

**PROGRAMA DE ASESORÍA PARA MICROEMPRESAS
VINCULADAS A MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA**

CARLOS FERNANDO VALENCIA CARDONA

**Trabajo de grado con práctica de servicio social
para optar al título de
Ingeniero Administrativo**

**ESCUELA DE INGENIERIA DE ANTIOQUIA
INGENIERIA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2002**

**PROGRAMA DE ASESORÍA PARA MICROEMPRESAS
VINCULADAS A MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA**

CARLOS FERNANDO VALENCIA CARDONA

**Trabajo de grado con práctica de servicio social
para optar al título de
Ingeniero Administrativo**

**ASESOR METODOLÓGICO:
Elvia Ines Correa**

**ESCUELA DE INGENIERIA DE ANTIOQUIA
INGENIERIA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2002**

**PROGRAMA DE ASESORÍA PARA MICROEMPRESAS
VINCULADAS A MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Directora de Carrera / Piedad Gómez.

Asesor Metodológico / Elvia Ines Correa

Envigado, _____

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	vii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCION	xi
1 GENERALIDADES	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo General	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICACION	15
2 MARCO TEÓRICO	17
2.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA	17
2.1.1 Historia	17
2.1.2 Su metodología	18
2.1.3 La microempresa	19
2.1.4 Servicios que ofrece Microempresas de Antioquia	20
2.1.4.1 Creación de empresas	20
2.1.4.2 Consolidación de empresas	21
2.1.4.3 Crédito	22
2.1.4.4 Asesoría	23
2.1.5 Inducción	24

2.2 TEORIA UTILIZADA PARA DAR LA ASESORIA	24
2.2.1 Administración del Mercadeo	24
2.2.1.1 El Plan Estratégico	25
2.2.1.2 Consumidores meta	25
2.2.1.3 Segmentación del mercado	26
2.2.2 Marketing de Servicios	36
2.2.2.1 Concepto de Servicio	36
2.2.2.2 La estrategia de marketing en el sector servicios	39
2.2.2.3 Marketing Mix	40
2.3 CONCEPTOS Y DEFINICIONES	59
3 DISEÑO METODOLOGICO	69
3.1 METODOLOGIA GENERAL	69
3.2 DELIMITACION ESPACIO – TEMPORAL	70
3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACION	70
3.4 METODOS Y TECNICAS DE ACOPIO DE INFORMACION	73
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION	77
3.5.1 Ficha Técnica y de Información General	77
3.5.1.1 Formato de Ficha Técnica y de Información General	78
3.5.2 Encuesta de satisfacción	80
3.5.2.1 Formato de la encuesta de satisfacción	82
3.6 METODOS DE ANALISIS DE LA INFORMACION	84
3.6.1 Análisis de la situación actual de la microempresa	85
3.6.2 Análisis de las encuestas de satisfacción	86
4 PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	87
4.1 EJECUCION Y RESULTADOS DEL PROYECTO DE ASESORÍA A MICROEMPRESAS	87
4.1.1 CANTEL	88
4.1.1.1 Gestión	88

4.1.2 BOCAS SANAS	89
4.1.2.1 Gestión	89
4.1.2.2 El problema de la recuperación de la cartera y su control	96
4.1.2.3 El problema de la generación de ingresos	101
4.2 CONFLICTOS Y LIMITACIONES EN LAS ASESORIAS	121
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFIA	130
ANEXOS	131
Anexo 1. Formato de Carta de Presentación	
Anexo 2. Folleto de presentación	
Anexo 3. Volante informativo	
Anexo 4. Formato de estadísticas del programa	
Anexo 5. Formato para asignación de citas	
Anexo 6. Formato para control de asistencia a citas	

RESUMEN

Este es el informe final del trabajo de grado, con práctica de servicio social, realizado por Carlos Fernando Valencia Cardona, en la entidad sin ánimo de lucro Microempresas de Antioquia. Este proyecto pretendía formar un vínculo entre los estudiantes de la Escuela de Ingeniería de Antioquia (EIA), próximos a graduarse, y dicha entidad, para encontrar la manera en la que la asesoría de un Ingeniero Administrador, podría ayudar a las microempresas a mejorar y crecer de una manera más sólida y ordenada.

La metodología que se diseñó consta de tres pasos básicos y consecutivos a seguir: en primer lugar, se realizó una asignación de las microempresas en las que, a criterio de Microempresas de Antioquia, la asesoría de un Ingeniero Administrador traería mayores beneficios, estas microempresas fueron para el caso de este trabajo Cantel y Bocas Sanas; en segundo lugar, se hizo un diagnóstico de la situación de la microempresa y de los principales problemas sobre los cuales se podría trabajar para mejorar los resultados de operación, esta etapa sólo se logró terminar con éxito en Bocas Sanas; Finalmente, se establecieron e implementaron soluciones que pretendían eliminar o mitigar los problemas encontrados en la etapa de diagnóstico, para el caso de Bocas Sanas, la solución fue el desarrollo de una nueva línea de negocios.

En cuanto al proyecto puntual desarrollado en Bocas Sanas, puede decirse que fue muy exitoso y el montaje de la nueva línea se realizó en su totalidad, dejando como resultado un nuevo servicio estandarizado y documentado que la microempresa está en capacidad de explotar para su beneficio económico.

En cuanto al proyecto macro de asesoría a microempresarios realizada por estudiantes de la EIA, hay algunas dificultades, como el establecimiento de horarios y otras, en las que tanto los estudiantes como los microempresarios, deben realizar esfuerzos de forma que el provecho sacado del programa sea el máximo posible.

ABSTRACT

This is the final report of the work of degree with social service practice made by Carlos Fernando Valencia Cardona in a non profit organization called Microempresas de Antioquia. This project tried to form a link between the students of the EIA that were close to their graduation and the above mentioned organization in order to find a way in which the office of an assessor, being this assessor a Management Engineer, could help the microcompanies to improve their internal processes and to grow in a more solid and ordered way.

The methodology that was designed consists of three basic and consecutive steps to follow: in the first place, It was done an allocation of the microcompanies in which, to criterion of Microempresas de Antioquia, the office of an assessor would bring greater benefits, these microcompanies were for the case of this work Cantel and Bocas Sanas; secondly, it was made a diagnosis of the situation of each microcompany and an identification of the main problems on which it would be possible to make changes looking forward to improve the operational results, this stage was only successfully finished in Bocas Sanas; Finally, some solutions that tried to eliminate or to mitigate the problems found in the diagnosis stage were designed and implemented, for the case of Bocas Sanas the solution was the development of a new line of businesses.

Regarding the specific project developed in Bocas Sanas, it can be said that it was very successful and the assembly of the new line of bussiness was totally made leaving as result a new standardized and documented service

that the microcompany is in capacity to explode for its economic benefit. Regarding the main project of consultant's office to microindustrialists made by students of the EIA it is necessary to say that there are some difficulties, such as the establishment of schedules and some other problems, in which the students and the microindustrialists will have to make efforts in order to obtain the maximum possible benefit from the program.

INTRODUCCION

El presente informe contiene el reporte de la gestión realizada por el autor durante su trabajo de grado con práctica de servicio social y constituye uno de los requisitos con el cual éste debe cumplir para obtener el título de Ingeniero Administrador la Escuela de Ingeniería de Antioquia.

El trabajo fue realizado en la entidad sin ánimo de lucro llamada Microempresas de Antioquia, durante el periodo de tiempo comprendido entre los meses de Agosto de 2001 y Junio de 2002, se desarrolló en su totalidad en la ciudad de Medellín y tuvo como objetivo básico la formación de un vínculo entre los estudiantes de la EIA próximos a graduarse y Microempresas de Antioquia para encontrar la manera en la que la asesoría de un Ingeniero Administrador podría ayudar a las microempresas a mejorar y crecer de una manera más sólida y ordenada.

Para el logro del objetivo propuesto, se diseñó una metodología que consistió de tres fases básicas y consecutivas a seguir: en primer lugar, se realizó una asignación de las microempresas en las que el asesor desarrollaría su rol de consejero, identificador de problemas y generador de soluciones, esta asignación fue realizada por Microempresas de Antioquia según las necesidades de las microempresas y el perfil del asesor; el segundo paso, consistió en la realización de un diagnostico general de cada microempresa que permitiera obtener una visión general del negocio e identificar las áreas en las que se enfocaría la gestión del asesor; por último, se procedió al diseño e implementación de medidas que buscaban mejoras para las microempresas en las áreas en las cuales se identificaron problemas.

El proyecto pudo desarrollarse en su totalidad solamente en una de las microempresas, debido al gran número de limitantes que, como se verá a lo largo de este reporte, existen a la hora de tratar de establecer una relación entre el asesor y el microempresario que sea fuerte, con comunicación excelente en ambos sentidos de la relación, y que arroje resultados positivos. Sin embargo, los resultados obtenidos con Bocas Sanas son excelentes, se ha desarrollado una nueva línea de negocios que aprovechándose de las fortalezas de la microempresas en sus dos líneas de negocios originales ha capturado un nicho de mercado interesante y en los dos primeros eventos realizados a representado ingresos para Bocas Sanas por más de COP 15,000,000.

Así mismo, el desarrollo del proyecto de asesoría para microempresas, permitió establecer varios cambios que es necesario realizar en los futuros proyectos de manera que puedan ser más fácilmente controlados y los resultados positivos que arrojen sean aun mucho mayores que lo que arrojó el proyecto que se desarrolló con los estudiantes de Ingeniería Administrativa de la EIA que se gradúan en Agosto de 2002. La principal necesidad que se percibe en el proyecto, es la de establecer una metodología y un sistema de control estándar que exija los practicantes un reporte continuo de las actividades desarrolladas y los logros obtenidos de manera que el seguimiento sea permanente y se puedan así tomar medidas correctivas en el desarrollo del proyecto cuando sea necesario.

Otra de las recomendaciones que surgen del desarrollo de este proyecto y de la experiencia que se tuvo, es la necesidad de comprometer un poco más a los microempresarios con el programa, ya que su disposición y disponibilidad tanto horaria como de actitud son básicas para que la labor del asesor se haga más eficiente y el proyecto se desarrolle lo más ágilmente posible de manera que todos los interesados del mismo salgan lo más beneficiados posible.

Finalmente se quiere agradecer y manifestar gran gratitud a todas aquellas instituciones y personas que hicieron posible la realización de este trabajo de grado con práctica de servicio social. Muchas gracias a la EIA por su permanente apoyo y preocupación en el desarrollo del proyecto, a Microempresas de Antioquia por la oportunidad brindada y por tener siempre las puertas abiertas a las necesidades del asesor, a Bocas Sanas por la confianza brindada y por el gran calor humano que siempre supieron transmitir, a Gudiela Isaza por su paciencia y comprensión para con los asesores, a Piedad Gómez por su acompañamiento e interés no solo durante la realización de este trabajo sino durante todos los años en los que ha estado como directora de Ingeniería Administrativa, a Mariela Duque por el esfuerzo, la dedicación, el tiempo y la fe puestos en el programa, a Inés Correa por su invaluable asesoría para la escritura de este reporte, a Carlos Alberto Montoya por su aval y apoyo como profesor asesor y en general a todos los asesores, profesores y amigos que durante años han visto el desarrollo de un proceso que se concluye con este trabajo de grado.

1. GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo puede la asesoría de un Ingeniero Administrador ayudar a las microempresas a mejorar y crecer de una manera más sólida y ordenada?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General. Desarrollar durante un periodo de dos semestres académicos un programa de asesorías administrativas y financieras a un grupo de microempresas vinculadas a Microempresas de Antioquia con el fin de lograr mejoras en sus diferentes áreas funcionales que les permitan mejorar tanto su rentabilidad como la calidad de sus productos y procesos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer de una manera profunda cada una de las microempresas seleccionadas para el programa con el fin de realizar recomendaciones a lo largo del programa.
- Establecer y mostrar a los microempresarios seleccionados las diferentes opciones y posibilidades que tienen de mejorar su desempeño, así como

la forma de implementarlas en sus microempresas, buscando así no darles la solución sino que ellos mismos lleguen a ella entendiendo todo lo que está pasando en su “micro-organización”.

- Desarrollar a lo largo del programa un sistema de auto evaluación que se ajuste a las condiciones externas y a las características internas de cada una de las microempresas buscando que al finalizar el programa los microempresarios estén en capacidad de continuar realizando un seguimiento activo de los campos en los cuales se trabajó.
- Realizar una evaluación final objetiva acompañada de recomendaciones que sean de real valor para la empresa.

1.3JUSTIFICACION

Actualmente nuestro país pasa por una situación de recesión de la cual apenas empieza a recuperarse. Desde la apertura en 1991 hasta hoy las industrias colombianas se han reducido en cantidad a menos de la mitad y hemos experimentado crecimientos económicos decrecientes en el tiempo. La desaparición de empresas y falta de oportunidades y competitividad en muchos sectores han hecho que el desempleo y muchos otros indicadores como el nivel de pobreza lleguen a niveles verdaderamente preocupantes.

Ante la falta de oportunidades laborales y el ambiente de recesión, muchos - ya sea solos o agrupándose- han decidido hacerle frente a la crisis y han creado sus propias microempresas con la esperanza de convertirlas en negocios rentables que permitan mejorar el bienestar de sus dueños y a su vez ofrezcan oportunidades de empleo a muchas otras personas a través de su actividad.

En este momento muchas Microempresas intentan acceder a crédito tanto para comenzar como para expandirse pero bajo el riesgo de no poder cumplir con el servicio de la deuda debido a las diferentes falencias estructurales y funcionales de cualquier microempresa que apenas surge, además de no contar con asesoría que les permita mejorar en los campos que así lo requieran y disminuir así el riesgo.

Al considerar las microempresas como una salida viable a la crisis por la que pasa actualmente el país, se hace imperativo brindarles todo el apoyo económico, logístico y administrativo posible de modo que su crecimiento se dé de una manera sólida y ordenada. Microempresas de Antioquia consciente de esta necesidad ha estado trabajando durante los últimos años con los microempresarios antioqueños brindándoles acceso a créditos y asesorías que les permitirán desarrollarse en el tiempo con mira a convertirse en medianas empresas.

Ese papel de asesor es entonces el que se desempeñó dentro de Microempresas de Antioquia, así la búsqueda de un mejor bienestar social junto con la mejoría de las futuras industrias de nuestro país se convierten entonces en la principal justificación de este trabajo.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA

2.1.1 Historia. La corporación Microempresas de Antioquia es una entidad privada sin ánimo de lucro que tiene como objetivo principal estimular el desarrollo y la estabilidad de las unidades productivas del Departamento de Antioquia, aportando de esta forma una posible solución al problema del desempleo en la región.

Busca mejorar la calidad de vida de los antioqueños, apoyando la generación de empleo mediante la creación de microempresas productivas, competitivas y con posibilidad de permanencia en el mercado.

Microempresas de Antioquia nace en 1974 como un programa de desarrollo social de la empresa Fabricado, este programa estaba basado en la ejecución de proyectos de promoción del empleo. En 1980, debido a problemas económicos de la textilera, se decide invitar a la empresa privada antioqueña a continuar con el programa de generación de empleo.

La junta de la Corporación de Desarrollo Social de Fabricato decide crear dos comités, uno de orientación y otro de asesoría técnica. El primero estaba integrado por la Cámara de Comercio, Proantioquia y Amigos 80; éste tenía como función la dirección general del programa. El comité Técnico estaba integrado por Codesarrollo, la Universidad EAFIT, la Fundación Enrique Toro

y la Corporación Financiera Popular; este comité tenía por función la preparación de estudios y la presentación de iniciativas.

Este grupo de empresarios se convierte en el promotor de la Corporación Microempresas de Antioquia, ya que un programa de desarrollo social y generación de empleo era un aporte importante a la solución del desempleo del Departamento.

En 1983 Microempresas adquiere su personería jurídica y empieza a desarrollar una metodología propia de generación de empleo, a partir de la promoción de microempresas. Además se realizan gestiones ante el Banco Interamericano de Desarrollo para obtener un crédito blando destinado a la creación y fortalecimiento de microempresas.

Desde entonces Microempresas de Antioquia se ha consolidado como una entidad que ofrece como principales servicios créditos de inversión a los microempresarios del departamento de Antioquia y asesoría en las diferentes áreas administrativas como una forma de asegurar la buena administración de los recursos entregados a la microempresa y de aumentar las expectativas de crecimiento de la misma.

2.1.2 Su metodología. Desde la perspectiva de Microempresas de Antioquia, las personas con conocimiento de un oficio y desempleadas se encuentran en capacidad de crear sus propias empresas pero necesitan crédito para la adquisición de activos fijos y capital de trabajo, además requieren capacitación y asesoría administrativa para consolidar su microempresa.

La corporación ha desarrollado dos metodologías de apoyo a la microempresa: la primera esta dirigida a quienes desean crear una empresa y la segunda a quienes tienen una microempresa y desean fortalecerla.

Para los primeros, Microempresas de Antioquia creó el programa de Creación de Empresas en el cual los empresarios, de acuerdo con su nivel educativo, se inscriben en un programa de formación empresarial que busca identificar sus potencialidades empresariales y entregar las herramientas necesarias para asumir el reto de crear una empresa sólida y con futuro.

Las personas con una microempresa establecida ingresan al Programa Microempresas, en el que la corporación les ofrece tres servicios: formación empresarial en administración básica, crédito y asesoría empresarial.

Hasta 1992 el servicio de crédito ofrecido por Microempresas de Antioquia era intermediado por entidades financieras de la ciudad, pero desde entonces se tienen fondos de crédito propios, con entidades afines y se intermedian dineros del Gobierno Nacional y Departamental.

La experiencia adquirida en la atención a la microempresa los llevó a crear el programa de asesoría, como un servicio que acompaña al crédito, ya que ésta permite atender los problemas puntuales de la microempresa de una manera oportuna, y garantiza su consolidación.

2.1.3 La microempresa. Las microempresas son definidas como las unidades económicas que ocupan hasta 10 trabajadores y poseen activos inferiores a USD 64,000

Se estima que en Colombia las microempresas ocupan el 26% de los trabajadores asalariados, el 93% de los trabajadores independientes y el 33% de los patrones, en ellas se concentra el 51% del empleo nacional.

La productividad laboral promedio en la microempresa es 40%, la cual es inferior al promedio nacional. Entre los factores que explican esta situación se encuentran la deficiente formación empresarial, el atraso, la mano de obra menos calificada y deficiencias en los procesos de planeación, organización, dirección y control en las diferentes áreas principalmente en la de producción. Estas limitaciones afectan los niveles de competitividad y disminuyen el margen de utilidad de las empresas.

Sin embargo la microempresa tiene como ventaja competitiva su flexibilidad tecnológica para adaptarse a los cambios del mercado y los bajos requerimientos de inversión.

2.1.4 Servicios que ofrece Microempresas de Antioquia

2.1.4.1 Creación de empresas. La corporación Microempresas de Antioquia ofrece dos programas de formación:

Programa CEFE: Es un curso de capacitación dirigido a personas que desean descubrir su potencial empresarial y crear una empresa con altas posibilidades de crecimiento, solidez y permanencia en el mercado.

CEFE es una metodología de Creación de Empresas y Formación de Empresarios desarrollada con éxito en diferentes países del mundo por la Agencia Alemana de Cooperación Técnica Internacional GTZ.

La duración del curso es de 60 horas y su contenido es el siguiente:

- Características Empresariales Personales
- Identificación y Selección de Ideas de Negocio
- Preparación y Elaboración del Plan de Negocio

Programa Creaempresa: Es un curso de capacitación para estudiantes, técnicos y profesionales que deseen ser empresarios y tengan una idea definida de la empresa que desean crear.

Su duración es de 40 horas y su contenido es el siguiente:

- Motivación Empresarial
- Estudio del Mercado
- Estudio Técnico
- Estudio Administrativo
- Estudio Legal
- Estudio Financiero

2.1.4.2 Consolidación de empresas. La corporación Microempresas de Antioquia ofrece dos programas de formación:

Ciclo básico de Administración: El Ciclo Básico de Administración está orientado a las personas que cuentan con una microempresa en funcionamiento y a quienes quieren adquirir los conocimientos administrativos básicos.

El Ciclo Básico de Administración es un curso teórico práctico, con talleres individuales, grupales y simulación de casos empresariales.

La duración de este curso es de 60 horas y su contenido es el siguiente:

- Área Administrativa
- Área de Contabilidad y Finanzas
- Área de Mercadeo
- Área de Proyectos de Inversión

Ciclo Avanzado de Administración. Orientado a todos aquellos empresarios que realizaron el Ciclo Básico de Administración y desean mayor crecimiento y desarrollo de su microempresa.

La duración del curso es de 60 horas y su contenido es el siguiente:

- Gerencia del Servicio
- Mercadeo en Acción
- Aspectos Legales Laborales
- Aspectos Legales Tributarios
- Presupuestos

2.1.4.3 Crédito: El sector de la microempresa, en países como el nuestro, tiene dificultades para acceder a créditos de la banca tradicional, ya que no cumple a cabalidad con los requisitos legales exigidos. Además los programas de plazos, intereses y montos no cubren las necesidades específicas de los microempresarios.

Microempresas de Antioquia ofrece créditos empresariales para capital de trabajo, activos fijos y reestructuración de pasivos.

Las principales ventajas que ofrecen estos créditos son:

- Atención personalizada
- Se otorgan créditos sin depósitos de ahorro
- Asesoría de inversiones
- Tasas de interés competitivas
- Se otorgan períodos de gracia
- Se aceptan diferentes alternativas de garantía

2.1.4.4 Asesoría. Las microempresas apoyadas por Microempresas de Antioquia reciben asesoría ya que a partir de ella la Corporación garantiza el éxito y permanencia de las mismas.

Cuando el empresario ingresa a los programas de la Corporación se realiza un diagnóstico de su empresa, este diagnóstico se realiza con la guía de un profesional de Microempresas de Antioquia. A partir de este diagnóstico se realiza un plan de acción que permitirá superar las deficiencias competitivas de la empresa y enfrentar los nuevos retos con éxito.

Las principales áreas y temas en los que se presta esta asesoría son:

- Administración
- Mercadeo
- Costos
- Aspectos Legales
- Aspectos Tributarios
- Montaje de Cuentas.

2.1.5 Inducción. Después de la aceptación del anteproyecto por parte del Concejo Académico de la EIA y por parte de Microempresas de Antioquia, se prosiguió al desarrollo del proyecto. Así antes de la asignación formal de las microempresas que es la primera etapa del proyecto se realizó una inducción en la que básicamente se trabajaron dos aspectos:

- Conocimiento general de la institución Microempresas de Antioquia: Se conoció la historia de la institución, los servicios que ofrece a los microempresarios y el papel que esta entidad tiene dentro de la comunidad.
- Visitas para conocer el mundo de los microempresarios: Se realizaron dos visitas en compañía de uno de los Asesores de Crédito, con las cuales se pretendía que el practicante percibiera el perfil, el tamaño y la actividad de las microempresas que le serían potencialmente asignadas y expresara su conformidad de desarrollar el proyecto en estas.

2.2 TEORIA UTILIZADA PARA DAR LA ASESORIA

2.2.1 Administración del Mercadeo. Es el análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de programas diseñados para crear, desarrollar y mantener intercambios benéficos con compradores meta, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales. Por consiguiente, la administración del mercadeo implica una administración de la demanda, lo que a su vez implica administrar las relaciones con el cliente.

La demanda de una compañía proviene de dos grupos: los clientes nuevos, y los clientes subsecuentes. La teoría y la práctica del mercadeo tradicional se han enfocado a traer nuevos clientes y lograr la venta. Sin embargo, hoy en

día el énfasis está cambiando. Además de diseñar estrategias para atraer a nuevos clientes y crear transacciones con ellos, en la actualidad las compañías se están esforzando al máximo para conservar a los clientes actuales y desarrollar relaciones perdurables con los compradores.

El proceso de mercadeo de una compañía se basa principalmente en la definición de tres aspectos básicos: su plan estratégico, sus consumidores meta y la segmentación del mercado.

2.2.1.1 El Plan Estratégico. Define la misión y los objetivos generales de una compañía. Dentro de cada unidad de negocio, el mercadeo desempeña un papel, al ayudar a lograr los objetivos estratégicos generales.

La compañía identifica el mercado total, lo divide en segmentos más pequeños, selecciona los más prometedores y se aboca a servirlos y satisfacerlos. Diseña una mezcla de mercadeo que se compone de factores bajo su control: producto, plaza (distribución), precio y promoción. Para encontrar la mejor mezcla y ponerla en acción, la compañía lleva a cabo el análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control del mercadeo. Mediante estas actividades la compañía observa el ambiente mercadológico y se adapta a él.

2.2.1.2 Consumidores meta. Para tener éxito en el mercadeo competitivo actual, las compañías deben estar centradas en el cliente, en atraer a los compradores de los competidores y en conservarlos proporcionando un valor mayor.

Pero antes de que se pueda satisfacer a los clientes, una compañía debe primero comprender sus necesidades y sus deseos. Por consiguiente, un

mercadeo serio requiere un análisis cuidadoso de los consumidores. Las compañías saben que no pueden satisfacer a todos los clientes de la misma manera. Hay muchas clases diferentes de consumidores, con demasiados tipos de necesidades diferentes. Y algunas compañías se encuentran en una posición mejor para servir ciertos segmentos del mercado. De manera que cada compañía debe dividir el mercado total, elegir los mejores segmentos y diseñar estrategias para servir a los segmentos elegidos y obtener utilidades, mejor de lo que lo hacen sus competidores.

2.2.1.3 Segmentación del mercado

El concepto de segmentación. La empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. Sin embargo, el mercado no es un todo homogéneo, sino que está formado por multitud de personas y organizaciones con características y comportamientos muy dispares. ¿Cómo puede la empresa adaptarse a tanta diversidad?

La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la empresa.

Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado. No hay que confundir la segmentación del mercado con la diferenciación del producto.

Los segmentos pueden ser seleccionados como mercados-meta. Esta elección se hará teniendo en cuenta dos aspectos: 1. Los recursos y capacidades de la empresa y, 2. Los requerimientos del mercado.

Enfoques para la elección de los mercados meta. Hay dos tipos de enfoque que puede adoptar la empresa:

- **El mercado total:** La empresa elige como mercado-meta a todos los compradores potenciales. Se supone que todos estos compradores tienen el mismo tipo de necesidad, que puede ser satisfecha con un único marketing-mix.
- **El mercado segmentado:** Este enfoque se utiliza cuando el mercado es heterogéneo, es decir, cuando el mercado está formado por personas u organizaciones que tienen características y necesidades diferenciadas. Los distintos grupos o segmentos, de ser elegidos como mercados-meta, podrán ser atendidos con distintos programas de marketing-mix que tendrán en cuenta sus necesidades específicas.

Razones para segmentar un mercado. La segmentación supone poner en práctica el enfoque de marketing orientado hacia el cliente, es decir, descubrir las necesidades de los distintos segmentos y atenderlas de forma específica y diferenciada.

Así pues, las ventajas que se derivan de la segmentación tienen su razón de ser en la especialización del mercado. Las ventajas más relevantes son las siguientes:

- Permite el descubrimiento de oportunidades comerciales
- La asignación de los recursos de marketing se realiza con un mayor nivel de eficacia.
- Facilita la adaptación de los recursos y capacidades de la empresa al tamaño del mercado.

- Permite la adaptación del producto a las exigencias de los clientes.

Sin embargo, la segmentación también presenta una serie de inconvenientes, que son:

- El incremento de los costes de marketing.
- Los costes de producción se incrementan debido a la pérdida de las ventajas derivadas de la estandarización.

Las ventajas de la segmentación derivan de la especialización en el mercado, mientras que las ventajas del enfoque de mercado total derivan de la estandarización.

Requisitos para una segmentación eficaz. Los segmentos resultantes deben cumplir unos requisitos indispensables:

- Homogeneidad: Los segmentos resultantes deben estar formados por personas u organizaciones que tengan características homogéneas.
- Operatividad: Los criterios para segmentar un mercado deben ser de fácil aplicación práctica.
- Accesibilidad: Los segmentos elegidos deben ser accesibles para concentrar en ellos los esfuerzos de marketing.
- Dimensión: Los segmentos elegidos deben tener un tamaño que permita su explotación de forma rentable para la empresa.
- Estabilidad: Las condiciones anteriores deben tener una cierta estabilidad en el tiempo.

Los criterios de segmentación. Un criterio de segmentación es alguna característica de los individuos (personas u organizaciones) que componen el mercado y en base a la cual puede éste dividirse en grupos o segmentos.

Los criterios a utilizar son los que presenten una fuerte relación con la variable dependiente que se pretende explicar, y el número de criterios que deben ser empleados en realizar una segmentación ha de ser tal que tengan una gran homogeneidad interna y con un tamaño adecuado.

Vamos a distinguir entre mercados de consumidores y mercados organizacionales:

La segmentación del mercado de consumidores. Los criterios que habitualmente se utilizan pueden agruparse en cuatro categorías:

- **Segmentación por criterios geográficos:** Las variables geográficas que más se utilizan son: países, regiones, provincias, comarcas, municipios, ciudades, etc. En general, las variables geográficas son fácilmente cuantificables y de una gran operatividad.
- **Segmentación por criterios socioeconómico-demográficos:** Las variables demográficas son el sexo, edad, estado civil, familia y ciclo familiar, mientras que las variables socioeconómicas son la ocupación, educación, ingresos y clase social. Los perfiles socioeconómicos de los consumidores son los que explican sus comportamientos y preferencias. Para segmentar los mercados de consumidores se suelen utilizar de forma conjunta varios criterios, con lo que se consigue aumentar la calidad de la segmentación.

- **Segmentación por criterios psicográficos:** Son las variables tales como la personalidad, estilo de vida, actividades, actitudes, opiniones y valores.

La segmentación psicográfica permite explicar que personas con un mismo perfil sociodemográfico tengan un comportamiento de compra muy distinto, y viceversa.

- **Segmentación por criterios relacionados con el producto:** Se trata de variables tales como tipo de establecimiento, horas de compra, frecuencia de compra, frecuencia de uso, lealtad a la marca, ocasión y ventajas buscadas. La segmentación basada en criterios relacionados con el producto es la más directa.

La segmentación de los mercados organizacionales. Podemos emplear las variables que ya han sido comentadas para el mercado de los consumidores en la segmentación de los mercados organizacionales. Los criterios que se utilizan se agrupan en cinco categorías:

- **Segmentación por tipo de actividad económica:** En España se utiliza la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) para segmentar los mercados organizacionales (minería, construcción, comercio, etc.).
- **Segmentación en función del tamaño:** El número de establecimientos, el número de empleados y el volumen de ventas, son algunos de los criterios utilizados con este fin. Los clientes potenciales son tratados con programas de marketing-mix distintos.
- **Segmentación geográfica:** Se utilizan los criterios utilizados para segmentar el mercado de consumidores.

- **Segmentación basada en el uso del producto:** Se utilizan las variables de dónde se usa el producto, cómo se usa y la tasa o cantidad de uso.
- **Segmentación basada en la forma de organizar las compras:** La segmentación está basada en la forma en que las organizaciones tienen estructurada la función de compras. Las variables son la centralización de las decisiones de compra y la descentralización de las decisiones de compra.

Estrategias de segmentación. Una vez que la segmentación del mercado ha sido realizada, la empresa debe proceder a la elección de los segmentos que van a constituir sus mercados-meta. Aquí es posible elegir entre cuatro estrategias alternativas posibles:

Estrategia de mercado indiferenciado. Es cuando la empresa define el mercado total como su mercado-meta, atendiéndolo con un programa único de marketing-mix.

Estrategia de mercado concentrado. Esta estrategia implica la elección de un solo segmento como mercado-meta, hacia el cual se dirige el esfuerzo de marketing que la empresa concreta en un único programa de marketing-mix. Este tipo de estrategia suele utilizarse más en los mercados de productos industriales que en los de consumo.

Estrategia de mercado diferenciado. Esta es una posición intermedia de las dos estrategias anteriores. Consiste en seleccionar varios segmentos como mercados-meta de la empresa, y dirigirse a cada uno de

ellos con un marketing-mix distinto. El mayor inconveniente radica en los elevados costes de producción y marketing que genera.

Estrategia de mercado clientizado. Se produce debido a las grandes diferencias que tienen entre sí los clientes potenciales. La empresa se ve forzada a tratar a cada cliente de forma individualizada, con un programa de marketing-mix específico para cada cliente.

El proceso de segmentación y la identificación del mercado meta. La segmentación de un mercado y la posterior identificación del mercado-meta requieren un proceso que consta de siete fases:

- **Definir el mercado relevante:** La definición del mercado relevante se puede hacer para una categoría de producto, una clase de producto o en términos de una marca o modelo específico.
- **Analizar las características de los consumidores potenciales:** Para orientar la segmentación del mercado relevante definido, es necesario conocer las características de los consumidores potenciales y sus comportamientos en relación con el producto.
- **Identificar los criterios de segmentación:** El conocimiento de los perfiles que caracterizan a los consumidores potenciales constituye un punto de apoyo de gran importancia para elegir los criterios que van a permitir segmentar el mercado. Los criterios elegidos deben operar de forma que los segmentos resultantes cumplan con las condiciones de una segmentación eficaz. También es importante la elección de los niveles de intervención para cada uno de los criterios.

- **Definir y describir los segmentos del mercado:** La fase anterior nos permite realizar la segmentación del mercado relevante e identificar los distintos segmentos que lo componen.
- **Evaluar los segmentos del mercado:** En esta fase la empresa debe estimar los ingresos netos que puede obtener en cada uno de los segmentos del mercado que han sido identificados. Esta estimación es de vital importancia para orientar la elección de los segmentos que ha de constituir el mercado-meta, y para orientar la asignación de los recursos y la estrategia de marketing que la empresa debe desarrollar.

Para evaluar los ingresos netos en el segmento considerado la empresa debe calcular los gastos necesarios para poner en marcha el programa de marketing-mix adecuado a dicho segmento.

- **Elección de los segmentos:** En esta fase la empresa está en condiciones de seleccionar los segmentos que van a constituir su mercado-meta. Aquí la empresa se preguntará: ¿se va a seguir una estrategia de mercado indiferenciado o, por el contrario, un enfoque de segmentación?; en este último caso, ¿se sigue una estrategia de mercado concentrado, o de mercado diferenciado?
- **Elegir un posicionamiento y definir el marketing-mix:** Ahora, los responsables comerciales deben determinar cuál es el marketing-mix que va a definir su programa de acción comercial en ese mercado. El posicionamiento hace referencia a la forma en que la empresa quiere que el producto sea percibido por los clientes potenciales, teniendo en cuenta la presencia de otras marcas competidoras

El posicionamiento en el mercado. La identificación y elección de los mercados-meta plantea el problema de decidir la posición que desea la empresa ocupar en dichos mercados, es decir, elegir un posicionamiento para sus productos.

El posicionamiento se fundamenta en el hecho de que los consumidores tienen una cierta percepción de los diferentes productos y marcas que encuentran en el mercado. Estas percepciones se forman por las impresiones, sensaciones e informaciones que reciben sobre el producto, a través de la publicidad, del precio, del envase, del vendedor, etc. Estas percepciones cristalizan en las mentes de los consumidores una clasificación que establece un orden preferencial de las distintas ofertas que hay en el mercado, de tal forma que sus decisiones de compra recaen normalmente en los productos posicionados en los primeros lugares de esa clasificación.

El posicionamiento de un producto requiere conocer cuáles son las mejores condiciones para su éxito comercial, teniendo en cuenta tanto la competencia presente como futura, y presentando la oferta de acuerdo con las satisfacciones esperadas por los consumidores potenciales.

El posicionamiento exige decisiones y acciones por parte de la empresa, esto es:

- Marcar las características diferenciales del producto en la mente de los consumidores, con el objeto de que lo identifiquen y lo singularicen frente a los competidores.
- Asociar el producto con valores reconocidos en el mercado y organizar el programa de marketing-mix para conseguir una comunicación de tal idea de forma clara, fuerte y distintiva.

El concepto de posicionamiento se centra en la forma en que es percibido en la mente del consumidor. Así pues, la problemática del posicionamiento se sitúa en la psicología del consumidor.

La metodología para elegir un posicionamiento. Comporta cuatro fases:

- Hay que determinar cuáles son los atributos principales del producto que reciben una respuesta diferenciada por parte de los consumidores.
- Conocer la posición que ocupan los competidores en el espacio definido de los productos, en base a los atributos principales que han sido identificados anteriormente. Aquí se suelen utilizar los mapas de posicionamiento.
- Hay que decidir cuál es el mejor posicionamiento para nuestro producto. Para esto hay que investigar cuáles son las ventajas competitivas de nuestro producto, para basar en ellas la elección del posicionamiento. Aquí se suele utilizar la cadena de valor propuesta por PORTER.
- Una vez elegida la posición para nuestro producto, es decir, la forma en que queremos que sea percibido por los consumidores potenciales, es necesario comunicarlo al mercado. La publicidad o la fuerza de venta debe resaltar la ventaja competitiva para fijarla en la mente de los consumidores. Todos los elementos del marketing-mix deben ser coherentes con el posicionamiento elegido y, por lo tanto, deben comunicar una misma idea.

Las estrategias de posicionamiento. No existe una única respuesta sobre cuál es la mejor posición para el producto. WIND identifica seis estrategias de posicionamiento:

- Estrategia basada en los atributos del producto.
- Estrategia basada en la solución que aporta el producto a los consumidores.
- Estrategia basada en las condiciones de uso.
- Estrategia en base a la identificación de categorías de usuarios.
- Estrategia de posicionamiento respecto a otros productos.
- Estrategia basada en la introducción de una nueva categoría de producto.

La empresa debe elegir una estrategia de posicionamiento para cada uno de sus mercados meta. La segmentación, la identificación de los mercados-meta y el posicionamiento van a ser los pilares en los que se fundamentará la estrategia de marketing.

2.2.2 Marketing de Servicios

2.2.2.1 Concepto de Servicio

Definición. Entenderemos por servicios a "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores."

De lo anterior se deduce que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

Otra definición similar es la que plantea que: "un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico."

Sin embargo, una definición universalmente aceptable de los servicios hasta ahora no se ha logrado. Desde un punto de vista de marketing, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones; tanto bienes como servicios son productos. La visión estrecha de un producto nos dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial. La visión amplia, la visión del marketing, dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades y deseos. Así pues, en el sentido más amplio, todo producto tiene elementos intangibles para él ya que todo el mundo vende intangibles en el mercado, independientemente de lo que se produzca en la fábrica.

Características de los Servicios. Se han sugerido varias características para ayudar a distinguir bienes y servicios. Es la combinación de estas características la que crea el contexto específico en que debe desarrollar sus políticas de marketing una organización de servicios. Las características más frecuentemente establecidas de los servicios son:

- **Intangibilidad:** Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes

de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.

De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicios.

- **Heterogeneidad:** Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad". Prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.
- **Perecibilidad:** Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.
- **Propiedad:** La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

2.2.2.2 La estrategia de marketing en el sector servicios. Si

bien es cierto, que cualquier estrategia de marketing 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 marketing 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.
- El carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al marketing del servicio.

Cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial.

Las etapas de segmentación y posicionamiento de la estrategia de marketing son básicamente las mismas tanto para los bienes como para los servicios. Donde sí se presentan las diferencias es en los elementos que conforman la mezcla de marketing.

No obstante, resulta útil tener presente que, a efectos de segmentar y definir el mercado meta de la empresa de servicios, el mercado está compuesta por tres grandes tipos o grupos de usuarios, cada uno de los cuales puede ser escogido como el mercado al que la empresa podría dirigir privilegiadamente

sus esfuerzos, y luego, definir al interior de este grupo, aquellas que satisfacen determinadas características o cargos demográficos, psicográficos, geográficos y/o de beneficio buscado. Estos tres grupos son: Personas naturales, las personas jurídicas u organizaciones y los hogares. De acuerdo a este enfoque, una empresa de transporte, por ejemplo, podría optar por satisfacer las necesidades de los hogares (mudanzas), las personas (transporte colectivo, taxis, etc.) y/o las organizaciones (carga, personal, etc.). Subsecuentemente puede definir más específicamente qué tipo de hogares, personas y organizaciones, de manera de conceptualizar más claramente la oferta de servicios de transporte a ofrecer para las necesidades del grupo y subgrupo definido.

2.2.2.3 Marketing Mix. La mezcla de marketing más conocida en la literatura actual hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing en una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P que provienen de Product, Place, Price y Promotion).

Esta mezcla es la más utilizada en el mercadeo de bienes; sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para los servicios:

- La mezcla original del marketing se preparó para industrias manufactureras. Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicios ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones, donde la característica de intangibilidad del servicio del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.

- Se ha demostrado empíricamente que la mezcla del marketing puede no tener campo suficiente para las necesidades del sector servicios debido a las características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero, etc.)
- Existe creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla del marketing no pueden ser lo suficientemente amplias para el marketing de servicios, ya que no considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

En base a las tres razones antes expuestas, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que está especialmente adaptada para el marketing de los servicios. Esta mezcla revisada contiene tres elementos adicionales, formando una combinación final de siete elementos, los que son: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos (Personnel, Physical evidence y Process).

Las decisiones no se pueden tomar sobre un componente de la mezcla sin tener en cuenta las conclusiones de las fases anteriores de la estrategia de marketing, así como su impacto sobre los demás componentes. Inevitablemente hay mucha superposición e interacción entre los diferentes componentes de una mezcla de marketing.

Cada elemento de la mezcla será, a continuación, revisado con mayor profundidad:

Producto. El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización de marketing de servicios. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los

servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega. También se necesitará prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta. La combinación de los productos de servicio de esos elementos puede variar considerablemente de acuerdo al tipo de servicios prestado.

Las organizaciones de servicios necesitan establecer vinculaciones entre el producto de servicio según lo reciben los clientes y lo que ofrece la organización. Al hacerlo así es útil plantear una distinción entre:

- **El concepto de beneficio del consumidor:** este concepto es un conjunto de atributos funcionales, eficaces y sicólogos. A partir de la idea del beneficio para el consumidor es posible definir el concepto del servicio.

El punto de vista del consumidor debe ser el foco central para dar forma a cualquier servicio que se va a ofrecer, ya que este consumidor, en cierto sentido, ayuda a fabricar su propio "producto" a partir de una serie de posibilidades ofrecidas.

- **El concepto de servicio:** este concepto es la definición de los que ofrece la organización de servicios con base en los beneficios buscados por los clientes; es decir, en qué negocio se está y qué necesidades y deseos se tratan de satisfacer.

La definición del concepto de servicio debe ir seguida de la traducción de dicho concepto en una oferta de servicio y en el diseño de un sistema de entrega del servicio; es decir, el concepto de servicio es el núcleo central

de la oferta del mismo y generalmente se encuentra explicitado en el concepto de posicionamiento.

- **La oferta del servicio:** este punto se refiere a dar una forma más específica y detallada a la noción básica del concepto del servicio. La forma de la oferta del servicio se origina en decisiones gerenciales relacionadas con qué servicios se suministrarán, cuándo se suministrarán, cómo se ofrecerán, dónde y quién los entregará. Estas decisiones están entrelazadas, no se pueden separar de las decisiones sobre el sistema de entrega del servicio y se derivan del concepto de servicio.
- **El sistema de entrega del servicio:** el nivel final de análisis necesario para definir el producto de servicio es un factor del sistema de entrega del servicio. Como se dio anteriormente, el proceso de origen y entrega del servicio es un componente integral de este producto. A diferencia de un bien tangible en el cual la manufactura y el mercadeo son procesos separados, en el marketing de servicios estos dos elementos son inseparables.

Varios elementos son importantes en casi todos los sistemas de entrega del servicio, como la gente y los objetos físicos (o evidencia física), los que serán analizados más adelante.

Con base en todo lo anterior es evidente que un producto de servicio constituye un fenómeno complejo. Consta de una serie de elementos cada uno de los cuales debe tener en cuenta el gerente de servicios al manejar su organización. El manejo de una organización de servicios requiere una clara comprensión de estos elementos y de las relaciones e interacciones entre ellos. La gerencia exitosa de una organización de servicios solamente se puede lograr mediante la integración sensata de los factores que

comprenden el servicio desde el punto de vista del proveedor con las expectativas y percepciones del consumidor. Esta es una tarea difícil, acrecentada por el hecho de que pocas organizaciones de servicios tienen solamente un servicio. La mayor parte de ellas ofrece una línea de servicios.

Precio. Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing tanto para las de consumo como para servicios. En un estudio exploratorio realizado en 1989 a unas 40 empresas medianas, manufactureras de las de consumo, se detectó que el precio, en opinión de los ejecutivos, era la variable de marketing más importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

Los principios de fijación de precios y prácticas de los servicios tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en los precios de los bienes. Como ocurre con los bienes, es difícil hacer generalizaciones sobre los precios. Hay tanta diversidad en el sector servicios como en el sector bienes.

Las características de los servicios que se mencionaron anteriormente pueden influir en la fijación de precios en los mercados de servicios. La influencia de estas características varía de acuerdo con el tipo de servicio y la situación del mercado que se esté considerando. Sin embargo, constituyen un factor adicional cuando se examinan las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios: costos, competencia y demanda.

Las estrategias de marketing implican que los diferentes elementos de la mezcla de marketing se formulen y ejecuten con los objetivos de esas estrategias muy claras en la mente. Las decisiones sobre precios no son

ninguna excepción a este principio. Al fijar los objetivos de precios para servicios deben tenerse en cuenta varios factores. Los más importantes son:

- **Posición planeada del mercado para el servicio:** la posición del mercado significa el sitio que se pretende ocupe el servicio y no ocupa ante los ojos del cliente y en comparación con los competidores. Se refiere al posicionamiento percibido del servicio en relación con los otros. Claramente el precio es un elemento importante de la mezcla que influye en esta posición. Los productos tangibles pueden ocupar una posición particular debido a sus características físicas; los servicios, por el contrario, se posicionan sobre la base de sus atributos intangibles. En general, el precio influiría en la posición del mercado.
- **Etapas del ciclo de vida del servicio:** el precio del servicio también tiene relación con su ciclo de vida. De este modo, al introducir un servicio nuevo una organización podría optar por fijar precios bajos para penetrar mercados y lograr rápida participación en él. Alternativamente, podría optar por cobrar precios altos para ganar utilidades en el menor tiempo posible.
- **Elasticidad de la demanda:** la discrecionalidad que tiene una organización para determinar sus objetivos de precios se ve afectada por la elasticidad de la demanda en el mercado. La elasticidad de la demanda en el mercado se refiere a la sensibilidad de esta ante los cambios de precios. Claramente es vital que una organización de servicios determine qué tan elástica o inelástica es la demanda para sus servicios en respuesta a los cambios de precios. La elasticidad puede exigir limitaciones a ciertas opciones de precios.

- **Situación competitiva:** la fuerza de la competencia en el mercado influye en la fijación de los precios. Es así como en situaciones en que existe poca diferenciación entre servicios y la competencia es intensa, la discrecionalidad de los precios se limita; es decir, se establecerá cierto grado de uniformidad de precios. En otras situaciones la tradición y la costumbre puede influir en los precios cobrados.
- **El rol estratégico del precio:** las políticas de precios tienen un papel estratégico con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Así pues, la decisión sobre precios para un servicio particular debe ajustarse a objetivos estratégicos. Cualquier estrategia de precios debe ajustarse a la forma en que se manejen los demás elementos de la mezcla de marketing para alcanzar metas estratégicas.

De acuerdo a todos los factores que se deben considerar para la fijación de precios, y que fueron mencionados anteriormente, se pueden establecer dos métodos para la fijación de los precios de los servicios: precios basados en costos y precios orientados hacia el mercado.

Precios basados en costos

- **Orientados a utilidades:** Apuntando a un objetivo de utilidad mínima. Los precios fijados por asociaciones industriales y profesionales pertenecen a esta categoría. Si la entrada está severamente restringida, los precios se relacionarán más con la capacidad y voluntad del cliente para pagar y menos con los costos.
- **Precios controlados por el gobierno:** Apuntan a la protección del consumidor fijando precios sobre una base costo más un margen modesto.

Precios orientados al mercado

- **Competitivos:** Aceptando la tasa actual o manteniendo o aumentando la participación en el mercado mediante una agresiva política de precios.
- **Orientados al cliente:** Precios establecidos en relación con las actitudes y comportamiento de los clientes. La calidad y los costos se pueden variar para permanecer en armonía con los precios.

Una vez determinado el precio se pueden emplear técnicas tácticas de precios. En este sentido la táctica particular a utilizar dependerá de la clase de servicio implícito, el mercado objetivo y las condiciones generales que en ese momento predominan en el mercado.

Para concluir es necesario reconocer que ninguna estructura o marco es adecuado para todas las decisiones. Cada decisión sobre precios debe tener en cuenta las circunstancias existentes, costo, demanda, competencia, el servicio y sus características y la situación en el mercado. La fijación de precios para servicios, como ocurre para bienes, sigue siendo en gran parte una combinación de buena gerencia, experiencia, ensayo y error, intuición y buena suerte.

Promoción. La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son:

- **Publicidad:** definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

- **Venta personal:** definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.
- **Relaciones Públicas (Publicity):** definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.
- **Promoción de ventas:** actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Estos tipos de promoción pueden constituir una de las herramientas más efectivos de influencia y comunicación con los clientes. Sin embargo, existen evidencias en las investigaciones de que en algunas clases de mercados de servicios estas formas pueden no ser las más efectivas dado que pueden no utilizarse en forma correcta.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo.

Los principios de la promoción son los mismos para bienes y servicios. Sin embargo, algunas diferencias se deben principalmente a aspectos como: (I)

las características de las industrias de servicios (II) las características de los servicios.

Plaza. Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en o referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

La generalización usual que se hace sobre distribución del servicio es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos. La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados de servicios, pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios. Sería incorrecto decir que la venta directa es el único método de distribución en los mercados de servicios. Los intermediarios son comunes. Algunos de estos intermediarios asumen sus propios riesgos; otros realizan funciones que cambian la propiedad y otros realizan funciones que permiten el movimiento físico. En realidad, no existe ninguna uniformidad en las funciones realizadas por los intermediarios. Pero esta falta de uniformidad no debe obviar la verdad fundamental de que las organizaciones que operan en el mercado de servicios tienen dos opciones principales de canales. Estas opciones son las mismas para productores de elementos físicos. Estas son:

- **Venta directa:** La venta directa puede ser el método escogido de distribución para un servicio por elección o debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor. Cuando se selecciona la venta directa por elección, el vendedor lo hace así posiblemente para sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del servicio, obtener

diferenciación perceptible del servicio o para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades.

Naturalmente la venta directa la puede realizar el cliente yendo donde el proveedor del servicio o el proveedor yendo donde el cliente. Muchos servicios personales y comerciales se caracterizan por el canal directo entre la organización y el cliente.

- **Venta a través de intermediarios:** El canal más frecuentemente utilizado en organizaciones de servicios es el que opera a través de intermediarios. Las estructuras de canales de servicios varían considerablemente y algunas son muy complejas. Las principales formas de intermediarios son: Agente, Concesionarios, Intermediarios institucionales, Mayoristas y Minoristas.

Relacionado con la elección de métodos de distribución para los servicios está el problema de la ubicación. Sea cual fuere la forma utilizada de distribución, la localización de los intermediarios será un factor importante. Ubicación en este contexto se refiere a la localización de la gente y/o de las instalaciones para realizar las operaciones de servicios. Todas las organizaciones de servicios deben tomar decisiones sobre la ubicación tal como lo hacen las empresas de distribución de tangibles.

La ubicación puede variar en importancia de acuerdo con la naturaleza del servicio vendido. Los servicios se pueden clasificar por la ubicación en tres formas:

- La ubicación puede no tener importancia
- Los servicios pueden concentrarse
- Los servicios se pueden dispersar.

La importancia definitiva de la ubicación en muchas operaciones de servicios da como resultado métodos más sistemáticos que antes. La intuición sigue desempeñando su papel como parte en la toma de decisiones pero cada vez se complementa más con análisis más cuidadosos y metódicos en el campo de los servicios. Los vendedores de servicios cada vez tienen más conciencia de la importancia que tiene la elección de la ubicación y de los canales en la mezcla de marketing.

Personal. El personal del servicio está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a los clientes. El personal de servicios es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

El personal de servicios incluye operarios, empleados de bancos, jefes de cocina en restaurantes, recepcionistas en los hoteles, guardias de seguridad, telefonistas, personal de reparaciones, servicio y camareros entre otros. Esta gente puede desempeñar un papel de "producción" u "operativo", pero también puede tener una función de contacto con el cliente en las organizaciones de servicios, su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio como el comportamiento de un personal de ventas. Por eso es definitivo que este personal del servicio realice su trabajo efectiva y eficientemente por constituir, ellos, un importante elemento de marketing de la empresa; igualmente, que las medidas de efectividad y eficiencia de una organización incluyan un elemento fuerte de orientación al cliente entre su personal. La importancia de este personal en las empresas de servicios, por lo tanto, es relevante en el diseño de las estrategias de marketing. Sin embargo, muchas veces, lo que menos se entiende es que la gerencia de marketing debe

participar en los aspectos operativos de la realización del trabajo, debido a la importancia de las variables de tipos de personas del servicio para la calidad de los servicios ofrecidos. La forma como se presta un servicio puede influir en la naturaleza de las relaciones que existen entre el personal de una organización de servicios y sus clientes, lo que finalmente influirá en la imagen de una empresa. Estas relaciones no se deben dejar al azar y son una responsabilidad del marketing así como también una responsabilidad operativa.

"La venta de un servicio y la prestación del servicio rara vez pueden separarse". Solamente con servicios automáticos y mecanizados la gente participa poco en las transacciones de servicios.

En consecuencia los seres humanos pueden desempeñar un papel exclusivo en el marketing y la producción de servicios. Esto tiene consecuencias importantes para la función de marketing, pues es evidente que las personas constituyen un elemento importante de cualquier estrategia de marketing de servicios y son un elemento en cualquier mezcla del marketing.

Las empresas de servicios pueden utilizar una serie de métodos para supervisar el rendimiento de su personal en la prestación del servicio. Las prácticas varían de acuerdo con la clase de organización y el número de personas involucradas. Algunas de las prácticas son:

- Sistemas relacionados con ventas (incremento de ventas, participación en el mercado, rentabilidad, compra repetida).
- Sistemas de quejas.
- Sistemas de sugerencias.
- Visitas de auditoria.
- Encuestas sobre satisfacción de los clientes.

Evidencia Física. Uno de los factores que está adquiriendo más importancia es el papel que desempeña la evidencia física. La evidencia física puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

Debido a prejuicios en el marketing de productos, los vendedores de servicios con frecuencia dejan de reconocer las formas exclusivas de evidencia física que normalmente pueden controlar y no ven que ellas deben formar parte de las responsabilidades del marketing.

En el marketing de servicios se debe realizar una distinción entre dos clases de evidencia física: la evidencia periférica y la evidencia esencial.

La evidencia periférica se posee realmente como parte de la compra de un servicio. Sin embargo, tiene poco o ningún valor independiente del servicio mismo. Simplemente confirma el servicio, no es un sustituto de él. La evidencia periférica "aumenta" el valor de la evidencia esencial sólo cuando el cliente le dé valor a estos símbolos del servicio. Son ejemplos de evidencia periférica las chequeras de los bancos, un ticket para el cine, etc.

La evidencia esencial, a diferencia de la evidencia periférica, no la puede poseer el cliente. No obstante, la evidencia esencial puede ser tan importante en su influencia sobre la compra del servicio que se puede considerar como un elemento por derecho propio. El aspecto general de una empresa, la sensación que da, etc. son ejemplos de evidencia esencial.

A la larga, la evidencia periférica y la evidencia física, en combinación con otros elementos que conforman la imagen, influyen en la opinión que tenga el

cliente sobre el servicio. Cuando un consumidor intenta juzgar un servicio, especialmente antes de utilizarlo o comprarlo, ese servicio se conoce por las pistas tangibles, la evidencia tangible que lo rodea.

La evidencia física y la evidencia esencial junto con el personal, los programas de promoción, de publicidad y relaciones públicas, son algunas de las principales formas como una empresa de servicios puede formalmente crear y mantener su imagen. Las imágenes son difíciles de definir, medir y controlar por el hecho de que la imagen es una estructura subjetiva y personal. Sin embargo la gente se forma imágenes de los productos de servicio y de las empresas de servicios con base en una serie de evidencias. Por lo tanto, el manejo de esas evidencias es conveniente para asegurar que la imagen transmitida esté conforme con la imagen deseada.

Entonces, el manejo de la evidencia física debe ser una estrategia importante para una organización de marketing de servicios debido a la intangibilidad de un servicio. Es decir, que no se pueden tocar, ni definir, ni captar mentalmente. Estas características acarrearán problemas y retos para los vendedores de servicios, quienes deben buscar formas de hacer más palpable y más fácil de captar mentalmente el servicio.

Existe una variedad de elementos que las empresas pueden utilizar para hacer más tangible un servicio, desde el ambiente físico hasta accesorios, equipos, decoración general, color, iluminación, etc. Todo esto es parte del "ambiente" formado y moldeado por la empresa de servicios.

Al diseñar una instalación de servicios se debe tener en cuenta el "sentido" del ambiente total y su impacto sobre los trabajadores y clientes. El impacto del ambiente de servicio sobre la satisfacción de los clientes con esos servicios implica que ellos deben trabajar conjuntamente en el futuro para el diseño del ambiente.

La imagen que pueda formar una empresa de servicios se ve influida por una diversidad de factores. Todos los elementos de la mezcla de marketing, los servicios propiamente tales, las campañas publicitarias y promocionales, el precio y las actividades de relaciones públicas, contribuyen a las percepciones de los clientes, así como también la evidencia física.

De este modo, existen una serie de atributos importantes que determinarían la elección de una empresa en particular respecto de la formación de la imagen proyectada. Estos factores son:

- **Atributos Físicos:** Algunos aspectos de la arquitectura y diseño de una empresa de servicios tienen influencia en la formación de la imagen, y su presencia o ausencia también afectará en la percepción de otros atributos. Estamos hablando de cómo se ve la empresa tanto por dentro como por fuera.
- **Atmósfera:** La atmósfera de una empresa de servicios también influye en la imagen de esta. El término "factores atmosféricos" se ha utilizado para definir el diseño consciente de espacio que influyen en los compradores. Naturalmente la atmósfera también tiene una influencia importante sobre los empleados y otras personas que se ponen en contacto con la organización. "Las condiciones de trabajo" en este sentido influyen en la forma como el personal de servicio puede tratar a los clientes.

Muchas empresas de servicios cada vez reconocen más la importancia de la atmósfera debido a que esta puede afectar en la percepción de los clientes; puede conocerse la empresa por la atmósfera, puede considerarse como cálida o efusiva, puede lograrse acogimiento, etc. Todo por la atmósfera lograda.

Algunas influencias sobre los factores atmosféricos son: la vista, el aroma, el sonido, y el tacto.

Proceso. Generalmente se dice que la gerencia de marketing y la gerencia de operaciones necesitan trabajar conjuntamente si es necesario para satisfacer al cliente. Así pues, se considera que el marketing tiene una función que desempeñar en las fases necesarias de pronóstico y planeación de la gerencia de operaciones a través de la investigación de marketing; la especificación del producto y el diseño del producto son también áreas significativas en las cuales también puede contribuir la gerencia de marketing; de igual manera, toda el área de logística del mercadeo conjuga las funciones de la gerencia de marketing y la gerencia de operaciones, debido a que ambas están interesadas por el transporte, entrega, niveles de inventario y servicio al cliente.

En las empresas de servicios la cooperación entre marketing y operaciones es vital. En este tipo de empresas el marketing es muy importante para dejárselo a los gerentes y las operaciones son muy importantes para dejárselas al gerente de operaciones. Esto se debe a que un componente importante de cualquier producto de servicio, desde el punto de vista del cliente, es cómo funciona el proceso de prestación de un servicio.

Los clientes de las empresas de servicios obtienen beneficios y satisfacciones de los propios servicios y de la forma como se prestan esos servicios. La forma en que operan dichos servicios es algo relevante. Los sistemas de servicios que operan eficiente y efectivamente, pueden dar a la gerencia de marketing un considerable apalancamiento y ventaja promocional. Es claro que la operación uniforme de un servicio ofrece ventajas competitivas, especialmente cuando la diferenciación entre productos puede ser mínima. Es decir, existirán ventajas si se funciona a tiempo, si no se exige demasiado a los clientes, o, entregan lo prometido. Asegurar que los sistemas de servicios funcionen eficiente y efectivamente, tradicionalmente es una tarea del gerente de operaciones. En sistemas de servicios las consecuencias para el rendimiento operativo del marketing son

tan importantes que las dos funciones tienen que cooperar. En servicios, el marketing tiene que participar en los aspectos operativos del rendimiento tanto como los gerentes de operaciones; es decir, con el "cómo" y con el "proceso de la prestación de un servicio.

El personal puede mitigar la descomposición del sistema, hasta cierto punto, prestando atención placentera y considerada a los problemas de los clientes. Unas instalaciones físicas agradables pueden suavizar el contratiempo de esperar más tiempo del previsto. Pero no pueden compensar totalmente las ineficiencias y las fallas del sistema. Qué tan bien funcione el sistema general, sus procedimientos y políticas, la participación del cliente en el proceso, el grado de estandarización del sistema; todas estas son preocupaciones tanto de marketing como de operaciones.

Algunas de las dificultades de la gerencia de operaciones en los servicios consisten en: establecer los objetivos, utilización de la capacidad, la participación de la gente en el proceso, el conflicto interfuncional, control de calidad y en la aplicación del concepto de sistema. Una explicación de cada uno de estos puntos es:

- **Establecer objetivos en los sistemas de servicios:** En algunos sistemas de servicios no se pueden utilizar medidas convencionales como utilidades y retorno sobre la inversión, se ocupan métodos alternos. Por lo tanto, en los servicios sin ánimo de lucro y el sector de servicios sociales, puede ser difícil y complejo establecer objetivos, a nivel general y a nivel de unidad operativa. Normalmente los objetivos para este tipo de servicios tendrán que incorporar medidas del nivel y calidad del servicio que en algunas partes se suministran, y éstas plantean dificultades.
- **Utilización de la capacidad:** La intangibilidad de los servicios significa que hay limitaciones para la creación de inventarios, aunque naturalmente la gente y sus habilidades se pueden inventariar por acumulación de

trabajo, y las instalaciones se pueden inventariar para ofrecer capacidad extra en caso necesario. Generalmente en los servicios lo que no se usa o está inactivo se pierde y no se puede emplear para llenar ninguna sobrecarga que pueda haber en el futuro. Una decisión fundamental en la administración de un servicio es qué nivel de capacidad se suministrará.

- **Participación de la gente en el proceso del servicio:** Como se dijo anteriormente, los clientes con frecuencia juzgan la calidad de un servicio y quedan satisfechos con él a través de la calidad de la relación de que disfrutan con los empleados del servicio. Evidentemente los modales de los empleados, la calidad de su capacitación y su conocimiento de los servicios disponibles son influencias importantes sobre dichas satisfacciones. Pero a la larga los empleados operan sistemas. Los empleados pueden hacer todo lo que les sea posible para ayudar a los clientes, pero no pueden compensar totalmente sistemas malos, ineficientes e injustos.
- **Conflicto organizacional en los sistemas de servicios:** Ciertas clases de servicios requieren el manejo de numerosas unidades pequeñas, que pueden estar dispersas geográficamente. Las operaciones centrales pueden limitarse a operaciones estratégicas sobre cosas tales como escoger nuevos sitios para los servicios, planear futura capacidad, establecer políticas de personal y capacitación, controlar finanzas y compras. Pero en el sitio o nivel de sucursal los gerentes tienen que operar el sistema. Ellos tienen una función clave con responsabilidades en el marketing, operaciones y personal, lo cual convierte a la operación en el sitio del servicio en una función "gerencial general" de más significado.
- **Control de calidad:** Otra dificultad es el control de calidad. Muchos principios de control de calidad aplicables a manufactura, se pueden aplicar también a los servicios. Algunos de estos incluyen: El control de

calidad incluye a todo el mundo en una operación de servicio en tareas visibles y no visibles; Es necesario utilizar sistemas para identificar fallas de calidad, recompensar éxitos y ayudar con mejoras; El control de calidad puede mejorarse reemplazando gente con máquinas, especialmente en tareas de rutina.

- **El concepto de sistemas de servicios:** El concepto de sistemas se usa ampliamente en la gerencia de operaciones para moldear la naturaleza fundamental del proceso de conversión en manufactura (es decir, existe una secuencia lógica con insumos de materias primas que pasan a través de un proceso de conversión en el cual se aplican tecnologías, se agrega valor y se producen los bienes terminados). Sin embargo, la aplicación de este modelo es más difícil en algunos sistemas de servicios debido a que las distinciones entre insumos, conversiones y resultados son menos claras. Esto debido a la naturaleza transaccional en que muchos servicios pasan por alto ciertos pasos o los repiten. De igual manera pueden presentarse "conversiones no intentadas", es decir, que el cliente realice él mismo el servicio. Parte del problema consiste en que puede no ser tan fácil cerrar el núcleo técnico en un sistema de servicio como en un sistema de manufactura, porque las tareas que deben emprender y el flujo de trabajo pueden ser más inciertos.

2.3 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

El siguiente es el listado de términos y sus respectivas definiciones en el que se encuentran todos los términos y conceptos claves para el desarrollo y comprensión de este proyecto:

- **Agencia de publicidad:** Empresa de servicios cuya actividad es la creación artística del mensaje publicitario, producción del anuncio, elaboración de la campaña y selección de medios.
- **Agente comercial:** Intermediario entre el fabricante y el detallista.
- **Agente del merchandising:** Representante o gestor de existencias en el punto de venta.
- **Amenaza:** Fuerza del entorno que reduce la efectividad de una determinada estrategia comercial o impide su implantación.
- **Argumentario:** Esquema sobre el modo de realizar una determinada venta.
- **Argumentario de venta:** Documento explicativo de un producto, su precio, las ventajas que ofrece, etc.
- **Audiencia:** Conjunto de personas expuestas de un modo efectivo a un soporte o medio .
- **Base de datos:** Conjunto de datos sobre clientes o potenciales clientes indispensables para realizar una campaña.
- **Benchmarking:** Técnica de gestión empresarial que compara los niveles de eficiencia de una organización con estándares externos y ciertas prácticas internas, siempre tomando como referencia las mejores prácticas del mercado.
- **Canal de Distribución:** Medios por los que un producto o servicio llega al usuario final.

- **Cash & Carry (pagar y llevar):** Modalidad de venta al por mayor en la que se vende exclusivamente a puntos de venta.
- **Cobertura:** Forma de medir la audiencia de un medio o soporte. Potencial exposición de un conjunto de personas a un medio o soporte.
- **Competencia:** Para una empresa, es cualquier otra que ofrece productos similares o sustitutivos en los mismos mercados.
- **Consumo:** Acto de compra de un bien o servicio para cubrir una necesidad.
- **Cuestionario:** Conjunto de preguntas presentadas al público objetivo para ser respondidas y cuyas respuestas son normalmente objeto de un análisis posterior.
- **Cuota de mercado:** Porcentaje de ventas, o en general de representación, de una empresa sobre el total de las ventas o de la variable que se esté midiendo (facturación, clientes, etc.).
- **Datamining (minería de datos):** Tratamiento de información de clientes para obtener modelos de comportamiento de sus acciones y poder predecir su conducta.
- **Debilidad:** Característica negativa de una organización generadora de una desventaja competitiva.
- **Demanda:** Cantidad de bienes o servicios que los consumidores desean adquirir en un momento determinado. Las personas tienen deseos casi ilimitados, pero sus recursos son limitados. Por consiguiente, deben elegir los que proporcionan el valor y la satisfacción mayores por su dinero.

Cuando están respaldados por el poder adquisitivo los deseos se convierten en demandas.

- **Descuento:** Reducción del precio de un artículo. Existen comercios especializados en la venta de productos a precios más bajos que sus competidores.
- **Deseos:** Son la forma que adoptan las necesidades humanas a medida que son modeladas por la cultura y la personalidad individual.
- **Distribución:** Actividad de selección de los canales de distribución y realización de la distribución física de los productos.
- **Dumping:** Venta de un producto por debajo de su precio real.
- **Elasticidad:** Situación de sensibilidad de la demanda ante variaciones en las condiciones de venta .
- **Encuesta:** Recogida de información sobre un tema específico.
- **Entrevista de mercado:** Técnica de estudio de mercado en la que se entrevista a un individuo para obtener información sobre un determinado tema.
- **Eslogan:** Texto de un anuncio que resume el mensaje publicitario.
- **Estudio de mercado:** Empleo de técnicas de investigación y trabajos de campo para el conocimiento del mercado.
- **Feed-back:** Respuesta de los clientes ante una acción de venta.

- **Feria comercial:** Exposición periódica de productos en donde se proporciona información sobre los mismos y se toman pedidos a los compradores.
- **Fidelización:** Técnica consistente en potenciar la permanencia de los clientes en su contratación con la empresa.
- **Folleto:** Papel en el que se proporciona información sobre los productos, precios, promociones o cualquier otra actividad que la empresa quiera difundir de un modo masivo e impersonalizado.
- **Fortaleza:** Característica positiva de una organización generadora de una ventaja competitiva.
- **Frecuencia:** Número de veces que un determinado mensaje llega a su audiencia.
- **Homologación:** Conformidad de un producto o proceso respecto a determinados estándares.
- **Imagen corporativa:** Imagen de una asociación empresarial o empresa.
- **Impacto:** Exposiciones a un anuncio que generan la decisión de compra en el consumidor.
- **Intermediario:** Persona de enlace en el canal de distribución.
- **Investigación del mercado:** Recogida de información sobre un aspecto concreto del mercado para su posterior análisis. Sirve para facilitar la toma de decisiones en Marketing.

- **Joint-Venture:** Acuerdo entre dos empresas para la creación de una tercera. Normalmente se suele dar entre una gran compañía que busca tecnología y una pequeña que busca incrementar su mercado.
- **know-how:** Conocimientos desarrollados por una organización como consecuencia del aprendizaje y de la experiencia adquirida y que son clave para su éxito. Pueden ser cedidos a otras empresas a cambio de una remuneración.
- **Líder con pérdidas (Loss leader):** Producto con poco margen o incluso con pérdidas, que sirve de gancho para la venta de otros productos.
- **Logotipo:** Distintivo que representa a una marca o empresa determinada.
- **Marca:** Signo o medio que identifica un producto o servicio y lo diferencia de la competencia.
- **Marketing:** Rama de la economía que estudia las necesidades de potenciales clientes y trata de satisfacerlas.
- **Marketing Diferenciado:** Proceso de realización de campañas específicas para cada segmento de clientes.
- **Marketing Directo:** Acciones comerciales personalizadas.
- **Marketing Estratégico:** Proceso de análisis de las necesidades del público que permiten dar la orientación adecuada a las líneas a seguir por la empresa.
- **Marketing one-to-one:** Acciones de Marketing personalizadas.

- **Marketing Online:** Se dice de la aplicación de todas las técnicas de marketing a la red.
- **Marketing-Mix:** Combinación de acciones de Marketing que se llevan a cabo por la empresa para lograr sus objetivos.
- **Medio publicitario:** Canal de comunicación masivo por el que se transmite un mensaje publicitario.
- **Mensaje publicitario:** Conjunto de ideas que se dirigen al público para realizar una venta .
- **Mercadeo:** Es el manejo de estrategias comerciales de variables controlables (producto, precio, promoción, publicidad, canales de distribución y servicio) e incontrolables para lograr los objetivos de la organización.
- **Mercado:** Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.
- **Merchandiser:** Especialista encargado del estudio y realización del merchandising .
- **Merchandising:** Acciones desarrolladas para lograr la venta de productos en los puntos de venta .
- **Necesidades:** Las necesidades humanas son estados de una privación experimentada. Entre ellas se incluyen las necesidades físicas básicas: alimento, ropa, techo y seguridad; las sociales: de pertenencia y afecto; y las individuales: conocimiento y expresión de la personalidad.

- **Nicho de mercado:** Segmento de mercado en el que la empresa puede obtener beneficio porque tiene el tamaño adecuado para no atraer a nuevos competidores.
- **Oportunidad:** Aquello que representa una ventaja competitiva para la empresa.
- **Patrocinio:** Financiación total o parcial de un evento con el fin de beneficiarse de la publicidad del evento.
- **Penetración en el mercado:** Participación de una empresa o marca en un mercado determinado.
- **Plan de Marketing:** Previsión de las acciones comerciales necesarias para conseguir los objetivos de la empresa.
- **Posicionamiento:** Lugar que ocupa una marca o producto en una determinada área de acción.
- **Producto / servicio:** Cualquier cosa que se pueda ofrecer en un mercado para atraer la atención, para su adquisición, su empleo o su consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas lugares, organizaciones e ideas.
- **Promoción:** Acciones de Marketing limitadas en el tiempo y en el espacio con las que se pretende alcanzar los objetivos del Plan de Marketing.
- **Prospección:** Búsqueda de nuevos clientes y mercados.

- **Publicidad:** Forma de comunicación pagada e impersonal realizada por un patrocinador identificado en la que se presentan ideas, bienes o servicios con el fin de persuadir, informar o aumentar las ventas.
- **Publicidad en el lugar de la venta (PLV):** Publicidad dirigida al consumidor en el momento y lugar en el que se efectúa la decisión de compra.
- **Remanencia:** Persistencia del efecto de una promoción transcurrido el período de realización de la misma.
- **Renting:** Alquiler de bienes de equipo por un periodo breve de tiempo.
- **Ritmo de venta:** Frecuencia de rotación en la salida de productos.
- **Rotación:** Veces que las existencias se venden al cabo de un periodo de tiempo.
- **Royalty:** Pago por el uso de una patente a su titular.
- **Salidas:** Ventas de un producto en un periodo determinado.
- **Satisfacción del cliente:** El grado hasta el cual el desempeño percibido de un producto o servicio es igual a las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no está a la altura de las expectativas, el cliente se siente descontento. Si el desempeño es igual a las expectativas o las excede, el comprador siente satisfecho o complacido.
- **Saturación:** Punto a partir del cual la demanda deja de ser elástica ante las variaciones en las condiciones de las ventas.

- **Segmentación:** División del mercado en función de un determinado criterio.
- **Segundas marcas:** Marcas orientadas a cubrir necesidades de segmentos diferentes de las que cubre la marca principal.
- **Surtido:** Conjunto de productos que satisfacen la misma necesidad.
- **Target:** Público objetivo al que se dirigen las acciones de Marketing.
- **Telemarketing:** Acciones telefónicas de Marketing.
- **Tracking:** Opinión que tienen los clientes o potenciales clientes de un producto.
- **Trade Marketing:** Operaciones de Marketing que se realizan de un modo conjunto por el proveedor y distribuidor de un producto.
- **Universo:** Colectivo sujeto a un estudio.
- **Valor del cliente:** La evaluación que hace el consumidor de la capacidad general de un producto o servicio de satisfacer sus necesidades. También es la diferencia entre los valores que obtiene el comprador por la propiedad y el empleo de un producto y los costos de obtener el producto.
- **Ventaja competitiva:** Diferencia positiva de una empresa con respecto a la competencia .
- **Wholesale:** Venta al por mayor.

3 DISEÑO METODOLOGICO

3.1 METODOLOGIA GENERAL

El proyecto que se documenta en el presente reporte comprendió básicamente tres etapas generales de las cuales se hará una descripción mucho más extensa posteriormente.

En la primera etapa se realizó la inducción a Microempresas de Antioquia lo cual implicó la recopilación de información relevante sobre la institución tal como su razón social, sus antecedentes y los servicios que presta. Adicionalmente se realizó una preselección de los temas en lo que se podría trabajar en las microempresas y de las posibles fuentes bibliográficas para los mismos, además se realizó el acercamiento a las microempresas en las que se desarrollaría el proyecto para conocerlas y dar un diagnóstico inicial de sus problemas y necesidades.

En la segunda etapa se verificó la validez del diagnóstico inicial a través de un análisis más a fondo de lo que se percibió en el diagnóstico inicial y se establecieron los diferentes puntos en los que se podría trabajar durante el tiempo que durara el proyecto obviamente asignando una prioridad según la necesidad de cada microempresa. Se procedió al diseño de soluciones a los problemas identificados y a la implementación de estas soluciones.

Finalmente la tercera etapa del proyecto consistió básicamente en la evaluación de los resultados obtenidos con las medidas implementadas o desarrolladas y en la sistematización de toda la información y la experiencia

para presentar este reporte final. Adicionalmente se realizó la evaluación de la gestión del asesor por parte de Microempresas de Antioquia.

3.2 DELIMITACION ESPACIO – TEMPORAL

Este trabajo de grado con práctica de servicio social fue realizado en la entidad sin ánimo de lucro llamada Microempresas de Antioquia durante el periodo de tiempo comprendido entre los meses de Agosto de 2001 y Junio de 2002.

El proyecto se desarrollo en su totalidad en microempresas ubicadas en la ciudad de Medellín que se encuentran adscritas a los programas de crédito de Microempresas de Antioquia y aunque inicialmente comprendió la asesoría a 2 microempresas este solo pudo desarrollarse en su totalidad y de forma exitosa en una sola de ellas.

Para el análisis de la información y para la implementación de las propuestas y mejoras a estas se utilizaron entrevistas informales, información financiera del primer semestre de 2001 y la información recopilada en las encuestas de satisfacción que se realizaron en cada uno de los dos eventos de la nueva línea de negocios que se desarrollo en Bocas Sanas.

3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACION

El proyecto como ya se mencionó se realizó trabajando como asesor de Microempresas de Antioquia desarrollando las siguientes etapas:

Primero que todo, y después de la aceptación del proyecto por parte de Microempresas de Antioquia y del concejo académico de la EIA, tuvo lugar

una introducción en la cual a través de una corta reunión realizada con la Doctora Gudiela Isaza se logró conocer un poco sobre los orígenes de la entidad, sus objetivos, su proyección a futuro, sus funciones dentro de la sociedad y los servicios que ofrece a los microempresarios antioqueños.

Posteriormente se conoció a los diferentes analistas de crédito asignados por Microempresas de Antioquia a las empresas potenciales a ser asesoradas, esto con el fin de conocer sus conceptos sobre las diferentes empresas y saber cuáles consideran ellos que eran las más adecuadas para desarrollar el programa (Introducción a la entidad). Adicional a esto y de forma individual el practicante realizó una preselección de los temas que posiblemente podría trabajar en las microempresas que se le asignarían y estableció la bibliografía que llegado el momento debería utilizar para dar soporte teórico a aquello que pretendiera implementar en alguna microempresa.

Después de lo anterior se pasó a un proceso de introducción a las microempresas y microempresarios seleccionados. Esta introducción se realizó mediante una visita a las microempresas en compañía de los respectivos Asesores de Crédito que tenían a su cargo la administración del crédito a estas microempresas. En esta visita básicamente se realizó una presentación formal de los participantes del proyecto y cada parte expresó sus expectativas y su disponibilidad para sacar el mayor provecho al programa; asimismo se pudo realizar un diagnóstico inicial y tentativo basándose en lo que los microempresarios expresaron eran sus principales deficiencias y problemas. En este punto terminó lo que se considera la primera etapa del proyecto.

Una vez establecido un vínculo fuerte con el microempresario se procedió a la profundización en los temas que se identificaron como críticos en el diagnóstico inicial para comprobar la veracidad de este último y poder identificar claramente cuáles eran los problemas que se debían atacar

durante la gestión del practicante. Para la profundización en el diagnóstico inicial se realizaron entrevistas informales en las que el microempresario pudo contextualizar mejor la realidad de su empresa y expresar más claramente cuales eran los problemas que percibía al interior de su compañía y las causas que a su criterio los originaban. Esto se realizaba paralelamente con el estudio por parte del asesor de información financiera y de ventas que el microempresario puso a disposición del asesor.

Una vez identificados los problemas en forma conjunta entre el asesor y el microempresario se estableció una prioridad para atenderlos de acuerdo a lo que el asesor era vital para empezar a mejorar los resultados de la compañía. Obviamente al establecer estas prioridades siempre se tuvo en cuenta la aprobación del microempresario como elemento básico para el logro de lo que el proyecto pretendía.

Realizado lo anterior se propusieron diferentes alternativas de solución a los problemas basándose en el conocimiento adquirido por el asesor durante sus estudios de Ingeniería Administrativa en la EIA y en la bibliografía de apoyo que previamente se había preseleccionado. Una vez se seleccionaron las propuestas con se intentaría dar solución a los problemas identificados se procedió a su implementación. Con esto se dio fin a la segunda etapa del proyecto y en esta solo participó una de las dos microempresas asignadas al comenzar el programa (Bocas Sanas) debido a dificultades horarias y de comunicación que se presentaron con la otra microempresa y que más adelante se explicarán.

Finalmente se desarrolló la tercera etapa del proyecto que comprendía varias actividades. La primera de estas actividades es proceso de evaluación de las medidas con el cual se pretendió medir el impacto alcanzado por las soluciones implementadas.

Otra actividad realizada en esta etapa fue la evaluación de perspectivas futuras con el microempresario que busca dar continuidad a los logros alcanzados con el proyecto y establecer un lazo de comunicación perdurable en el tiempo entre el asesor y la microempresa.

Finalmente Microempresas de Antioquia evaluó el desempeño del asesor durante la ejecución del proyecto y se realizó este reporte como sustentación del trabajo y la gran experiencia vivida y adquirida durante el programa.

3.4 METODOS Y TECNICAS DE ACOPIO DE INFORMACION

El acopio y recolección de información se hizo necesario en cuatro puntos específicos del proyecto en cada uno de los cuales esta actividad se realizó utilizando una metodología diferente debido al tipo de información y al objetivo que se perseguía con la recolección de la misma.

Los puntos en los que se realizó el proceso de recolección son completamente independientes entre ellos y la información obtenida en cada uno de ellos no es comparable con la de los demás puntos. Estos cuatro puntos son:

- Recolección de información sobre Microempresas de Antioquia como paso inicial y necesario para contextualizar el proyecto.
- Recopilación bibliográfica del material y la fundamentación teórica que sería el soporte de la asesoría. En esta bibliografía se profundizaría a medida que fuera necesaria su aplicación y se estableció antes de comenzar la asesoría.

- Recolección de información sobre las microempresas y su situación pasada y actual como elemento necesario para realizar un diagnóstico que permitiera identificar los puntos a trabajar durante la asesoría.
- Obtención de información relacionada con el mercado y la satisfacción del nuevo nicho de mercado atendido por la nueva línea de negocios creada como producto del desarrollo del proyecto en Bocas Sanas.

En los párrafos siguientes se ampliará la descripción de cada uno de los puntos anteriores y se expondrá la metodología utilizado en cada uno de ellos para la recolección de la información y las razones para utilizarla.

La recolección de información sobre Microempresas de Antioquia constituyó el primer paso desarrollado dentro del proyecto ya que si se desea ser asesor de una entidad como Microempresas de Antioquia lo primero que se debe conocer es quien es la entidad, de donde viene, para donde va, cual es su filosofía, sus servicios, etc. Para la obtención de esta información se realizó una corta reunión con la Doctora Gudiela Isaza en la cual se tocaron los temas mencionados en las líneas anteriores. Adicionalmente se visitó la página de Internet de la Corporación (www.microempresasdeantioquia.org.co) en la cual se pudo encontrar información más detallada sobre los servicios ofrecidos por la entidad. Esta metodología fue seleccionada para la recopilación de esta información debido a que ésta última era una información de tipo general y aunque necesaria para contextualizar el proyecto no era vital para la ejecución del mismo, además la página Web posee amplia información respecto a los servicios prestados por la Corporación que solo son útiles al practicante a nivel informativo.

Para la recopilación de la bibliografía y del material relevante y de apoyo para la realización de las asesorías se realizó una selección cuidadosa de

diferentes textos que contenían los temas en los que el asesor se consideró serían al rededor de los cuales giraría la actividad asesora durante el proyecto. Se seleccionaron tres áreas claves de posible asesoría: área administrativa con especial énfasis en la planeación estratégica; área financiera con énfasis en el control de costos, liquidez y rentabilidad; y área de mercadeo y ventas con énfasis en la entrada a nuevos mercados. Para cada una de estas áreas se seleccionaron varios libros que contenían los temas relevantes al énfasis que se quería y que serían utilizados a medida que se necesitaran a lo largo del proyecto. Como puede verse el marco teórico de este reporte se limita únicamente a la teoría y conceptos de mercadeo y ventas, ya que lo que se realizó en Bocas Sanas fue el desarrollo de una nueva línea de negocios que atacaba un segmento de mercado, no tocado por la compañía, de una forma innovadora y que actualmente es exitosa. Esta actividad se llevó a cabo de esta forma porque se trataba de información contenida en libros que no necesitaba ningún análisis sistemático, solo se necesitaba tener conocimiento de su ubicación y disponibilidad, y no existía certeza de que sería utilizada para la asesoría.

La recolección de información general sobre las microempresas; sus antecedentes y experiencias pasadas; y su situación actual constituyó un elemento clave para la verificación del diagnóstico inicial y el establecimiento de los problemas a solucionar dentro de la microempresa y su prioridad. Para la recopilación de esta información se utilizaron entrevistas informales que permitieran al microempresario el libre desenvolvimiento y relato de sus experiencias y sus puntos de vista de forma que el asesor pudiera establecer un vínculo de mayor confianza con el microempresario que el que lograría realizando entrevistas estructuradas o pidiéndole diligenciar formularios extensos e impersonales. De estas entrevistas informales surgieron dos informaciones importantes: por un lado la información general de la empresa, la cual fue consignada por el asesor por fuera de la visita en una ficha técnica y de información general que se mostrará más adelante y cuyo formato se

anexará a este reporte; y por otro lado se identificaron los problemas a tratar y se estableció su prioridad de solución, estos problemas se identificaron en forma conjunta con el microempresario como resultado de las charlas informales establecidas y tanto su identificación como su prioridad se consignan en este reporte.

Finalmente, se tuvo la obtención de información relacionada con el mercado y la satisfacción del nuevo nicho de mercado atendido por la nueva línea de negocios creada como producto del desarrollo del proyecto en Bocas Sanas. La recolección de esta información se presentó el principio del montaje de la nueva línea de negocio y al final de cada programa realizado dentro del proyecto. Cuando se pensó en la nueva línea de negocios apareció la necesidad de establecer un mercado meta para lo cual se elaboró un listado de empresas cuyos empleados podrían ser clientes potenciales de la nueva línea y cuya estructura cumpliera con las condiciones preestablecidas dentro del perfil de las compañías objetivo. Este listado se elaboró a partir del conocimiento del mercado de compañías del asesor y de la información suministrada a éste por contactos dentro de dichas compañías.

Así mismo, después de cada evento realizado dentro de la nueva línea de negocio apareció la necesidad de conocer la satisfacción de los clientes que finalmente se constituye como el factor determinante del éxito y permanencia de la línea en el mercado y como el punto a partir del cual se deben realizar ajustes y mejoras al programa diseñado. Para esto se diseñó una encuesta de satisfacción que se realizó a todos los participantes del programa y luego se analizó para establecer mejoras a implementar antes del desarrollo del próximo programa.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Como se vio en el numeral anterior, durante todo el desarrollo del proyecto solo se diseñaron dos instrumentos de recolección de información cuyo objetivo y formato se exponen a continuación:

3.5.1 Ficha Técnica y de Información General. Esta ficha se diseñó con el objetivo de recopilar en un solo formato la información general de la compañía que se había obtenido de las entrevistas informales de introducción con los Microempresarios.

En esta ficha se pretendía recopilar información relevante para establecer el perfil de la microempresa tal como: Datos de identificación, objeto social, tiempo de funcionamiento, tiempo de vinculación a Microempresas de Antioquia, información financiera básica, información de mercadeo básica, información administrativa básica, algunos aspectos laborales, etc.

Tal y como se verá en la sección de ejecución y resultados del proyecto, esta ficha técnica y de información general solo se diligenció para Bocas Sanas ya que en la otra Microempresas asignada que fue Cantel el proyecto no pudo desarrollarse debido a dificultades de compatibilidad horaria y disponibilidad del Microempresario.

3.5.1.1 Formato de Ficha Técnica y de Información General

Fecha: _____

1. Información General de la Empresa

Nombre de la empresa:	
Dirección:	
Teléfono:	
Actividad Económica:	
Microempresario:	
Años de operación:	
Local (propio o arrendado):	
Historial con Microempresas de Antioquia:	
Servicios de Microempresas de Antioquia utilizados:	

2. Información financiera y contable

Manejo de Libros Contables:	
Control de Costos:	
Control de Inventarios:	
Control de Cartera:	

Tipo de sociedad:	Familiar		Unipersonal		S. Anónima	S. Limitada	
--------------------------	----------	--	-------------	--	------------	-------------	--

3. Información Administrativa

División de funciones:	
Organigrama:	
Planeación Estratégica:	
Indicadores de Gestión:	
Otras Observaciones:	

4. Información de Mercadeo y Ventas

Función de Mercadeo:	
Publicidad:	
Planeación de Mercadeo y ventas:	
Ventas Promedio mensuales:	
Competencia:	
Líneas de negocio:	

5. Información laboral

Numero de Empleados:	
Forma de Contratación:	
Seguridad Social:	
Administración de riesgos:	

6. Percepción del microempresario

Situación Actual:	
Proyección:	
Factores a mejorar:	

3.5.2 Encuesta de satisfacción. Esta encuesta de satisfacción se diseñó con el objetivo de obtener información sobre la percepción de los clientes participantes en los eventos realizados por la nueva línea de negocios sobre los servicios que les se les prestaron. La información recopilada a través de esta encuesta constituye la base de las mejoras y puntos relevantes a tener en cuenta para el evento siguiente a aquel en esta se realiza.

En el cuestionario de la encuesta se pretende conocer las fases del programa en las que el cliente participó (revisión, blanqueamiento y servicios adicionales), su satisfacción respecto a cada una de las fases en las que participó, sus sugerencias para cada una de las fases en las que participó y su concepto global del programa. Así mismo se solicitan a manera opcional los datos de identificación con miras a ir formando una base de datos de clientes para futuros programas y servicios.

Durante la ejecución del proyecto se alcanzaron a realizar dos eventos, uno en Prebel – Pronova y otro en el metro de Medellín, sobre estos eventos se profundizará en el capítulo 4. Ambos eventos arrojaron resultados económicos excelentes para la microempresa. Igualmente después de cada uno de estos eventos se realizó esta encuesta de satisfacción, se tabularon los datos y se analizaron los resultados. Los resultados de estas encuestas en Prebel y en El Metro de Medellín también se analizarán en el capítulo 4 de este reporte.

3.5.2.1 Formato de la encuesta de satisfacción

PROGRAMA DE BLANQUEAMIENTO DENTAL EN SU OFICINA “BRILLO Y BLANCURA”

Apreciado(a) Cliente:

Uno de nuestros principales propósitos es mejorar día a día con el fin de prestar un mejor servicio en la venta y la posventa a nuestros clientes. Para esto es vital contar con la con sus comentarios y sugerencias, motivo por el cual como participante del programa le solicitamos nos colabore respondiendo la siguiente encuesta:

1. ¿Quedó usted a gusto con la revisión odontológica realizada dentro del programa?

SÍ ___

NO ___

2. ¿Qué calificación entre 1 (malo) y 5 (Excelente) le daría usted al servicio de revisión?

1 ___

2 ___

3 ___

4 ___

5 ___

3. ¿Se hizo usted el tratamiento de Blanqueamiento Dental?

SÍ ___

NO ___ (Pase a la 5)

4. ¿Qué tan satisfecho(a) esta usted respecto al Blanqueamiento Dental?

___ Insatisfecho

___ Satisfecho

___ Indiferente

___ Muy Satisfecho

5. ¿Utilizo servicios adicionales o diferentes al Blanqueamiento Dental?

SÍ ___

NO ___ (Pase a la 7)

6. ¿Cómo calificaría usted de 1(mala) a 5 (excelente) nuestra prestación de estos servicios?

1___

2___

3___

4___

5___

7. ¿En términos generales que concepto le queda a usted de este programa?

___ Excelente

___ Regular

___ Bueno

___ Malo

¿Por qué? _____

8. ¿Qué sugerencias, comentarios o mejoras tiene usted para las diferentes etapas del programa en las cuales usted participó?

Prevención en Salud Oral (Revisión): _____

Blanqueamiento Dental: _____

Servicios Adicionales: _____

Le agradecemos haber utilizado nuestros servicios y su colaboración en este proceso de mejora continua. Tendremos en cuenta sus importantes recomendaciones y esperamos tener la oportunidad de poder volver a prestarle nuestros servicios

Atentamente,

“Brillo y Blancura”

PROGRAMA EMPRESARIAL DE BLANQUEAMIENTO DENTAL

PD: Como información adicional para nuestra base de datos y como una forma de contactarlo(a) para asegurarnos de su satisfacción total le solicitamos los siguientes datos (opcionales):

Nombre: _____ Empresa: _____ Tel: _____

3.6 MÉTODOS DE ANALISIS DE LA INFORMACION

El análisis de la información fue necesario hacerlo para obtener respuestas puntuales en dos momentos específicos del proyecto, el primero fue el momento en el que se necesito definir la situación actual de la empresa, sus problemas y las soluciones; el segundo momento fue cuando se necesito analizar la información arrojada por la tabulación de las encuestas hechas después de cada uno de los eventos realizados por la nueva línea de negocios.

Cada uno de estos análisis se realizó sobre información proveniente de fuentes completamente diferentes e independientes. Igualmente la

metodología de análisis de la información utilizadas para cada caso fue diferentes debido a la naturaleza de la información y a los objetivos perseguidos. Veamos a continuación cada una de las metodologías por separado.

3.6.1 Análisis de la situación actual de la microempresa. Para el análisis de la situación actual de la empresa al momento de comenzar el proyecto, así como de sus principales problemas y las posibles soluciones que podrían plantearse a ellos se partió de la información que se plasmó en la ficha de información general de la empresa, de las entrevistas informales sostenidas con el microempresario, de la información revelada por el estudio de los estados financieros y de otra información financiera relevante de la compañía durante periodos anteriores a la ejecución del proyecto.

Basándose en el soporte teórico de su formación como Ingeniero Administrador plateó los que a su criterio constituían los problemas principales de la microempresa y junto con el microempresario y su experiencia en el negocio se validó la veracidad de estas dificultades y se discutieron las razones de su falta de identificación antes de este análisis.

Una vez establecidos los problemas y sus prioridades de atención se pasó al análisis de soluciones a dichos problemas, para esto el asesor basándose en la bibliografía seleccionada como soporte para la asesoría planteó varias alternativas de solución al momento en que se comenzó a trabajar en cada problema y junto con el microempresario se decidió sobre la viabilidad de cada una de estas y se procedió a desarrollar e implementar la más apropiada para la microempresa.

3.6.2 Análisis de las encuestas de satisfacción

Para el análisis de cada una de las encuestas de satisfacción el proceso de análisis se realizó de la misma forma. Se partió de los cuestionarios diligenciados por los participantes del evento sin discriminar entre los que solo asistieron a la revisión que son futuros clientes potenciales y aquellos que fueron clientes efectivos al contratar la prestación de un servicio ya sea el blanqueamiento dental que es el punto sobre el que gira todo el evento o algún otro servicio adicional.

Utilizando las técnicas de tabulación y presentación de resultados para encuestas, el asesor realizó el procesamiento de las encuestas y extrajo los resultados de las mismas en cuadros resumen de resultados, gráficos de barras, tortas de participación y listados de las principales mejoras a tener en cuenta para el siguiente evento.

A partir de estos resultados se realizó un análisis detenido del significado y repercusiones de cada una de las cifras dentro del programa, se revisaron con detenimiento las observaciones y sugerencias de mejora hechas por los clientes que habían participado en el programa y basándose en todo esto se emitió un concepto general del programa realizado y se establecieron los puntos a modificar o mejorar para el siguiente programa. Esto último es producto del análisis y propuestas conjuntas del asesor y el microempresario al revisar los resultados de la encuesta.

4 PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Por tratarse de un proyecto desarrollado en varias microempresas y por la necesidad de adaptar una estructura diferente dentro de este capítulo para que haya coherencia en la información, no se trabajará siguiendo la secuencia Diagnóstico – Datos obtenidos – Resultados – Propuestas, sino que se presenta la gestión y los resultados obtenidos para cada una de las microempresas en las que se desarrolló el proyecto.

4.1 EJECUCIÓN Y RESULTADOS DEL PROYECTO DE ASESORÍA A MICROEMPRESAS

En el diseño inicial del proyecto se estipuló que al asesor le serían asignadas tres microempresas para asesorarlas en el área administrativa o financiera o de mercadeo y ventas según lo requirieran, sin embargo al inicio del proyecto se asignaron solo dos microempresas al asesor que fueron Cantel y Bocas Sanas. Lamentablemente como veremos a continuación el proyecto solo se ejecutó más allá de su etapa inicial y hasta el final en Bocas Sanas debido a inconvenientes en el programa con Cantel que se especificarán en puntos posteriores.

4.1.1 CANTEL

4.1.1.1 Gestión. Esta es una empresa dedicada principalmente a realizar la conexión de Internet de último kilómetro para empresas proveedoras de servicios de Internet (Conexión de las redes de las empresas a la autopista de Internet) bajo la modalidad de subcontratación, es decir una compañía cualquiera contrata su conexión a Internet con una compañía como EPM, Telecom, Impsat, etc. Y estas a su vez contratan a empresas como Cantel para la realización de la conexión entre la empresa y la autopista de información más cercana.

Adicionalmente realizan montajes de redes, sistemas de comunicación y otros servicios relacionados con las telecomunicaciones. Pero estos constituyen servicios secundarios desde el punto de vista de su participación en los ingresos de la compañía.

La microempresa pertenece a un grupo de antiguos empleados de Telecom que poseían el know how del negocio y decidieron establecer esta pequeña compañía que fue pionera en la prestación de este tipo de servicios y se constituyó como monopolio local hasta hace muy poco tiempo debido al grado de especialización y tecnología que esta presente dentro de esta actividad.

Con esta microempresa solo pudo realizarse la primera reunión de introducción en la cual estuvieron presentes el asesor de crédito de Microempresas de Antioquia, el microempresario vinculado a Microempresas de Antioquia por esta microempresa, y el practicante que estaría a cargo de la ejecución del proyecto.

En esta reunión el microempresario realizó una breve introducción sobre Cantel, sus orígenes y el que él consideraba que era su principal problema en el momento. Expresó su preocupación debido a la llegada de competidores al mercado provenientes de la ciudad de Bogotá. Cantel siempre se había encontrado operando como un monopolio y por ende nunca se había preocupado por realizar una labor de mercadeo y de seguimiento de la satisfacción de los clientes que le permitiera lograr un posicionamiento estable y que resistiera la llegada de nuevos competidores. Se encontraban entonces perdiendo de manera importante participación en el mercado y por esto el desarrollo de la función de mercadeo dentro de la compañía constituiría el punto básico sobre el que giraría la labor del asesor dentro de Cantel.

Lamentablemente el tanto el microempresario como el asesor tenían grandes limitaciones de horarios y más por falta de flexibilidad del microempresario que por cualquier otra razón fue imposible lograr una coincidencia de horarios y no se pudo realizar el desarrollo del proyecto de asesoría en esta microempresa. Este infortunio se le comunicó oportunamente a la Doctora Gudiel Isaza de Microempresas de Antioquia a la cual se le explicó detalladamente la situación, la comprendió y accedió a continuar el proyecto con una sola microempresa que sería Bocas Sanas.

4.1.2 BOCAS SANAS

4.1.2.1 Gestión. Esta es una microempresa del sector de la salud oral que maneja dos líneas de negocio. Por un lado manejan la compra, venta y distribución de productos odontológicos y de salud oral, principalmente productos de blanqueamiento dental; y por otro lado se dedican a la prestación de servicios odontológicos y de laboratorio a bajo costo concentrando su mercado meta en los estratos 2, 3 y un poco del 4.

Se trata de una microempresa familiar de la cual se obtiene el sustento de todo el grupo. Por esta razón hay algunos choques y problemas relacionados con las funciones de cada uno de los miembros dentro de microempresa y la forma como se maneja internamente la empresa, pero en general es una empresa que funciona adecuadamente.

La microempresaria con la que se desarrolló todo el proyecto en Bocas Sanas fue la Señora Mariela Duque. Con ella tuvieron lugar todas y cada una de las reuniones y sesiones de asesoría. Igualmente fue en conjunto con ella que se realizó la identificación de problemas dentro de la microempresa y se decidió cuales serían las soluciones que se implementarían para tratar de acabar con dicho problemas.

Como resultado de la reunión de introducción y de las entrevistas informales iniciales que se combinaron con el estudio de la información financiera disponible para periodos anteriores al inicio de la asesoría, se diligenció la siguiente ficha técnica y de información general:

Ficha Técnica y de Información General

Fecha: Septiembre 15 de 2001.

1. Información General de la Empresa

Nombre de la empresa:	Bocas Sanas Ltda.
Dirección:	Carrera 43 # 50 – 82 Of. 107
Teléfono:	2-39-92-75
Actividad Económica:	Promoción y venta de productos y servicios odontológicos y laboratorio dental
Microempresario:	Mariela Duque – Samuel Bedoya
Años de operación:	10
Local (propio o arrendado):	Arrendado
Historial con Microempresas de Antioquia:	Desde el año 2000 están vinculado con Microempresas de Antioquia y han utilizado varios de sus servicios
Servicios de Microempresas de Antioquia utilizados:	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de principios de Administración en 2000 - Crédito a nombre de Samuel Bedoya entre Diciembre de 2000 y Diciembre de 2001

2. Información financiera y contable

Manejo de Libros Contables:	Si, se maneja la contabilidad en libros electrónicos utilizando el software "ACTIVO"
Control de Costos:	Si, manejan una planilla de costos por servicios y por material

Control de Inventarios:	Si, llevan el control del inventario en el "ACTIVO" y manejan paralelamente un sistema Kardex.						
Control de Cartera:	Si, se genera un reporte mensual de la cartera pero se tienen problemas por atraso						
Tipo de sociedad:	Familiar	X	Unipersonal		S. Anónima	S. Limitada	X

3. Información Administrativa

División de funciones:	Si, Jairo Bedoya (Papá) = gerencia, Samuel Bedoya (Hijo) = laboratorio, Mariela Duque (mamá) = manejo administrativo.
Organigrama:	Si, bien definido
Planeación Estratégica:	No se ha realizado pero se conoce el concepto y se espera implementar a futuro
Indicadores de Gestión:	No se tienen establecidos
Otras Observaciones:	La empresa siempre ha sido manejada por Mariela pero Don Jairo recientemente tomó el control.

4. Información de Mercadeo y Ventas

Función de Mercadeo:	No se tiene como un área independiente ni se práctica como una función permanente de la Admón.
Publicidad:	Si se realiza principalmente en revistas médicas y odontológicas especializadas.
Planeación de Mercadeo y ventas:	No se tiene
Ventas Promedio mensuales:	Alrededor de COP 8,000,000

Competencia:	<ul style="list-style-type: none"> - Odontólogos - IPS - Laboratorios - Dep. dentales
Líneas de negocio:	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios odontológicos y de laboratorio - Venta de productos odontológicos

5. Información laboral

Numero de Empleados:	9 empleados y 3 odontólogos
Forma de Contratación:	<ul style="list-style-type: none"> - Odontólogos: Por honorarios - Empleados: A término fijo de 1 año
Seguridad Social:	Se les paga pensión, salud y ARP
Administración de riesgos:	Programa sencillo de administración de riesgo exigido por la ley a entidades de salud

6. Percepción del microempresario

Situación Actual:	Problemas por situación económica del país – falta de clientes - hay dificultad para mantenerse
Proyección:	Poder ganar clientes: personas naturales, empresas y colegios son los mercados a atacar.
Factores a mejorar:	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperación de la cartera y política de crédito - Flujo y recolección de la información interna - Ingresos operativos

Adicionalmente se identificaron tres problemas básicos que serían sobre los que se trabajaría a lo largo del proyecto. Estos problemas fueron:

- Mejorar el control y recuperación de la cartera la cual era grande y el porcentaje vencido de la misma alto;
- Mejorar el flujo de la información interna como una forma de disminuir la desinformación, optimizar procesos de registro y manejo de la información y disminuir la papelería que se maneja internamente;
- La necesidad de generar mayores ingresos que permitan a la empresa aumentar su capital de trabajo e ir aumentando gradualmente su rentabilidad.

Una vez identificados estos tres problemas básicos se procedió a priorizar la solución de cada uno de estos. Se estableció como de carácter urgente la solución o mitigación del problema de cartera ya que este problema estaba desangrando a la compañía absorbiendo su capital de trabajo y llevándolos a situaciones de constante iliquidez. En segundo lugar se decidió trabajar la generación de ingresos como una forma de recuperar la estabilidad económica deteriorada durante la recesión que afectó de manera importante su nicho de mercado de servicios y por lo tanto disminuyó sus ingresos. Como último problema a solucionar se dejó el manejo del flujo de información interna ya que recientemente habían realizado algunas mejoras al respecto y se consideró que aún no era tiempo de desechar el reciente sistema implementado al que apenas se adaptaba la compañía y se podría esperar un poco más para trabajar en este factor.

Finalmente durante la ejecución del proyecto solo se alcanzó a trabajar en el problema de cartera y en el problema de generación de ingresos que fueron en orden de prioridad los dos primeros que había que atender.

Para el problema de recuperación y control de la cartera se tomó una medida sencilla pero eficaz. Se creó un formato de Excel que se presentará más

adelante y que evitaba el incremento de la cartera, ya que la recuperación de las cuentas vencidas estaba siendo realizada por el contador. Además se establecieron políticas de crédito más exigentes que se mencionarán también más adelante.

Para el problema de la generación de ingresos operacionales se decidió realizar el montaje y puesta en marcha de una nueva línea de negocios que ataca un mercado desaprovechado por la compañía y que apoyado en varias de sus fortalezas dio muy buenos resultados en los dos primeros eventos que se realizaron. Este punto fue en el que se concentró más el proyecto ya que al obtener tan buenos resultados con el primer evento el microempresario quiso dedicar tiempo a mejorar el programa y captar tantos clientes como fuera posible. Así se dedicaron entre 6 y 8 horas semanales al desarrollo de esta nueva línea y a su puesta en marcha. Más adelante se entrará en detalle de que fue lo que se hizo.

Los resultados alcanzados fueron realmente satisfactorios tanto para el microempresario como para el asesor. El microempresario obtuvo beneficios económicos, obtuvo conocimientos y le queda una línea de negocio con una política de mejora continua que puede seguir explotando a futuro. El asesor aprendió sobre el mundo de la microempresa y la realidad de lo que es empezar una industria en nuestro país cuando el acceso al capital es limitado y no se cuenta con el apoyo de una gran grupo empresarial, en pocas palabras conoció la realidad del empresarismo en Colombia; además tuvo la oportunidad de compartir con gente de grandes valores que le entregaron lo mejor de sí y de quienes aprendió tanto como pudo, no solo sobre negocios sino sobre la vida y sobre el ser persona.

A continuación se presentan las dos áreas o problemas en los que se trabajó en el proyecto y las soluciones planteadas de forma más detallada.

4.1.2.2 El problema de la recuperación de la cartera y su control. Para el problema de la administración de la cartera se estableció como prioridad evitar el aumento de la misma en una primera instancia y posteriormente empezar a disminuir la porción vencida.

Como de la actividad recuperación de la cartera vencida ya había alguien encargado y es una labor en la que lo que hay por hacer es una labor de cobranza, el asesor se concentró en identificar con la ayuda del microempresario las causas del deterioro de la cartera para atacarlas y poder así detener su efecto negativo en la cartera del negocio y poder sanearla una vez estuviera estable.

Se estableció entonces que los problemas de cartera se debían principalmente a la inasistencia de los pacientes que debido a sus problemas económicos, recordemos que estamos hablando de personas de estrato 2 y 3 principalmente, preferían no asistir a sus citas programadas y así evitar el pago que realmente estaban completamente incapacitados de realizar. Con esto no solo entraban en deuda con Bocas Sanas sino que generaban otro perjuicio financiero paralelo un poco menos perceptible ya que alargaban la duración del tratamiento y Bocas Sanas les mantenía el precio inicialmente cotizado perdiendo así el valor del dinero en el tiempo en una proporción mucho mayor a lo que se preveía a la hora de otorgarle la posibilidad a los pacientes de realizar el pago de sus tratamientos en cuotas.

Para dar solución a este problema se diseñó un formato de Excel que permite a la recepcionista, que es la encargada de la asignación y seguimiento de las citas, controlar la base de datos de los pacientes y controlar su asistencia a las citas programadas para sus tratamientos.

El formato es de fácil utilización y su función es asignar a cada uno de los clientes en la base de datos un status según los días que faltan para su

próxima cita o los días que lleva de atraso respecto a la fecha máxima en que debió asistir a su última cita y aún no lo ha hecho.

El formato es muy ágil y sencillo. En el hay cinco tipos de casillas:

- Las de entrada inicial: son aquellas que se modifican solo cuando el cliente entra por primera vez a la base de datos o cuando esta información es modificada: Estas casillas son las pertenecientes a las columnas de historia clínica, nombre y teléfono y se identifican por su color azul aguamarina.
- Las de actualización permanente: son aquellas que se modifican cada vez que se realiza una actividad relacionada con un cliente como el registro de la asistencia a una cita, la llamada a avisarle la proximidad de su cita, etc. Las columnas que conforman esta categoría son Fecha de la última cita, Número de avisos y Fecha del último aviso. Estas casillas se identifican por su color amarillo y de su constante actualización depende el éxito del formato.
- Las casillas de política que es en las cuales se fija la política que determinara cual es el status de cada cliente. Tenemos la casilla “política aviso cita” en la cual se introduce el número de días antes de la fecha máxima de su próxima cita que se le debe avisar al cliente para que se acerque a las instalaciones a recibir su tratamiento y a realizar el respectivo pago. obre su cita; y tenemos la casilla “Política atraso” en la cual se fijan los días máximos que se le permitirá a un cliente atrasarse respecto a la fecha máxima en que debió ser su última cita antes de perder su derecho de respeto al precio que se le cotizó al inicio del tratamiento.

- Tenemos también las casillas de cálculos o de salida de información, estas casillas se identifican por su color azul y nunca deben modificarse. Estas casillas se actualizan automáticamente día a día y arrojan información importante y más detallada sobre el status del cliente. En esta categoría están las casillas de Fecha máxima de próxima cita, Días a plazo máximo próxima cita, Días de atraso y meses de atraso. Esta es información que también es importante tener la mano al momento de llamar a los clientes para las acciones que indique la casilla de status.
- Por último está en una categoría independiente la casilla de status. Esta es la casilla más importante del formato y es la que permitirá a quien realice el control (repcionista) utilizar los filtros y realizar las acciones que cada tipo de status requiera. Existen 4 status diferentes: el status “OK” indica que faltan más días para la fecha máxima de la próxima cita que los fijados en la política de aviso, por lo que no se realiza ninguna acción con los clientes que tienen este status; el status “CP” que significa Cita Próxima indica que faltan menos días para la fecha máxima de la próxima cita que los fijados en la política de aviso por lo que la recepcionista debe proceder llamar a los clientes con este status para asegurarse de que asistan a la cita. Cada vez que se llama a un cliente a avisarle de su cita se debe catalizar el número de avisos y la fecha del último aviso. Durante el periodo antes de la cita deben realizarse máximo dos avisos para no cansar al cliente, cuando el cliente asiste el número de avisos se pone en 0; El status “A” que significa Atrasado indica que el plazo máximo para que el paciente asistiera a su próxima cita ya se ha cumplido pero ni han pasado más días de los fijados en la política de máximo atraso, en este status se deben realizar dos avisos al cliente una cuando entra a este status y otro 10 días después y al igual que en el caso anterior estos avisos deben registrarse en las respectivas columnas; finalmente está el status “R” que significa Retirable e indica que el plazo máximo para que el paciente asistiera a su próxima cita ya se ha

cumplido y han pasado más días de los fijados en la política de máximo atraso por lo que Bocas Sanas pierde la obligación de cumplir con el presupuesto inicialmente cotizado y puede abstenerse de prestar sus servicios a esta persona en un futuro. Adicionalmente pueden establecerse multas en dinero para aquellas personas que estando en este status quieren continuar con su tratamiento.

Obviamente, el manejo de este formato requiere de práctica por parte del que lo opere y es necesario que los clientes sean conocedores de las políticas de otorgamiento de plazos antes de comenzar sus tratamientos. Incluso es oportuno que se firme una constancia por el cliente de que conoce las políticas y las acepta.

Cada uno de los status está identificado por un color específico que adquiere automáticamente la celda según su status y que facilita la lectura de la base de datos, aunque la herramienta más aconsejable para su manejo es la de filtros. Los colores son: azul para OK, verde para Cita Próxima, amarillo para Atrasado y rojo para Retrasado.

Quedó en manos de la gerencia el uso del formato en la recepción y la actualización de las políticas de aviso y atraso según sus necesidades y la situación de la cartera.

En la página siguiente se muestra el formato de Excel para el control de la cartera y del cumplimiento de las citas. En la versión en CD de este documento se adjuntará una copia de este formato.

4.1.2.3 El problema de la generación de ingresos. Para el problema de la generación de ingresos operativos para la compañía, se estableció la necesidad de hallar una solución que pudiera mostrar resultados económicos en el corto plazo y que siguiera generando estos ingresos en el mediano y largo plazo.

Pudo entonces detectarse una oportunidad de mercado combinando las dos líneas de negocio de Bocas Sanas. Se utilizó la principal fortaleza de la línea de servicios y laboratorio, que es la capacidad de ofrecer estos servicios a muy bajo costo, y se combinó con la principal fortaleza de la línea de productos, que es la posibilidad de ofrecer productos de blanqueamiento dental a muy bajo costo por ser distribuidores exclusivos de la marca “White and Brite”, para diseñar un programa institucional de prevención oral con énfasis en blanqueamiento dental que se ofrecería a las empresas de la ciudad y que en los párrafos siguientes explicaremos detalladamente.

Lo primero que se hizo fue establecer un listado de compañías que serían los clientes institucionales potenciales para tratar de hacer un acercamiento posterior y obtener la autorización para realizar un programa piloto cuyo éxito determinaría la permanencia de esta nueva línea de negocios. Obviamente este listado no sería el mercado total hacia el que se dirigiría el programa, solo fue un grupo de compañías en las que se tenían contactos que facilitarían la entrada para el programa piloto y de tener éxito el programa se ampliaría muchas otras compañías que cumplan con las características del perfil de compañía objetivo: Posibilidad de realizar deducciones por nómina a los empleados, interés en ofrecer beneficio a sus empleados, un mínimo de participantes potenciales en el programa de 30 personas. El listado inicial estaba conformado por tres compañías:

- Colcafé
- Prebel
- Orbitel

Se estableció entonces una metodología de acercamiento a estas empresas que sería la que se estandarizaría como metodología de acercamiento para cada uno de los eventos que la nueva línea de negocios realizaría.

El primer paso de esta metodología es la obtención de una cita con la persona encargada del departamento de gestión humana o del fondo de empleados para realizarle la presentación del programa.

El segundo paso es la realización de la presentación del programa. Para esta presentación se utilizarán una carpeta que incluirá una carta de presentación y el folleto con la explicación detallada del programa y las actividades que en el se realizan.

Un ejemplo del formato de la carta de presentación que se incluía dentro de la carpeta de presentación dirigida a la persona del departamento de gestión humana o del fondo de empleados es el siguiente:

Ejemplo de Carta de Presentación

Noviembre 15 de 2001

Doctora

Verónica Valencia

Analista de Bienestar Laboral

Orbitel S.A. E.S.P

La ciudad

Apreciada Doctora Valencia

Nuestro programa Brillo & Blancura es un programa dedicado a la comercialización de tratamientos de blanqueamiento dental que surgió como una respuesta a la necesidad de la gente de una sonrisa blanca y brillante y a sus limitaciones de tiempo.

Brillo & Blancura es un programa de blanqueamiento orientado hacia los empleados del presente. Este programa estaría asistido por profesionales de la salud oral pertenecientes al centro de salud oral Bocas Sanas que es una reconocida empresa dedicada a los servicios odontológicos y con amplia experiencia en el tratamiento de blanqueamiento dental, además tendría grandes facilidades de pago y se utilizarían productos importados de la más alta calidad.

Adjunto encontrará información más detallada sobre la estructura del programa y sobre los recursos con los que contamos para asegurar una satisfacción total a nuestros clientes.

Nos gustaría tener la oportunidad de explicarle más a fondo los beneficios y por menores de nuestro programa. Esperamos poder reunirnos pronto con usted.

De antemano agradecemos su atención y quedamos a la espera de sus importantes comentarios.

CARLOS VALENCIA

Representante Comercial

Como lo mencioné anteriormente, junto con esta carta de presentación también se incluye el folleto de presentación del programa que presenta de forma clara la siguiente información sobre el programa: Objetivo del programa, Descripción general del programa, Actividades del programa y breve descripción de las mismas, Cronograma de actividades, Recursos disponibles y Condiciones adicionales del programa. Este es el folleto de presentación del programa:

Folleto de Presentación

PROGRAMA DE BLANQUEAMIENTO EMPRESARIAL BRILLO Y BLANCURA

1. Objetivo

Satisfacer las necesidades de salud y estética oral que los empleados actuales de las empresas antioqueñas tienen pero que no pueden satisfacer ya sea por limitaciones de tiempo o limitaciones económicas.

2. Descripción general del programa

La idea general del programa es organizar una jornada de prevención en salud oral en la cual se haría una revisión odontológica sin ningún costo a aquellos empleados que así lo deseen y adicionalmente se les ofrecería el blanqueamiento dental.

El tratamiento de blanqueamiento tendría una duración de dos semanas en las cuales se realizarían varias actividades las cuales se especifican en el siguiente numeral. Es importante mencionar que para ninguna de estas actividades los empleados tendrían que desplazarse de la empresa ya que contamos con equipos móviles y de fácil instalación, solo se requiere un espacio adecuado (como un salón o sala múltiple).

Además es suma importancia aclarar que lo que estamos ofreciendo no se trata de un producto si no de un servicio de la más alta calidad y como tal el cliente tendrá la asistencia y seguimiento adecuados y que requiera.

3. Actividades del programa

Las siguientes son las actividades de las cuales consta el programa en orden cronológico:

- **Jornada de Prevención:** esta actividad se realizaría en 1 solo día y su duración en horas dependerá del volumen de empleados de la empresa y de su asistencia. En esta actividad se revisará a aquellos que asistan, se les hará un diagnóstico de su salud oral y se les ofrecerá el tratamiento de blanqueamiento. A aquellos que decidan empezar el tratamiento se les tomarán las respectivas impresiones para elaborar las cubetas para el blanqueamiento.
- **Instalación:** Esta es la primera actividad del programa de blanqueamiento y en ella se explicará el modo de utilización del producto y las indicaciones necesarias a cada paciente, se le entregarán los elementos necesarios para su correcto desarrollo y se empezará el tratamiento en los dientes superiores. Primero se trabajan los dientes superiores y luego los inferiores de manera que el cliente pueda apreciar la diferencia.
- **Control 1:** Durante el primer control se hará la revisión al avance en el tratamiento y se empezará el tratamiento en los dientes inferiores. Al igual que en las otras actividades el cliente no tendría que desplazarse de la empresa.
- **Control 2:** En esta visita se haría la evaluación final del tratamiento y de ser necesario se programarían citas adicionales personales. Es importante mencionar que durante todo el tratamiento tendrá la asistencia telefónica que requiera para solucionar sus dudas a cerca de la evolución del tratamiento.

4. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	SEMANA															
	1					2					3					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Prevención	■															
Instalación			■													
Control 1								■								
Control 2													■			
Asistencia Tel			■													

5. Recursos Disponibles

Para el desarrollo de este programa contamos con todos los recursos necesarios para prestar el mejor servicio y satisfacer de la mejor forma las necesidades de nuestros clientes:

- Contamos con personal especializado en blanqueamiento dental perteneciente a BOCAS SANAS, empresa de servicios odontológicos de larga trayectoria en el mercado y de gran experiencia en tratamientos de blanqueamiento dental.
- Contamos con sillas odontológicas portátiles de fácil instalación que nos permiten ofrecerle comodidad y el mejor servicio a nuestros clientes.
- Contamos con productos de blanqueamiento de la más alta calidad para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

6. Condiciones adicionales

Las siguientes son condiciones adicionales a tener en cuenta dentro del programa:

- **Costo:** El costo de un tratamiento de blanqueamiento en el mercado está por encima de los \$350,000. Para este programa tendremos dos precios: \$200,000 para el pago de contado y \$220,000 para aquellos que deseen realizar el pago en 4 cuotas quincenales de \$55,000. Sería muy importante si pudiera llegarse a un acuerdo y que estas cuotas fueran deducibles por nómina.
- **Requerimientos:** El costo del programa que se estableció en el punto anterior es para aquellas personas que en el diagnóstico sean calificadas como aptas para iniciar el programa de inmediato, en caso de necesitar algún tratamiento previo al blanqueamiento este se cobrará independientemente del costo del blanqueamiento.
- **Duración:** Siguiendo las indicaciones de forma adecuada el tratamiento puede durar como mínimo un año en un caso extremo pero normalmente dura entre 3 y 4 años.

El tercer y último paso consiste en, una vez confirmado el interés de la compañía por realizar el programa, establecer las condiciones específicas del programa a realizar como son la fecha, el medio de promoción, las condiciones de pago, etc.

La descripción del programa puede verse en el formato que se mostró anteriormente y debe llevarse a cabo buscando siempre la máxima satisfacción posible de los clientes.

Es también importante mencionar que se estableció metodología clara de desarrollo del programa dentro de las compañías que comprende los siguientes pasos:

- Se realiza la promoción del programa dentro de la empresa vía Intranet o utilizando las carteleras de comunicación interna durante las dos semanas anteriores a la realización del evento. En esta promoción se invita a las personas a inscribirse con la persona encargada del evento al interior de la empresa. Esta persona asigna a las personas que se desean inscribir, citas que se van registrando en el formato de citas que se encuentra en la sección de anexos de este reporte.
- Ya con las citas asignadas se realiza el programa en las fechas programadas. El montaje del sitio de revisión se realiza en un salón múltiple del que la compañía disponga y que sea adecuado para este fin. En dicho salón se instalan los equipos portátiles de revisión y el puesto de promoción y ventas que será el encargado de ofrecer el tratamiento de blanqueamiento dental a las personas que asistan a la revisión odontológica, explicará con una presentación en Power Point en consiste el tratamiento y llevará el registro de la asistencia a las citas y de las ventas realizadas. A las personas que asistan a la revisión se les entregará un formato completo del cual se guarda copia en el que se le

hace un completo diagnóstico de su salud oral y algunas recomendaciones importantes para su caso específico.

- Hechas todas las revisiones programadas se procede a realizar los tratamientos de blanqueamiento y adicionales que se vendieron durante las 2 semanas siguientes a la realización de la jornada de revisión. Todos los tratamientos de blanqueamiento se realizan completamente en las instalaciones de la compañía en la que se realiza el programa para que así sus empleados no se tengan que desplazar. En cuanto a los tratamientos adicionales, estos se realizarán hasta donde sea posible en las instalaciones de la compañía pero en algunas ocasiones y sob para ciertos procedimientos será necesario que el cliente se desplace hasta las instalaciones de Bocas Sanas. A medida que se van terminando los procedimientos se van pasando cuentas de cobro a la compañía para que realice las deducciones a sus empleados o simplemente realice el pago que constituye un crédito para los empleados en el caso de que la actividad se realice a través de un fondo de empleados.
- Finalmente y con el propósito de medir el desempeño del programa en cada compañía y la satisfacción de los clientes que atendimos en el mismo, se diseñaron dos formatos con los que se trabaja para realizar algo de retroalimentación. El primero es el formato de la encuesta de satisfacción cuya descripción, objetivos y metodología de análisis ya se mencionó anteriormente; el segundo es una ficha técnica que recopila la información principal del programa y las estadísticas del mismo de manera que no solo pueda evaluarse el desempeño de este de una forma fácil si no que también puede utilizarse como carta de presentación y referencia frente a clientes nuevos.

Este es un programa que desde la óptica del asesor permite a todos los participantes del mismo ganar:

- Bocas Sanas: Gana porque aumenta sus ventas; realiza una labor de mercadeo directo de sus productos y servicios; y aumenta su base de datos de clientes.
- La Empresa en la que se realiza el programa: Gana porque le ofrece bienestar a sus empleados que representa cero costos para la compañía y obtener condiciones favorables para sus empleados.
- Los empleados – clientes: Ganan porque pueden acceder a servicios y productos odontológicos de primera calidad, a bajo costo, en su oficina (sin la necesidad de desplazarse) y con la facilidad de realizar el pago de los tratamientos que contrate en cuotas deducibles por nómina o con un crédito con el fondo de empleados según sea el caso.

Durante toda la duración del proyecto se logró fijar citas y realizar la reunión de presentación del programa en varias compañías. Esta es una labor a la que se le dedicaba mucho tiempo por parte del asesor ya que el mismo conseguía los contactos, solicitaba las citas, preparaba la papelería de presentación y asistía a la reunión a tratar de conseguir al cliente a como diera lugar. Además empezar un negocio nuevo y lograr que compañías de gran importancia y recorrido abran sus puertas a un programa con poca experiencia en el mercado no es fácil. La siguiente es la lista de las compañías con las que se trabajó:

- Colcafé
- Prebel
- Orbitel
- AT&T Latinoamérica
- Cosmovisión
- Peláez Hermanos
- Metro de Medellín.

De estas reuniones se logró concretar acuerdos para la realización del programa con Prebel que fue donde se llevó a cabo el programa piloto; Cosmovisión que a pesar de haber accedido finalmente decidió cancelar la realización del programa por falta de empleados inscritos para la revisión; Orbitel que no se realizó debido a que aunque permitían desarrollar todo el programa no podían realizar las deducciones a sus empleados y tampoco había fondo por lo que la labor de cobranza sería imposible y solo se deterioraría la cartera; y con el Metro de Medellín que fue el segundo programa que se realizó y cuyo éxito fue mucho mayor que el del programa en Prebel.

Las demás compañías con las que se realizaron reuniones expresaron su interés por el programa pero no concretaron nunca una fecha y dijeron estar pendientes a la realización del mismo tan pronto vieran las condiciones óptimas para su realización.

Actualmente se sigue tratando de conseguir nuevas citas con empresas que son consideradas como clientes potenciales para el programa. Entre estas empresas tenemos:

- Empresas Públicas de Medellín
- Isagen
- Coltabaco
- Noel
- Compañía Nacional de Chocolates.

A continuación y para finalizar con esta sección se presentan los principales resultados obtenidos en los programas realizados en Prebel y en el Metro de Medellín.

Prebel S.A. La siguiente es la ficha de estadísticas generales del programa realizado en Prebel. Muestra información clave y resumida de lo que se logró hacer en el evento. Información más detallada sobre ventas, clientes, etc. Se considera confidencial y de manejo exclusivo de Bocas Sanas.

PROGRAMA DE SALUD ORAL EMPRESARIAL

BRILLO Y BLANCURA

Ficha de Evaluación

Empresa	Prebel – Pronova
Nombre del Contacto	Olga López de Mesa / Ana Molina
Cargo del Contacto	Gerente RRHH / Asistente Gerencia RRHH
Teléfono Contacto	3613030 / 2556760 ext. 233
Fecha de Realización	Diciembre 5 de 2001 a Diciembre 20 de 2001

Estadísticas Finales del Programa

Indicadores de receptividad del programa	Valor absoluto	%
Total Personal administrativo	400	100
Total Personal inscrito a la jornada preventiva	70	17.5

Indicadores de ejecución del programa	Valor absoluto	%
Total Personal atendido en la jornada	70	100
Total Personal que recibió tratamiento adicional	17	24.29
Total Personal Blanqueamiento + otros	12	17.14
Total Personal solo Blanqueamiento	3	4.29
Total Personal solo otros	5	7.14

Indicadores de cartera del programa	Valor absoluto	%
Total facturación	\$ 5,500,000	100
Ventas Totales (#)	20	100
Personal con cobro directo (1 solo pago)	4	20
Personal con deducción por nómina	16	80

Igualmente se realizó la encuesta de satisfacción cuya tabulación y resultados exactos tampoco se incluyen en este informe por solicitud de confidencialidad por parte de Bocas Sanas. De su análisis surgieron las siguientes recomendaciones que se tuvieron muy en cuenta para la realización del segundo evento en el Metro de Medellín:

1. La revisión ofrecida por el programa, sin ningún costo, debe realizarse muy objetivamente y de tal forma que las personas sientan que lo que se les dice es real y que el personal de brillo y blancura busca su bienestar en salud oral y de ninguna forma engañarlo mediante un gancho para vender el blanqueamiento.
2. Se deben diseñar boletines informativos que expliquen más claramente el proceso de blanqueamiento para que las personas puedan tener una mayor confianza en el momento de decisión de la realización del mismo.

3. Brillo y blancura debe documentarse muy bien para saber exactamente y muy claramente los riesgos y efectos del blanqueamiento, para poder explicar con mayor claridad y seguridad a los clientes los beneficios.
4. Se deben prestar servicios odontológicos adicionales como se está realizando en este momento en el Metro de Medellín, es de suma importancia que los clientes sientan que se les trata de dar un servicio integral que les facilite sus limitaciones de tiempo.
5. Si el personal de Brillo y Blancura se ha comprometido en llamar a alguien, hacerle una cotización mas detallada, llamarlo para una cita o ha adquirido cualquier compromiso con los clientes debe cumplirlos ya que el no prestarle atención a estos detalles hace que quedemos mal como empresa y cerremos puertas.
6. Debe ponerse más atención y cuidado en el seguimiento de los pacientes una vez se están haciendo el blanqueamiento ya que dicen les surgen muchas dudas en el camino.
7. Cambiar un poco el orden y diseño de la encuesta.

Encuesta Sugerida

1. ¿Quedó usted a gusto con la revisión odontológica realizada?

Si _____ No _____

2. ¿Que calificación le daría a dicha revisión, considerando que 1 es malo y 5 excelente y por qué?

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

3. ¿En términos generales qué concepto le queda a usted del programa?

Excelente _____

Regular _____

Bueno _____

Malo _____

¿Por qué?

4. ¿Se hizo usted Blanqueamiento dental?

Si _____

No _____ (Pasar a pregunta 6)

5. Está usted con respecto al resultado del blanqueamiento

Insatisfecho__

Indiferente__

Satisfecho__

Muy Satisfecho__

Pasar a la pregunta 7

6. ¿Que motivo tuvo para no hacerse el blanqueamiento dental?

1. Necesitaba otro tratamiento__

2. Le da temor__

3. No disponibilidad de dinero en el momento__

4. No era apto para blanqueamiento

5. Otro, ¿Cuál? _____

8. ¿Utilizó otros servicios no relacionados con el blanqueamiento?

Si__

No__ (Pasar ala pregunta 10)

9. Está usted con respecto al resultado de estos servicios:

Insatisfecho__

Indiferente__

Satisfecho__

Muy Satisfecho__

10. ¿Qué sugerencias, inquietudes, comentarios o mejoras tiene usted para el programa?

Metro de Medellín. La siguiente es la ficha de estadísticas generales del programa realizado en Prebel. Muestra información clave y resumida de lo que se logró hacer en el evento. Información más detallada sobre ventas, clientes, etc. Se considera confidencial y de manejo exclusivo de Bocas Sanas.

PROGRAMA DE SALUD ORAL EMPRESARIAL

BRILLO Y BLANCURA

Ficha de Evaluación

Empresa	Metro de Medellín
Nombre del Contacto	Claudia María Pérez
Cargo del Contacto	Jefa del Fondo de Empleados - Metrofem
Teléfono Contacto	4555436
Fecha de Realización	Abril 16 de 2002 a Mayo 24 de 2001

<i>Estadísticas Finales del Programa</i>

Indicadores de receptividad del programa	Valor absoluto	%
Total Personal administrativo	350	100
Total Personal inscrito a la jornada preventiva	65	18.57

Indicadores de ejecución del programa	Valor absoluto	%
Total Personal atendido en la jornada	65	100
Total Personal que recibió tratamiento adicional	14	21.54
Total Personal Blanqueamiento + otros	9	13.85
Total Personal solo Blanqueamiento	5	7.69
Total Personal solo otros	5	7.69

Indicadores de cartera del programa	Valor absoluto	%
Total facturación	\$ 12,500,000	100
Ventas Totales (#)	19	100
Personal con cobro directo (1 solo pago)	1	5.26
Personal con deducción por nómina	18	94.74

Para este programa se tuvieron en cuenta algunas de las sugerencias que surgieron del análisis de la encuesta de satisfacción realizada en Prebel, así se aumento el periodo de atención en la revisión de 15 a 20 minutos, se mejoró el formato de diagnóstico para los clientes revisados, se preparó un volante informativo sobre el blanqueamiento y se procuró realizar un seguimiento más cuidadoso de los clientes.

Igualmente se realizó la encuesta de satisfacción pero a pesar de la sugerencia de modificar la encuesta se trabajó con la misma. La tabulación y resultados exactos de esta encuesta tampoco se incluyen en este informe por solicitud de confidencialidad por parte de Bocas Sanas. De su análisis surgieron las siguientes recomendaciones que se deben tener en cuenta para la realización del próximo evento que se realice:

1. Las sugerencias relacionadas con el proceso de revisión inicial no se presentaron en esta encuesta lo cual indica que la medida de ampliar el periodo de revisión a 20 minutos y cambiar el formato del diagnóstico surtieron efecto y por ahora se puede seguir trabajando con este estándar.
2. Es importante que el ambiente en la cede sea el mejor posible, de manera que el desplazamiento de las personas a la cede que por ser en el centro no es del agrado de muchos clientes no se vaya a ver empeorado por situaciones como incumplimiento en citas, demoras en la atención, mal servicio, etc.
3. Seguir realizando por escrito el acuerdo al que se llega con la compañía donde se va a realizar el evento de manera que no haya lugar a malos entendidos al momento de realizar el cobro e los pagos correspondientes a los servicios prestados a los empleados.
4. Estudiar cuidadosamente la posibilidad de arrendar u obtener en préstamo un local para realizar la atención de las personas que participan en el programa y que necesitan tratamientos que no pueden hacerse en las instalaciones de la empresa, de forma que no tengan que desplazarse al centro de la ciudad.

4.2 CONFLICTOS Y LIMITACIONES EN LAS ASESORIAS

Durante La realización de este proyecto se presentaron algunas dificultades y limitaciones que de tenerse en cuenta se logrará obtener mejores resultados en la realización del proyecto con generaciones futuras. Estas dificultades y limitaciones pueden concentrarse en cuatro situaciones que son:

- Durante el proceso de selección y asignación de las microempresas se busca obtener las empresas que mejor se acomoden al perfil del estudiante que desea convertirse en asesor de Microempresas de Antioquia para el proyecto, sin embargo el asesor nunca tiene la oportunidad de conocer los criterios de selección de las empresas y las posibles áreas y temas que podrían trabajarse en las diferentes microempresas. Conocer un número mayor de microempresas y participar en la decisión de las microempresas con las que trabajarán puede incrementar la potencialidad del asesor en el proyecto.
- Los microempresarios podrían participar más activamente del programa ya que al parecer desconocen la procedencia de los que serán sus asesores durante un año y de las razones por las que entran al programa. Este desconocimiento de los microempresarios puede generar desconfianza hacia los asesores ya que los microempresarios no están dispuestos a entregar fácilmente el rumbo de la empresa que les da su sustento a un desconocido que ni siquiera saben si es realmente competente.
- Existen grandes limitaciones para el trabajo debido a las incompatibilidades horarias existentes entre los asesores y los microempresarios. En este punto es importante mencionar que en muchas ocasiones los asesores no solo deben cumplir con sus

obligaciones académicas sino que en muchas ocasiones se encuentran trabajando. A pesar de esto el asesor siempre intentó buscar horarios alternativos tales como los fines de semana o en semana durante las noches sin pero la falta de flexibilidad del microempresario de Cantel llevó a que el programa no se desarrollara en esta microempresa.

- Durante el desarrollo del proyecto es necesario realizar seguimientos en los que participe activamente el microempresario, ya que en varias ocasiones llegó a haber malestar tanto en la EIA como en Microempresas de Antioquia porque se pensaba que el asesor no estaba cumpliendo con su labor cuando la realidad, que solo la conoce el microempresario, podría ser otra.

CONCLUSIONES

De la realización de este proyecto se pueden sacar un gran número de conclusiones ya que la riqueza y aporte de las experiencias vividas es invaluable. Las principales conclusiones son las que se expresan en los siguientes párrafos:

- Trabajar en Bocas Sanas ha sido una de las experiencias más gratificantes que he tenido la fortuna de vivir en mi corta existencia. Se trata de una organización formada por gente cálida, inteligente y dispuesta a aprender tanto como pueda de cada una de las personas que llegan a sus puertas. Posee grandes valores y definitivamente goza de una pujanza propia que sin duda la llevará más allá de la actual crisis del país a gozar de la bonanza futura que con esfuerzo vienen cultivando por mucho tiempo.
- Encontrar una oportunidad de mercado como la que se detectó al momento de buscar soluciones al problema de ingresos de Bocas Sanas permitió entrar a una dimensión que el asesor no imaginó alcanzaría a conocer durante su participación en el programa de asesoría ya que trataba de crear un nuevo negocio para una compañía que es lo que más puede parecerse de toda su experiencia a la creación de una nueva empresa. Bocas Sanas tiene en sus manos un formato de negocio con un potencial enorme de generación de ingresos que por ningún motivo debe desaprovecharse.

- Las microempresas de Antioquia son la base del sustento de muchas familias de nuestro departamento, y aunque siempre se han destacado por el empeño, capacidad y esfuerzo de sus propietarios, las falencias que presentan en las diferentes áreas funcionales de sus negocios es tal que en la mayoría de los casos se pierde la ganancia operativa generada debido a problemas que pueden ser fácilmente solucionados por alguien con conocimientos de administración.
- El principal objetivo que debe perseguir un programa como este, más que otorgar un certificado de cumplimiento de horas a un estudiante o de realizar algunas acciones puntuales en una o dos microempresas, debe ser el de crear una conciencia de adaptación al cambio entre la comunidad de microempresarios que es la falencia que más los afecta actualmente.
- Las microempresas y en general la creación de empresas constituye la principal salida a la crisis económica de la cual el país apenas comienza recuperarse y que nos a golpeado durante los últimos 4 años. Por esta razón el apoyo a este tipo de programas de parte de la empresa privada y del sector público debe ser creciente y programas como el de Microempresas de Antioquia deben ser creados al interior de las universidades que forman profesionales, que de una u otra forma pueden aportar al mejoramiento y crecimiento de las empresas que apenas comienzan y están llenas de falencias y dificultades.
- La realización de este proyecto no solo arrojó resultado positivos desde el punto de vista económico para la microempresa en la que se llevó a cabo, sino que logró crear una conciencia de apertura al cambio dentro del microempresario. Para el practicante el desarrollo del proyecto permitió que este pusiera en práctica muchos de los conocimientos que obtuvo a lo largo de sus 5 años de formación como ingeniero

administrador, le permitió conocer la realidad de la creación de empresas en nuestro país, lo cual es básico para alguien que como el asesor desea ser creador de empresa; y le permitió hacer una buena amistad con mucha gente y aprender muchas cosas que solo estas personas podrían enseñarle y que le ayudaron a crecer mucho como ser humano.

- Es claro lo gratificante que es para el estudiante, el haber cumplido a cabalidad con los objetivos propuestos y haber aprovechado la oportunidad que se le dio, de realizar una labor con fines sociales y de alta aplicabilidad. Se dejó el nombre de la Universidad y sus estudiantes muy en alto, lo cual fortalece un vínculo ya existente entre estas dos entidades que contribuirá al desarrollo de la microempresa antioqueña.

RECOMENDACIONES

El programa de asesoría a microempresas por parte de estudiantes de últimos semestres de carreras administrativas, es un programa que cumple con una obligación social que toda universidad tiene y que trae más beneficios para el desarrollo del país que lo que logra ser percibido por el asesor durante el corto periodo que este alcanza a cumplir dentro de Microempresas de Antioquia. Por esto es importante realizar algunas recomendaciones que buscan mejorar algunos aspectos del programa y que de tenerse en cuenta podrían aumentar los beneficios que se obtienen de la realización de este tipo de proyectos:

- La explotación de la nueva línea de negocios que se desarrolló para solucionar el problema de ingresos en Bocas Sanas siempre tuvo gran participación del asesor que generalmente se encargaba de realizar los contactos iniciales. Ahora que el asesor no desempeñará más esta función es importante pensar en alternativas para la obtención de entrada a las compañías que se quieren como clientes. Por esta razón se considera que una de las opciones que se deberían tener en cuenta es la de pago de comisiones sobre ventas para personas que sean generadoras de negocios y faciliten el desarrollo de eventos.
- El programa de Blanqueamiento dental desarrollado para Bocas Sanas se basa principalmente en las necesidades de los empleados de hoy y en la necesidad de buen servicio que estos requieren se les satisfaga. Por esto recomiendo a Bocas Sanas seguir dando la gran importancia que hasta el momento se le dio a las encuestas de satisfacción y a la política de

mejora continua como elementos que permitirán asegurar la permanencia del programa en el mercado.

- El personal de Bocas Sanas, Mariela Duque, Jairo Bedoya, Samuel Bedoya, Patricia, los odontólogos y todos los demás que hacen parte de la organización, poseen una gran disposición para recibir todo el conocimiento que se les pueda ofrecer y tienen una especial facilidad para apropiarse de este conocimiento y hacer de él algo productivo. Esta es una cualidad que no debe desaprovecharse y que puede potencializarse para el beneficio de Bocas Sanas. Por esto considero que la participación continua del personal en los programas de formación de Microempresas de Antioquia representaría grandes beneficios para la empresa.
- La falta de conocimientos básicos de planeación por parte de los microempresarios y su desconocimiento, en muchos casos, de los cambios del mercado global y sus tendencias son las principales debilidades que los microempresarios tienen a la hora de sacar el mayor provecho posible del programa de asesoría. El montaje de un programa masivo de instrucción en conceptos básicos de planeación estratégica y de implementación de esta herramienta en las microempresas adscritas a Microempresas de Antioquia sería un gran paso hacia la obtención de crecientes resultados positivos de las asesorías.
- El estímulo por parte de las universidades del departamento a entidades como Microempresas de Antioquia para que continúen con la realización de este tipo de programas es básico para el éxito de los mismos. Actualmente las universidades parecen en ocasiones sentir que hacen un favor a estas instituciones al permitir que sus estudiantes realicen sus prácticas de servicio social con ellas, sin embargo el participar en el programa como asesor permite ver lo errada que está esta óptica. La

realidad es que quien más se favorece del programa de asesoría es el estudiante que tiene la posibilidad de aplicar sus conocimientos sin arriesgar su capital y de una manera como jamás lo podrá hacer en una empresa de mediano o gran tamaño.

- La Escuela de Ingeniería de Antioquia debería considerar la creación de su propio instituto sin ánimo de lucro adscrito al centro de innovación y emprendimiento, que ofreciera asesoría a microempresas que confiando en el buen nombre de la universidad estarían dispuestas a dar la oportunidad a los estudiantes de ir aplicando los conocimientos que obtienen a lo largo de su carrera. El trabajo a través de esta institución no sería una forma de trabajo de grado ni de S.P.E. sino que debería ser una actividad curricular más incluida en el pensum del estudiante durante todos los años que esté en la universidad.
- El establecimiento de un cronograma de actividades generales entre Microempresas de Antioquia, el estudiante, las microempresas asesoradas y la EIA es indispensable para futuros programas ya que esto permite realizar una planeación del trabajo mejor de la que se logró en este proyecto. Es verdad que en el anteproyecto se establece un cronograma pero finalmente solo el estudiante se hace consciente de él y de su cumplimiento, lo que se necesita es un cronograma que sirva de guía de trabajo para todos los involucrados en el programa.
- Es necesario que Microempresas de Antioquia realice una orientación previa a la realización del programa para los microempresarios en la que se de instrucciones e información a estos sobre la función que el asesor desea realizar al interior de sus compañías y se explique los beneficios que su presencia y orientación puede traer a la microempresa. Esta recomendación se hace porque en la mayoría de las ocasiones el microempresario solo sabe que estudiantes de universidad vendrán a

asesorarlo, pero no conocen a profundidad que tipo de asesorias se realizarán, y del mismo modo le dan muy poca importancia a esta labor.

- También es clave que los estudiantes que apenas van a comenzar su trabajo como asesores de Microempresas de Antioquia, tengan la oportunidad de conocer las experiencias de aquellos asesores que ya han cumplido su periodo en la entidad, y cuyas experiencias pueden motivarlos y hacerles ver más claramente el potencial y los beneficios que un programa como este les ofrece. De esta manera, puede lograrse que empiecen a trabajar duro y con entusiasmo desde el principio y la perdida de tiempo mientras se dan cuenta de la verdadera magnitud del proyecto sea mínima.

BIBLIOGRAFIA

La bibliografía presentada a continuación constituye la fuente del marco teórico de este reporte ya que el resto del proyecto constituye el reporte de lo que se realizó en la práctica:

- LAMBIN, Jean Jacques; Marketing Estratégico. 2da edición. Santa Fe de Bogotá; McGraw – Hill, 1989. 365 p.
- STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. Décima edición. México; McGraw – Hill, 1997. 884 p.
- HENAO, Ángela y VELEZ, Cristina. Conceptos y aplicaciones del mercadeo a las famiempresas. Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero Administrativo. Envigado; Escuela de Ingeniería de Antioquia, 1999. 217 p.
- www.microempresasdeantioquia.org.co
- www.monografias.com Palabra clave: Marketing de servicios.
- www.google.com Palabras clave: Mercadeo, Marketing.

ANEXOS

En las páginas siguientes se puede encontrar la papelería y formatos diseñados para el programa de blanqueamiento empresarial Brillo y Blancura que se desarrolló como nueva línea de negocios para Bocas Sanas

Anexo 1. Formato de Carta de Presentación

Fecha

Doctor(a)

Nombre

Cargo

Empresa

Ciudad

Apreciado(a) Doctor(a) _____

Nuestro programa Brillo & Blancura es un programa dedicado a la comercialización de tratamientos de blanqueamiento dental que surgió como una respuesta a la necesidad de la gente de una sonrisa blanca y brillante y a sus limitaciones de tiempo.

Brillo & Blancura es un programa de blanqueamiento orientado hacia los empleados del presente. Este programa estaría asistido por profesionales de la salud oral pertenecientes al centro de salud oral Bocas Sanas que es una reconocida empresa dedicada a los servicios odontológicos y con amplia experiencia en el tratamiento de blanqueamiento dental, además tendría grandes facilidades de pago y se utilizarían productos importados de la más alta calidad.

Adjunto encontrará información más detallada sobre la estructura del programa y sobre los recursos con los que contamos para asegurar una satisfacción total a nuestros clientes.

Nos gustaría tener la oportunidad de explicarle más a fondo los beneficios y por menores de nuestro programa. Esperamos poder reunirnos pronto con usted.

De antemano agradecemos su atención y quedamos a la espera de sus importantes comentarios.

CARLOS VALENCIA
Representante Comercial

Anexo 2. Folleto de Presentación

PROGRAMA DE BLANQUEAMIENTO EMPRESARIAL BRILLO Y BLANCURA

1. Objetivo

Satisfacer las necesidades de salud y estética oral que los empleados actuales de las empresas antioqueñas tienen pero que no pueden satisfacer ya sea por limitaciones de tiempo o limitaciones económicas.

2. Descripción general del programa

La idea general del programa es organizar una jornada de prevención en salud oral en la cual se haría una revisión odontológica sin ningún costo a aquellos empleados que así lo deseen y adicionalmente se les ofrecería el blanqueamiento dental.

El tratamiento de blanqueamiento tendría una duración de dos semanas en las cuales se realizarían varias actividades las cuales se especifican en el siguiente numeral. Es importante mencionar que para ninguna de estas actividades los empleados tendrían que desplazarse de la empresa ya que contamos con equipos móviles y de fácil instalación, solo se requiere un espacio adecuado (como un salón o sala múltiple).

Además es suma importancia aclarar que lo que estamos ofreciendo no se trata de un producto si no de un servicio de la más alta calidad y como tal el cliente tendrá la asistencia y seguimiento adecuados y que requiera.

3. Actividades del programa

Las siguientes son las actividades de las cuales consta el programa en orden cronológico:

- **Jornada de Prevención:** esta actividad se realizaría en 1 solo día y su duración en horas dependerá del volumen de empleados de la empresa y

de su asistencia. En esta actividad se revisará a aquellos que asistan, se les hará un diagnóstico de su salud oral y se les ofrecerá el tratamiento de blanqueamiento. A aquellos que decidan empezar el tratamiento se les tomarán las respectivas impresiones para elaborar las cubetas para el blanqueamiento.

- **Instalación:** Esta es la primera actividad del programa de blanqueamiento y en ella se explicará el modo de utilización del producto y las indicaciones necesarias a cada paciente, se le entregarán los elementos necesarios para su correcto desarrollo y se empezará el tratamiento en los dientes superiores. Primero se trabajan los dientes superiores y luego los inferiores de manera que el cliente pueda apreciar la diferencia.
- **Control 1:** Durante el primer control se hará la revisión al avance en el tratamiento y se empezará el tratamiento en los dientes inferiores. Al igual que en las otras actividades el cliente no tendría que desplazarse de la empresa.
- **Control 2:** En esta visita se haría la evaluación final del tratamiento y de ser necesario se programarían citas adicionales personales. Es importante mencionar que durante todo el tratamiento tendrá la asistencia telefónica que requiera para solucionar sus dudas a cerca de la evolución del tratamiento.

4. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	SEMANA															
	1					2					3					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Prevención	—															
Instalación			—													
Control 1							—									
Control 2													—			
Asistencia Tel			—													

5. Recursos Disponibles

Para el desarrollo de este programa contamos con todos los recursos necesarios para prestar el mejor servicio y satisfacer de la mejor forma las necesidades de nuestros clientes:

- Contamos con personal especializado en blanqueamiento dental perteneciente a BOCAS SANAS, empresa de servicios odontológicos de larga trayectoria en el mercado y de gran experiencia en tratamientos de blanqueamiento dental.
- Contamos con sillas odontológicas portátiles de fácil instalación que nos permiten ofrecerle comodidad y el mejor servicio a nuestros clientes.
- Contamos con productos de blanqueamiento de la más alta calidad para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

6. Condiciones adicionales

Las siguientes son condiciones adicionales a tener en cuenta dentro del programa:

- **Costo:** El costo de un tratamiento de blanqueamiento en el mercado está por encima de los \$350,000. Para este programa tendremos dos precios: \$200,000 para el pago de contado y \$220,000 para aquellos que deseen realizar el pago en 4 cuotas quincenales de \$55,000. Sería muy importante si pudiera llegarse a un acuerdo y que estas cuotas fueran deducibles por nómina.
- **Requerimientos:** El costo del programa que se estableció en el punto anterior es para aquellas personas que en el diagnóstico sean calificadas como aptas para iniciar el programa de inmediato, en caso de necesitar algún tratamiento previo al blanqueamiento este se cobrará independientemente del costo del blanqueamiento.
- **Duración:** Siguiendo las indicaciones de forma adecuada el tratamiento puede durar como mínimo un año en un caso extremo pero normalmente dura entre 3 y 4 años.

Anexo 3. Volante Informativo

PROGRAMA DE BLANQUEAMIENTO DENTAL “BRILLO Y BLANCURA”

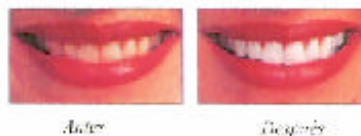
¿Por qué se manchan los dientes?

- Muchos dientes son por genética muy pigmentados, o se decoloran lentamente por vestigios de manchas que se infiltran a través del esmalte a la dentina de abajo.
- El consumo de Té, Café, jugos, colas o tabaco, es una de las causas más comunes del oscurecimiento de los dientes.
- También puede presentarse por minerales en ciertos antibióticos como la tetraciclina.



¿Cómo funciona White & Brite?

Como solución a los problemas de dientes manchados aparece White & Brite. Este es un producto que blanquea los dientes por medio de un proceso de neutralización de la decoloración. Al actuar el Peróxido de Carbo amida de White & Brite, el oxígeno entra a la superficie exterior dura del diente para remover las sustancias manchadas sin causar efectos secundarios diferentes a un poco de sensibilidad en las primeras sesiones del tratamiento la cual es contrarrestada con el flúor que junto con el producto se administra y enseña a utilizar adecuadamente al paciente.



¿En que consiste el programa?

El tratamiento de blanqueamiento tendría una duración de dos semanas en las cuales se realizarían varias actividades: una revisión inicial, una sesión para iniciar el tratamiento y dos controles adicionales. Es importante mencionar que para ninguna de estas actividades los clientes tendrían que desplazarse del lugar de su elección, ya que contamos con equipos móviles y de fácil instalación que nos permitirá llevar hasta el cliente un servicio de la más alta calidad.

Además es suma importancia aclarar que lo que estamos ofreciendo no se trata de un producto si no de un excelente servicio y como tal el cliente tendrá la asistencia y seguimiento adecuados y que requiera.

Anexo 4. Formato de estadísticas del programa

<p>PROGRAMA DE SALUD ORAL EMPRESARIAL</p> <p>BRILLO Y BLANCURA</p> <p>Ficha de Evaluación</p>

Empresa	
Nombre del Contacto	
Cargo del Contacto	
Teléfono Contacto	
Fecha de Realización	

<p>Estadísticas Finales del Programa</p>

Indicadores de receptividad del programa	Valor absoluto	%
Total Personal administrativo		
Total Personal inscrito a la jornada preventiva		

Indicadores de ejecución del programa	Valor absoluto	%
Total Personal atendido en la jornada		
Total Personal que recibió tratamiento adicional		
Total Personal Blanqueamiento + otros		
Total Personal solo Blanqueamiento		
Total Personal solo otros		

Indicadores de cartera del programa	Valor absoluto	%
Total facturación		
Ventas Totales (#)		
Personal con cobro directo (1 solo pago)		
Personal con deducción por nómina		

Anexo 5. Formato para asignación de citas

PROGRAMA BRILLO Y BLANCURA
Horario de las citas por días

Martes 16 de Abril de 2002		
Hora de la cita	Nombre y Apellidos	Teléfono o Extensión
8:00 a.1./p.1.		
8:20 a.1./p.1.		
8:40 a.1./p.1.		
9:00 a.1./p.1.		
9:20 a.1./p.1.		
9:40 a.1./p.1.		
10:00 a.1./p.1.		
10:20 a.1./p.1.		
10:40 a.1./p.1.		
11:00 a.1./p.1.		
11:20 a.1./p.1.		
11:40 a.1./p.1.		
12:00 a.1./p.1.		
12:20 a.1./p.1.		
12:40 a.1./p.1.		
13:00 a.1./p.1.		
13:20 a.1./p.1.		
13:40 a.1./p.1.		
14:00 a.1./p.1.		
14:20 a.1./p.1.		
14:40 a.1./p.1.		
15:00 a.1./p.1.		
15:20 a.1./p.1.		
15:40 a.1./p.1.		
16:00 a.1./p.1.		
16:20 a.1./p.1.		
16:40 a.1./p.1.		
17:00 a.1./p.1.		
17:20 a.1./p.1.		

Miércoles 17 de Abril de 2002		
Hora de la cita	Nombre y Apellidos	Teléfono o Extensión
8:00 a.1./p.1.		
8:20 a.1./p.1.		
8:40 a.1./p.1.		
9:00 a.1./p.1.		
9:20 a.1./p.1.		
9:40 a.1./p.1.		
10:00 a.1./p.1.		

10:20 a.1./p.1.		
10:40 a.1./p.1.		
11:00 a.1./p.1.		
11:20 a.1./p.1.		
11:40 a.1./p.1.		
12:00 a.1./p.1.		
12:20 a.1./p.1.		
12:40 a.1./p.1.		
13:00 a.1./p.1.		
13:20 a.1./p.1.		
13:40 a.1./p.1.		
14:00 a.1./p.1.		
14:20 a.1./p.1.		
14:40 a.1./p.1.		
15:00 a.1./p.1.		
15:20 a.1./p.1.		
15:40 a.1./p.1.		
16:00 a.1./p.1.		
16:20 a.1./p.1.		
16:40 a.1./p.1.		
17:00 a.1./p.1.		
17:20 a.1./p.1.		

Jueves 18 de Abril de 2002		
Hora de la cita	Nombre y Apellidos	Teléfono o Extensión
8:00 a.1./p.1.		
8:20 a.1./p.1.		
8:40 a.1./p.1.		
9:00 a.1./p.1.		
9:20 a.1./p.1.		
9:40 a.1./p.1.		
10:00 a.1./p.1.		
10:20 a.1./p.1.		
10:40 a.1./p.1.		
11:00 a.1./p.1.		
11:20 a.1./p.1.		
11:40 a.1./p.1.		
12:00 a.1./p.1.		
12:20 a.1./p.1.		
12:40 a.1./p.1.		
13:00 a.1./p.1.		
13:20 a.1./p.1.		
13:40 a.1./p.1.		
14:00 a.1./p.1.		
14:20 a.1./p.1.		
14:40 a.1./p.1.		
15:00 a.1./p.1.		
15:20 a.1./p.1.		
15:40 a.1./p.1.		

16:00 a.1./p.1.		
16:20 a.1./p.1.		
16:40 a.1./p.1.		
17:00 a.1./p.1.		
17:20 a.1./p.1.		

Viernes 19 de Abril de 2002		
Hora de la cita	Nombre y Apellidos	Teléfono o Extensión
8:00 a.1./p.1.		
8:20 a.1./p.1.		
8:40 a.1./p.1.		
9:00 a.1./p.1.		
9:20 a.1./p.1.		
9:40 a.1./p.1.		
10:00 a.1./p.1.		
10:20 a.1./p.1.		
10:40 a.1./p.1.		
11:00 a.1./p.1.		
11:20 a.1./p.1.		
11:40 a.1./p.1.		
12:00 a.1./p.1.		
12:20 a.1./p.1.		
12:40 a.1./p.1.		
13:00 a.1./p.1.		
13:20 a.1./p.1.		
13:40 a.1./p.1.		
14:00 a.1./p.1.		
14:20 a.1./p.1.		
14:40 a.1./p.1.		
15:00 a.1./p.1.		
15:20 a.1./p.1.		
15:40 a.1./p.1.		
16:00 a.1./p.1.		
16:20 a.1./p.1.		
16:40 a.1./p.1.		
17:00 a.1./p.1.		
17:20 a.1./p.1.		

Anexo 6. Formato para control de asistencia a citas

PROGRAMA BRILLO Y BLANCURA

Horario de las citas por días

Martes 16 de Abril de 2002

Hora	Nombre y Apellidos	Teléfono	Valor	B&B	Descripción
8:00 a.1./p.1.					
8:20 a.1./p.1.					
8:40 a.1./p.1.					
9:00 a.1./p.1.					
9:20 a.1./p.1.					
9:40 a.1./p.1.					
10:00 a.1./p.1.					
10:20 a.1./p.1.					
10:40 a.1./p.1.					
11:00 a.1./p.1.					
11:20 a.1./p.1.					
11:40 a.1./p.1.					
12:00 a.1./p.1.					
12:20 a.1./p.1.					
12:40 a.1./p.1.					
13:00 a.1./p.1.					
13:20 a.1./p.1.					
13:40 a.1./p.1.					
14:00 a.1./p.1.					
14:20 a.1./p.1.					
14:40 a.1./p.1.					

15:00 a.1./p.1.					
15:20 a.1./p.1.					
15:40 a.1./p.1.					
16:00 a.1./p.1.					
16:20 a.1./p.1.					
16:40 a.1./p.1.					
17:00 a.1./p.1.					
17:20 a.1./p.1.					

Miércoles 17 de Abril de 2002

Hora	Nombre y Apellidos	Teléfono	Valor	B&B	Descripción
8:00 a.1./p.1.					
8:20 a.1./p.1.					
8:40 a.1./p.1.					
9:00 a.1./p.1.					
9:20 a.1./p.1.					
9:40 a.1./p.1.					
10:00 a.1./p.1.					
10:20 a.1./p.1.					
10:40 a.1./p.1.					
11:00 a.1./p.1.					
11:20 a.1./p.1.					
11:40 a.1./p.1.					
12:00 a.1./p.1.					
12:20 a.1./p.1.					
12:40 a.1./p.1.					
13:00 a.1./p.1.					
13:20 a.1./p.1.					
13:40 a.1./p.1.					

14:00 a.1./p.1.					
14:20 a.1./p.1.					
14:40 a.1./p.1.					
15:00 a.1./p.1.					
15:20 a.1./p.1.					
15:40 a.1./p.1.					
16:00 a.1./p.1.					
16:20 a.1./p.1.					
16:40 a.1./p.1.					
17:00 a.1./p.1.					
17:20 a.1./p.1.					

Viernes 19 de Abril de 2002

Hora de la cita	Nombre y Apellidos	Teléfono	Valor	B&B	Descripción
8:00 a.1./p.1.					
8:20 a.1./p.1.					
8:40 a.1./p.1.					
9:00 a.1./p.1.					
9:20 a.1./p.1.					
9:40 a.1./p.1.					
10:00 a.1./p.1.					
10:20 a.1./p.1.					
10:40 a.1./p.1.					
11:00 a.1./p.1.					
11:20 a.1./p.1.					
11:40 a.1./p.1.					
12:00 a.1./p.1.					
12:20 a.1./p.1.					
12:40 a.1./p.1.					
13:00 a.1./p.1.					
13:20 a.1./p.1.					

13:40 a.1./p.1.					
14:00 a.1./p.1.					
14:20 a.1./p.1.					
14:40 a.1./p.1.					
15:00 a.1./p.1.					
15:20 a.1./p.1.					
15:40 a.1./p.1.					
16:00 a.1./p.1.					
16:20 a.1./p.1.					
16:40 a.1./p.1.					
17:00 a.1./p.1.					
17:20 a.1./p.1.					