (502) 2334-1090

Ruta 6, 9-21 zona 4,
Edificio Cámara de Industria, nivel 12

incentivos@industriaguatemala.com
www.industriaguatemala.com/incentivos

Con el apoyo de:



¿Deseas desarrollar
tu empresa e
incrementar tu
competitividad?

Alcanza el éxito...

Contrata servicios de desarrollo
empresarial
Capacitación y/o Consultoría
Con el apoyo del proyecto
BID / FOMIN



Programa de Apoyo para el
Desarrollo Empresarial

Retiro

¿Qué es el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?

Es un proyecto cuyo objetivo es proveer a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) capacitación y consultoría especializada para que sean más competitivas en el mercado.



Este proyecto otorga financiamiento parcial no reembolsable para que las empresas se capaciten técnica y administrativamente y contraten consultorías especializadas y es ejecutado por la Cámara de Industria de Guatemala (CIG) con el apoyo de Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN).

¿En qué apoya el programa?

1. Capacitación

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) podrán acceder a cursos técnico productivos como: cocina, panadería, manualidades, arreglos florales, electricidad, electrónica, mecánica, automatización, entre otros. Además, cursos administrativos en diferentes áreas como: mercadeo, finanzas, procesos, entre otras.

2. Consultoría

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) podrán acceder a consultoría especializada en distintas áreas como: mercadeo, finanzas, procesos, buenas prácticas de manufactura, entre otras, que les permita incrementar la competitividad.

Requisitos para aplicar a la consultoría

- Tener entre 6 y 100 empleados.
- Como mínimo un año de actividad en el mercado.

Requisitos para aplicar a la capacitación

- Tener entre 1 y 100 empleados.
- Como mínimo un año de actividad en el mercado.

¿Cómo obtener el incentivo?

- Seleccionar el servicio que se va a obtener (capacitación y/o consultoría)
- Presentar los requisitos a la ventanilla del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (Proade)
- Recibir el incentivo
- Ejecutar el servicio



Documento a entregar por parte de la empresa

- Carta de constancia
- Patente de comercio
- Fotocopia de cédula del representante legal
- Carta de constancia
- Patente de comercio o factura de compra de insumos
- Fotocopia de cédula del representante

ANEXO 7
DISEÑO DE ANUNCIO
PARA REVISTA
ADMINISTRATIVO



Alcanza el éxito de tu empresa

Capacitación
Consultoría
Administrativa

Utilizando financiamiento parcial
NO reembolsable del proyecto
BID/FOMIN



Comunícate

Cámara de Industria de Guatemala

Tel. **(502) 2331-9191** y **(502) 2334-4848**

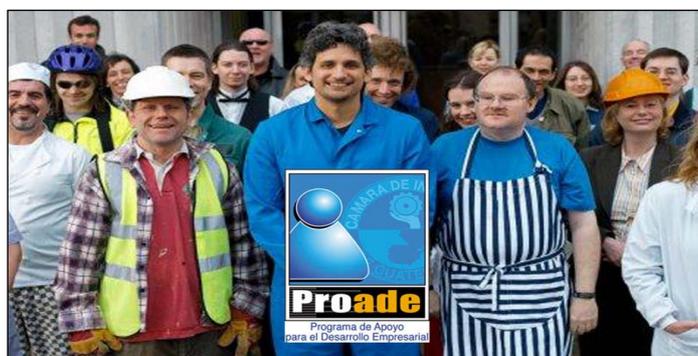
Fax. (502) 2334-1090

Ruta 6, 9-21 zona 4,

Edificio Cámara de Industria, nivel 12



ANEXO 8
DISEÑO DE ANUNCIO
PARA REVISTA
TÉCNICO-PRODUCTIVO



ALCANZA EL ÉXITO DE TU EMPRESA

CAPACITACIÓN TÉCNICO-PRODUCTIVA

UTILIZANDO FINANCIAMIENTO PARCIAL
NO REEMBOLSABLE DEL PROYECTO
BID/FOMIN



Comunícate

Cámara de Industria de Guatemala

Tel. (502) 2331-9191 y (502) 2334-4848

Fax. (502) 2334-1090

Ruta 6, 9-21 zona 4,

Edificio Cámara de Industria, nivel 12



BID

ANEXO 9
DISEÑO DE ANUNCIO
PARA PRENSA
DE CURSOS PROGRAMADOS



CURSOS DE OCTUBRE Y NOVIEMBRE

Para incrementar sus ingresos,
disminuir sus costos y ganar Q. adicionales
¡¡Necesita ser Competitivo!!

Programa de Apoyo
para el Desarrollo Empresarial

NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCIÓN	FECHAS DE INICIO • HORARIO • INVERSIÓN
DOCUMENTACIÓN Y ENFOQUE A PROCESOS Y AUDITORIAS INTERNAS EN ISO 9000:2000	Cámara Guatemalteca de la Construcción Tel.: 2334-4815 Ruta 4, 3-56 zona 4	Fecha: 19 al 26 de octubre Horario: 8:00 a 17:00 hrs. Inversión: Q 550.00 – Incentivo
ANÁLISIS HPLC-GUIA A SOLUCIÓN DE PROBLEMAS – TROUBLESHOOTING	Asesoría, Químicos y Análisis Tel.: 2333-4023 • 20 Calle 3-50, Z. 10 Comercial El Carmen Oficina 6	Fecha: 15 al 18 de noviembre Horario: 14:00 a 19:15 hrs. Inversión: Q 2,395.00 – Incentivo
BASE DE DATOS (ACCESS) MÓDULO I	Clase, Sistema Educativo Por Computadora, S.A. Tels.: 2368-0162/5512 • 12 Av. 19-51 Z. 10	Fecha: 15 de octubre al 05 de noviembre Horario: 8:00 a 13:20 hrs. Inversión: Q 500.00 – Incentivo
INTRODUCCIÓN A LA PROGRAMACIÓN CON C#	Fundación Kinal Tel.: 2440-2388 6ª Av. 13-54 zona 7	Fecha: 15 de octubre al 12 de noviembre Horario: 8:00 a 12:15 hrs. sábado Inversión: Q 350.00 – Incentivo
CREACIÓN DE REPORTES EN EXCEL DESDE VISUAL BASIC .NET	Fundación Kinal Tel.: 2440-2388 6ª Av. 13-54 zona 7	Fecha: 15 de octubre al 12 de noviembre Horario: 13:00 a 17:15 hrs. Inversión: Q 350.00 – Incentivo
PROJECT	Clase, Sistema Educativo Por Computadora, S.A. Tel.: 2368-0162/5512 12 Av. 19-51 zona 10	Fecha: 22 octubre al 19 de noviembre Horario: 14:00 a 18:00 hrs. Fecha: 24 octubre al 07 de noviembre Horario: 14:00 a 16:00 hrs. Inversión: Q 600.00 – Incentivo
WORD Y EXCEL INTERMEDIO	Clase, Sistema Educativo Por Computadora, S.A. Tels.: 2368-0162/5512 • 12 Av. 19-51 Z. 10	Fecha: 24 de octubre al 07 noviembre Horario: 11:00 a 13:00 hrs. Inversión: Q 500.00 – Incentivo
VISUAL BASIC MÓDULO I	Clase, Sistema Educativo Por Computadora, S.A. Tels.: 2368-0162/5512 • 12 Av. 19-51 Z. 10	Fecha: 24 de octubre al 07 noviembre Horario: 7:00 a 9:00 hrs. Inversión: Q 560.00 – Incentivo
AREA TECNICO-PRODUCTIVA		
AUTOCAD I	Fundación Kinal Tel.: 2440-2388 6ª Av. 13-54 zona 7	Fecha: 17 al 31 de octubre Horario: 16:00 a 18:00 hrs. Inversión: Q 350.00 – Incentivo
AUTOCAD III	Fundación Kinal Tel.: 2440-2388 6ª Av. 13-54 zona 7	Fecha: 17 al 31 de octubre Horario: 14:00 a 16:00 hrs. Inversión: Q 350.00 – Incentivo
AUTOCAD 2D	Clase, Sistema Educativo Por Computadora, S.A. Tel.: 2368-0162/5512 • 12 Av. 19-51 zona 10	Fecha: 25 de octubre al 08 de noviembre Horario: 16:00 a 18:00 hrs. Inversión: Q 600.00 – Incentivo
PASTELERÍA FINA NAVIDEÑA MÓDULO I	Academia de Repostería y Cocina Bleshoom Cake Tel.: 2288-1156 • 14 Av. "B" 7-81 zona 6	Fecha: 15 de octubre al 12 de noviembre Horario: 8:30 a 12:45 hrs. Inversión: Q 450.00 – Incentivo
CORTES Y DECORACIÓN DE FIGURAS INFANTILES Y NAVIDEÑAS	Especialidades Monique Tel.: 5701-9402 19 Av. 4-93 zona 11	Fecha: 02 al 30 de noviembre Horario: 14:00 a 18:15 hrs. Inversión: Q 350.00 – Incentivo
DULCES, CHOCOLATES Y CASITA NAVIDEÑA	Especialidades Monique Tel.: 5701-9402 19 Av. 4-93 zona 11	Fecha: 03 al 25 de noviembre Horario: 14:00 a 18:15 hrs. Inversión: Q 350.00 – Incentivo
PANADERÍA ESPECIAL Y NAVIDEÑA	Especialidades Monique Tel.: 5701-9402 19 Av. 4-93 zona 11	Fecha: 05 al 26 de noviembre Horario: 14:00 a 18:15 hrs. Inversión: Q 350.00 – Incentivo
PANADERÍA PASTELERÍA COMERCIAL E INDUSTRIAL	Academia de Repostería y Cocina Bleshoom Cake Tel.: 2288-1156 • 14 Av. "B" 7-81 zona 6	Fecha: 17 de octubre al 14 de noviembre Horario: 8:30 a 12:45 hrs. Inversión: Q 400.00 – Incentivo
REPOSTERÍA Y PANADERÍA NAVIDEÑA	Escuela Técnica Culinaria Chef's Center Tel.: 2232-3652 • 3ª calle 6-28 zona 1	Fecha: 18 de octubre al 13 de diciembre Horario: 15:00 a 18:15 hrs. Inversión: Q 600.00 – Incentivo
PASTELERÍA PROFESIONAL EUROPEA	Academia de Repostería y Cocina Bleshoom Cake Tel.: 2288-1156 • 14 Av. "B" 7-81 zona 6	Fecha: 19 de octubre al 16 de noviembre Horario: 8:30 a 12:45 hrs. Inversión: Q 450.00 – Incentivo
PANES Y PASTELES INTEGRALES	SERTECPRO Tel.: 2337-0857 23 Av. 15-12, zona 10 Col. Alcázar	Fecha: 25 de octubre al 22 de noviembre Horario: 16:00 a 21:15 hrs. Inversión: Q 400.00 – Incentivo
PANADERÍA DEL CHEF 2 Y PASTELERÍA	SERTECPRO Tel.: 2337-0857 23 Av. 15-12, zona 10 Col. Alcázar	Fecha: 29 de octubre al 19 de noviembre Horario: 9:00 a 14:30 hrs. Inversión: Q 400.00 – Incentivo
PIES, PANES Y PASTELES NAVIDEÑOS	Centro Cultural Karubal Tel.: 2250-0058 8ª calle 2-55 zona 1	Fecha: 11 de noviembre al 02 de diciembre Horario: 8:00 a 13:15 hrs. Inversión: Q 350.00 – Incentivo
CHOCOLATERÍA MÓDULO I	Academia de Repostería y Cocina Bleshoom Cake Tel.: 2288-1156 • 14 Av. "B" 7-81 zona 6	Fecha: 21 de octubre al 18 de noviembre Horario: 8:30 a 12:45 hrs. Inversión: Q 400.00 – Incentivo
BOQUITAS FRÍAS, CALIENTES Y TÍPICAS	INTECAP – Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Tel.: 2331-0117 Ext. 306 Calle Mateo Flores 7-51 zona 5	Fecha: 18 de octubre al 06 de diciembre Horario: 10:00 a 13:15 hrs. Inversión: Q 300.00 – Incentivo
DESHUESADO AIRE, MAR Y TIERRA	INTECAP – Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Tel.: 2331-0117 Ext. 306 Calle Mateo Flores 7-51 zona 5	Fecha: 18 de octubre al 06 de diciembre Horario: 14:00 a 17:15 hrs. Inversión: Q 300.00 – Incentivo
COCINA NAVIDEÑA Y ORGANIZACIÓN DE CONVIVIOS	Escuela Técnica Culinaria Chef's Center Tel.: 2232-3652 3ª calle 6-28 zona 1	Fecha: 19 de octubre al 09 de diciembre Horario: 14:30 a 18:45 hrs. Inversión: Q 750.00 – Incentivo
MENÚS GOURMET NAVIDEÑOS	Academia de Repostería y Cocina Bleshoom Cake Tel.: 2288-1156 14 Av. "B" 7-81 zona 6	Fecha: 22 de octubre al 19 de noviembre Horario: 8:30 a 12:45 hrs. Fecha: 27 de octubre al 24 de noviembre Horario: 8:30 a 12:45 hrs. Inversión: Q 500.00 – Incentivo
COCINA Y REPOSTERÍA DIETÉTICA NAVIDEÑA	Reingeniería Empresarial Tel.: 2254-0369 11ª Av. "A" 16-41 zona 2	Fecha: 25 al 31 de octubre Horario: 8:00 a 12:10 hrs. Inversión: Q 400.00 – Incentivo
TALLERES DESHUESADOS, MENÚS Y PIERNAS NAVIDEÑAS	Academia de Repostería y Cocina Bleshoom Cake Tel.: 2288-1156 • 14 Av. "B" 7-81 zona 6	Fecha: 26 de octubre al 24 de noviembre Horario: 8:30 a 12:45 hrs. Inversión: Q 500.00 – Incentivo
ROPA PARA NIÑOS III	Centro Cultural Karubal Tel.: 2250-0058 8ª calle 2-55 zona 1	Fecha: 18 de octubre al 06 de diciembre Horario: 9:00 a 12:15 hrs. Inversión: Q 300.00 – Incentivo
PATRONES PARA ROPA DE NIÑOS	Escuela Técnica Culinaria Chef's Center Tel.: 2232-3652 3ª calle 6-28 zona 1	Fecha: 19 de octubre al 17 de noviembre Horario: 8:00 a 12:15 hrs. Inversión: Q 300.00 – Incentivo
PORCELANA RUSA FLORES	Centro Cultural Karubal Tel.: 2250-0058 8ª calle 2-55 zona 1	Fecha: 07 al 28 de noviembre Horario: 9:00 a 12:15 hrs. Inversión: Q 300.00 – Incentivo
BORDADO EN LISTÓN DE SEDA	Centro Cultural Karubal Tel.: 2250-0058 8ª calle 2-55 zona 1	Fecha: 05 de noviembre al 17 de diciembre Horario: 9:00 a 12:15 hrs. Inversión: Q 300.00 – Incentivo
FLORISTERÍA DE OCASIÓN	INTECAP – Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Tel.: 2475-5792, 2475-5219 11 Av. "A" 11-47 zona 7 Col. La Verberna	Fecha: 24 de octubre al 28 de noviembre Horario: 13:00 a 17:15 hrs. Inversión: Q 300.00 – Incentivo
CORTE DE PELO BÁSICO	DICA, S.A. Tel.: 2332-4439, 2332-4458 3ª calle 8-10 zona 10	Fecha: 17 al 24 de octubre Horario: 8:00 a 12:30 hrs. Inversión: Q 250.00 – Incentivo
MECÁNICA BÁSICA II	INTECAP – Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Tel.: 6335-5774, 6635-5860 10 calle 5-04 zona 5 Colonia Enriqueta, Centro Villa Nueva	Fecha: 18 de octubre al 06 de diciembre Horario: 14:00 a 17:15 hrs. Inversión: Q 300.00 – Incentivo
INYECCIÓN ELECTRÓNICA II	Automecánica Miller Tel.: 2485-1207 59 calle 16-24 zona 12	Fecha: 18 de octubre al 15 de noviembre Horario: 18:00 a 21:15 hrs. Inversión: Q 374.00 – Incentivo
DIAGNÓSTICO Y REPARACIÓN DE INYECCIÓN ELECTRÓNICA OBDLL/ OBDLLL/ MÓDULO II	Atamegua Tel.: 2475-5753 22 Av. 13-48 zona 7, Kaminal Juyú II	Fecha: 27 de octubre al 06 de diciembre Horario: 18:15 a 21:30 hrs. Inversión: Q 574.00 – Incentivo

Para mayor información sobre cursos puede consultar la página: www.industriaguatemala.com/incentivos

***VALOR DEL INCENTIVO: Q.200.00**

¿QUIÉN PUEDE SOLICITAR EL FINANCIAMIENTO?

Propietarios y trabajadores de micro, pequeña y mediana empresa. Socios y No Socios de Cámara de Industria

¿DÓNDE LO SOLICITA?

En Ventanilla Nivel 11, Edif. Cámara de Industria • De lunes a viernes de 8 a 13 y 14 a 17 horas.

Información a los Teléfonos: 2331-7680 y 2332-3552

incentivos@industriaguatemala.com • www.industriaguatemala.com/incentivos

¡¡INSCRÍBASE HOY!!

Un programa de:



ANEXO 10

DISEÑO DE CALENDARIO

PARA CURSOS PROGRAMADOS



MIES / AÑO

Para incrementar sus ingresos, disminuir sus costos y ganar Q. adicionales

¡¡Necesita ser Competitivo!!

**UTILICE EL INCENTIVO ECONÓMICO DE Q.200
QUE LE BRINDA
CÁMARA DE INDUSTRIA PARA EL PAGO PARCIAL DE SU
CAPACITACIÓN**

Infórmese, elija su curso y retire su incentivo

Nombre del Curso	Institución de Capacitación / Información	Fechas de inicio/ Horario / Inversión / Horas de Capacitación
ÁREA GERENCIAL		
Nombre del curso Código del curso	Nombre del oferente Teléfono del oferente Dirección del oferente	Fecha de inicio y finalización del curso Horario del curso Inversión Duración en horas efectivas
ÁREA TÉCNICO – PRODUCTIVO		
Nombre del curso Código del curso	Nombre del oferente Teléfono del oferente Dirección del oferente	Fecha de inicio y finalización del curso Horario del curso Inversión Duración en horas efectivas

Valor del Incentivo: Q 200.00

¿Quién puede solicitar el financiamiento?

Propietarios y trabajadores de micro, pequeña y mediana empresa

Socios y No Socios de Cámara de Industria

¿Dónde lo solicita?

Ventanilla Nivel 11, Edificio Cámara de Industria. Lunes a Viernes de 8 a 13 y 14 a 17 horas.

Para mayor información comuníquese a los Teléfonos: 2331-7680 y 2332-3552

www.industriaguatemala.com/incentivos

ANEXO 11

DISEÑO DE ESPECIALIDADES

PUBLICITARIAS

Diseño Bolígrafo Promocional

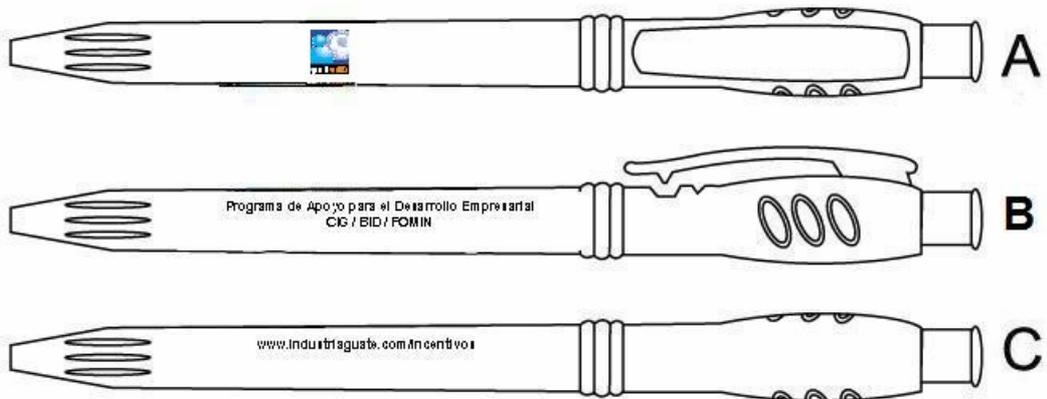


ORDEN

No. 4748

FAVOR APROBAR EL SIGUIENTE ARTE:

BOCETO 1



BOLIGRAFO JET
IMPRESION:
FULL COLOR



APROBADO CLIENTE

FECHA: **AGOSTO 2006**

ANEXO 12

MODELO DE CARTA

PARA SOLICITUD DE BECAS

(IMPRIMIR EN PAPEL MEMBRETADO)

Guatemala, ____ de _____ de 2006

Título o Profesión
Nombre
Institución
Presente

Asunto: Solicitud de becas para MIPYME

Estimado Señor (**Apellido**):

Es un gusto saludarle deseándole éxito en sus actividades. El motivo de la presente es para solicitar su colaboración en la motivación de las pequeñas y medianas empresas (MIPYME) que contratan servicios de consultoría con el financiamiento que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).

El apoyo consiste en otorgar una beca por mes en uno de los cursos programados con el proyecto, esto con el fin de brindar un valor agregado a las empresas que contraten este tipo de servicio.

Para rectificar su apoyo le solicitamos firmar el codo que se encuentra a continuación.

Atentamente,

(Firma)
Nombre
Gerente de Proyectos de Cooperación

Yo, _____ como representante de la
empresa _____ registrada en el Programa de

Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) como una Institución de
Capacitación y

Asistencia Técnica (ICAT) estoy dispuesto no estoy dispuesto a colaborar
en otorgar una beca en uno de los cursos programados.

Nombre

Firma y sello

Fecha

ANEXO 13
MODELO DE CARTA
PARA INVITACIÓN
A EVENTO

(IMPRIMIR EN PAPEL MEMBRETADO)

Guatemala, ____ de _____ de 2006

Título o Profesión
Nombre
Institución
Presente

Asunto: Invitación a desayuno

Estimado Señor (**Apellido**):

Es un gusto saludarle deseándole éxito en sus actividades. El motivo de la presente es para invitarle a un desayuno el ____ de _____ del presente año, con el fin de que conozcan los avances que ha obtenido el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) y los casos exitosos que se han logrado.

Para confirmar su participación favor de completar sus datos en el siguiente cuadro y enviarlo por medio de fax o correo electrónico.

Para más información, no dude en comunicarse.

Atentamente,

(Firma)
Nombre
Coordinadora del PROADE

ANEXO 14

FORMATO PARA REGISTRO DE

NECESIDADES

DE CAPACITACIÓN



NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME)



Nombre de la empresa

Nombre del contacto

Teléfono

Dirección

Área en la que requiere la capacitación

Administrativo

Técnico-productivo

Temas en que requiere la capacitación

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

COMENTARIOS

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

ANEXO 15

DISEÑO DE CORREO A MIPYMES



Estimados Señores:

Es un gusto saludarles deseándoles éxito en sus actividades. El motivo del presente es para hacer de su conocimiento el calendario de cursos administrativos y técnico-productivos programados para el mes de febrero del presente año, de tal forma que puedan participar en los mismos utilizando el financiamiento parcial NO reembolsable que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE).

Cualquier duda, comuníquese con nosotros.

Atentamente,

***Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial
Cámara de Industria de Guatemala
Tel. 2331-9191 y 2334-4848
Fax. 2334-1090
www.industriaguatemala.com/incentivos***

ANEXO 16
DISEÑO DE
CORREO ELECTRÓNICO
A ICAT



Estimados Señores:

Es un gusto saludarles deseándoles éxito en sus actividades. El motivo del presente es para comunicarles que el próximo _____(día) _____(fecha) de _____(mes) del presente año, es la fecha límite para enviar los formularios de validación de los servicios de desarrollo empresarial que tienen programados para el próximo mes con el financiamiento del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)

Cualquier duda, comuníquese con nosotros.

Atentamente,

***Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial
Cámara de Industria de Guatemala
Tel. 2331-9191 y 2334-4848
Fax. 2334-1090
www.industriaguatemala.com/incentivos***

ANEXO 17
DISEÑO DE CARTA
A OFERENTES

(IMPRIMIR EN PAPEL MEMBRETADO)

Guatemala, ____ de _____ de 2006

Título o Profesión
Nombre
Institución
Presente

Asunto: Utilización del programa como herramienta

Estimado Señor (**Apellido**):

Es un gusto saludarle deseándole éxito en sus actividades. El motivo de la presente es para exhortarle a utilizar el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) como una herramienta para motivar a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) a contratar servicios de desarrollo empresarial (capacitación y consultoría) ya que cuentan con un financiamiento parcial NO reembolsable.

Para cualquier duda, comuníquese con nosotros.

Atentamente,

(Firma)
Nombre
Coordinadora del PROADE

ANEXO 18
CARTA DE DISPONIBILIDAD
DE FINANCIAMIENTO
A MIPYMES

(IMPRIMIR EN PAPEL MEMBRETADO)

Guatemala, ____ de _____ de 2006

Título o Profesión
Nombre
Institución
Presente

Asunto: Disponibilidad de financiamiento

Estimado Señor (**Apellido**):

Es un gusto saludarle deseándole éxito en sus actividades. El motivo de la presente es para comunicarle que El Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) aún cuenta con una disponibilidad para su empresa _____ de _____ incentivos de capacitación de Q.200.00 cada uno, los cuales son utilizables uno por curso aprobado por el programa; además cuenta con _____ incentivos de consultoría, los cuales varían en su monto según el tipo de servicio de consultoría que contrate (diagnóstico administrativo Q. 4,800.00, asistencia técnica Q. 5,600.00 y capacitación en planta Q. 4,000.00).

Para utilizar este financiamiento, debe contratar servicios de desarrollo empresarial con empresas que se encuentren aprobadas como oferentes de estos servicios en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) las cuales se les cataloga como: Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT).

Para más información, no dude en comunicarse.

Atentamente,

(Firma)
Nombre
Coordinadora del PROADE

ANEXO 19

CARTA A MIPYMES

NUEVAS

(IMPRIMIR EN PAPEL MEMBRETADO)

Guatemala, ____ de _____ de 2006

Título o Profesión
Nombre
Institución
Presente

Asunto: Presentación del PROADE

Estimado Señor (**Apellido**):

Es un gusto saludarle deseándole éxito en sus actividades. El motivo de la presente es para darle a conocer el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE), proyecto ejecutado actualmente por la Cámara de Industria de Guatemala (CIG) y el co-financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El PROADE otorga financiamiento parcial NO reembolsable a las micro, pequeñas y medianas empresas (de 1 a 100 empleados) para la contratación de servicios de desarrollo empresarial.

Para lo cual, adjunto a esta carta encontrará una presentación impresa del programa para lo conozca con más detalle, esperando que pueda participar.

Cualquier duda, estamos a la orden.

Atentamente,

(Firma)
Nombre
Gerente

ANEXO 20

ENTREVISTA A GERENCIA

DE PROYECTOS

DE COOPERACIÓN

**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA**

**DIRIGIDA A GERENCIA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN
PROGRAMA DE APOYO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL (PROADE)
CÁMARA DE INDUSTRIA DE GUATEMALA (CIG)**

OBJETIVO: realizar un estudio mercadológico que permita conocer cómo se efectúan actualmente los servicios de capacitación y consultoría en las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) y con base a los resultados obtenidos, generar propuestas para su fortalecimiento.

La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos de elaboración de tesis.

DATOS GENERALES

Nombre del entrevistado(a): _____

Cargo que ocupa: _____

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

1. ¿Cuál es el objetivo del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?

2. ¿Existen programas similares al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?

Sí
 No

¿Cuáles?

3. **¿Cuál es la competencia directa del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?**

4. **¿Cuál es la competencia indirecta del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?**

5. **¿Qué otros proyectos está planificando la Cámara de Industria de Guatemala para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa?**

6. **¿Cuáles son las estrategias que más se han utilizado para dar a conocer el PROADE?**

<input type="checkbox"/>	Estrategias publicitarias
<input type="checkbox"/>	Estrategias de servicio al cliente
<input type="checkbox"/>	Estrategias de promoción de ventas
<input type="checkbox"/>	Estrategias de relaciones públicas
<input type="checkbox"/>	Estrategias de mercadeo directo
<input type="checkbox"/>	Estrategias de venta personal
<input type="checkbox"/>	Otras Especifique _____

7. **¿Cuáles son las bases para fijar el monto del subsidio que se otorga a la micro, pequeña y mediana empresa?**

8. ¿Cuenta el PROADE con un programa de servicio al cliente?

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Sí

No ¿Por qué?

9. ¿Cuenta el Proade con estrategias de mercadeo que puedan ser proporcionadas a las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica para ofrecer sus servicios?

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Sí

No ¿Por qué?

10. ¿Cuáles son los objetivos que se han cumplido con la ejecución del PROADE a la micro, pequeña y mediana empresa?

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 21

ENCUESTA A ICAT

**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA**

**DIRIGIDA A INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA (ICAT)
PROGRAMA DE APOYO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL (PROADE)
CÁMARA DE INDUSTRIA DE GUATEMALA (CIG)**

OBJETIVO: realizar un estudio mercadológico que permita conocer cómo se efectúan actualmente los servicios de capacitación y consultoría en las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) y con base a los resultados obtenidos, generar propuestas para su fortalecimiento.

La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos de elaboración de tesis.

DATOS GENERALES

Nombre del entrevistado(a): _____

Cargo que ocupa: _____

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

1. ¿Cuáles son los servicios que proporciona la institución y/o empresa?

- | | | |
|--------------------------|--------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Capacitación | |
| <input type="checkbox"/> | Consultoría | |
| <input type="checkbox"/> | Otros | ¿Cuáles? _____ |

2. ¿Cuáles son las áreas en las que se especializa su empresa?

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Administrativo |
| <input type="checkbox"/> | Técnico - productivo |

3. ¿Con cuántos empleados fijos cuenta su empresa actualmente?

- | | |
|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | de 1 a 5 |
| <input type="checkbox"/> | de 6 a 50 |
| <input type="checkbox"/> | de 51 a 100 |
| <input type="checkbox"/> | de 100 a más |

4. ¿Cómo califica usted las instalaciones de su empresa?

- Excelentes
- Regulares
- Malas

5. ¿Cómo califica usted al recurso humano que ejecuta los servicios?

- Excelentes
- Regulares
- Deficientes

6. ¿En qué se basa la empresa para fijar el precio de los servicios que presta?

- Costos del servicio
 - Calidad del servicio
 - Condiciones del mercado
 - Otros
- ¿Cuáles? _____

7. ¿Cómo conoció el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)?

- Agentes del Proade
 - Anuncios en prensa escrita
 - Noticieros
 - Trifoliales
 - Referencias de colegas
 - Otros
- ¿Cuáles? _____

8. ¿Desde hace cuánto tiempo pertenece usted al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?

- Menos de un año
- Un año
- Dos años
- Tres años
- Cuatro años
- Cinco años

9. ¿Cómo considera usted el porcentaje o monto del subsidio que otorga el PROADE?

- Alto
- Normal
- Bajo

10. ¿Cuenta su empresa con un departamento de servicio al cliente?

- Sí
 - No
- ¿Por qué? _____

11. ¿Ofrece su empresa algún valor agregado a los servicios prestados?

Sí ¿Cuál? _____

No ¿Por qué? _____

12. ¿Qué estrategias de mercadeo utiliza usted para dar a conocer los servicios de capacitación y consultoría que brinda su empresa?

- Estrategias publicitarias
- Estrategias de servicio al cliente
- Estrategias de promoción de ventas
- Estrategias de relaciones públicas
- Estrategias de mercadeo directo
- Estrategias de venta personal
- Otras Especifique _____

13. ¿Han utilizado nuevas estrategias de mercadeo a partir de su participación en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?

Sí
 ¿Cuáles? _____

No
 ¿Por qué? _____

14. ¿Qué resultados ha obtenido su empresa al pertenecer al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?

- Incremento en las ventas
- Incremento en el recurso humano
- Posicionamiento en el mercado meta
- Fortalecimiento de los procesos
- Otros ¿Cuáles? _____

15. ¿Considera usted que la micro, pequeña y mediana empresa estaría dispuesta a pagar la totalidad de los servicios de desarrollo empresarial que usted ofrece?

Sí
 No ¿Por qué? _____

16. ¿Cómo considera el trámite de registro como ICAT en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?

- Complejo
- Normal
- Sencillo

Si su respuesta es normal o complejo ¿Por qué?

17. ¿Cómo le parecen los trámites de aprobación para ejecutar servicios de desarrollo empresarial con el apoyo del Proade?

- Complejo
- Normal
- Sencillo

Si su respuesta es normal o complejo ¿Por qué?

18. ¿Cómo le pareció el servicio proporcionado por el personal del PROADE?

- Excelente
- Regular
- Malo

¿Por qué?

SUGERENCIAS

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 22
ENCUESTA A MIPYMES
QUE HAN UTILIZADO
EL PROADE

**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA**

**DIRIGIDA A MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)
PROGRAMA DE APOYO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL (PROADE)
CÁMARA DE INDUSTRIA DE GUATEMALA (CIG)**

OBJETIVO:

Realizar un estudio mercadológico que permita conocer cómo se ejecutan actualmente los servicios de capacitación y consultoría en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) y el servicio prestado por el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (Proade); en base a los resultados obtenidos generar propuestas para incrementar la contratación de servicios de desarrollo empresarial.

La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos de elaboración de tesis.

DATOS GENERALES:

Nombre del entrevistado (a): _____

Cargo que ocupa: _____

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

11. ¿Cómo conoció el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)?

- Agentes del Proade
- Anuncios en prensa escrita
- Noticieros
- Trifoliales
- Referencias de colegas
- Otros ¿Cuáles? _____

12. ¿Cuáles son los servicios que usted más ha demandado en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)?

- Capacitación
- Consultoría
- Otros Cuáles? _____

13. ¿Cuáles son las áreas en las que usted demanda más los servicios de desarrollo empresarial?

- Administrativo
- Técnico - productivo

14. ¿Desde hace cuánto tiempo ha recibido servicios con el apoyo del PROADE?

- Menos de un año
- Un año
- Dos años
- Tres años
- Cuatro años
- Cinco años

15. Mencione el nombre de la(s) empresa(s) que le han proporcionado los servicios de capacitación y/o consultoría que usted ha ejecutado con el apoyo del PROADE

16. ¿Cómo califica usted las instalaciones de la(s) empresa(s) que le ha(n) prestado los servicios?

- Excelentes
- Regulares
- Malas

17. ¿Cómo califica usted a los consultores o instructores que le han prestado los servicios tanto de capacitación como de consultoría?

- Excelentes
- Regulares
- Deficientes

18. ¿Cómo le pareció el procedimiento a seguir para la ejecución del servicio?

- Complejo
- Normal
- Sencillo

19. ¿Cómo le pareció el tipo de servicio que le prestaron estas empresas?

- Excelente
- Regular
- Malo

20. ¿Recibió algún valor agregado al servicio recibido?

- Sí ¿Cuál? _____
- No

21. ¿Cómo le pareció el precio del servicio?

- Alto
- Normal
- Bajo

22. ¿Cómo conoció usted a la(s) empresa(s) que le proporcionaron el o los servicios de capacitación y/o consultoría?

- Agentes del Proade
- Anuncios en prensa escrita
- Noticieros
- Trifoliales
- Referencias de colegas
- Otros ¿Cuáles? _____

23. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa actualmente?

- de 1 a 5
- de 6 a 50
- de 51 a 100
- de 100 a más

24. ¿Qué resultados ha obtenido su empresa al pertenecer al Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?

- Incremento en las ventas
- Incremento en el recurso humano
- Posicionamiento en el mercado meta
- Fortalecimiento de los procesos
- Otros ¿Cuáles? _____

25. ¿Estaría dispuesto usted a pagar la totalidad de los servicios de desarrollo empresarial que requiera?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

26. ¿Ha asistido usted a solicitar los incentivos a la Cámara de Industria de Guatemala?

- Sí
- No

(Si su respuesta es negativa) ¿Por qué?

27. ¿Cómo le pareció el servicio que le proporcionó el personal del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?

- Excelente
- Regular
- Malo

¿Por qué?

28. ¿Cómo le pareció el trámite de solicitud de incentivos en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?

- Complejo
- Normal
- Sencillo

Si su respuesta es normal o complejo ¿Por qué?

29. ¿Qué aspectos considera usted que pueden mejorar el servicio que prestan dichas empresas?

SUGERENCIAS

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 23

ENCUESTA A MIPYMES

QUE NO HAN UTILIZADO

EL PROADE

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA
DIRIGIDA A MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)
QUE NO HAN UTILIZADO EL SUBSIDIO DEL PROGRAMA DE APOYO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
(PROADE)
CÁMARA DE INDUSTRIA DE GUATEMALA (CIG)

OBJETIVO:

Realizar un estudio mercadológico que permita conocer la razón por la cual las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) no han utilizado el subsidio del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (Proade); y con base a los resultados obtenidos generar propuestas para incrementar la contratación de servicios de desarrollo empresarial.

La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos de elaboración de tesis.

DATOS GENERALES:

Nombre del entrevistado (a): _____

Cargo que ocupa: _____

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

30. ¿Contrata usted servicios de desarrollo empresarial (capacitación y/o consultoría)?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

31. ¿Conoce el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (Proade)?

<input type="checkbox"/>	Si	
<input type="checkbox"/>	No	Continúe con la pregunta 5

32. ¿Por qué medios conoció el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (Proade)?

<input type="checkbox"/>	Agentes del Proade	
<input type="checkbox"/>	Anuncios en prensa escrita	
<input type="checkbox"/>	Noticieros	
<input type="checkbox"/>	Trifoliales	
<input type="checkbox"/>	Referencias de colegas	
<input type="checkbox"/>	Otros	¿Cuáles? _____

33. Ha contratado servicios de capacitación y/o consultoría con el financiamiento que otorga el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?

<input type="checkbox"/>	Si	Finaliza la encuesta
<input type="checkbox"/>	No	Continúe la encuesta

34. ¿Le interesa contratar los servicios de capacitación y/o consultoría en un futuro?

<input type="checkbox"/>	Si	
<input type="checkbox"/>	No	Finaliza la encuesta

35. ¿Con qué frecuencia contrataría usted los servicios de desarrollo empresarial?

<input type="checkbox"/>	Regularmente
<input type="checkbox"/>	Frecuentemente
<input type="checkbox"/>	Esporádicamente

36. ¿Por qué dejaría usted de contratar servicios de desarrollo empresarial?

37. ¿Qué incentivo le gustaría recibir para volver a contratar servicios de desarrollo empresarial?

38. ¿Qué medios sugiere para dar a conocer el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (Proade)?

<input type="checkbox"/>	Medios escritos (periódicos, revistas)	
<input type="checkbox"/>	Televisión	
<input type="checkbox"/>	Radio	
<input type="checkbox"/>	Vallas Publicitarias	
<input type="checkbox"/>	Página Web	
<input type="checkbox"/>	Trifoliales	
<input type="checkbox"/>	Otros	¿Cuáles? _____

39. ¿Cuáles son las áreas en las que a usted le interesaría a usted más aplicar los servicios de desarrollo empresarial?

<input type="checkbox"/>	Administrativo	(mercadeo, finanzas, producción, ventas, etc.)
<input type="checkbox"/>	Técnico - productivo	(reparación de equipos, repostería, cocina, etc.)

40. ¿Asistiría usted personalmente a solicitar el subsidio a las oficinas del proyecto en ejecución?

<input type="checkbox"/>	Si	
<input type="checkbox"/>	No	¿Por qué? _____

41. Tomando en cuenta que es importante que usted cubra un porcentaje del costo del servicio que contrata, ¿Qué porcentaje le gustaría recibir por parte de un proyecto como el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?

<input type="checkbox"/>	75% al 100%
<input type="checkbox"/>	50% al 74%
<input type="checkbox"/>	25% al 49%
<input type="checkbox"/>	0% al 25%

42. ¿Influye en su decisión de contratar servicios de desarrollo empresarial el prestigio de la empresa oferente?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

43. ¿En dónde prefiere que se desarrolle el servicio de capacitación y/o consultoría?

<input type="checkbox"/>	Dentro de las instalaciones de su empresa
<input type="checkbox"/>	Fuera de las instalaciones de su empresa

SUGERENCIAS

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 24

ENCUESTA A

PERSONAL DE PROADE

**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA**

**DIRIGIDA AL PERSONAL QUE INTEGRA EL EQUIPO DEL PROGRAMA DE APOYO PARA
EL DESARROLLO EMPRESARIAL (PROADE)
CÁMARA DE INDUSTRIA DE GUATEMALA (CIG)**

OBJETIVO:

Realizar un estudio mercadológico que permita conocer la opinión del personal que integra el equipo de Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (Proade); y con base a los resultados obtenidos generar propuestas para incrementar la contratación de servicios de desarrollo empresarial.

La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos de elaboración de tesis.

DATOS GENERALES:

Nombre del entrevistado (a): _____

Cargo que ocupa: _____

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

44. Cuando inició su relación laboral ¿Recibió alguna inducción?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

45. ¿Reciben capacitaciones relacionadas con el tema de servicio al cliente?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

46. ¿Qué otras capacitaciones han recibido?

47. ¿Con qué frecuencia reciben capacitación?

- Regularmente
- Frecuentemente
- Esporádicamente

48. ¿Conoce usted la guía de servicio al cliente del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (Proade)?

- Si
- No

49. ¿Conoce usted el manual de procedimientos del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (Proade)?

- Si
- No

50. ¿Cómo maneja usted los reclamos realizados por los usuarios del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (ICAT y Mipymes)?

51. ¿De qué forma maneja usted las quejas y/o sugerencias realizadas por los usuarios del Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (ICAT y Mipymes)?

52. ¿Cómo se resuelven los problemas internos y externos que son generados en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?

53. ¿Cómo considera la calidad del servicio que se presta en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?

- Excelente
- Regular
- Deficiente

54. ¿Cómo considera que es el servicio que se presta en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?

- Rápido
- Normal
- Lento

55. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial?

- Alto
- Medio
- Bajo

56. ¿Cómo califica usted las instalaciones en las que ha tenido que desempeñar sus actividades relacionadas con los servicios de desarrollo empresarial?

- Excelentes
- Regulares
- Malas

57. ¿Cómo califica usted el equipo con el que cuenta para realizar sus actividades laborales relacionadas con los servicios de desarrollo empresarial?

- Excelente
- Regular
- Obsoleto

SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO

¡Gracias por su colaboración!

GLOSARIO

A

Anuncio

Es todo letrero, aviso, nomenclatura, rótulo, valla, manta o similar que promocioe productos, bienes y servicios, cuyo objetivo puede lucrativo o no.

Afiche

Es un cartel que contiene información impresa acerca de una idea, producto o servicio y se coloca en algún sitio público.

B

Boceto

Es un esquema exacto del tamaño, color, distribución y demás detalles necesarios del anuncio para mostrar como se verá en el anuncio final.

C

Correo Electrónico:

También conocido como *e-mail*, permite enviar información a diferentes personas a través de Internet, utilizando computadoras.

I

Institución de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT)

Son todas las empresas registradas en el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) que ofrecen servicios de desarrollo empresarial a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

Incentivo

Es el aporte económico que el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE) le otorga a la micro, pequeña y mediana empresa para motivarla a contratar los servicios de desarrollo empresarial.

Internet

Acrónimo de Internacional Network of Computers, red informática que conecta a escala mundial miles de redes regionales y varios millones de ordenadores.

M

Micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)

Es el grupo objetivo por el cual fue creado el Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE). Las cuales son catalogadas como tal por el número de empleados (de 1 a 100).

P

Página Web

Es un fichero de datos, que contiene información de interés para los internautas en forma de texto, gráficos, videos, sonidos, enlaces a otras páginas. En las páginas Web puede encontrarse información de todo tipo como horarios de trenes, carteleras de cine, ofertas de trabajo, información cultural, publicidad institucional o comercial, entre otras. También a través de páginas Web se realizan operaciones de comercio electrónico, se realizan encuestas y muchas otras operaciones más.

Programa de Apoyo para el Desarrollo Empresarial (PROADE)

Es un proyecto creado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el objetivo de incentivar a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) a contratar los servicios de capacitación y asistencia técnica para incrementar el desarrollo empresarial.

R

Revista

Es un medio de comunicación escrito que, como todo medio, tiene un grupo objetivo.

S

Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

Son todos aquellos servicios que contribuyen al incremento del desarrollo de las empresas, entre ellos: capacitación, asistencia técnica, diagnóstico empresarial.

Sitio Web

Servidor de Internet que almacena, a disposición de los usuarios de la red, un conjunto determinado de páginas Web. El usuario accede al sitio utilizando un navegador y puede consultar la información almacenada en las páginas publicadas en él.

T

Trifoliar

Es un material impreso en una hoja de papel doblado en tres partes. Por lo general está impreso en tiro y retiro, presenta información sobre una idea, producto o servicio. El texto se ve apoyado por gráficas,

dibujos, imágenes y fotografías para hacer más amena la lectura.

W

World Wide Web (www)

Base universal de datos de información disponible para la mayoría de los usuarios de Internet; su ambiente gráfico hace de la navegación algo simple y excitante.