

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



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA OPTIMIZAR LOS
SERVICIOS DE APOYO Y ATENCIÓN A LOS SOCIOS DEL
SECTOR COMERCIO, INDUSTRIA Y SERVICIOS AFILIADOS A
LA ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS
SALVADOREÑOS (AMPES), EN EL ÁREA METROPOLITANA DE
SAN SALVADOR.**

Trabajo de Investigación

Presentado por:

**Rocío Margarita Tejada Miranda.
Alicia Virginia Menjívar Mendoza.
Claudia Elizabeth Escobar Vidal.**

Para optar al grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Febrero de 2004.

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

RECTORA : Dra. María Isabel Rodríguez

SECRETARIA GENERAL : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

**DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS** : Lic. Emilio Recinos Fuentes

**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS** : Licda. Dilma Yolanda de del Cid

ASESOR : Lic. Ricardo Ernesto López Navas

TRIBUNAL EXAMINADOR : Lic. Rafael Arístides Campos
Lic. Alfonso López Ortiz
Lic. Ricardo Ernesto López Navas

Febrero de 2004.

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS .

Agradezco a Dios Misericordioso y a la Santísima Virgen María por haberme iluminado con su divina sabiduría; a mi madre Julia Haydeé Miranda que es todo en mi vida, gracias mami por guiarme en mis estudios, aconsejarme, por tus oraciones, por tu gran amor y ejemplo profesional; a mi abuelo Julio César Miranda, que en paz descanse, por el amor que me profesó; a mis tías Flor de María Quezada y Estela de Maturó por todo el apoyo y cariño que siempre me han brindado; a toda mi familia, amigos, maestros y en especial a mis compañeras de tesis, por el tiempo compartido durante los estudios y en este gran reto que hoy culminamos.

Rocío Margarita Tejada Miranda.

Agradezco a Dios Todopoderoso y a la Virgen María por otorgarme el discernimiento necesario para culminar esta etapa de mi vida, a mis padres por el ejemplo de amor, disciplina, lucha y fortaleza que me transmitieron siempre, a mi abuelita por llevarme día y noche en sus oraciones, a mis hermanos por todas las alegrías vividas, a Wilfredo por su amor y apoyo brindado para la ardua tarea de caminar hacia la perspectiva de un nuevo día, a Juan José por creer siempre en mí, a mis compañeras de tesis, por todos los momentos compartidos; y finalmente, a todas aquellas personas que contribuyeron en mi formación personal y profesional, Muchas Gracias.

Alicia Virginia Menjivar Mendoza.

Este triunfo obtenido se lo dedico a Dios todopoderoso por darme sabiduría, fuerzas y su amor para culminar una de mis ansiadas metas; a mis padres Juan Antonio Escobar y Dora Elizabeth Vidal de Escobar por su apoyo, amor y confianza; así como a mi hermano Juan Antonio Escobar, a mis abuelitos por llevarme en sus oraciones; a Paúl Fuentes que es mi inspiración; a mis amigos, a mis compañeras de tesis y a sus familias por haber sido pacientes con nosotras.

Claudia Elizabeth Escobar Vidal.

En especial, agradecemos la paciencia y sabios consejos en el proceso de nuestro trabajo de graduación, al Lic. Ricardo López Navas, a la Licda. Julia Haydeé Miranda y al Lic. Mario Díaz (AMPES).

Hoy desafiare cada obstáculo que se me presenta con la fe que venceré...

ÍNDICE.

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv

CAPÍTULO I.

GENERALIDADES SOBRE LA ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES), LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS SERVICIOS DE APOYO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.

A. GENERALIDADES SOBRE LA ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES)	1
1. ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS DE AMPES	1
2. SERVICIOS QUE BRINDA LA GREMIAL AMPES	3
3. ASPECTOS LEGALES Y LOS ESTATUTOS DE AMPES	8
4. RELACIÓN DE AMPES CON OTRAS ORGANIZACIONES	11
5. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	13
a. Según su Tamaño	13
a.1. Desde el Punto de Vista de AMPES	13
a.2. Desde el Punto de Vista de otras Organizaciones ..	14
b. Según el Sector Económico	15
B. GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SERVICIOS DE APOYO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.	16
1. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN	16
a. Definición	16
b. Importancia	17
c. Tipos de Planes	17
2. ASPECTOS GENERALES SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
a. Definición	20
b. Objetivos	21
c. Importancia	21
d. Niveles de Planeación Estratégica	22
d.1. La Planeación Estratégica de la Compañía	22
d.2. Planeación Estratégica del Marketing	22
d.3. Planeación Anual del Marketing	24

3. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
a. Misión y Visión	24
b. Metas y Objetivos	25
c. Estructura Organizacional	25
4. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META	26
5. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	27
6. MATRIZ DE CRECIMIENTO DE PRODUCTO Y MERCADOS	28
7. MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)	30
8. MEZCLA DE MERCADOTECNIA	32
a. Producto - Servicio	32
a.1. Definición	32
a.2. Características del servicio	32
b. Precio	33
b.1. Definición	33
b.2. Importancia	34
b.3. Objetivos de la Fijación de Precios	34
c. Canal de Distribución	35
c.1. Definición	35
c.2. Selección del Canal de Distribución	35
d. Promoción	36
d.1. Definición	36
d.2. Métodos Promocionales	37
9. ANÁLISIS DEL ENTORNO	38
a. Macroambiente Externo	38
b. Microambiente Externo	40
c. Ambiente Interno de la Organización	41
10. DIAGNÓSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	41
11. DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	42
12. ANÁLISIS FODA	44
a. Estrategias Ofensivas	44
b. Estrategias Defensivas	45
c. Estrategias Adaptativas o de Reorientación	45
d. Estrategias de Supervivencia	45
13. DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS	46
14. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO	47

15. IMPLANTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO	47
a. Implantación	47
b. Control	48
16. ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL SERVICIO AL CLIENTE	48
a. Servicio al cliente	48
b. Importancia del Servicio al Cliente	49
c. El control de los procesos de atención al cliente .	49
d. Estrategias de mercadotecnia para proponer el servicio al cliente	50
d.1. Las Habilidades de Comunicación	50
d.2. Gestión de Ventas	50
d.3. El entorno de Venta	51
e. La conservación mediante la recuperación.....	51
f. La conservación mediante la capacitación.....	51
g. Calidad en el servicio.....	52

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADOTECNIA DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES) EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	53
1. OBJETIVO GENERAL	53
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	53
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	54
1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	54
2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	54
a. Fuente Primarias	54
a.1. Encuesta	54
a.2. Entrevista	55
b. Fuentes Secundarias	55
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	55
4. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	56
5. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL	56

6. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN TRANSECCIONAL O TRANSVERSAL.....	57
7. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL/CAUSAL	57
8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	57
9. DETERMINACIÓN DEL ÁREA GEOGRÁFICA	58
10. UNIDADES DE ANÁLISIS	58
11. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA	59
a. Determinación del Universo	59
a.1 Universo de socios activos de AMPES	60
a.2 Universo de los socios pasivos de AMPES	60
a.3 Universo de los empleados que laboran en AMPES	60
a.4 Universo de la Competencia de AMPES	60
b. Determinación de la muestra	61
b.1 Determinación de la muestra de los socios activos de AMPES	61
b.2 Determinación de la muestra de los socios pasivos de AMPES	63
b.3 Determinación de la muestra de los empleados que laboran en AMPES	63
b.4 Determinación de la muestra de la competencia de AMPES	63
C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADOTECNIA	64
1. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	64
a. Filosofía de AMPES	64
b. Estructura Organizacional de AMPES	65
2. Determinación del mercado meta	69
3. Revisión de los servicios	69
4. Precio	70
5. Posición o Canal de Distribución	70
6. Promoción	71
7. Determinación de la competencia	72
D. ANÁLISIS DEL ENTORNO	75
1. MACROAMBIENTE EXTERNO	75
a. Factores Económicos	75
b. Factores Ecológicos	77
c. Factores Sociales	77

d. Factores Culturales	78
e. Factores Políticos	79
f. Factores Legales	79
g. Factores Tecnológicos	81
2. MICROAMBIENTE EXTERNO.....	82
a. Descripción del mercado	82
a.1 Socios Activos	82
a.2 Socios Pasivos	83
b. Proveedores	84
c. Intermediarios del Marketing	84
3. AMBIENTE INTERNO	84
a. Recursos Materiales	84
b. Recursos Humanos	85
c. Recursos Financieros	86
d. Recursos Tecnológico	86
e. Imagen de la gremial	87
f. Comunicación	87
4. DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	87
a. Oportunidades	87
b. Amenazas	88
5. DETERMINACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES	88
a. Fortalezas	88
b. Debilidades	88
6. ANÁLISIS FODA	89
a. Estrategias Ofensivas	91
b. Estrategias Defensivas	92
c. Estrategias Adaptativas o de Reorientación	93
d. Estrategias de Supervivencia	94
E. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO	95
1. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	95
2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE PRODUCTOS Y MERCADOS	95
a. Penetración en el mercado	95
3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO/PARTICIPACIÓN	95
F. CONCLUSIONES	99
G. RECOMENDACIONES	103

CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA OPTIMIZAR LOS SERVICIOS DE APOYO Y ATENCIÓN A LOS SOCIOS DEL SECTOR COMERCIO, INDUSTRIA Y SERVICIOS AFILIADOS A LA ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES).

A. OBJETIVOS DEL CAPITULO.	106
1. OBJETIVO GENERAL	106
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	106
B. FILOSOFÍA EMPRESARIAL PROPUESTA	107
1. VISIÓN	107
2. MISIÓN	108
3. OBJETIVOS	108
C. ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO	109
1. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	109
a. Slogan	109
b. Logotipo	109
2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE PRODUCTOS Y MERCADO	110
3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO / PARTICIPACIÓN	110
D. OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN	112
E. MEZCLA ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA	113
1. SERVICIO	113
a. Objetivo del Servicio	113
b. Estrategias del Servicio	113
2. PRECIO	114
a. Objetivo del Precio	114
b. Estrategias de Precios	114
3. PROMOCIÓN	115
a. Objetivo de Promoción	115
b. Estrategias de Promoción	115
4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	116
a. Objetivo de los Canales de Distribución	116
b. Estrategia de Distribución	116

F. ORGANIZACIÓN PROPUESTA	116
1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	116
2. ORGANIGRAMA PROPUESTO	118
3. DESCRIPCIÓN GENERAL DE CADA PUESTO Y FUNCIONES	119
a. Descripción General del puesto de Coordinador de la oficina de Atención al Socio y Relaciones Públicas.....	119
b. Descripción General del puesto de Ejecutivo de Ventas	120
c. Descripción General del puesto de Promotor	121
G. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO	122
1. PLAN ESTRATÉGICO	122
2. PLAN OPERATIVO	122
H. DETERMINACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS	133
I. IMPLANTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN	139
1. IMPLANTACIÓN	139
2. CONTROL	140
BIBLIOGRAFÍA	142
ANEXOS.	

RESUMEN.

La Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), es una organización que ocupa un lugar muy importante dentro del quehacer empresarial del país, y cuya finalidad es el desarrollo pleno de la micro, pequeña y mediana empresa, en los tres sectores de la actividad económica: comercio, industria y servicios; además, goza de una imagen de prestigio entre los empresarios; sin embargo, actualmente los socios demandan un servicio más personalizado e integral que permita un mayor involucramiento entre los afiliados y la gremial.

Los socios están conscientes de la importancia y necesidad de contar con el respaldo de una gremial que los represente y defienda sus intereses y los prepare con las técnicas convenientes ante los obstáculos del entorno que influyen en el crecimiento y desarrollo de sus empresas, y especialmente para hacerle frente a la globalización, así como a la competencia nacional.

Para dar respuesta a toda esta problemática, en el presente estudio se propone un Plan Estratégico de Mercadotecnia, que surge de la investigación efectuada en el área Metropolitana de San Salvador, entre el mes de julio a noviembre de 2003, en los municipios de San Salvador, Nueva

San Salvador, Ayutuxtepeque, Soyapango, Ilopango, Mejicanos y Antigua Cuscatlán.

El método que se utilizó en la investigación fue el Método Científico Deductivo, ya que se partió de la comprensión global o total de la realidad de AMPES, hasta llegar al análisis de cada una de las partes que integran el ambiente interno y el entorno de la asociación.

Las técnicas que se emplearon en la investigación de campo para recolectar la información fueron la encuesta y la entrevista. Las unidades de análisis estuvieron constituidas por una muestra de cada uno de los sectores que intervienen en el trabajo empresarial de la siguiente manera: socios activos, socios pasivos y empleados de AMPES, así como las empresas de la competencia, con el objeto de identificar las demandas de los socios, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la asociación.

Entre las conclusiones más destacadas de la investigación se menciona lo relativo a la existencia de una comunicación deficiente entre la gremial y el asociado, generando una serie de problemas como el no seguimiento de los socios una vez que se han afiliado y la falta de apoyo y atención a los mismos. También se puede evidenciar la carencia de incentivos a los socios y a los empleados, y la falta de innovación de los servicios; influyendo todo ello a que los miembros se retiren de la gremial.

En la realización del diagnóstico de la situación actual de mercadotecnia se empleó la herramienta FODA, para hacer un análisis e interpretación de las circunstancias que afectan o benefician el desarrollo normal de la gremial, que dio paso a la elaboración de las estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas o de reorientación y de supervivencia, para brindar recomendaciones viables que a la vez sirvieron para diseñar el Plan Estratégico de Mercadotecnia propuesto, que vendrá a favorecer el crecimiento de AMPES en bien del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa del país.

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de investigación titulado "Plan estratégico de mercadotecnia para optimizar los servicios de apoyo y atención a los socios del sector comercio, industria y servicios, afiliados a la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES)", pone de manifiesto los problemas y deficiencias de la asociación, proponiendo estrategias que buscan obtener un servicio de calidad para fortalecer e incrementar la cartera de socios y lograr una ventaja competitiva de la gremial, frente a las demás instituciones que persiguen el mismo objetivo.

El estudio está conformado por tres capítulos, que se describen brevemente a continuación:

El Capítulo I, se titula "Generalidades sobre la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), la Planeación estratégica, los servicios de apoyo y atención al cliente", se presentan los aspectos generales sobre la gremial, con el fin de exponer sus objetivos, organización y funcionamiento; luego, se desarrolla el marco teórico conceptual, resultado de la investigación bibliográfica que sirve de base para sustentar la investigación de campo y el plan estratégico propuesto.

El capítulo II, denominado "Diagnóstico de la situación actual de mercadotecnia sobre los servicios que ofrece la

Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES)”, se exponen los objetivos generales y específicos del capítulo, la metodología empleada en el desarrollo de la investigación, el análisis FODA del ambiente interno y del entorno general de la asociación. Luego, se presentan las conclusiones y recomendaciones resultantes del análisis y tabulación de datos obtenidos en la investigación de campo.

El capítulo III, se titula “Propuesta de un plan estratégico de mercadotecnia para optimizar los servicios de apoyo y atención a los socios del sector comercio, industria y servicios, afiliados a la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES)”, contiene los objetivos generales y específicos del capítulo, los objetivos de comercialización y la mezcla de mercadotecnia que se aplicarán para alcanzar la meta; se incluye además, la estructura organizativa propuesta, el desarrollo del plan estratégico y el plan operativo, la determinación de los presupuestos, la implantación y control del plan, con su respectivo cronograma, para establecer los lineamientos de su ejecución.

CAPÍTULO I.

GENERALIDADES SOBRE LA ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES), LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS SERVICIOS DE APOYO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.

A. GENERALIDADES SOBRE LA ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES).

1. ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS DE AMPES.

AMPES es una organización gremial creada por los empresarios para el servicio de los micro, pequeños y medianos empresarios salvadoreños. Es apolítica y sin fines de lucro, con personalidad jurídica mediante aprobación de sus Estatutos según el Acuerdo Ejecutivo No. 166, publicado en el Diario Oficial No. 84, Tomo 299, del 6 de mayo de 1988.¹

El proyecto de AMPES se inició con el convenio de la Fundación Konrad Adenauer (FKA) y tiene como antecedentes la existencia de otro proyecto similar de la FKA: El Consejo Nacional de Empresarios Salvadoreños (CONAES) y la creación de un programa piloto de crédito con fondos de la Asistencia Técnica Alemana (GTZ) para ayudar a los microempresarios afectados por el terremoto de 1986.

El núcleo inicial que conformó AMPES estuvo constituido por reconocidos dirigentes gremiales de la Pequeña y Mediana

¹ Junta Directiva de AMPES. Memoria de Labores 2001. San Salvador, El Salvador, marzo 2002. p.4

Empresa y Asociaciones del Sector Informal Urbano de San Salvador.

Inicialmente AMPES estuvo influenciada por la expectativa de obtener crédito para los agremiados. Esta es una de las razones que explica el fuerte incremento experimentado en la membresía entre los años 1988 - 1990. La membresía creció de 280 a 1007 socios.

La evolución en los seis años del proyecto 1988-1994 pudo evidenciarse a partir de los siguientes indicadores:

- Tasa de crecimiento de los socios de AMPES.
- Crecimiento del personal contratado a tiempo completo.
- Mayor concientización entre los socios de AMPES.
- Incremento en el liderazgo femenino dentro de la gremial.
- Un progresivo reconocimiento nacional, regional e internacional de AMPES, en torno a la calidad y efectividad de sus programas de apoyo al desarrollo del sector de la micro, pequeña y mediana empresa.

La Memoria de Labores de AMPES del año 2001, hace alusión al Proyecto de Reconversión de la Gremial, de cara a los procesos globalizantes. Con dicho proyecto se pretendía incorporar nuevos servicios a los socios, promoción educativa, alianzas estratégicas con la empresa nacional, a través de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) y con las empresas extranjeras de salvadoreños radicados en Estados Unidos de cara al Tratado de Libre Comercio (TLC).

Con respecto al año 2002, la recesión de la economía nacional puso en aprietos a AMPES y en general a la empresa privada. Los indicadores fueron: la baja productividad, bajas ventas, reducción de las empresas productivas (Industrias), reducción de empleos, altas tasas de intereses en los préstamos bancarios y un decrecimiento del número de socios de la gremial.

Debido a esta situación, AMPES propuso un cambio en la estructura, organización e infraestructura de la gremial y la necesidad de presentar propuestas estratégicas a los asociados de acuerdo a las exigencias nacionales y del mundo.

2. SERVICIOS QUE BRINDA LA GREMIAL AMPES.

AMPES ejecuta una serie de proyectos y programas dirigidos a la formación integral de los empresarios y al fortalecimiento y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, a fin de que estén preparadas y diseñadas para la contribución positiva de los cambios económicos, sociales y del medio ambiente del país.

De este modo, entre los servicios más relevantes que desarrolla AMPES en beneficio de los socios se pueden mencionar:

▪ Programas de Capacitación.

Cursos básicos y avanzados en gestión empresarial y otros específicos como: planificación estratégica, reingeniería y calidad total. Los cuales se desarrollan a través de INSAFORP Y CONAMYPE.

▪ **Asesoría legal, contable, tributaria, empresarial y de personal.**

La gremial mantiene estos programas de asesoría con el objetivo de servirles a sus socios en aquellos aspectos relacionados con el proceso de desarrollo de sus empresas, tales como: nuevas leyes y actualizaciones de las mismas, declaración de Impuestos sobre la Renta, aplicación de leyes relacionadas con los trabajadores, IVA y otros.

▪ **Representación gremial.**

La representación gremial se efectúa a nivel nacional, regional e internacional.

A nivel nacional: A través de la elaboración de propuestas concretas, ante los diferentes medios e instancias, que conlleven a la solución de problemas generales y comunes que enfrentan los socios.

A nivel regional: Se lleva acabo por medio de propuestas de soluciones sobre problemas similares que enfrentan los sectores empresariales (micro, pequeñas y medianas empresas) de Centroamérica y del Caribe.

A nivel internacional: Coordina mecanismos de acción entre organismos e instituciones internacionales que tengan por objetivo propiciar el crecimiento de representación del sector de la micro, pequeña y mediana empresa a través de información sobre representaciones, importaciones, exportaciones y capacitaciones, entre otros.

▪ **Seguro de vida colectivo.**

Proporciona las facilidades para que en forma opcional, previo requerimiento de los asociados, puedan obtener el seguro de vida que la gremial ofrece para el socio, su grupo familiar y/o trabajadores.

▪ **Acceso a líneas de crédito.**

AMPES no otorga actualmente créditos, pero tiene convenios paralelos con varias instituciones financieras para el socio que necesite mejorar su empresa. El solicitante, después de haber cumplido con los requisitos exigidos por las instituciones financieras al presentar la carta de respaldo de AMPES, le contribuye a su viabilidad y agilización, ya que garantiza a la institución financiera la existencia de la empresa y la responsabilidad del solicitante.

▪ **Servicios de comunicación.**

A través del boletín mensual RAPI-AMPES, se mantiene periódicamente la comunicación de las actividades a realizar cada mes. De igual manera, se informa sobre las comunicaciones recibidas de las diferentes instituciones relacionadas con AMPES, tales como: Ministerio de Economía, Ministerio de Relaciones Exteriores, Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), y Banco Central de Reserva (BCR).

▪ **Realización de Ruedas de Negocios.**

La realización de ruedas de negocios entre socios, con el objeto de que los participantes se identifiquen entre sí,

compartan experiencias positivas y negativas así también como el hecho de poder realizar alianzas estratégicas y/o conozcan las bondades de los productos y servicios de los socios expositores dentro de la actividad.

▪ **Organización de Grupos Asociativos Empresariales.**

A través de esta estrategia, se persigue que empresarios de la misma actividad económica (comercio, industria y servicios) integren grupos empresariales mediante los cuales puedan ser más competitivos en el mercado, disminuyan sus costos de producción, incrementen su cartera de clientes y aumenten sus márgenes de ingresos y de utilidad. La asociatividad busca ser una estrategia que permita aprovechar y/o contrarrestar los cambios generados por los TLC's, y sobre todo que se puedan hacer nuevos negocios.

▪ **Asesoría Administrativa Puntual.**

De acuerdo a las necesidades específicas de los afiliados, se brindan asesorías administrativas, tales como: análisis y controles financieros, controles internos, registros contables y otros en el lugar de la empresa del socio que requiere asesoría.

▪ **Capacitación especializada para las empresas.**

Se tiene a disposición de los asociados de AMPES, la ventana abierta para capacitar en áreas específicas a su personal a un costo considerado, a través de capacitaciones largas (cursos de duración de doce a veinte sesiones) o eventos de

una sola jornada, las cuales se realizan siempre que el personal sea igual o mayor de quince personas, en caso de que no lleguen a ese número, pueden unirse dos o tres empresas que deseen capacitar al personal bajo el mismo tema o área. Estas capacitaciones se dan con el apoyo económico de INSAFORP Y CONAMYPE.

▪ **Descuentos en compra de artículos.**

Se brinda la oportunidad para que miembros de la gremial efectúen compras a más bajo precio, con el fin de dinamizar la comercialización de los productos entre los empresarios y empresas colaboradoras de la Asociación.

▪ **Promoción de Bienes y Servicios.**

Con el objetivo de que los socios incrementen sus ventas, la gremial ofrece la facilidad de que los asociados proporcionen los servicios, bienes y/o productos a través de: a) participación en ferias y exposiciones a nivel local, nacional y regional. b) anuncios en el boletín de la institución. c) hojas volantes en correspondencia.

▪ **Otros servicios de apoyo.**

Los asociados tienen acceso al centro de documentación y arrendamiento de las instalaciones de AMPES a un bajo costo, para que puedan desarrollar reuniones de sus empresas, asambleas o actividades similares.

3. ASPECTOS LEGALES Y LOS ESTATUTOS DE AMPES.

Los estatutos actuales de AMPES fueron legalizados por el Ministerio del Interior y publicados en el Diario Oficial, Tomo No. 328 del 15 de agosto de 1995, la Asociación posee personería jurídica y su representante legal es el presidente de la gremial.²

AMPES estructura y desarrolla su trabajo con base a sus estatutos, de los cuales a continuación se hace referencia a algunos aspectos de ellos, considerados relevantes para el presente estudio.

La Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños cuyas siglas son AMPES, tiene como domicilio la ciudad de San Salvador, pero podrá extender sus actividades y establecer filiales en cualquier lugar de la República, así como relacionarse con otras entidades o instituciones similares o afines.

▪ Fines de la gremial.

Los fines de la Asociación están enfocados a promover y defender la filosofía de la empresa privada en función social, tratando de armonizar diferentes intereses económicos y sociales, a representar y a defender los intereses específicos y gremiales de los micro, pequeños y medianos empresarios, así como armonizar las relaciones de los socios entre sí, fomentando el espíritu de agrupación y solidaridad gremial.

² Estatutos de AMPES. **Informe de AMPES.** San Salvador, El Salvador, 19 de junio de 2003, pp. 9-36

▪ **Del patrimonio de la asociación.**

El patrimonio de AMPES está constituido por el monto de las cuotas que pagan los socios, las donaciones, herencias o legados que aceptare, y los bienes muebles o inmuebles necesarios para su funcionamiento que adquiriera la asociación de acuerdo a la ley. Dicho patrimonio pertenecerá a la asociación y nunca a ninguno de los socios, su administración general corresponderá a la Junta Directiva Nacional y los fondos de la asociación sólo podrán invertirse en el cumplimiento de los fines de la misma.

▪ **De los socios.**

Sólo podrán ser socios de AMPES los micro, pequeños y medianos empresarios salvadoreños y que cumplan con los requisitos siguientes: gozar de reconocida honorabilidad, observar intachable conducta pública y privada y presentar ante la asociación solicitud escrita para ser aceptado como socio.

▪ **De los derechos de los socios.**

Son derechos de los socios participar con voz y voto en las sesiones de la Asamblea General de la filial a la cual pertenezcan, siempre y cuando estén al día en el pago de sus cuotas gremiales, elegir y ser electos para los cargos directivos, gozar de cuantos servicios se establezcan para beneficio de los socios, presentar sugerencias o mociones en asuntos de interés para la asociación.

▪ **Deberes de los socios.**

Son deberes de los socios asistir a las sesiones a las cuales fueren convocados por las autoridades de la asociación, desempeñar los cargos para los que fueren electos y cumplir con todas las obligaciones inherentes a dichos cargos, así como también, cumplir y hacer cumplir los estatutos, normas, reglamentos y resoluciones que adopte la gremial.

▪ **De las autoridades de la gremial.**

De acuerdo a los estatutos vigentes, la máxima autoridad de la asociación es la Asamblea Nacional, la cual está integrada por todos los socios activos. De la Asamblea Nacional depende la *Junta Directiva Nacional*, asimismo, la estructura de AMPES contempla la existencia de la *Junta de Control*, encargada de velar por el cumplimiento de los estatutos y reglamentos y encargada también de fiscalizar el manejo administrativo y financiero de la asociación.

4. RELACIÓN DE AMPES CON OTRAS ORGANIZACIONES.

La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía del país y las dificultades en el ambiente actual de la globalización ha obligado a AMPES a relacionarse con otras organizaciones. En este sentido, cabe mencionar la valiosa ayuda empresarial recibida por AMPES de parte de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) y del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) en el desarrollo de programas de capacitación para los socios.

También AMPES ha fortalecido la participación en el Consejo Superior del Trabajo, en la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y en el Consejo de Educación Superior.

Desde 1994, AMPES logró integrarse como miembro de la Confederación Centroamericana y del Caribe de la Pequeña Empresa (CONCAPE), también es miembro del Sistema de Integración Centroamericana (SICA) y del Organismo Regional de Apoyo a los Pequeños Empresarios Centroamericanos (ORAPECA).

A través de su relación con otras instituciones y de su participación en temas económicos sobre la MIPYME (micro, pequeñas y medianas empresas) la gremial ha ido aprovechando las oportunidades y expectativas de desarrollo para mejorar la asociación.

Otras organizaciones con las cuales AMPES se relaciona son: El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), Fundación Empresarial para Acción Social (FUNDEMÁS), con el Centro de Producción de Tecnologías Limpias y con la Comisión Nacional para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (Proyecto OIT).

AMPES además, tiene relaciones de coordinación y comunicación con ministerios gubernamentales, bancos, organismos internacionales, diferentes embajadas y universidades del país.

5. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

a. Según su Tamaño.

Empresa es aquella que está constituida por un conjunto coordinado de trabajadores, de elementos materiales y de valores incorpóreos de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios (Código de Comercio de la República de El Salvador, 1997).

Las definiciones y los criterios utilizados varían entre las distintas instituciones públicas o privadas que están relacionadas con el desarrollo empresarial.

a.1. Desde el punto de vista de AMPES.

Los criterios que utiliza AMPES para clasificar a las empresas según su tamaño son los siguientes:

- *Microempresa.* Es la que emplea hasta un máximo de cinco personas y/o un capital activo invertido de hasta ¢25,000.00 (\$2,857.14).
- *Pequeña Empresa.* Es la que emplea entre seis a veinte personas y/o un capital invertido de entre ¢25,000.00 (\$2,857.14) a ¢200,000.00 (\$22,285.14).
- *Mediana Empresa.* Es la que emplea a más de veinte personas y/o un capital activo invertido de más de ¢200,000.00 (\$22,285.14).

Las cifras en cuanto a empleados y/o capital activo invertido en las empresas, podrá modificarse por la Asamblea Nacional de AMPES de acuerdo al desarrollo económico del país.

a.2 Desde el Punto de Vista de Otras Organizaciones.

Los criterios para clasificar a las empresas por el tamaño, según algunas instituciones son los siguientes:

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), utiliza el concepto *microempresa* como aquella que tiene menos de 10 empleados y genera ingresos mensuales por ventas de hasta ₡50,000.00 (\$5,714.28).

Considera a la *pequeña empresa* como aquella que tiene hasta 50 empleados y realiza ventas mensuales entre ₡50,000.01 (\$5,714.29) y ₡500,000.00 (\$57,142.85). No considera a la fecha una definición de mediana empresa.

El Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), conceptualiza a la micro y pequeña empresa utilizando los mismos criterios de CONAMYPE. La mediana empresa estará conformada por todas aquellas empresas, que emplean entre 50 y 199 empleados y cuyas ventas mensuales oscilan entre ₡500,000.01 (\$57,142.86) y ₡3,500,000.00 (\$4000,000.00) aproximadamente.³

³ Martínez, Julia y Beltrán Elcira. **Desafíos y Oportunidades de la PYME Salvadoreña**. San Salvador, El Salvador. FUNDES Internacional, 2002, p. 5

b. Según el Sector Económico.

Según la actividad económica a que se dedican las empresas, se clasifican en tres ramas: Comercio, Industria y Servicios.

- **Empresas comerciales:** Son aquellas que se dedican a adquirir productos y venderlos posteriormente sin haber sufrido ningún tipo de transformación, incrementando al precio de costo un porcentaje de utilidad como los mayoristas, cadenas de tiendas, farmacias, ferreterías, distribuidores, detallistas, etc.
- **Empresas Industriales:** Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de riquezas naturales, así como a la transformación de materia prima en productos elaborados mediante la intervención del recurso humano.
- **Empresas de Servicios:** Son aquellas que por medio del trabajo del hombre producen un servicio a la población, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.⁴

En tal sentido, los empresarios afiliados a AMPES del área Metropolitana de San Salvador se dedican a las actividades económicas de Comercio, Industria y Servicios.

⁴ Hidalgo López, María Luz y otras. **Diseño de un Programa de Capacitación Financiera para Pequeños Industriales (Tesis)**. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador, 1998, pp.16-17

B. GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SERVICIOS DE APOYO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.

1. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN.

a. Definición.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo que implica tomar decisiones orientadas hacia el futuro con el objetivo de anticiparse a las dificultades que se puedan presentar.

Por tal razón, Koontz y Weihrich (1994) definen la planeación como la selección de misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos, requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acciones futuras.

La planeación debe basarse en hechos y no en emociones vagas para asegurarse que los planes puedan controlarse en un futuro y así solucionar los posibles obstáculos que se generen, y en caso de no poderse evitar, se reconocen como existentes y se incluyen dentro de los planes, junto con las previsiones respectivas para enfrentarse a ellos.

b. Importancia.

La planeación es uno de los procesos más importantes dentro de las organizaciones, debido a que no sólo reduce los niveles de incertidumbre que se puede presentar en el futuro, si no también, propicia a la Alta Gerencia una mentalidad futurista con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

De igual manera, la planeación permite aprovechar al máximo el tiempo y los recursos disponibles en todos los niveles de la organización, logrando así que los empleados conozcan perfectamente qué es lo que se espera de ellos para que éstos tengan la oportunidad de desarrollar adecuadamente sus funciones dentro de la empresa.

c. Tipos de Planes.

Robbins y Coulter(1996) establecen que los planes organizacionales pueden describirse de acuerdo a su amplitud (estratégicos - operacionales), marco temporal (corto plazo - largo plazo), especificidad (específico - direccional) y frecuencia de uso (uso único - permanente).

Dichos planes pueden describirse y compararse de la siguiente manera:

▪ Planes estratégicos en comparación con operacionales.

Los planes estratégicos son aplicables en toda organización debido a que se establecen los objetivos generales de la empresa; en cambio, los planes operacionales detallan cómo serán logrados los objetivos generales, su diferencia radica en su marco temporal, ámbito y grado de detalle de los objetivos. Por ejemplo, los planes mensuales, semanales y diarios de una organización casi siempre son operacionales, y los planes estratégicos tienden a incluir un período más largo, normalmente de cinco años o más.

▪ **Planes a corto plazo comparados con planes a largo plazo.**

Los planes de corto plazo cubren un tiempo menor de un año, en cambio los planes a largo plazo van mas allá de los cinco años. El término intermedio es cualquier período entre los dos extremos, considerados planes a mediano plazo. Este marco temporal no es rígido para las empresas, sino que dependerá del que más le convenga. Por ejemplo, los planes de corto plazo se refieren a la planeación de la producción de la semana siguiente, y la planeación de una nueva planta o de un nuevo sistema de distribución es considerada un plan a largo plazo. Mientras tanto, dentro de los planes de mediano plazo se pueden incluir las políticas que se implementarán en la producción y el control de inventarios.

▪ **Planes específicos comparados con planes direccionales.**

Los planes específicos tienen objetivos claramente definidos, como un gerente que busque incrementar las ventas de su empresa en un 25 por ciento en un período de un año, estableciendo procedimientos, presupuestos, programas y actividades específicas para alcanzar ese objetivo; sin embargo, los planes direccionales identifican las guías generales de acción, como por ejemplo cuando se trata de mejorar las utilidades corporativas de un 5 a un 10 por ciento en el próximo semestre. Es decir, que los planes direccionales son más flexibles que los planes específicos.

▪ **Planes de uso único comparados con los planes permanentes.**

El plan de uso único se utiliza en una sola ocasión creadas como respuestas a decisiones no programadas, y los planes permanentes se utilizan constantemente proporcionando guías para actividades que se repiten dentro de la organización, creadas como respuesta a decisiones programadas. Por ejemplo, los planes de uso único se utilizan cuando una organización se fusiona con otra empresa, y son planes permanentes cuando una empresa establece políticas de atención al cliente que serán controladas constantemente.

Cada uno de los tipos de planes incluyen la misión o propósito, los objetivos y metas, las estrategias, las tácticas, las políticas, los procedimientos, las reglas, los programas y los presupuestos que la organización ejecutará para la puesta en marcha de sus planes.

2. ASPECTOS GENERALES SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Toda empresa debe diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas no importando el tamaño de las organizaciones, permitiendo de esa manera coordinar mejor sus labores y brindando estándares de desempeño más claros para su control.

a. Definición.

La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y

capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes.⁵

La planeación estratégica es una herramienta que tiene como finalidad buscar una o más ventajas competitivas de la organización e implica preparar el escenario para el resto de la planeación en la empresa definiendo una misión clara, políticas y estrategias que controlen los recursos disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.

b. Objetivos.

Kotler (2002) establece que el objetivo de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa, de modo que produzcan las utilidades y tasas de crecimiento meta y mantengan saludable a la empresa pese a las amenazas imprevistas que pudieran presentarse.

De esta manera, el establecimiento de objetivos constituye un paso elemental en la planificación estratégica, a través de ellos la empresa logra obtener los resultados que espera y representan no solo el punto final de la planeación sino también hacia el cual se dirige la organización, integración de personal, dirección y control.

c. Importancia.

La planeación estratégica permite realizar un análisis sistemático para anticiparse al futuro de la empresa e indica qué acciones se tomarán para enfrentar situaciones

⁵ Kotler, Philip y Gary Armstrong. **Marketing**. 8ª Edición. México: Pearson Educación, 2001, p.35

relacionadas con los cambios tecnológicos, condiciones económicas y la competencia, que le permite además implementar nuevas técnicas, reestructurar procedimientos existentes, desarrollar nuevas estrategias competitivas para hacerle frente a las amenazas y riesgos que el medio le presente.

Por tal motivo, la planeación estratégica es importante debido a que afecta muchas de las decisiones que los gerentes toman. Además, la planeación estratégica proporciona metas específicas y brinda al personal de la empresa una visión unificada de la finalidad de la organización.

d. Niveles de Planeación Estratégica.

Para elaborar un plan estratégico de marketing, Stanton et.al. (2000), manifiestan que es indispensable que toda organización tome en consideración los tres niveles de planeación: planeación estratégica de la compañía, planeación estratégica del marketing y planeación anual del marketing.

d.1. La planeación Estratégica de la compañía.

El primer nivel de la planeación se caracteriza porque en ésta se formula la misión de la organización cuando no se posee o se revisa la misma adaptándola según sus necesidades, se analizan y evalúan los factores internos y externos donde opera la organización, se establecen los objetivos que guían a la empresa en la realización de su misión y se seleccionan las estrategias globales para cumplirlos, con la finalidad de

orientar la planeación en diversas áreas funcionales, como en la del marketing.

d.2. Planeación Estratégica del Marketing.

El segundo nivel de la planeación se desarrolla luego de finalizar la planeación estratégica de la compañía, ya que los objetivos, misiones y estrategias que se establecieron en el primer nivel guiarán a los directivos a desarrollar planes para cada área funcional, como la de producción y marketing siguiendo un proceso de cinco pasos:

En primer lugar, se realiza un análisis de la situación en donde se evalúan los alcances del plan de marketing, sus resultados y cómo se enfrentará en el futuro.

En segundo lugar, se trazan los objetivos del marketing, los cuales deben relacionarse con las metas y estrategias globales establecidas en el plan estratégico de la compañía; una vez trazados los objetivos, se determina el posicionamiento y la ventaja diferencial con la finalidad de posicionar un producto o servicio en el mercado para distinguirlo de la competencia.

En tercer lugar, se seleccionan los mercados metas y se mide la demanda del mercado con el propósito de que la organización pueda dirigir su programa de marketing a un grupo de personas y organizaciones de acuerdo a las oportunidades de demanda que se presenten.

Finalmente, se diseña una mezcla de marketing estratégico en la cual se combine un producto o servicio, la manera en que se distribuirá y promoverá y su precio con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado meta y al mismo tiempo cumplir con los objetivos del marketing.

d.3. Planeación Anual del Marketing.

El tercer nivel de la planeación constituye el esquema principal de las actividades que realizará una división durante un año determinado, y contendrá las estrategias y tácticas de marketing que se utilizarán para alcanzar los objetivos específicos de la organización, indicando quién se encargará de efectuar determinadas actividades, cuándo las realizarán y cuánto tiempo y dinero se invertirá.

3. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Las compañías se distinguen unas de otras en la forma en como realizan sus negocios, en sus antecedentes históricos y en sus estructuras organizacionales, factores todos que repercuten de alguna manera en la elaboración del plan de mercadotecnia. (Hiebing y Cooper, 1992)

Es indispensable que la filosofía y estructura organizacional se declare en forma escrita y tenga una estrecha relación con los objetivos, metas y estrategias formulados en el plan del marketing, para que éste prospere con mayor facilidad y logre una identificación entre los empleados y la organización.

a. Misión y Visión.

Stanton et. al. (2000) establece que la misión de una organización indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipo de productos ofrece. Una declaración de misión contiene, en términos generales, los límites de las actividades de la organización.

Por otra parte, la visión de la organización debe expresar las aspiraciones, declaraciones y valores fundamentales de la empresa.

Entonces, la misión y la visión de la empresa constituyen la base fundamental del plan estratégico de mercadotecnia, debido a que la misión responde a las preguntas ¿Cuál es nuestro ramo de actividad, quiénes somos y a qué nos dedicamos?, mientras que la visión expresa hacia dónde se dirige la empresa.

b. Metas y Objetivos.

Las metas y los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener y lo que debe llevarse a cabo; expresados de manera cuantitativa y cualitativa, los cuales deben ser alcanzados en determinados períodos de tiempo para guiar a los directivos y empleados a un sentido común de propósito, rumbo y oportunidad.

c. Estructura Organizacional.

La estructura de la organización revela muchas cosas respecto a una compañía y sus probabilidades de éxito mercadológico.

Dentro de ella, cada unidad organizativa se interrelaciona al ejercer sus funciones para cumplir con los objetivos propuestos por la entidad, siendo el departamento de mercadotecnia una de las unidades que más se vincula con el resto de la organización, ya que las decisiones que tomen la alta gerencia dependerán del informe de la situación de la empresa que muestre el gerente de mercadotecnia, las cuales repercutirán en las funciones de ventas, producto, fijación de precios, distribución, publicidad, medios, promoción, publicidad no pagada y comercialización.

La finalidad de estudiar la estructura organizacional es conocer desde el principio la capacidad del departamento para la dirección de mercadotecnia (Hiebing y Cooper, 1992).

4. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META.

En todo plan estratégico del marketing es necesario establecer a qué clientes se va a dirigir el producto o servicio y qué necesidades se van a satisfacer. Sin embargo, existen demasiadas y distintas clases de consumidores con diversas necesidades que son difíciles de cumplir, por lo que se hace necesario identificar los grupos de consumidores que responden de forma similar a un conjunto dado de actividades de marketing, denominados **segmentos de mercado**.

Una vez que la empresa ha definido sus segmentos de mercado, Kotler y Armstrong (2001) establecen que es indispensable evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger los segmentos en el que se ingresarán; es decir, determinar el mercado meta de la organización, con la finalidad de preparar planes para lograr los objetivos de ventas de un producto o servicio actual y fijar objetivos realistas en el caso de productos o servicios nuevos.

5. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.

Luego de que se ha establecido el mercado meta, es necesario buscar un posicionamiento para el producto o servicio que la empresa ofrece a sus consumidores.

El posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta (Kotler y Armstrong, 2001).

Para poder lograr los objetivos trazados en la planeación estratégica es preciso manipular lo que ya está en la mente del consumidor para que de esta manera, se facilite la implementación de las estrategias de crecimiento de producto y mercados que permitan identificar sus oportunidades existentes.

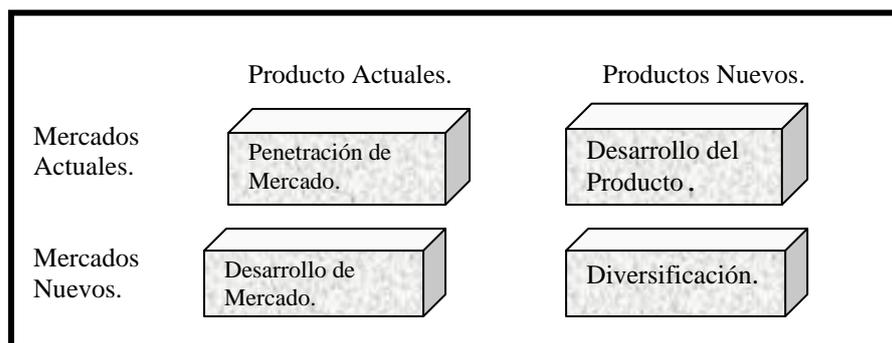
6. MATRIZ DE CRECIMIENTO DE PRODUCTO Y MERCADOS.

Una vez que la empresa ha segmentado el mercado, seleccionado los grupos de mercados meta, identificado sus

necesidades y determinado qué posición desea ocupar en la mente del consumidor, está lista para analizar las alternativas estratégicas, tomando como base la matriz de participación o crecimiento.

La matriz de crecimiento de productos y mercados constituye una herramienta de planeación de cartera de negocios para identificar las oportunidades de crecimiento de productos y mercados de una empresa mediante penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación (Kotler et. al. 2001).

Figura N° 1.
MATRIZ DE CRECIMIENTO DE PRODUCTOS Y MERCADOS.



Fuente: Kotler, Philip y Gary Armstrong. **Marketing**. 8ª. Edición. México: Pearson Educación, 2001, p.42

A continuación se describen las cuatro estrategias de crecimiento detallados en la figura anterior.

▪ **Penetración de mercados.**

Constituye una estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto. De esta manera, se utiliza la ventaja obtenida a

través del posicionamiento del producto o servicio, logrando así un crecimiento de éstos en los mercados competitivos.

▪ **Desarrollo del mercado.**

Constituye una estrategia de crecimiento de una empresa que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales de la empresa, con el fin de atraer a nuevos consumidores e ingresar al mercado competitivo por medio de la motivación a los compradores.

▪ **Desarrollo del producto.**

Constituye una estrategia de crecimiento de la empresa que consiste en ofrecer nuevos productos o modificados a segmentos de mercados actuales; es decir, ofrecer mejores productos o servicios en mercados actuales competitivos, con el fin de que éstos puedan tener mayor aceptación por los compradores.

▪ **Diversificación.**

Constituye una estrategia para hacer crecer una empresa iniciando o adquiriendo negocios que están fuera de los productos y mercados actuales de la empresa.

7. MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).

La matriz del Boston Consulting Group (BCG) contribuye a las organizaciones a clasificar sus Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), conforme a dos factores: su participación en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria. Dichas UEN surgen para que los

departamentos puedan planear con independencia de los demás negocios de la empresa.

Tal como se detalla en la Figura No.2, en esta matriz se pueden identificar cuatro grupos de productos mercado que se detallan a continuación:⁶

- *Estrella.* Estas se caracterizan por tener una alta participación relativa en el mercado, los cuales a su vez son consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento y generar utilidades significativas.

- *Vacas lecheras o de efectivo.* Estas presentan una alta participación en el mercado, los cuales son de crecimiento

lento y generan más efectivo del que necesitan para su desarrollo. Pueden usarse para crear otros negocios y generan márgenes de utilidades altos.

- *Perro.* Establece una baja participación en el mercado, poseen mercados de crecimiento lento y pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas.

- *Interrogaciones:* llamados también gatos salvajes o niños problema, poseen la característica de tener una baja participación en el mercado; así como también, mercados creciendo rápidamente. Éstos demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento y son generadores débiles de efectivo, por lo que la empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio.

⁶ <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/dofauch.htm>

Figura N° 2.



FUENTE:

<http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/dofauch.htm>

8. MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

Dentro de la mezcla de mercadotecnia existen variables controlables que la empresa combina para provocar la respuesta deseada en el mercado meta, y estas variables son conocidas como "Las cuatro P": Producto, Precio, Plaza y Promoción, las cuales se describen a continuación.

a. Producto - Servicio.

a.1. Definición.

Los servicios son una forma de producto que según Kotler (2002), constituyen cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es, en esencia, intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada, o no, a un producto físico.

Cabe mencionar, que tanto los bienes como los servicios ofrecen beneficios y satisfacciones al cliente, las cuales

sólo adquieren valor para el consumidor si éste reconoce la importancia del beneficio ofrecido, razón por la cual, la organización debe satisfacer de la mejor manera posible al mismo.

a.2. Características del servicio.

Existen cuatro características que distinguen a los servicios de los productos y que crean el contexto específico en que debe desarrollarse las políticas de marketing en una organización de servicios, las cuales, se describen a continuación:

- **Intangibilidad.** Esta característica específica que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, oír ni oler antes de comprarse.
- **Inseparabilidad.** Esta característica es importante debido a que los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores, sean éstas personas o máquinas.
- **Variabilidad.** Se refiere a que la calidad del servicio puede variar dependiendo de quién los presta y cuándo, dónde y cómo lo hace.
- **Caducidad.** Esta característica establece que los servicios no pueden almacenarse para un uso o una venta posterior.

b. Precio.**b.1. Definición.**

Precio se refiere a la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o suma de los valores que el consumidor intercambia por el beneficio de tener o usar el producto o servicio.⁷

La asignación del precio es de mucha importancia, ya que el éxito depende de la aceptación de éste por parte de los consumidores; asimismo, el precio debe ser competitivo, y a la vez debe cubrir los costos en que incurre la empresa para la producción.

b.2. Importancia.

Según Stanton et.al. (2000) el precio es importante no sólo porque tiene un factor significativo en la economía, sino también en la mente del consumidor y en las empresas individuales, ya que el precio de los productos influye en los sueldos, intereses y utilidades, por ser un regulador básico del sistema económico incidente en las cantidades pagadas por los factores de producción como son la mano de obra, terrenos, capital y empresarios. Por tal razón, el precio determina lo que se producirá "oferta" y quién obtendrá los bienes y servicios producidos "demanda".

⁷ Ibid en ⁵ p. 317

b.3. Objetivos de la Fijación de Precios.

La fijación de precios es un elemento crucial y para tomar decisiones estratégicas de precios es importante conocer los objetivos que se persiguen, los cuales deben estar orientados a las utilidades para maximizarlas y así alcanzar un rendimiento meta.

De igual manera, los objetivos deben estar orientados a las ventas, para aumentar el volumen de ellas y mantener o incrementar la participación en el mercado y finalmente, deben estar orientados a la situación actual que permite estabilizar los precios y hacerle frente a la competencia.

c. Canal de Distribución.

c.1. Definición.

Los canales de distribución pueden ser definidos como la cadena de instituciones e intermediarios que compran sucesivamente un producto hasta hacerlo llegar a manos del consumidor final.⁸

Es indispensable determinar el canal de distribución que se utilizará para asegurar que los productos estarán al servicio de los clientes en el lugar y momento oportuno para una mejor comercialización. Por tal motivo, es importante seleccionar un canal de distribución que no sólo satisfaga las necesidades de los clientes, sino que además le proporcione una ventaja competitiva a la organización.

⁸ Céspedes, Alberto. **Principios de Mercadeo**. 3ª edición. Bogotá, D.C., Colombia: Ecoe Ediciones, 2001, p. 294

c.2. Selección del canal de distribución.

Las organizaciones que brindan servicios deben elegir el canal de distribución adecuado para hacerlos llegar al consumidor, ya que dada la naturaleza intangible de los servicios originan necesidades especiales en su distribución y hacen que sólo existan dos canales comunes para ellos, tales como:

- **Productor - consumidor.** A raíz de la intangibilidad de los servicios, el proceso de producción o la actividad de venta requiere a menudo el contacto personal entre el productor y el consumidor, con el objetivo de mantener un mejor control del servicio e información directa de los clientes sobre sus necesidades.
- **Productor - agente - consumidor.** No siempre se requiere contacto entre el productor y el consumidor en las actividades de distribución. Los agentes asisten al productor del servicio en la transferencia de la venta, ya que a través de ellos se venden muchos servicios tales como viajes, seguros, alojamientos, etc.

d. Promoción.

d.1. Definición.

La promoción es el conjunto de técnicas integradas en el plan anual del marketing para objetivos específicos, a

través de diferentes estímulos y de acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, orientadas a públicos determinados.⁹

Es por ello, que la promoción de ventas busca un impacto directo en el comportamiento de los compradores de una marca o una empresa. Asimismo, es necesario tener en cuenta que la

promoción aunque no genere una compra inmediata, ayuda a fortalecer la "identidad de marcas de las organizaciones", mejorando el reconocimiento a largo plazo.

d.2. Métodos Promocionales.

Existen diversos métodos promocionales que utilizan las empresas para alcanzar sus objetivos de publicidad y de mercadotecnia, tales como: la venta personal, que permite tener una conversación con uno o más clientes posibles con la finalidad de realizar una venta, como por ejemplo, las presentaciones de los productos o servicios y los programas de incentivos.

La publicidad es otro método promocional que consiste en otra forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado, la cual incluye los anuncios de radio, televisión, periódicos, revistas, correo directo e internet. Asimismo, la promoción de ventas fomenta incentivos de corto plazo para estimular las compras o ventas de un producto o servicio, a través

⁹ Bonta, Patricio y Mario Farber. **199 preguntas sobre marketing y publicidad**. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A., 1994 p.44

de exhibiciones de puntos de compra, bonificaciones, descuentos, cupones, anuncios especializados y demostraciones.

Las relaciones públicas constituyen otro método promocional que permite establecer buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía obteniendo una publicidad favorable, fabricando una buena imagen corporativa y manejando o desmintiendo rumores, historias o acontecimientos negativos, tales como boletines, informes anuales, patrocinio de eventos de caridad o cívicos. Por otra parte, la propaganda es una forma especial de relaciones públicas que incluye noticias o reportaje sobre una organización o sus productos. A semejanza de la publicidad, comunica un mensaje impersonal que llega a una audiencia masiva a través de los medios, pero se distingue porque no se paga.

Finalmente, el merchandising permite realizar afirmaciones visuales o escritas sobre la compañía por medio de un ambiente diferente a los medios pagados con comunicación personal o sin ella, por ejemplo, exhibiciones del producto, grabaciones en los estantes, banderines, carteles, hojas de ventas y folletos capaces de comunicar los atributos del producto.

9. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

a. Macroambiente Externo.

Los factores externos influyen de manera importante en las oportunidades y actividades de marketing de cualquier

empresa; por lo tanto, los factores macroambientales a considerar son:

- **Demografía.** Constituye uno de los factores más importantes del Macroambiente debido a que se describen las características de la población humana, los cuales conforman el mercado hacia donde se dirigirá el producto o servicio, considerando el género, edad, origen étnico, ocupación y ciclo de vida familiar de los consumidores.
- **Condiciones Económicas.** En este factor se reflejan la capacidad de compra que tienen los consumidores de acuerdo a su nivel de ingreso, quienes a su vez buscan una combinación exacta de buena calidad y servicios a un precio justo.
- **Competencia.** Es otro de los factores importantes dentro del macroentorno, porque la organización debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes que sus competidores, vigilando constantemente los productos, precios, sistemas de distribución y programas promocionales que las demás empresas similares realizan.
- **Factor Social y Cultural.** Dentro de éste factor tienen incidencia los estilos de vida, valores y creencias de los consumidores en el desarrollo de un Plan Estratégico de Mercadotecnia.
- **Factor Político y Legal.** Esta conformada por las leyes, instituciones de gobierno y grupos de presión que limitan el

crecimiento de las organizaciones e influyen en las decisiones de mercadotecnia. Protegen a los consumidores de las prácticas de comercio desleales, así como también, protegen los intereses de la sociedad ante la conducta mercantil desenfrenada.

- **Factor Tecnológico.** El nivel tecnológico representa oportunidades para la organización, ya que al utilizarlos se pueden reducir costos, aprovechar recursos y mejorar los productos o servicios para obtener una ventaja competitiva en el mercado actual.

b. Microambiente Externo.

Luego de realizarse el análisis del macroambiente externo de la empresa, es necesario realizar una evaluación de los factores del microambiente externo que afectan sus actividades, tales como:

- **Mercado.** Para los propósitos del marketing, el mercado está constituido por personas u organizaciones con necesidades por satisfacer, con dinero para gastar y la disposición de gastarlo. Existen tres factores que se hacen necesario considerar en el mercado como personas u organizaciones con necesidades, su poder adquisitivo y su comportamiento de compra.
- **Proveedores.** Son de suma importancia debido a que proporcionan a la organización los recursos necesarios para producir los bienes y servicios, y al mismo tiempo, influyen

en la determinación del precio que se ofrecerá a los consumidores.

- **Intermediarios.** Estos contribuyen a la promoción, venta y distribución de bienes y servicios entre la organización y el mercado, utilizándose cuando la organización no cuente con los recursos financieros necesarios para realizar el marketing directo y cuando puedan obtener mayores beneficios por medio de ellos.

c. Ambiente Interno de la Organización.

El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.¹⁰

En éste análisis se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se establece el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la firma.

10. DIAGNÓSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Las fortalezas y debilidades son factores internos de una empresa que permiten detectar los recursos con los que cuenta la misma, tales como: el capital, experiencia profesional, experiencia técnica y fuerza de trabajo.

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modplanestrauch.htm>

Por tal motivo, un diagnóstico de debilidad puede identificar las diferentes causas por las cuales la empresa se ha desviado de su plan fijado, las que se pueden originar por la falta de recurso humano, insuficiente inversión, mal diseño y políticas inadecuadas.

En cambio, en el diagnóstico de las fortalezas se verifican las áreas que la empresa domina y que la hacen competir con una condición superior en eficiencia, calidad e innovación o capacidad de satisfacer a un cliente.

Ambos factores permiten desarrollar las bases para un adecuado Plan Estratégico de Mercadotecnia.

11. DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.

Las amenazas y oportunidades son factores externos que pueden influir en el futuro de una organización, ya que las oportunidades surgen cuando en el ambiente donde opera la empresa existen factores que se pueden aprovechar para generar estrategias que logren los objetivos de la misma; en cambio, las amenazas pueden afectar la rentabilidad de una empresa y exponerla a riesgos que pongan en peligro su desarrollo.

La rentabilidad en cualquier empresa es una función de cinco factores básicos, según Michael Porter:

- **La amenaza de nuevos competidores.**

Se identifican los principales competidores y se describen en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad en sus productos, estrategias de mercadotecnia y

cualquier otra característica que ayude a la comprensión de sus intenciones y conducta.

- **El poder de los clientes.**

Un cliente que tiene un gran poder de compra puede hacer bajar los precios y eliminar la rentabilidad de un negocio.

- **El poder de negociación de los proveedores.**

De la misma manera, un proveedor influyente puede aumentar los precios y hacer desaparecer el potencial de una actividad para generar ganancias.

- **La amenaza de productos o servicios sustitutos.**

Los productos sustitutos son aquellos que, con una estrategia diferente, inician un nuevo sector dejando total o parcialmente obsoleto al anterior. Los productos sustitutos no se refieren solamente a productos o servicios con una tecnología diferente.

- **La rivalidad con competidores existentes.**

La capacidad de la competencia para crear nuevos productos, bajar precios e incrementar su publicidad tiene un impacto significativo en la rentabilidad de una empresa. Si la rivalidad dentro de un sector es muy intensa, el potencial de rentabilidad es bajo.

12. ANÁLISIS FODA.

El análisis FODA para Koontz y Wiehrich (1994) es una herramienta moderna para el análisis situacional, la cual posee un amplio alcance.

De igual manera, es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas en una organización (Ver Cuadro No.1).

a. Estrategias Ofensivas (FO).

La situación más deseable se presenta cuando la compañía puede usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades; desde luego, el propósito de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hasta ésta, si se enfrentan a amenazas les harán frente para poder concentrarse en las oportunidades.

b. Estrategias Defensivas (FA).

Se basan en las fuerzas de la organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente.

El propósito es aumentar al máximo las primeras, al mismo tiempo que se minimizan las últimas; por lo tanto, una compañía puede usar sus fuerzas tecnológicas gerenciales o de mercadotecnia para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto lanzado por su competidor.

c. Estrategias Adaptativas o de Reorientación (DO).

Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades; por consiguiente, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas quizá desarrolle áreas dentro de la empresa o adquiera las capacidades necesarias del exterior (como puede ser la tecnología o personas con habilidades necesarias), haciendo posible, aprovechar las oportunidades del ambiente externo.

d. Estrategia de Supervivencia (DA).

(Combinación entre una debilidad y una amenaza). Intenta minimizar tanto las debilidades como las amenazas, por ejemplo crea una conversión, se atrincherar o incluso se liquida.

Cuadro No. 1.

MATRIZ FODA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

Factores Internos	Fortalezas (F) Internas: Por ejemplo las fortalezas en Administración, operación, finanzas, mercadotecnia, investigación.	Debilidades (D) Internas: Por ejemplo debilidades en Administración, Operación, finanzas, mercados, técnica, investigación.
Factores Externos	Estrategias (FO): Probablemente la estrategia más exitosa que utilizan los puntos de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO: Por ejemplo estrategia de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades.
Oportunidades (O) Externas: Por ejemplo condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos.	Estrategia FA: Por ejemplo puntos fuertes para hacer frente a las amenazas o evitarlas	Estrategia DA: Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o conversión.
Amenazas (A) Externas: Por ejemplo carencia de energía, competencia y áreas similares.		

Fuente: Harold Koontz y Heinz Weihrich. **Administración,**
10ª Edición, 1994, Pág. 175.

13. DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS.

Retomando lo expuesto en los tipos de planes, el diseño de los planes estratégicos estará compuesto por objetivos y estrategias a largo plazo, en donde se establecerán quiénes son los responsables, cuáles son los recursos y los años de aplicación que se utilizarán para ejecutar cada estrategia.

Por su parte, los Planes Operativos comprenderán los objetivos a corto plazo con sus respectivas actividades, así como también los responsables, meses y recursos, ya sean humanos o monetarios, en que debe realizarse cada actividad para el cumplimiento de los objetivos.

14. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Los planes de acción permiten que el administrador prepare el presupuesto de mercadotecnia que los apoyará y que, en esencia, es un estado de las pérdidas y ganancias proyectadas. En el caso de los ingresos, se pronostica la cantidad de unidades que se venderán y el precio neto promedio. Del lado de los egresos, se asientan los costos de producción, distribución y mercadotecnia. La diferencia es la utilidad proyectada. La alta gerencia se encarga de revisar el presupuesto y de darle su visto bueno o modificarlo. El presupuesto aprobado es la base de adquisición de materiales, la calendarización de producción, la planificación de personal y las operaciones de mercadotecnia.¹¹

¹¹ Kotler, Philip y Gary Armstrong. **Fundamentos de Mercadotecnia**. 4ª. Edición.. México: Prentice – Hall Hispanoamericana, 1998, p.57

Sin embargo, es necesario que antes de proceder a cuantificar los gastos e inversiones, se establezcan a lo largo del período que cubre el plan las distintas actividades previstas en el mismo, lo cual permitiría detectar alguna incoherencia, como también facilitar la asignación de fondos para cada una de las actividades.

15. IMPLANTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO.

a. Implantación.

Un buen plan estratégico no es sino un primer paso para que la mercadotecnia tenga éxito. Una estrategia de mercado brillante no servirá de mucho si la empresa no la aplica debidamente.

Fundamentalmente, la aplicación de mercadotecnia es el proceso que sirve para convertir las estrategias y los planes de mercadotecnia en actos, mediante los cuales se alcanzarán los objetivos estratégicos de mercadotecnia (Kotler et. al. 2001).

b. El control.

El control de marketing es el proceso de medir y evaluar los resultados de estrategias y planes de marketing, y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos del marketing.¹²

Es decir, que el control establece parámetros y estándares de desempeño para comparar lo que se ha ejecutado en la empresa y lo que se proyectó para el futuro.

¹² Ibid en ⁵ p. 55

16. ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL SERVICIO AL CLIENTE.

a. Servicio al cliente.

El Servicio al Cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.¹³

Asimismo, constituye una potente herramienta de marketing que requiere definir diversos elementos, tales como: qué servicios se ofrecerán, con el objetivo de determinar cuáles son los servicios que el cliente demanda; qué nivel de servicio se debe ofrecer, para detectar la cantidad y calidad del servicio que el cliente desea y finalmente cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios, para decidir el suministro adecuado del mismo y el precio.

b. Importancia del Servicio al Cliente.

La importancia del servicio al cliente radica en que un buen servicio al mismo puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal; para ello, el comportamiento de las diversas personas con las que el cliente entra en contacto debe producir un impacto positivo sobre el nivel de satisfacción de éste.

Por tal razón, actualmente las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa para mantener a sus clientes satisfechos.

¹³ www.uch.edu.ar/trhh.

c. El control de los procesos de atención al cliente.

Toda empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente para asegurar que el seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado sea el necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia.¹⁴

d. Estrategias de mercadotecnia para proponer el servicio al cliente.

Para fortalecer los servicios es necesario implementar una mercadotecnia externa en la cual se asigne el precio, se prepare, se distribuya y se promueva el servicio ante los clientes, tomando en cuenta las siguientes estrategias:

d.1. Las habilidades de comunicación.

Existen ciertas habilidades de comunicación que debe desarrollar todo el personal de una organización, para cumplir las expectativas del cliente, tales como: diagnosticar lo que el cliente desea para lograr una sensación de impacto, escuchar al cliente para que se sienta reconocido y atendido, preguntarle al cliente lo que desea mostrando interés y empatía por el mismo.

d.2. Gestión de ventas.

La venta está ligada al eterno proceso de convencer, de influir, de seducir y de entrar en los demás, y son los

¹⁴ Ibid en ¹³

vendedores los responsables de aplicar adecuadamente dicho proceso para conseguir el volumen y calidad de ventas necesario, así como del mantenimiento de una buena imagen de la empresa.

d.3. El entorno de venta.

El entorno de venta es importante para influir y conquistar al cliente, y consta básicamente de cuatro elementos: El contexto competitivo, la imagen que es un reflejo de la organización, las instalaciones que es la apariencia física y la atmósfera profesional y los empleados que son evaluados a través de la apariencia, actitud y valores.

e. La conservación mediante la recuperación.

Toda empresa u organización debe enfrentar el hecho de que a veces habrá un cliente descontento, insatisfecho con el producto o el servicio que se le brinda. Es por ello, que la empresa debe resolverle el problema tan rápidamente como sea posible, a fin de dar satisfacción a ese cliente.¹⁵

f. La conservación mediante la capacitación.

Gerson, Richard (1998) considera que es indispensable que toda organización proporcione una buena capacitación a los empleados, para que éstos puedan brindar una buena imagen a los clientes, ya que si los empleados realizan un buen trabajo

¹⁵ Gerson, Richard F. **Más allá del Servicio al Cliente**, 1ª edición. México: Iberoamérica, 1998 p. 40.

e interactúan apropiadamente con los clientes, generarán una mayor rentabilidad dentro de la organización.

g. Calidad en el servicio.

La calidad es un elemento importante para definir un servicio ofrecido, ya que con base en este criterio, el consumidor establece la diferencia entre el servicio de una empresa y el de sus competidores.¹⁶

Asimismo, el concepto de calidad se formula bajo la percepción del consumidor y sólo puede definirse con base en las especificaciones que satisfagan sus necesidades.

Por tal motivo, cuando los productos son tangibles, la calidad se utiliza para comparar diversos bienes de mercado. No obstante, en servicios, la calidad es más difícil de probar porque un servicio se consume en el mismo momento en que se produce.

¹⁶ Cobra, Marcos. **Marketing de Servicios**. 2ª Edición, Bogota Colombia: Editorial Nomos. 2001, pp. 140-141

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADOTECNIA DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES) EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. OBJETIVO GENERAL.

Elaborar un Diagnóstico de la situación actual de mercadotecnia de los servicios que ofrece la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) que sirva de base para diseñar la propuesta de un Plan Estratégico de Mercadotecnia.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un estudio de las fortalezas y debilidades de los servicios de apoyo y atención al socio que brinda AMPES a sus afiliados, para superar dificultades y deficiencias existentes dentro de la gremial.
- Identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta AMPES, con el propósito de obtener una ventaja competitiva frente a las demás gremiales.
- Determinar estrategias que logren un servicio diferenciado con la finalidad de fortalecer e incrementar la cartera de socios.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.

En la presente investigación se utilizó el **Método Científico Deductivo**, ya que se partió de la comprensión general, global o total de la realidad de AMPES, hasta llegar al análisis de cada una de las partes que integran el ambiente interno y el entorno de la asociación.

2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

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

a. Fuentes Primarias.

Siendo las fuentes primarias aquella información recolectada en la investigación de campo, realizadas directamente en el medio donde se encuentra el objeto de estudio, que en este caso fueron los socios activos, socios pasivos, los empleados, la competencia y el Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial de AMPES.

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

a.1. Encuesta.

En la realización de las encuestas se utilizó como instrumento el **Cuestionario** de forma estructurada, con

preguntas cerradas de selección múltiple, combinadas con preguntas abiertas.

Se elaboró cuatro tipo de cuestionarios, dirigidos a socios activos de AMPES (anexo No.1), socios pasivos (anexo No.2), empleados (anexo No.3) que laboran en las oficinas centrales de la gremial en la ciudad de San Salvador, y un cuestionario dirigido a representantes de cada una de las organizaciones que constituyen la competencia de AMPES (anexo No. 4).

a.2. Entrevista.

Se realizó una guía de entrevista dirigida al Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial de AMPES (anexo 5), con el objetivo de obtener información adicional a la contenida en las encuestas.

b. Fuentes Secundarias.

Siendo las fuentes secundarias o documentales aquellas fuentes de tipo bibliográfico las cuales sirvieron para revisar, recopilar, seleccionar y analizar la teoría acerca del tema de estudio.

Las fuentes secundarias utilizadas fueron libros, tesis, memorias de labores, periódicos, revistas, boletines, diccionarios, folletos, documentos, cuadros estadísticos, páginas webs y otros.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación que se realizó fue de tipo descriptivo, ya que se detallaron situaciones y eventos.

Se seleccionó una serie de aspectos y se midieron cada una de ellas independientemente. Lo que se buscó fue especificar las propiedades o características de cada uno de los elementos que fueron objeto de estudio de AMPES, como: socios activos, socios pasivos, empleados, competencia, factores internos y externos que afectan a la gremial. Luego los fenómenos fueron sometidos al análisis y evaluación.

4. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

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

5. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL.

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

Para el caso, se describió el ambiente interno y externo de AMPES, después se elaboró un análisis minucioso de los aspectos contemplados en la investigación.

6. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN TRANSECCIONAL O TRANSVERSAL.

Dentro del Diseño no Experimental se aplicó el diseño Transeccional o Transversal, en el que se recolectan datos y se describen variables, analizando circunstancias en un momento determinado. Es por ello que para hacer el estudio de mercadotecnia de AMPES se realizó en un período comprendido entre el mes de julio de 2003 a noviembre del mismo año.

7. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL / CAUSAL.

Dentro del diseño Transeccional, se ubica el Correlacional/Causal, en el que se describen relaciones entre dos o más variables en un lapso establecido. De tal forma, se aplicó este diseño, describiendo las variables internas y externas que afectan a AMPES y su relación o incidencia en los servicios de apoyo y atención a los socios, en el tiempo estipulado para la realización de la investigación.

8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

La información recolectada por los diferentes instrumentos utilizados en la presente investigación, tales como la guía de entrevista y cuestionarios, se sintetizó en cuadros estadísticos. Se detalló la pregunta realizada, el objetivo de cada pregunta, así como la frecuencia absoluta y la frecuencia porcentual de las respuestas dadas.

Con base en los datos obtenidos de las preguntas realizadas, se elaboró un análisis e interpretación de las

diferentes respuestas emitidas, lo cual sirvió como insumo para brindar las conclusiones de la investigación y ofrecer las recomendaciones pertinentes.

9. DETERMINACIÓN DEL ÁREA GEOGRÁFICA.

La investigación se llevó a cabo en el área Metropolitana de San Salvador, de la cual se tomó los municipios de San Salvador, Nueva San Salvador, Mejicanos, Ayutuxtepeque, Ilopango, Soyapango y Antiguo Cuscatlán, por considerarse zonas en donde se encuentran mayormente concentradas las empresas comerciales, industriales y de servicios.

10. UNIDADES DE ANÁLISIS.

Para efectos de la investigación, las unidades de análisis estuvieron constituidas de la siguiente manera:

- Una muestra de **socios activos** de AMPES del sector comercio, industria y servicios, en el área Metropolitana de San Salvador, cuyo objetivo fue fortalecer con sus respuestas la demanda de los servicios primordiales que los afiliados requieren para el desarrollo de sus empresas.
- Una muestra de **socios pasivos** de AMPES del sector comercio, industria y servicios, en el área Metropolitana de San Salvador, cuya finalidad fue determinar las causas del alejamiento de los socios de la gremial y que sirvieron para detectar las deficiencia que AMPES presenta.

- Una muestra de los **empleados** que laboran en las oficinas centrales de AMPES en la ciudad de San Salvador, cuyo propósito fue determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen dentro de la gremial y que afectan el desarrollo de la misma, en cuanto a los servicios de apoyo y atención al socio.

- Una muestra de la **competencia**, es decir, gremiales con objetivos similares a los de AMPES, como es el de apoyar a los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio, industria y servicios, en el área Metropolitana de San Salvador, cuyo fin fue establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la competencia.

11. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

a. Determinación del Universo.

El universo o población de la investigación estuvo conformada de la siguiente manera:

- Socios activos de AMPES.
- Socios pasivos de AMPES.
- Empleados que laboran en AMPES.
- Competencia de AMPES.

a.1. Universo de los socios activos de AMPES.

La población fue de tipo finita, constituida por todos aquellos socios afiliados a AMPES, cuyas empresas se encuentran ubicadas en el área Metropolitana de San Salvador.

Se tomó como población para realizar el estudio un total de 475 socios activos, entendiéndose como tal aquellos afiliados solventes en el pago de la membresía, asistiendo de hecho a las actividades programadas por la gremial.

a.2. Universo de los socios pasivos de AMPES.

El universo de los socios pasivos de AMPES estuvo conformada por los afiliados insolventes en el pago de la membresía y por consiguiente los que no asisten a las reuniones y actividades que la gremial realiza.

a.3. Universo de los empleados que laboran en AMPES.

Compuesto por los empleados que trabajan en las oficinas centrales de AMPES, ubicadas en la ciudad de San Salvador.

a.4 Universo de la Competencia de AMPES.

La mayor competencia de AMPES la constituyen las siguientes gremiales:

- Asociación Salvadoreña de Industriales (ASÍ).
- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (C.C.I.E.S.).
- Comité Nacional de Microempresarios Salvadoreños (CONAMIS).

- Federación Nacional de la Pequeña Empresa Salvadoreña (FENAPES).
- Sociedad de Comerciantes e Industriales Salvadoreños (SCIS).

b. Determinación de la Muestra.

b.1. Determinación de la Muestra de los Socios Activos de AMPES.

El método estadístico que se utilizó para determinar el tamaño de la muestra de los socios activos de AMPES fue: **El Probabilístico**, ya que cada elemento de la población tuvo la misma probabilidad de pertenecer a la muestra con respecto a los socios de AMPES. En la muestra probabilística se necesitan principalmente dos condiciones: determinar el tamaño de la muestra (n) y seleccionar los elementos muestrales.

La fórmula para determinar el tamaño de la muestra de los socios activos para poblaciones finitas de menos de 500,000 miembros, según Laura Fisher en su libro "Introducción a la Investigación de Mercado" año 1996, fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) e^2 + Z^2 P Q}$$

Donde:

Z = Nivel de Confianza. 1.645 igual al 90% de los casos.

N = Universo o Población.

P = Probabilidad de éxito.

Q = Probabilidad de fracaso.

e = Error de Estimación.

Datos :

N = 475.

e = 0.10

P = 0.50

Q = 0.50

$$1 - \alpha = 0.90 \rightarrow Z_{\frac{\alpha}{2}} = \pm 1.645$$

$$z = \pm 1.645$$

nota: Se estableció un valor de P y Q igual a 0.50, el cual maximiza el tamaño de la muestra, ya que no existe un estudio previo para poder estimar la probabilidad de éxito o fracaso.

$$n = \frac{(1.645)^2(0.50)(0.50)(475)}{(475-1)(0.10)^2 + (1.645)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{320.60}{5.34}$$

n = 60 socios activos.

La muestra de los socios activos se conformó por 60 socios en total del sector comercio, industria y servicios, tomados al azar del universo o población de afiliados a AMPES solventes en el pago de la membresía.

b.2. Determinación de la Muestra de los Socios Pasivos de AMPES.

La muestra de los socios pasivos del sector comercio, industria y servicios estuvo conformada por los empresarios

insolventes en el pago de la membresía de AMPES en el primer semestre del año 2003 y cuyo número fue de 30 socios pasivos.

b.3. Determinación de la Muestra de los Empleados que laboran en AMPES.

Del universo de empleados que son en total 14, los que laboran en las oficinas centrales de AMPES en la ciudad de San Salvador, se determinó encuestar aquellos empleados relacionados directamente con el trabajo de los socios y la gremial, los cuales fueron doce empleados y se mencionan a continuación: Directora Ejecutiva, Directora de Capacitación, Asistente de Capacitación, Asistente de Presidencia, tres Promotoras, Ejecutivo de Ventas, Contador General, Asistente de Contador, Recepcionista y Mensajero.

b.4. Determinación de la Muestra de la Competencia de AMPES.

Debido a que la competencia la constituyen cinco instituciones, se optó por tomar como muestra a dichas asociaciones.

C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADOTECNIA.

1. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

a. Filosofía de AMPES.

De acuerdo a las nuevas proyecciones de AMPES, actualmente la misión, visión, objetivos y metas son los siguientes:

VISIÓN.

Ser una gremial consolidada patrimonial y financieramente, orientada a promover de manera solidaria el desarrollo empresarial de la membresía y de todo el sector de la micro, pequeña y mediana empresa.

MISIÓN.

Mantener el liderazgo del sector de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel nacional, teniendo como compromiso la representatividad y la atención permanente a las necesidades y demandas de los socios.

OBJETIVOS.

- Representar los intereses de la micro, pequeña y mediana empresa salvadoreña.
- Promover el desarrollo integral del micro, pequeño y mediano empresario dentro de un marco de la economía social de mercado.
- Aumentar la participación del sector micro, pequeño y mediano empresario dentro del proceso de desarrollo social y económico del país.

METAS.

Las metas de AMPES para el año 2003 han sido expuestas por el Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial, en la entrevista que se le realizó (anexo 5) y son las siguientes:

- Lograr 130 nuevos afiliados.

- Generar ingresos de \$7,800.00 (¢68,250.00) semestralmente en concepto de cuota de membresía.

La misión y visión están plasmadas en algunos folletos que emite AMPES y no se encuentran expuestas en las oficinas centrales para que el público y los empleados las puedan visualizar.

b. Estructura Organizacional de AMPES.

La Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), cuenta actualmente con un organigrama donde se plasma su estructura organizacional, tal como se muestra en la página 68.

A continuación se presenta la descripción general de los puestos relacionados con la función de mercadotecnia.

▪ Asamblea Nacional.

Conformada por la totalidad de los socios de AMPES y entre sus atribuciones están elegir a los miembros que integran la Junta Directiva, la Junta de Vigilancia y la Junta de Control; conocer y aprobar la memoria anual de labores y el balance anual de la asociación; nombrar a un auditor para que revise las cuentas de la asociación y las demás atribuciones que le confieran los estatutos de AMPES.

▪ **Junta Directiva Nacional.**

Integrada por nueve miembros y tiene a su cargo la dirección y la administración general de los asuntos de la Asociación dentro de las facultades que se establecen en los Estatutos de AMPES.

▪ **Presidente de la Junta Directiva.**

Su atribución principal es representar a la Asociación judicial y extrajudicialmente, en lo referente a sus actividades ordinarias y de acuerdo a las finalidades de AMPES; además, convoca a sesiones a la Junta Directiva y preside las sesiones de ésta y de la Asamblea Nacional.

▪ **Director Ejecutivo.**

Es el jefe inmediato del personal administrativo de la asociación. El Director Ejecutivo tendrá las atribuciones y obligaciones que le encomienda la Junta Directiva Nacional y las que le determine el Reglamento Interno de Trabajo.

▪ **Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial.**

A esta gerencia le corresponde promover planes o proyectos que sirvan de orientación a los socios, supervisar y evaluar los planes o proyectos que se desarrollan e identificar recursos y oportunidades para mejorar el servicio al socio.

▪ **Promotoras.**

Tienen como función realizar las nuevas afiliaciones de la asociación, recaudar la cuota mensual de membresía de los socios y entregar la correspondencia al socio.

▪ **Directora de Capacitación.**

Tiene como función principal coordinar y ejecutar los proyectos de capacitaciones por tipo de proyectos y necesidades propuestas por los socios activos de la asociación; además contactar a los expositores o facilitadores que desarrollarán las capacitaciones y seminarios que ofrece AMPES.

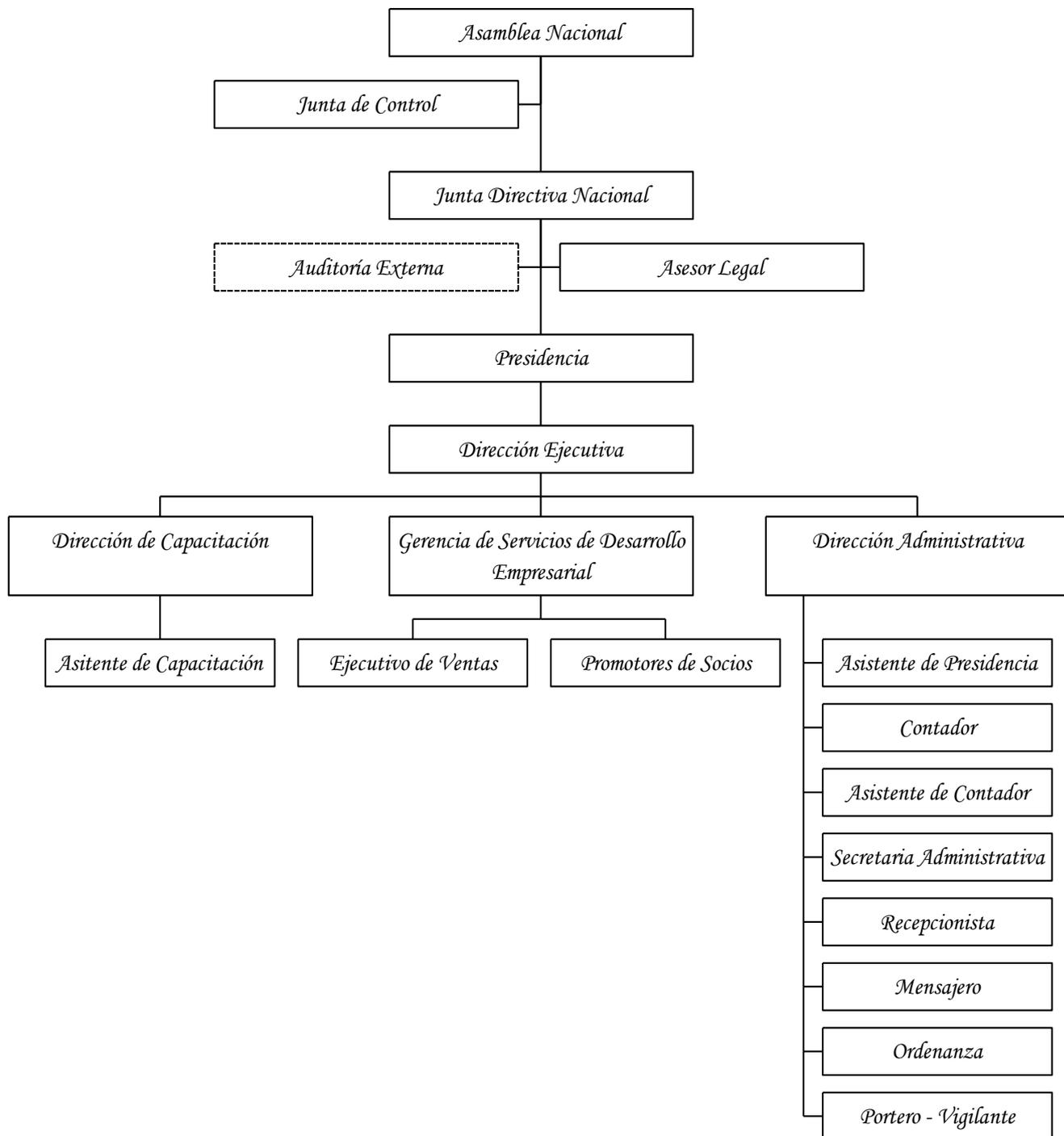
▪ **Asistente de Capacitaciones.**

Brindar el apoyo en la logística en forma oportuna y veraz de las capacitaciones programadas a realizarse en los períodos establecidos por la Directora de Capacitaciones, así como también, colaborar con la Directora de Capacitaciones en la elaboración y presentación de toda documentación necesaria para participar en el proceso de licitaciones públicas.

▪ **Ejecutivos de Ventas.**

Promover y vender publicidad a empresas socias y no socias, así como también, elaborar el boletín RAPI-AMPES cada mes.

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AMPES.



Fuente: AMPES. Informe de Coyuntura Primer Semestre 2003. San Salvador, El Salvador, 16 de Julio de 2003, p. 40.

2. Determinación del Mercado Meta.

El mercado meta de AMPES lo constituye todas aquellas entidades que pertenecen a la microempresa cuyo capital activo invertido de hasta \$2,857.15; a la pequeña empresa que posea un capital de \$2,857.15 a \$22,857.14, y a la mediana empresa que cuente con un capital mayor de \$22,857.14, las cuales pertenecen al sector comercio, industria y servicios, ubicadas en los municipios del área Metropolitana de San Salvador. (Ver Capítulo I Pág. 13).

3. Revisión de los servicios.

Existe una diversidad de servicios que ofrece la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), los cuales han sido expuestos y descritos en el capítulo I, páginas 3-8, del presente trabajo.

De la gama de servicios que la gremial ofrece no todos son demandados con la misma frecuencia, ya que depende de las necesidades del socio y de la publicidad que genere la gremial a dichos servicios. Así los servicios de mayor importancia y que más demandan los socios son los **programas de capacitación**, cuya promoción la hace AMPES a través de las promotoras y del boletín RAPI - AMPES. Estos programas benefician a los empresarios al mejor desempeño de sus negocios.

Otro de los servicios de mayor demanda es la **representación gremial** debido a que los socios les interesa

una asociación que los represente y defienda sus intereses ante cualquier situación que los pueda afectar.(Anexo 1, pregunta 9).

La organización de **exposiciones y eventos y los Grupos Asociativos** son servicios muy demandados por los socios, permitiéndoles una mayor interacción con otros empresarios. (Anexo 1, pregunta 9).

4. Precio.

El factor que toma en cuenta AMPES para determinar los precios de los servicios que ofrece es con base a la competencia, según entrevista realizada al Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial de la Asociación. (Anexo 5, pregunta 26.).

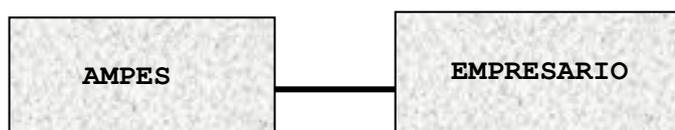
En cuanto al precio de la cuota mensual de membresía, el criterio que establece AMPES es según el tamaño de la empresa del afiliado (micro, pequeña y mediana), siendo el valor mensual de la cuota de membresía el siguiente: (anexo 5, pregunta 24)

Microempresario	\$10.00
Pequeño empresario	\$15.00
Mediano empresario	\$20.00

5. Posición o Canal de Distribución.

AMPES utiliza el canal de distribución directo para hacer llegar los servicios que ofrece, a través de sus

promotores (as) que en el trabajo que realizan diariamente visitan a los empresarios, llevando el mensaje de la asociación, ofreciendo los servicios y atendiendo las demandas de los socios. También se da el caso de empresarios que por su propia iniciativa llegan a las oficinas centrales de la gremial a afiliarse. (Anexo 5, pregunta 35).



6. Promoción.

Entre los medios más utilizados por AMPES para promocionar a la institución y los servicios que brinda están:

La prensa escrita es uno de los medios de comunicación más accesible para las personas. Además utiliza la **conferencia de prensa** como estrategia no pagada para darse a conocer en los medios.

El Boletín RAPI- AMPES y los Brochures (folletos) son utilizados para reforzar los mensajes publicitarios o informar de las actividades de la gremial.

Las charlas son utilizadas para desarrollar temas importantes de actualidad y no constituyen gasto para los socios que deseen escucharlas.

Los eventos feriales y los eventos especiales (fiestas, encuentros empresariales y aniversarios) son otro tipo de

promoción que emplea AMPES y que les permite incentivar a los socios a continuar en la asociación. (Anexo 3, preguntas 16-20).

7. Determinación de la Competencia.

Cuadro No.2

AMPES	COMPETENCIA
<p>FILOSOFÍA EMPRESARIAL</p> <p>Posee misión, visión y objetivos, su filosofía está orientada hacia sus clientes que son la micro, pequeña y mediana empresa. Los empleados de AMPES no están actualizados con la nueva filosofía, además no se han establecido los objetivos de comercialización.</p>	<p>FILOSOFÍA EMPRESARIAL</p> <p>La ASÍ, CCIES y SCIS tienen bien definida su filosofía empresarial, aunque ésta última no posee objetivos de comercialización. CONAMIS no tiene establecida la misión, visión y objetivos generales y FENAPES carece de los objetivos generales y de comercialización. Todas las asociaciones tienen definido el sector del mercado a dirigirse.</p>
<p>ENCARGADO DE LA COMERCIALIZACIÓN</p> <p>Los promotores son los encargados de comercializar los servicios que ofrece la gremial; además de buscar nuevos socios, cobran las cuotas mensuales de membresía y entregan la correspondencia al socio.</p>	<p>ENCARGADO DE LA COMERCIALIZACIÓN</p> <p>El nivel ejecutivo y gerencial son los encargados de la comercialización de los servicios en FENAPES, SCIS y la ASÍ, aunque en esta última también tienen personal específico para desarrollar dicha función. De igual manera, la CCIES y CONAMIS poseen una persona específica encargada de la comercialización.</p>
<p>POSICIONAMIENTO</p> <p>La gremial actualmente no tiene un slogan que complemente el nivel de posicionamiento en los socios reales y potenciales; sin embargo, posee un logotipo que los identifique y los diferencie de otras asociaciones.</p>	<p>POSICIONAMIENTO</p> <p>La existencia de un logotipo en todas las asociaciones encuestadas ha logrado que éstos se posicionen en la mente del mercado, quienes identifican a la ASÍ, CCIES, CONAMIS, FENAPES y SCIS; sin embargo, la carencia de un slogan en las primeras tres asociaciones impide el refuerzo del nivel de posicionamiento adquirido.</p>

AMPES	COMPETENCIA
<p style="text-align: center;">SERVICIOS</p> <p>AMPES tiene una gran diversidad de servicios de los cuales los mayores demandados son los programas de capacitación y la representación gremial. La gremial no posee actualmente estrategias de penetración de mercado de todos los servicios para que los socios hagan uso de ellos.</p>	<p style="text-align: center;">SERVICIOS</p> <p>La ASÍ y la CCIES poseen estrategias orientadas a la comercialización de los servicios (orientadas al cliente), ya que ambas han desarrollado nuevos servicios. En cambio, CONAMIS, FENAPES y SCIS todavía no han establecido estrategias para los servicios que ofrecen.</p> <p>La representación gremial, los programas de capacitación y la organización de exposiciones y eventos constituyen los servicios más demandados en las asociaciones que conforman la competencia de AMPES.</p>
<p style="text-align: center;">PRECIOS</p> <p>El precio de la cuota mensual de membresía se establece según el tamaño de la empresa (micro, pequeña y mediana) y la forma de pago es mensual.</p>	<p style="text-align: center;">PRECIOS</p> <p>La ASÍ y la CCIES fijan la cuota de la membresía basándose en el tamaño de la empresa; es decir, por la micro, pequeña, mediana y gran empresa; en cambio, FENAPES la establece en base a los costos incurridos y la SCIS tomando en cuenta el sector económico del socio; por lo que, CONAMIS establece la cuota en base a los estatutos de la misma. Cabe mencionar que la CCIES es la asociación que establece las mayores cuotas de membresía dentro del mercado.</p>
<p style="text-align: center;">PLAZA</p> <p>El canal de distribución que utiliza AMPES es el directo a través de promotores que laboran en la gremial (AMPES - EMPRESARIOS).</p>	<p style="text-align: center;">PLAZA</p> <p>El canal de distribución que utilizan todas las asociaciones que conforman la competencia de AMPES es directo, ya que se establece a través del personal específico como los promotores, nivel ejecutivo y gerencial que laboran dentro de las mismas.</p>

AMPES	COMPETENCIA
<p style="text-align: center;">PROMOCIÓN</p> <p>Los medios publicitarios masivos que utiliza la gremial es la prensa escrita, además la publicidad no pagada utilizada es la conferencia de prensa, AMPES cuenta en la actualidad con promociones a través de eventos especiales para los socios y entre sus relaciones públicas realizan eventos feriales y la elaboración del Boletín RAPI - AMPES reforzándolo con los brochures.</p>	<p style="text-align: center;">PROMOCIÓN</p> <p>CONAMIS es la asociación que cuenta con menos estrategias de promoción para sus servicios, ya que no poseen estrategias de publicidad no pagada y no utiliza ningún tipo de promoción para los mismos. En cambio, la ASÍ y la CCIES son las que establecen más estrategias de promoción orientadas a la comercialización, las cuales se implementan a través del uso de internet y conferencias de prensa.</p> <p>Por su parte, FENAPES solamente utiliza la prensa como medios masivos y participa en eventos feriales; mientras que, la SCIS desarrolla eventos especiales para los socios y no utiliza ningún medio publicitario masivo para promocionar sus servicios.</p>
<p style="text-align: center;">TECNOLOGÍA</p> <p>Posee procedimientos apoyados por equipo tecnológico como computadoras, internet, página web, pero le hace falta equipo de tecnología de punta y programas actualizados para desarrollar su trabajo.</p>	<p style="text-align: center;">TECNOLOGÍA</p> <p>La ASÍ y CCIES poseen tecnología de punta para la edición de sus revistas como Comercio Electrónico, Directorio Comercial, Inforcámara, Telebanking, TLC en CD's, Recopilación de leyes en CD's. CONAMIS, FENAPES Y SCIS presentan las mismas condiciones que AMPES. *</p>

Nota: (Anexos 3, 4 y 5).

* www.camarsal.com, Revista Industrial ASÍ julio 2003 y Revista SCIS marzo 2003.

D. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

1. MACROAMBIENTE EXTERNO.

Existen factores externos que influyen de manera positiva o negativa en las actividades de mercadotecnia de AMPES, ya sea directa o indirectamente, los cuales son los factores económicos, ecológicos, sociales, culturales, políticos, legales y tecnológicos.

a. Factores Económicos.

- La economía salvadoreña se ha visto afectada por muchos sucesos a nivel internacional como los conflictos del Medio Oriente que han preocupado a los empresarios por los vaivenes en el precio del petróleo.

Los atentados a las Torres Gemelas de Nueva York, USA, del 11 de Septiembre de 2001, han repercutido en el despido de sus empleos a muchos inmigrantes salvadoreños endureciendo las leyes migratorias, lo que obstaculiza que los empresarios del país puedan adquirir visa hacia los Estados Unidos.

- Los sucesos nacionales que han afectado la economía de El Salvador son los terremotos del 2001, la huelga en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social en el año 2003, el desempleo y el aumento al salario mínimo, la dolarización, elevación de pago de impuestos y servicios como el agua, la energía eléctrica y el teléfono, han incidido en el alza de la tasa de inflación, lo cual se puede observar en el aumento de

los precios de los bienes y servicios, baja en las ventas e inestabilidad en la economía del país.

▪ El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Centroamérica y Los Estados Unidos, ha despertado mucho interés entre la población y la comunidad empresarial salvadoreña; ya que con la firma del TLC, se espera una gama de oportunidades de negocios para los empresarios, beneficiando en mayor escala a las medianas y grandes empresas nacionales como proveedoras de bienes y servicios debido a que buena parte de éstos serían demandados por los mercados locales.

Otro de los beneficios del Tratado de Libre Comercio para las empresas podría derivarse de la compra de insumos y materias primas más baratas provenientes de los Estados Unidos. A pesar de esas ventajas, las autoridades salvadoreñas encargadas de realizar las gestiones del TLC, deben preocuparse por sacar de las listas de desgravación inmediata a aquellos productos que tienen impacto directo en los costos de producción de las empresas salvadoreñas y que podrían importarse de los Estados Unidos.

Por otra parte, debe tomarse en cuenta que las oportunidades que brinda el TLC para todos los empresarios se convierten en amenazas, específicamente para las micro y pequeñas empresas salvadoreñas, puesto que para acceder al mercado Estadounidense como en otros países deben tomarse en cuenta aspectos como el cumplimiento de las regulaciones

sanitarias, los requerimientos del mercado en presentación y calidad, tener un precio y empaque similares al de la competencia, estar preparadas para satisfacer grandes demandas, que los productos sean accesibles por los canales formales de distribución, entre otros.

b. Factores Ecológicos.

▪ El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador (MARN), ha creado la Mesa de Producción Más Limpia, que genera un espacio de diálogo con diferentes actores, en especial con empresarios industriales y de servicios.

Estos procesos de gestión ambiental pretende conducir a la industria a modos de producción más eficientes, menos contaminantes, más rentables y competitivos, fortaleciendo al sector empresarial que es fuente de trabajo, y tiene un rol protagónico en la conservación de los recursos naturales, del saneamiento del medio ambiente y de la salud de la población para beneficios de todos. En tal sentido, AMPES se encuentra involucrada en esta lucha y en la actualidad es miembro del Centro de Producción de Tecnologías Limpias, el cual pertenece al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

c. Factores Sociales.

▪ La violencia social en El Salvador se ha traducido en el aumento de homicidios, robos, drogadicción, pandillas, prostitución, violaciones; la inseguridad en las calles evita a que muchas personas se desplacen por determinadas zonas del

comercio, todo esto se suma a la crisis socio-económica del país, ya que muchos empresarios salvadoreños han cerrado sus negocios o se han ido del país por la incertidumbre de la población.

d. Factores Culturales.

▪ La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) ha hecho un llamado al gobierno y al sector privado de aumentar la inversión que ambos hacen en educación, a fin de aumentar en dos puntos porcentuales y llegar al seis por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) en un plazo de doce años. Actualmente el país designa el 3.2% del PIB a Educación.

Los empresarios sostienen que no se puede aspirar a más competitividad sin un recurso humano altamente calificado. La gran apuesta de FUSADES es crear el sistema de innovación nacional, la cual debe partir de una mayor coordinación entre empresas y universidades en el ámbito científico. La meta es que el país sea capaz en el 2025 de crear tecnología.¹⁷

▪ El programa "Sistema para gestión de implantación de calidad en actividades industriales, comerciales y de servicios", se está desarrollando en El Salvador con el apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), en el contexto de fomento de la productividad y competitividad de nuestro país.

¹⁷ La Prensa Gráfica. **Informe de FUSADES a sectores.** San Salvador, El Salvador, viernes 15 de agosto de 2003, p.54.

Este programa conlleva a las empresas a desarrollar el proceso de certificación internacional ISO 9001/2000, lo cual significa cumplir una serie de requisitos internacionales de sistemas de calidad, que trae grandes beneficios al país porque asegura que los bienes y servicios cumplan estándares obligatorios relacionados con la salud, la seguridad y el medio ambiente. A la industria, le permite demostrar el cumplimiento de requisitos técnicos; y a los consumidores, les garantiza la adquisición de productos o servicios de buena calidad.¹⁷

e. Factores Políticos.

▪ Sobre el proyecto de exoneración de la Renta a aquellas empresas de \$ 11,428.57 (¢ 100,000.00) de ganancias al año, propuesto a la Asamblea Legislativa por algunos Diputados, fue vetado por el Órgano Ejecutivo, lo cual vino a frustrar a los micro y pequeños empresarios, que serían los beneficiados por la aprobación de dicho decreto, para salir del estado asfixiante en el que se han encontrado, debido a la situación de crisis económica del país, ya que la exoneración de dicho impuesto le serviría para invertir en sus negocios.¹⁸

f. Factores Legales.

AMPES como asociación está regida por las normas que establece la "Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de

¹⁷ Gutiérrez, David. **Discurso del Presidente de INSAFORP.** Revista Industria. San Salvador, El Salvador: publicaciones de la ASÍ, julio, 2003, p. 4.

¹⁸ El Diario de Hoy. **Exoneran de Renta, \$11,000 de ganancia.** San Salvador, El Salvador, Sábado 12 de abril de 2003, p.42.

lucro" y por tal razón, debe establecer medidas que permitan proteger y beneficiar a los micro, pequeños y medianos empresarios.

- Un factor legal que incide en las empresas es el cumplimiento de las Leyes Ambientales el cual es un tema incluido en el Tratado de Libre Comercio (TLC), en el que cada país integrante deberá aplicar sus normativas, y por supuesto El Salvador, deberá obligar a las empresas que operan en este país, sin importar su tamaño, a que cumplan con dichas leyes.

- En el mes de Abril de 2003, el Ministerio de Economía presentó a la Asamblea Legislativa, el proyecto de "Ley de Arrendamiento Financiero" (Ley de Leasing), esta ley permitirá al sector privado, especialmente a la micro y pequeña empresa el alquiler de máquinas o equipo que necesiten para fabricar o producir determinado producto, con opción de compra mediante el pago escalonado de cuotas mensuales deducibles de impuesto. Esto permitirá hacer más eficiente la producción de bienes y servicios, obteniendo mayor competitividad y una mejor rentabilidad del empresario.¹⁹

- Otro factor legal que influye en AMPES es la reciente "Ley de Integración Monetaria", la cual establece en su artículo 1 la circulación irrestricta del dólar de los Estados Unidos de América en nuestro país con un cambio fijo de US \$1 por ₡8.75; lo cual afecta en la disminución del poder adquisitivo de los

¹⁹ Presidente de la Sociedad de Comerciantes e Industriales Salvadoreños (SCIS). **Proyecto de Ley de Arrendamiento Financiero.** Revista SCIS. San Salvador, El Salvador, marzo de 2003, p.4.

empresarios, quienes elevan los precios de los bienes y servicios que ofrecen.

g. Factores Tecnológicos.

▪ La red de Infocentros del país, ha sido creada para contribuir al desarrollo nacional, democratizando el acceso al conocimiento y propiciando la generación, publicación y el intercambio de información.

Cada infocentro cuenta con computadora de última generación, sala de capacitación, impresores, reproductores de CD's, cámaras digitales, audífonos, micrófonos y más.

Los Infocentros están fomentando el desarrollo empresarial con la creación de una plataforma de comercio electrónico, en donde además, las personas que quieren solicitar un trabajo pueden acceder a la base de datos de cualquier empresa y enviar su Currículum Vitae mediante el correo electrónico.

▪ El Salvador ha dado pasos importantes para la aplicación del E-Business, el cual consiste en el uso de la Internet para conectarse con clientes, socios y proveedores, lo que implica la transformación de los procesos de negocios existentes para volverlos más eficientes.

Las condiciones de conectividad han mejorado sustancialmente y los servicios se han expandido, abarcando cada vez más a un número mayor de salvadoreños, principalmente

el interés creciente dentro del sector empresarial y de la MIPYME en particular que han descubierto las ventajas de la aplicación del comercio electrónico a la forma de hacer negocios. Esto es indiscutible ante la forma en que ha crecido la presencia de sitios web de origen salvadoreño en los últimos tiempos.

2. MICROAMBIENTE EXTERNO.

a. Descripción del mercado.

a.1. Socios Activos.

El primer tipo de mercado que posee la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) está constituido por los socios activos que posee la gremial, los cuales, según los datos obtenidos de las encuestas a los mismos, presentan las siguientes características:

- Son empresarios que tienen la necesidad de estar afiliados a AMPES debido a los servicios que ésta brinda, tales como las capacitaciones y la representación gremial, con el objetivo de actualizar sus conocimientos y sentir que existe una institución que vela por sus intereses.
- De igual manera, son socios que demandan nuevos servicios, tales como líneas de créditos directos con AMPES y capacitaciones especializadas, pero que no aceptan un incremento razonable en su cuota de membresía por la adquisición de dichos servicios.

- Son socios que demandan mensualmente los programas de capacitación, organización de exposiciones y eventos, la promoción de bienes y servicios y la representación gremial para su desarrollo.

a.2. Socios Pasivos.

Los socios pasivos constituyen el segundo tipo de mercado que posee la gremial, los cuales, según los datos obtenidos de las encuestas a los mismos, presentan las siguientes características:

- Los socios pasivos fueron motivados a afiliarse por el nivel de representatividad de los intereses de los asociados que AMPES les ofreció; pero la falta de comunicación y la falta de un seguimiento, luego que se afiliaron, fueron las principales causas por las que se han alejado de la gremial.
- Algunos socios pasivos están interesados en convertirse en socios activos de AMPES, ya que actualmente no pertenecen a otra asociación.
- Otros socios pasivos sugieren como condición para activarse una buena comunicación entre la gremial y los afiliados y la implementación de capacitaciones especializadas para optimizar los servicios de apoyo y atención al mismo.

b. Proveedores.

Los principales proveedores que tiene la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) para ofrecer los servicios de capacitación, están conformados por los subsidios obtenidos mediante licitaciones y que otorgan las instituciones que conforman el sistema gubernamental de apoyo al sector MIPYME, tales como el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), que desarrollan programas en conjunto con el Ministerio de Economía. Estos proveedores son temporales, es decir, mientras duran los proyectos programados.

c. Intermediarios del Marketing.

La Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), no posee intermediarios del marketing, debido a que efectúa directamente la prestación de servicios entre la gremial y sus socios.

3. AMBIENTE INTERNO.

Existen factores internos que influyen en el desarrollo de las funciones que realiza la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), los cuales se especifican a continuación.

a. Recursos Materiales.

AMPES posee su propio local en donde están asentadas sus oficinas centrales. Este edificio no es lo suficientemente amplio para albergar a todos los socios, y conforme vaya creciendo la cartera de socios será más incómodo. El 27% de los socios activos encuestados piden cambio de local y el 13% mejorar el local. (Anexo 1, pregunta 14).

El edificio aunque está en el centro de San Salvador no ofrece una buena ubicación ni seguridad para los visitantes, porque está en una zona no muy transitada por las personas.

b. Recursos Humanos.

El 50% de empleados encuestados manifestó que tienen menos de un año de laborar en la gremial y el resto, de 1 a más de 3 años. Por ello es notoria la desinformación de algunos empleados del funcionamiento de la gremial, ya que no conocen el valor de la cuota de membresía, la misión, visión, objetivos de la institución, objetivos de comercialización y servicios que se ofrecen a los socios, (Anexo 3, cuadros 2-6).

El desempeño de los empleados relacionado con la atención al socio no lo evalúa la gremial actualmente, pero hay una propuesta de los socios de evaluarlos semestralmente.

Las capacitaciones que proporciona AMPES a sus empleados son: Administración básica (mercadeo, costos, etc.) y áreas

específicas como: Sondeo de mercadeo ISO 9000. (Anexo 5, pregunta 8 y 10).

c. Recursos Financieros.

Los recursos financieros con los que cuenta AMPES para su funcionamiento provienen de las cuotas de membresía, proyectos que ejecuta como estudios de mercado, capacitaciones que brinda, subsidio de 80% de parte de CONAMYPE para realizar algunas capacitaciones empresariales; así como también recibe subsidio de parte INSAFORP cuando gana licitaciones con el mismo fin antes mencionado.

Los objetivos de Comercialización de AMPES a corto plazo, según el Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial son que la Asociación sea auto-sostenible por medio de los recursos provenientes de los servicios que ofrece al mercado, de las cuotas de membresía y licitaciones que gana. (Anexo 5, pregunta 4 y 27). Estos objetivos no han sido definidos de manera escrita en ningún documento de la gremial.

d. Recursos Tecnológicos.

AMPES cuenta para realizar su trabajo con procedimientos apoyados por equipo tecnológico compuesto por computadoras, uso de internet y página web; pero le hace falta equipo de tecnología de punta y programas actualizados, para tener un eficiente banco de datos sobre los socios activos y pasivos y un mejor desarrollo de sus servicios y atención al socio. (Anexo 5, pregunta 11).

e. Imagen de la gremial.

AMPES es reconocida actualmente en el país por su experiencia de más de 15 años de existencia. Un 25% de socios activos encuestados manifestaron haber ingresado a la asociación por su prestigio y credibilidad. (anexo 1, pregunta 5)

f. Comunicación.

Algunas de las deficiencias de AMPES son la falta de comunicación, información y atención a los socios, ya que no existe seguimiento una vez que el socio se ha afiliado.

También, no existe comunicación eficaz entre los empleados y la gremial, lo que influye en la calidad y capacidad de atención de AMPES a sus miembros asociados. Anexo 3 pregunta (1-4,15)

4. DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**a. Oportunidades.**

Las oportunidades que se determinaron son las siguientes:

- Apoyo financiero de Instituciones Gubernamentales para la MIPYME. (Ministerio de Economía)
- Aprovechar las asesorías empresariales para la micro, pequeña y mediana empresa que proporciona el gobierno y otros organismos no gubernamentales nacionales e internacionales.
- Desarrollo de nuevos mercados.

- Capacidad para cumplir con las exigencias de los socios.
- Aprovechar el acceso a los medios de comunicación masivo.

b. Amenazas.

Las amenazas que se determinaron son las siguientes:

- Considerable número de competidores que ofrecen diversidad de servicios al sector empresarial.
- Crisis de la economía del país a causa de fenómenos naturales y sociales.
- Aumento de la tasa de inflación.
- Dificultad de los empresarios en la adquisición de visa estadounidense.
- Incidencia del TLC en la micro y pequeña empresa.

5. DETERMINACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

a. Fortalezas.

Las fortalezas que se determinaron son las siguientes:

- Valor de la cuota de membresía accesible y aceptable a los empresarios.
- La gremial cuenta con edificio propio.
- La diversificación de servicios que ofrece AMPES.
- Programas de capacitación aceptables.
- Experiencia de la gremial.
- Identificación de los socios con la gremial.
- Buena imagen de la gremial.

b. Debilidades.

Las debilidades que se determinaron son las siguientes:

- Falta de comunicación con el socio.
- Comunicación interna deficiente.
- No existe seguimiento una vez que el socio se ha afiliado a AMPES.
- Carencia de innovación de los servicios que se brindan a los empresarios.
- El personal que labora en AMPES no está capacitado.
- Los empleados no están identificados con la filosofía de la gremial.
- Escasos recursos financieros para desarrollar el trabajo de AMPES.

6. ANÁLISIS FODA.

El análisis FODA consiste en integrar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, comparando variables, lo cual permite formular estrategias para un análisis sistemático de la asociación.

Las estrategias ofensivas resultan de comparar las fortalezas y oportunidades; las estrategias defensivas de las fortalezas y amenazas; las estrategias adaptativas provienen de la comparación entre las debilidades y oportunidades; y por último, las estrategias de supervivencia es la relación entre las debilidades y amenazas.

Cuadro No. 3
6. ANÁLISIS FODA (DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS)

Factores Externos	Oportunidades O1. Apoyo financiero de instituciones gubernamentales para las MIPYME	Amenazas A1. Considerable número de competidores A2. Crisis económica del país a causa de fenómenos naturales y sociales
	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)
Factores Internos		
Fortalezas F1. Cuota de membresía aceptable F2. La gremial cuenta con edificio propio		
Debilidades D1. Falta de comunicación con el socio D2. Comunicación interna deficiente D3. N	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN (DO)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)

Cuadro No. 4
a. ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Oportunidades Fortalezas	O1. Apoyo financiero de instituciones gubernamentales para la MIPYME	O2. Capacidad para cumplir con las exigencias de los socios	O3. Desarrollo de nuevos mercados	O4. Asesorías empresariales de organismos gubernamentales y no gubernamentales	O5. Los medios de comunicación masivos
F1. Cuota de membresía aceptable			Promover las cuotas de membresía que le permita conquistar a nuevos socios		
F2. La gremial cuenta con edificio propio					Promover en los medios de comunicación masivos el alquiler de la sala de capacitación de AMPES.
F3. Diversidad de servicios			Promover la diversificación de los servicios que le permita atraer a empresarios potenciales		
F4. Programas de capacitación aceptables	Aprovechar el apoyo financiero gubernamental que le permita subsidiar programas adicionales de capacitación.				
F5. Experiencia de la gremial					
F6. Identificación de los socios con la gremial		Crear un buzón de sugerencias			
F7. Buena imagen de la gremial					

Cuadro No.5
b. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p style="text-align: left;">Fortalezas</p>	<p>A1. Considerable número de competidores</p>	<p>A2. Crisis económica del país a causa de fenómenos naturales y sociales</p>	<p>A3. Aumento de la tasa de inflación</p>	<p>A4. Incidencia del TLC en la micro y pequeña empresa</p>	<p>A5. Dificultad de los empresarios en la adquisición de visa Estadounidense</p>
<p>F1. Cuota de membresía aceptable</p>			<p>Revisar la actual estrategia de fijación de precios que permita mantener las cuotas de membresía en el mercado</p>		
<p>F2. La gremial cuenta con edificio propio</p>					
<p>F3. Diversidad de servicios</p>		<p>Crear el servicio de línea de crédito para que el socio pueda mejorar su empresa</p>			
<p>F4. Programas de capacitación aceptables</p>				<p>Impartir programas de capacitación para preparar a los socios ante los Tratados de Libre Comercio</p>	
<p>F5. Experiencia de la gremial</p>	<p>Aprovechar la experiencia de la gremial para reforzar el posicionamiento con respecto a la competencia.</p>				
<p>F6. Identificación de los socios con la gremial</p>					
<p>F7. Buena imagen de la gremial</p>	<p>Crear un slogan y mejorar el logotipo de AMPES para reforzar la imagen de la gremial ante la competencia.</p>				

**Cuadro No. 6
c. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN**

Oportunidades Debilidades	O1. Apoyo financiero de instituciones gubernamentales para la MIPYME	O2. Capacidad para cumplir con las exigencias de los socios	O3. Desarrollo de nuevos mercados	O4. Asesorías empresariales de organismos gubernamentales y no gubernamentales	O5. Acceso a los medios de comunicación masivos
D1. Falta de comunicación con el socio		Creación de una oficina de atención al socio y Relaciones Públicas	Utilizar el brochure de manera eficiente para promover los servicios de la gremial.		Incrementar la publicidad no pagada de los servicios en los medios de comunicación masivos
D2. Comunicación interna deficiente			Mejorar los canales de comunicación internos que permitan al empleado y al socio de AMPES mantenerse informados.		
D3. No existe un seguimiento una vez que el socio se ha afiliado.		Abrir un expediente a cada socio para darle seguimiento			
D4. Falta de apoyo y atención al socio					
D5. No existen incentivos a los socios y empleados					
D6. Carencia de innovación de los servicios		Modernización del Centro de Documentación de AMPES.			Modernizar el boletín RAPI-AMPES.
D7. Personal de AMPES no capacitado		Impartir cursos de venta personal a los promotores y cursos motivacionales a todos los empleados.			
D8. Personal no está identificado con la filosofía de la gremial		Reformular la visión y misión de AMPES			
D9. Escasos recursos financieros					

Cuadro No. 7
d. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

Amenazas Debilidades	A1. Considerable número de competidores	A2. Crisis económica del país a causa de fenómenos naturales y sociales	A3. Aumento de la tasa de inflación	A4. Incidencia del TLC en la micro y pequeña empresa	A5. Dificultad de los empresarios en la adquisición de visa Estadounidense
D1. Falta de comunicación con el socio					
D2. Comunicación interna deficiente					
D3. No existe un seguimiento una vez que el socio se ha afiliado					
D4. Falta de apoyo y atención al socio	Crear un directorio empresarial de los socios activos de AMPES.			Fortalecer los grupos asociativos para enfrentar los Tratados de Libre Comercio	Crear el comercio electrónico, para potenciar el consumo de los servicios.
D5. No existen incentivos a los socios y empleados		Establecer incentivos a los socios y a los empleados			
D6. Carencia de innovación de los servicios					
D7. Personal de AMPES no capacitado					
D8. Personal no está identificado con la filosofía de la gremial					
D9. Escasos recursos financieros					

E. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO.

1. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.

AMPES no aplica estrategias de posicionamiento, para obtener una posición en el mercado, y por lo tanto, en la mente del público y del mercado meta; además, no aprovecha el prestigio con que cuenta, la credibilidad y la representatividad, cualidades que no han sido explotadas para crear un slogan y un logotipo que les refuerce ese objetivo.

2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE PRODUCTOS Y MERCADOS.

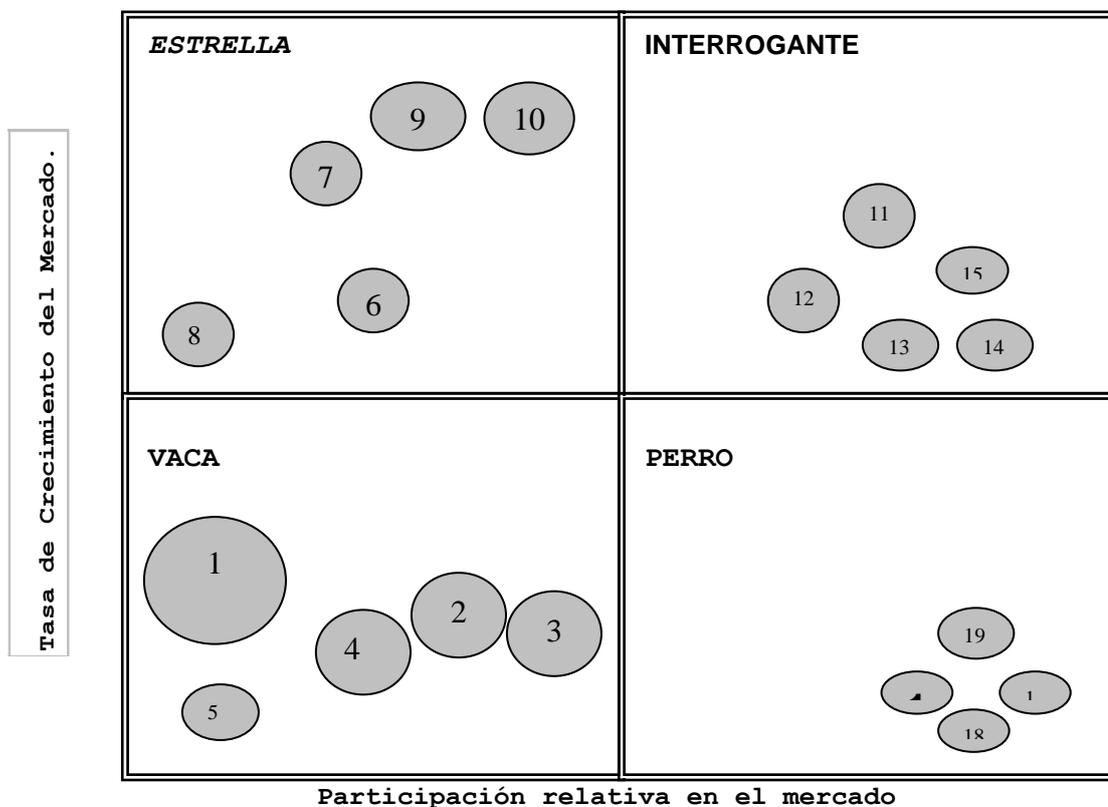
a. Penetración en el mercado:

Esta estrategia de crecimiento es utilizada por AMPES para vender más los servicios actuales a los mercados actuales sin modificarlos, dándole énfasis a los servicios que le traen mayor beneficio.

3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO/PARTICIPACIÓN.

Basados en la matriz de Crecimiento/Participación del Boston Consulting Group (BCG), en el siguiente cuadro se presenta la ubicación de los servicios en cada cuadrante y que se ubican por un número de acuerdo al financiamiento que requieren dentro de la cartera de negocios.

Figura N. 3
MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).



Fuente: Kotler, Philip y Gary Armstrong. Marketing 8ª Ed. México: Person Educación, 2001, p.39

Cuadro N.8

Clasificación de Servicios de AMPES según la Matriz Boston

Consulting Group.

Vaca	Estrella	Interrogantes	Perros
1. Programas de Capacitación	6. Seguros de vida colectivo	11. Realización de rueda de negocios	16. Descuentos en compra de artículos
2. Asesoría personal.	7. Organización de grupos asociativos Empresariales	12. Asesoría Administrativa Puntual	17. Acceso a líneas de crédito
3. Asesoría Empresarial	8. Boletín informativo Rapi-Ampes	13. Asesoría Contable	18. Acceso al centro de documentación
4. Cuotas de membresía de socios	9. Promoción de bienes y servicios	14. Asesoría Tributaria	19. Arrendamiento del local
5. Representación gremial	10. Organización de exposiciones y eventos	15. Asesoría Legal	

A continuación se analiza la relación entre los servicios de AMPES ubicados en cada cuadrante de la matriz del Boston Consulting Group de la Figura No.3 y la correspondiente clasificación expuesta en el cuadro No.8 de la página anterior.

Vacas de dinero: Estos son los servicios más fuertes y demandados por los socios; son los que generan el mayor ingreso a la gremial ayudando a financiar las interrogaciones, estrellas y perros; entre los servicios clasificados como vacas están programas de capacitación, asesoría personal, asesoría empresarial, cuotas de membresía de socios y representación gremial; estos servicios son la mayor razón por lo que los empresarios se afilian.

Estrellas: Estos servicios son considerados de alto crecimiento y alta participación en el mercado; en AMPES, las unidades estratégicas de negocios que son clasificadas como estrellas son los seguros de vida colectivo, organización de grupos asociativos, boletín RAPI-AMPES, promoción de bienes y servicios, y organización de exposiciones y eventos.

Interrogantes: Son servicios que operan en un mercado de alto crecimiento, pero tienen una participación baja en el mercado, entre las cuales están la realización de rueda de negocios, asesoría administrativa puntual, asesoría contable, asesoría tributaria y asesoría legal.

Perros: Están representados por los servicios menos utilizados por los socios de AMPES, entre ellos se destacan descuentos en compras de artículos, acceso a líneas de crédito, acceso al centro de documentación y arrendamiento del local de AMPES. Debido al desconocimiento de los mismos y el poco beneficio que traen, la participación y el crecimiento en el mercado son casi nulas y no generan una utilidad satisfactoria, la ventaja de estos servicios es que no implican ningún costo si el socio no los utiliza.

F. CONCLUSIONES.

- La Asociación no cuenta con un Plan Estratégico de Mercadotecnia que permita optimizar los servicios de apoyo y atención al socio.
- Los empresarios del sector servicios y del sector comercio son los afiliados que más se han alejado de la gremial, constituyéndose, en la cartera de socios pasivos que AMPES debe atraer nuevamente.
- El principal motivo de afiliación para los socios es el nivel de representatividad que la gremial ofrece, indicando la necesidad de los asociados de contar con una institución que los respalde; además, la diversidad de los servicios que ésta brinda, constituye otro motivo indispensable para afiliarse, demostrando con ello que muchos servicios son reconocidos en el mercado.
- El alejamiento de los socios de la gremial se debe a que existe una comunicación deficiente entre la gremial y el asociado, al no seguimiento del socio una vez que se ha afiliado, a la falta de apoyo de la Junta Directiva de AMPES y a la carencia de innovación de los servicios.
- La mayor parte de socios pasivos manifestaron interés en seguir siendo socios activos de la gremial, lo cual justifica el mejoramiento de la promoción; mientras que el resto de los socios pasivos expresaron desinterés en no activarse indicando

que la promoción de persuasión es necesaria que sea reforzada por otro nivel de dirección.

- Los empleados de AMPES desconocen la misión y visión de la gremial, lo cual refleja que no tienen claro las aspiraciones, declaraciones y valores fundamentales de la asociación, ni poseen una guía que los dirija a un sentido común de propósitos. De igual manera, desconocen los objetivos de comercialización de la gremial debido a que no han sido establecidos ni divulgados, permitiendo que ellos no sepan de qué manera responder a las cambiantes necesidades de los afiliados.

- La falta de incentivos que la gremial ofrece a sus empleados genera el descontento en los mismos y ocasiona que éstos no se sientan identificados con AMPES, lo que conlleva a que se retiren a corto plazo.

- Los empleados reconocen el logotipo de AMPES debido a la relación que existe entre éste y los servicios que la gremial ofrece, lo que conlleva a un nivel adecuado de posicionamiento en la mente de las personas que laboran en la asociación; sin embargo, no existe un slogan que acompañe al logotipo y esto impide el complemento y refuerzo de dicho nivel.

- El método que más utiliza la gremial para reforzar los mensajes publicitarios es el brochure (folleto), el cual es importante porque es más fácil de resumir en él la información que AMPES desea enviar a los socios. Las charlas son también

utilizadas y constituyen una ventaja porque no implica gasto para los socios que desean escucharlas. Asimismo, los eventos especiales (fiestas, encuentros empresariales, aniversarios) conforman otro tipo de promoción que AMPES utiliza.

- El mercado meta geográfico de los socios reales o potenciales que puede atender o satisfacer AMPES se encuentra ubicado en los municipios de San Salvador y Nueva San Salvador, porque son zonas estratégicas donde existe mayor concentración de negocios. Por otra parte, el mayor número de socios activos que posee la gremial pertenece a la pequeña empresa, indicando con ello que es el sector que más se encuentra identificado con AMPES por la representatividad que les ofrece y porque está enfocado a brindarle más apoyo a la micro y pequeña empresa.

- El principal medio por el cual los socios se afilian a la gremial es la visita que los promotores realizan a los empresarios.

- Los medios publicitarios que utiliza AMPES no han sido efectivos para mejorar el nivel de posicionamiento de los empresarios con respecto a la gremial, debido a que los afiliados no se han enterado de la asociación en ningún medio, aunque los empleados afirman que el más utilizado es la prensa escrita; sin embargo, este nivel de posicionamiento se mantiene en el mercado meta definido a raíz de la identificación que los socios tienen con AMPES, generado por

la representación gremial, seminarios y capacitaciones que ofrecen a sus afiliados.

- Desde el punto de vista del socio activo, los mejores servicios que ofrece la asociación son los programas de capacitación y la representación gremial; en cambio, el boletín RAPI- AMPES y el acceso al centro de documentación constituyen los servicios más deficientes.

- La cuota de membresía está considerada dentro del estándar, constituyéndose en una ventaja competitiva para AMPES.

- Los socios no aprovechan los beneficios que AMPES ofrece debido a que no utilizan los servicios con mucha frecuencia, ya sea por falta de promoción de los servicios por parte de la gremial, desconocimiento, carencia de información o desinterés de los socios. Sin embargo, los afiliados manifestaron que les gustaría que se implementarán créditos para los asociados, capacitaciones especializadas, un directorio de socios, mejorar la comunicación, el sistema de cobros de la cuota y la atención al empresario.

- Los motivos por los cuales los socios activos de AMPES no se han quejado por los servicios que reciben de la misma, pueden generarse debido a que están satisfechos de los servicios que reciben, la indiferencia hacia los problemas de la gremial, falta de utilización de los servicios o la inexistencia de un sistema de quejas.

G. RECOMENDACIONES.

- Implementar el Plan Estratégico de Mercadotecnia propuesto en el presente estudio, para contribuir a optimizar los servicios de apoyo y atención al socio de AMPES.
- Establecer visitas a los socios pasivos por los promotores con el fin de conocer las causas de alejamiento de la gremial y la forma en que AMPES les podría ayudar a solucionar el problema.
- Promover la diversificación de los servicios que le permita a AMPES atraer a socios potenciales, así también fortalecer algunos servicios como los "grupos asociativos" para enfrentar los Tratados de Libre Comercio.
- Creación de una oficina de atención al socio y relaciones públicas para canalizar los problemas de los afiliados, abrir un expediente a cada socio y darle seguimiento como miembros de la gremial y en general mejorar los canales de comunicación internos de AMPES que le permitan al asociado y al empleado estar informados del acontecer de la asociación.
- Se recomienda a la Junta Directiva poner mayor interés y atención a los problemas e inquietudes de los socios para que se sientan apoyados por las autoridades de AMPES.
- Diseñar estrategias que incentiven a los socios por medio de ofertas o promoción de artículos y de los servicios e innovar los mismos que le permita a la gremial desarrollar

nuevos mercados creando el comercio electrónico para potenciar el consumo de los servicios.

- Reformular la misión y visión de AMPES en forma clara de modo que definan sus objetivos para alcanzar las metas propuestas por la gremial, tomando en cuenta la participación de todo el personal.

- Impartir al personal de AMPES cursos de superación personal, trabajo en equipo, servicio al cliente e inducción para motivarlos a que desarrollen mejor su trabajo.

- Diseñar un slogan y mejorar el logotipo de la asociación que contribuya al posicionamiento de los servicios en la mente de los empleados; reforzando así, la imagen de la gremial ante los competidores.

- Utilizar de manera más frecuente el brochure (folleto) y charlas como medio publicitario para dar a conocer los servicios y mantener informados a los empresarios del quehacer de AMPES.

- Impulsar La promoción de los servicios de AMPES principalmente en las zonas donde existe la mayor concentración de negocios para aumentar la cobertura del mercado potencial en el área Metropolitana de San Salvador.

- Diseñar e impartir cursos de venta personal a los promotores, que se traduzca en aumentar las metas mensuales de afiliación.

- Incrementar la publicidad en los medios de comunicación masivos para promover los servicios que ofrece AMPES y el alquiler de la sala de capacitación de la gremial.
- Reestructurar el diseño del boletín RAPI- AMPES en cuanto forma y contenido para transmitir la información efectivamente y modernizar el centro de documentación de la gremial para que los afiliados pueda hacer uso del acervo bibliográfico.
- Revisar la actual estrategia de fijación de precios que permita mantener las cuotas de membresía en el mercado y promover dichas cuotas de membresía para conquistar a nuevos socios.
- Crear el servicio de línea de crédito para que el socio pueda mejorar su empresa.
- Impartir programas de capacitación para preparar a los socios ante los Tratados de Libre Comercio (TLC).
- Crear el buzón de sugerencias para conocer los problemas e inquietudes del socio y empleado, y darles solución lo más pronto posible.
- Crear un directorio empresarial de socios activos que permita recopilar información de los sectores comercio, industria y servicios que sirva de ubicación para los afiliados y que puedan contactarse unos con otros.

CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA OPTIMIZAR LOS SERVICIOS DE APOYO Y ATENCIÓN A LOS SOCIOS DEL SECTOR COMERCIO, INDUSTRIA Y SERVICIOS AFILIADOS A LA ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES).

A. OBJETIVOS.

1. OBJETIVO GENERAL.

Presentar a la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) un plan estratégico de mercadotecnia para optimizar los servicios de apoyo y atención a los socios del sector comercio, industria y servicios.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Proponer una misión y una visión empresarial, lo mismo que una estructura organizativa orientadas al apoyo y atención del socio y que expresen la satisfacción de sus necesidades y los beneficios que les ofrecen.
- Presentar estrategias de largo plazo para posicionar los servicios de AMPES en el mercado y diferenciarlos de la competencia.
- Presentar la mezcla estratégica de mercadotecnia o estrategias operativas que combinen los servicios, su

distribución, promoción y cuota para la satisfacción de las necesidades de los socios meta.

- Presentar el presupuesto del plan estratégico para demostrar la rentabilidad del plan.

B. FILOSOFÍA EMPRESARIAL PROPUESTA.

En este apartado se proponen la misión y visión para la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) orientados a fortalecer el apoyo y atención de sus asociados, expresando la satisfacción de sus necesidades y los beneficios que les ofrecen; asimismo, se establecen los objetivos que servirán de base para medir si los planes se están ejecutando de la forma correcta.

1. VISIÓN.

A continuación se sugiere a la gremial la visión orientada al fortalecimiento del apoyo y atención de sus afiliados.

“Ser una asociación líder en el fortalecimiento del sector de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel nacional a través de la calidad y credibilidad en el servicio brindado a sus afiliados que conlleven a satisfacer las necesidades de apoyo y atención a los mismos”.

2. MISIÓN.

La misión propuesta a AMPES es la siguiente:

“Somos una asociación comprometida con sus afiliados, que les brinda apoyo, atención y representatividad, a través

de la calidad en los servicios, para fortalecer el desarrollo y liderazgo del sector de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel nacional”.

3. OBJETIVOS.

Los objetivos propuestos a la gremial orientados a fortalecer el apoyo y atención de sus socios que servirán de base para medir si los planes se están ejecutando adecuadamente son los siguientes:

a. Identificar los principales problemas y necesidades del socio a través del establecimiento de lazos de comunicación más estrechos entre ellos y la gremial, con el fin de resolverlos y atenderlos por medio del fortalecimiento del apoyo y atención a los socios.

b. Representar los intereses de los asociados que pertenecen a la micro, pequeña y mediana empresa para incrementar el respeto y la credibilidad de la gremial a nivel nacional.

c. Promover el desarrollo integral de los socios que pertenecen a la micro, pequeña y mediana empresa a través de los servicios de calidad ofrecidos para aumentar la participación de los mismos dentro del proceso de desarrollo social y económico del país.

C. ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO.

1. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.

AMPES debe aplicar estrategias de posicionamiento que le permitan reforzar la imagen de la gremial ante sus competidores; para esto debe aprovechar el prestigio, la credibilidad y representatividad con que cuenta, explotando estas cualidades para elaborar un slogan; de igual manera se deben realizar algunos cambios en el logotipo actual.

a. Slogan.

El slogan o lema que se recomienda es:

¡ AMPES, líder del sector empresarial!

b. Logotipo.

Con respecto al logotipo se propone hacer las siguientes modificaciones: encerrar en un rectángulo el diseño actual, agregando a dos personas portando una llave y una estrella en el ángulo superior derecho, lo cual significa que los empresarios son guiados por la asociación en busca del éxito empresarial. Además el lema irá debajo del círculo y dentro del rectángulo. (ver anexos 6 y 7).

2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE PRODUCTOS Y MERCADOS.

La estrategia alternativa que debe mejorar AMPES, es la estrategia de **Penetración de mercado**, dicha estrategia consiste en vender más afiliaciones y servicios a quienes representan su mercado actual sin modificar dichos servicios y las cuotas de membresía. Su mercado actual está conformado por

los micro, medianos y pequeños empresarios que pertenecen al sector comercio, industria y servicios. Estos empresarios adquieren la membresía con el objetivo de tener una gremial que los represente, así como también hacer uso de los servicios con que cuenta AMPES.

La otra estrategia recomendada es el **Desarrollo de productos**, que consiste en vender servicios nuevos en mercados actuales a través de una cuota fija mensual, estos servicios se deben crear tomando en cuenta las sugerencias y necesidades de los socios, con el objetivo de aumentar la demanda de los servicios brindados.

3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO - PARTICIPACIÓN.

La asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) debe tomar en cuenta las siguientes estrategias:

Vacas: La gremial cuenta con servicios clasificados como vacas, que están produciendo suficiente dinero para poder financiar a sus interrogantes, estrellas y perros; razón por la cual se sugiere aplicar la **estrategia de aguantar** que consiste en perseverar la participación en el mercado para que puedan producir un flujo de efectivo grande, a continuación se menciona el listado de estos servicios.

Programas de capacitación, asesoría personal, asesoría empresarial, cuotas de membresía de socios, representación gremial.

Estrellas: Estos servicios operan en un mercado de alto crecimiento, para este tipo de servicios es necesario **reinvertir** las utilidades para financiar su rápido crecimiento a un corto plazo, sin importar el efecto a largo plazo para que éstas se puedan convertir en un futuro vacas de dinero. Entre estos servicios tenemos:

Seguros de vida colectivo, organización de grupos asociativos empresariales, boletín RAPI - AMPES, promoción de bienes y servicios y organización de exposiciones y eventos.

Interrogantes. Para este tipo de servicios identificados en interrogantes la gremial debe utilizar la estrategia de **construir**, que implica incrementar la participación de mercado, invirtiendo en ellos, AMPES decidirá cuáles interrogantes tratará de convertir en estrellas y cuales debe descontinuar, entre ellos tenemos la realización de rueda de negocios, asesoría administrativa puntual, asesoría contable, asesoría tributaria y asesoría legal.

Perros. Estos servicios deben aplicar la estrategia de **desinvertir**, aunque en el caso de la gremial, estos servicios no tienen mucho gasto ya que la mayoría de los socios no los utiliza; sin embargo, estos servicios para poder aguantar en el mercado deberán innovarse para que los socios los puedan demandar, entre ellos tenemos los descuentos en compra de artículos, acceso a líneas de crédito, acceso al centro de documentación y arrendamiento del local.

D. OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN.

Con el propósito de establecer una orientación general al presente plan de mercadotecnia, se muestran a continuación los objetivos de comercialización propuestos.

a. Brindar servicios de calidad que satisfagan las necesidades de sus asociados, con el objetivo de lograr un desarrollo integral de los mismos.

b. Impulsar los servicios que el socio demanda a fin de satisfacer sus necesidades e incrementar el nivel de posicionamiento en la mente de sus afiliados.

c. Penetrar y desarrollar la cartera de socios en los municipios de San Salvador y Nueva San Salvador en el corto plazo, para incrementar la representatividad gremial en el mercado.

d. Mantener la eficiencia del manejo de los gastos para el funcionamiento de los proyectos de la gremial orientados al servicio del afiliado, con el propósito de ser favorables para éstos y que se realicen con el menor costo posible para la asociación.

E. MEZCLA ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA.**1. SERVICIO.****a. Objetivo del Servicio.**

Interrelacionar las actividades que ofrece AMPES a sus socios meta con el fin que los obtengan en el momento y lugar adecuados; para que los utilicen plenamente.

b. Estrategias del Servicio.

- Promover la diversificación de los servicios que le permita atraer a empresarios potenciales.
- Crear el servicio de línea de crédito para que el socio pueda mejorar su empresa.
- Impartir programas de capacitación para preparar a los socios ante los Tratados de Libre Comercio.
- Crear la oficina de Atención al Socio y Relaciones Públicas.
- Crear el Directorio Empresarial de socios activos que permita recopilar información de los empresarios afiliados del sector comercio, industria y servicios.
- Abrir un expediente a cada socio para darle seguimiento.
- Aprovechar la experiencia de la gremial para reforzar el posicionamiento con respecto a la competencia.
- Crear el comercio electrónico para potenciar el consumo de los servicios.
- Fortalecer los grupos asociativos para enfrentar los Tratados de Libre Comercio.
- Establecer incentivos a los socios y a los empleados.
- Crear un buzón de sugerencias.

2. PRECIO.

a. Objetivo del precio.

Establecer precios de servicios y cuotas de membresía con el fin de incrementar la participación en el mercado meta.

b. Estrategias de precios.

- Revisar la actual estrategia de fijación de precios que permita mantener las cuotas de membresía en el mercado.
- Promover las cuotas de membresía que le permitan atraer nuevos socios.

3. PROMOCIÓN.

a. Objetivo de Promoción.

Influir en el público y en los socios meta de AMPES, por medio de la información, persuasión y recordatorio de la existencia del apoyo y de los servicios con la intención de influir en ellos.

b. Estrategias de promoción.

- Crear un slogan y mejorar el logotipo para reforzar la imagen de la gremial ante la competencia.
- Promover el alquiler de la sala de conferencias de AMPES, en los medios de comunicación masivos.
- Modernizar el Boletín RAPI-AMPES.

- Utilizar el brochure (folleto) para promover los servicios de la gremial.
- Mejorar los canales de comunicación internos que permitan al empleado y al socio de AMPES mantenerse informados.
- Impartir cursos de venta personal a los promotores y cursos motivacionales a todos los empleados.
- Incrementar la publicidad no pagada de los servicios en los medios de comunicación masivos.

4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

a. Objetivo de los Canales de Distribución.

Transferir a los socios metas y al público en general los servicios que AMPES ofrece a fin de que puedan ser accesibles a ellos.

b. Estrategias de Distribución.

- Aprovechar el apoyo financiero gubernamental que permita subsidiar programas adicionales de capacitación.

F. ORGANIZACIÓN PROPUESTA.

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

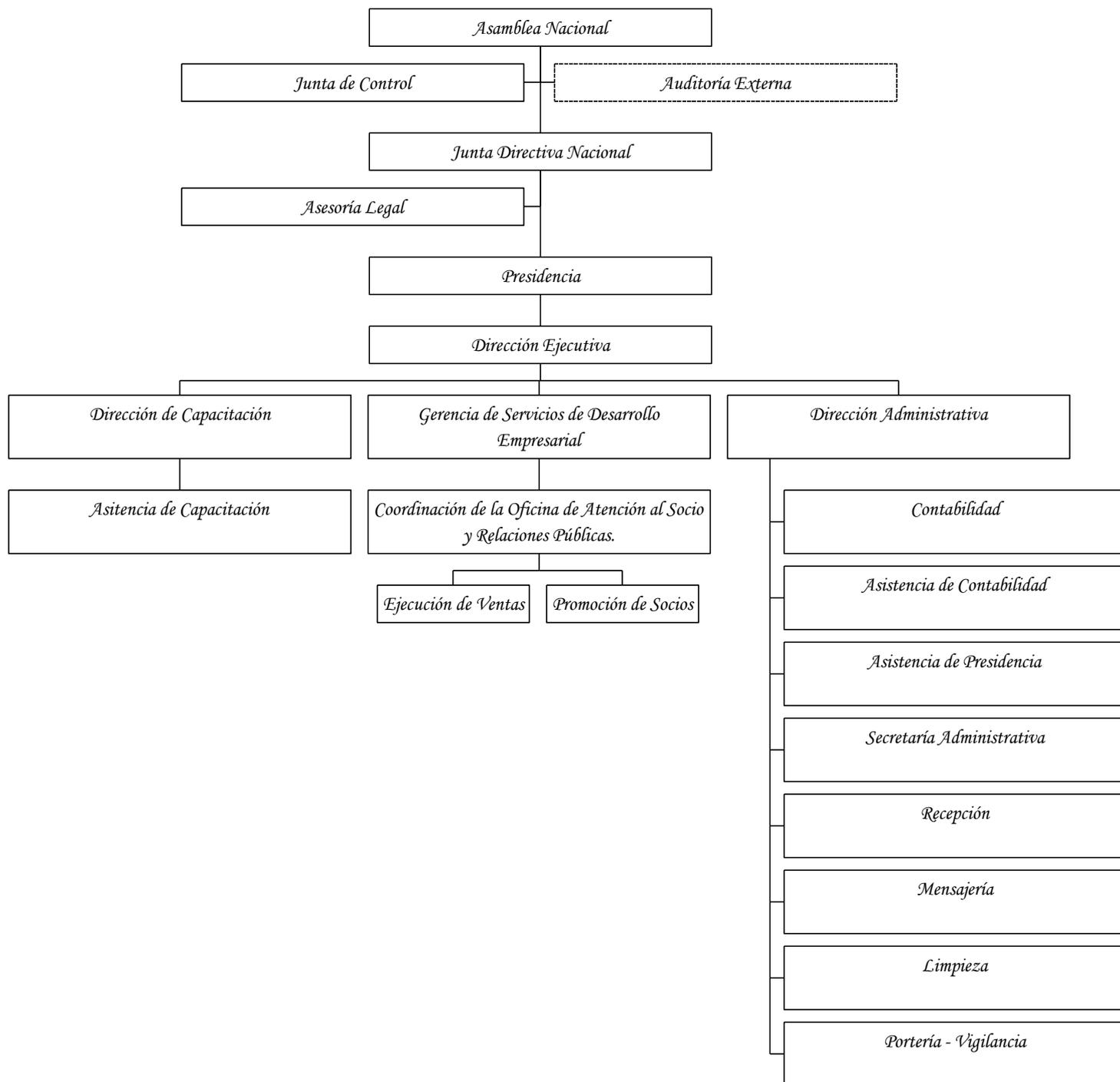
Para garantizar y optimizar el buen funcionamiento y desarrollo de los servicios que AMPES ofrece es importante que cuente con una oficina de atención al socio y relaciones públicas que permita dar orientación a los empresarios reales

y potenciales que los guíe y al mismo tiempo sea una oficina de información de todas las actividades y eventos que realice la gremial.

Lo anterior, debe ser respaldado y apoyado por la Gerencia de Servicios de Desarrollo Empresarial que dirigirá y orientará la planificación y el funcionamiento de la oficina que se propone, en coordinación con la Dirección Ejecutiva y la Dirección de Capacitación.

A continuación se presenta el organigrama propuesto a AMPES, en el cual se incluye en la Gerencia de Servicios de Desarrollo Empresarial, la Coordinación de Atención al Socio y Relaciones Públicas.

2. ORGANIGRAMA PROPUESTO.



Fuente: Organigrama propuesto por el grupo de trabajo.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL DE CADA PUESTO Y FUNCIONES.

a. Descripción General del puesto de Coordinador de la oficina de Atención al Socio y Relaciones Públicas.

Planear, coordinar y controlar las diferentes funciones relacionadas con la atención al socio y relaciones públicas de AMPES que involucren al ejecutivo de ventas y a los promotores, verificando y supervisando el eficiente cumplimiento de las actividades involucradas.

a.1. Funciones del Coordinador de Atención al Socio y Relaciones Públicas.

Las funciones que se proponen para este puesto son las siguientes:

- Llevar el control del expediente personal de cada socio.
- Controlar y Supervisar la actualización de datos del Directorio Empresarial de Socios Activos.
- Organizar los eventos con la prensa.
- Realizar y contactar la publicidad de los servicios en los medios masivos.
- Controlar y Supervisar el Desarrollo mensual del Boletín RAPI- AMPES tanto en internet como impreso.
- Supervisar las labores del Ejecutivo de Ventas y Promotores.

- Dar informes mensuales y anuales al Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial de los eventos y publicaciones realizados.
- Elegir e implementar la publicidad y las promociones necesarias para la comercialización de los servicios.
- Dar seguimiento a los proyectos de comercialización.
- Actualizar el periódico mural de AMPES cada mes informando al público del acontecer de la asociación.

b. Descripción General del puesto de Ejecutivo de Ventas.

Participar en el diseño y comercializar las publicaciones para medios masivos y no masivos que realice AMPES.

b.1 Funciones del Ejecutivo de Ventas.

- Diseñar el boletín RAPI- AMPES.
- Promover y vender la publicidad a empresas socias y no socias.
- Diseñar el Directorio Empresarial de Socios Activos.
- Crear publicaciones en la página web de AMPES y estarlo actualizando periódicamente.
- Diseñar los brochures que se le encomienden.
- Diseñar publicidad para cualquier evento, conferencia, seminarios e informes que se realicen.

c. Descripción General del puesto de promotor.

Contactar y motivar al socio a que se afilie a la gremial, al mismo tiempo implementar una comunicación efectiva entre AMPES y los afiliados que garantice un excelente desarrollo en el trabajo de atención al socio.

c.1 Funciones del promotor.

- Contactar a nuevos empresarios mediante visita personal, telefónica e internet.
- Ofrecer al empresario la diversidad de servicios y beneficios que posee AMPES.
- Afiliar al empresario mediante un contrato de afiliación.
- Visitar a los socios cada mes, con el objetivo de cobrar la cuota mensual.
- Llamar al empresario, visitarlo o enviarle correspondencia invitándolo a eventos, seminarios, charlas que se impartirán.
- Investigar la capacidad de pago de los socios para la asignación de créditos.
- Incrementar la cartera de socios mediante el cumplimiento mensual de metas establecidas.

G. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO.**1. PLAN ESTRATÉGICO.**

El plan estratégico de mercadotecnia propuesto a la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) comprende tres años de aplicación (2004 -2006) y está

conformado por objetivos y estrategias a largo plazo, así como también el personal responsable en la realización de las estrategias, los costos y la calendarización para llevar a cabo dicho plan.

2. PLAN OPERATIVO.

El plan operativo abarca el primer año de aplicación del plan estratégico de mercadotecnia, desde enero hasta diciembre de 2004, comprende los objetivos a corto plazo con sus respectivas actividades para lograr cada uno de ellos, así también los responsables en realizar dichas actividades, los recursos financieros y el tiempo en que debe realizarse cada actividad.

A continuación se muestra el plan estratégico y el plan operativo para AMPES.

Cuadro Nº 10

PLAN OPERATIVO 2004.

No	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS		CALENDARIO 2004												
				COSTO	TIEMPO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
A	Aprovechar la experiencia de la gremial para reforzar el posicionamiento con respecto a la competencia	1. Determinar la declaración de posicionamiento con respecto a la competencia	Directora Ejecutiva		8 semanas	■	■											
		2. Someterla a discusión con autoridades de AMPES	Directora Ejecutiva		2 semanas			■										
		3. Someterla a aprobación	Junta Directiva		2 semanas			■										
		4. Dar a conocer los resultados a los socios y empleados	Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial		4 semanas				■									
B	Crear un slogan y mejorar el logotipo para reforzar la imagen de la gremial ante la competencia	1. Obtener propuestas de varios diseños de slogan y logotipo	Directora Ejecutiva	\$ 50.00	7 semanas	■	■											
		2. Elegir el logotipo y slogan que más identifique a AMPES	Directora Ejecutiva		5 semanas		■	■										
		3. Someterla a aprobación	Junta Directiva		4 semanas				■									
		4. Darla a conocer	Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial	\$ 100.00	32 semanas					■	■	■	■	■	■	■	■	■
C	Modernizar el boletín RAPI AMPES.	1. Revisar diseño actual	Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial		4 semanas	■												
		2. Obtener propuesta de varios diseños de boletines	Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial	\$ 50.00	4 semanas		■											
		3. Promover diseño de seis páginas	Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial		2 semanas			■										
		4. Entregar el diseño a la imprenta para elaboración de boletín	Ejecutivo de Ventas	\$ 950.00	38 semanas				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
D	Reformular la visión y misión de AMPES	1. Revisar visión y misión actual	Directora Ejecutiva		4 semanas				■									
		2. Obtener propuestas tomando en cuenta la opinión de los empleados	Directora Ejecutiva		4 semanas					■								
		3. Someterla a aprobación	Junta Directiva		2 semanas						■							
		4. Darla a conocer a socios y empleados	Directora Ejecutiva		26 semanas							■	■	■	■	■	■	

W	Incrementar la publicidad no pagada en los medios de comunicación masivos	1. Diseñar plan para buscar publicidad no pagada	Directora Ejecutiva		4 semanas															
		2. Visitar a los medios correspondientes	Directora Ejecutiva		16 semanas															
		3. Preparar el material de apoyo	Directora Ejecutiva	\$ 60.00	16 semanas															
TOTAL																				\$ 13,484.00

H. DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS.

Con el fin de realizar una proyección monetaria de las operaciones, recursos y actividades necesarias para ejecutar el Plan Estratégico de Mercadotecnia de la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), se han determinado los presupuestos de ingresos, gastos y los respectivos estados consolidados proyectados para el año 2004, tomando en cuenta la mezcla de estrategias descritas al principio de este capítulo.

En la utilidad presupuestada se espera que exista en el primer año un incremento del 20% de las afiliaciones con respecto al número actual de socios activos, de igual manera en el segundo y tercer año que abarca el proyecto hasta completar un 60%. Asimismo, para la elaboración del presupuesto de gastos se ha tomado en cuenta las proyecciones del plan operativo 2004 y los gastos administrativos de AMPES, que fueron proporcionados por el Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial y el Contador General de la gremial, efectuados durante el 2003.

A continuación se muestra el cuadro resumen de los gastos proyectados y los presupuestos correspondientes del Plan Operativo del 1º. de enero al 31 de diciembre de 2004.

Cuadro Nº 11
ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES)
CONSOLIDADO DE TIPOS DE GASTOS PROYECTADOS

GASTOS	ANUAL
1. Creación de Servicios.	
1.1. Oficina de Atención al Socio (10 meses)	\$ 1,832.00
* Equipamiento de Oficina	
1.2. Expedientes de Socios (10 meses)	\$ 200.00
* Compra de materiales	
* Proceso de seguimiento al socio	
1.3. Buzón de sugerencias (1 mes)	\$ 70.00
* Compra de buzón	
* Formatos para sugerencias	
1.4. Comercio Electrónico (10 meses)	\$ 350.00
* Rediseño y actualización de la página web	
1.5. Directorio empresarial de socios (8 meses)	\$ 1,600.00
* Promover directorio	
* Realizar impresión	
1.6. Creación de líneas de crédito (4 meses)	\$ 2,000.00
* Determinación de la cartera de socios	
* Investigación de la capacidad de pago de los clientes	
* Determinación de plazos de pago	
* Asignación de créditos	
2. Innovación de servicios	
2.1. Modernizar RAPI - AMPES (10 meses)	\$ 1,000.00
* Propuesta de diseños	
* Impresión de boletín	
2.2. Modernizar centro de documentación (4 meses)	\$ 500.00
* Obtención de asesoría y financiamiento	
* Revisión de inventario	
* Revisión de tecnología	
* Determinación del procedimiento para el funcionamiento	
2.3. Fortalecer grupos asociativos (4 meses)	\$ 150.00
* Capacitación y asistencia técnica a empresarios	
2.4. Crear slogan e innovar logotipo (3 meses)	\$ 150.00
* Obtención de propuestas de diseños	
* Publicidad	
3. Incentivos a socios y empleados (12 meses)	\$ 3,072.00
4. Capacitaciones	
4.1. Capacitaciones a promotores y demás empleados (4 meses)	\$ 260.00
4.2. Capacitación a socios (2 meses)	\$ 1,000.00
5. Promoción	
5.1. Diversificación de servicios (12 meses)	\$ 300.00
* Preparación de material de apoyo	
* Ejecución de actividades de promoción	
5.2. Alquiler de la sala de capacitación (12 meses)	\$ 300.00
* Difusión de anuncios	
5.3. Cuota de membresía (12 meses)	\$ 180.00
* Realización de promoción	
5.4. Brochure (4 meses)	\$ 460.00
* Impresión y distribución	
5.5. Publicidad no pagada (4 meses)	\$ 60.00
* Preparación de material de apoyo	
SUB TOTAL	\$ 13,484.00
6. Gastos Administrativos	
6.1. Pago al Coordinador de la oficina de atención al socio y relaciones públicas (10 meses)	\$ 4,000.00
6.2. Teléfono y comunicaciones (12 meses)	\$ 1,270.00
6.3. Luz (12 meses)	\$ 600.00
6.4. Transporte (12 meses)	\$ 624.00
SUB TOTAL	\$ 6,494.00
TOTAL	\$ 19,978.00

ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES)
PRESUPUESTO DE INGRESOS SEGÚN PLAN OPERATIVO 2004
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

No.	Ingresos	UM	Cantidad	Valor	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Cuotas de Socios	Cuota			\$15,360.00												
1.1	Micro		37	\$10.00	\$4,440.00	\$370.00	\$370.00	\$370.00	\$370.00	\$370.00	\$370.00	\$370.00	\$370.00	\$370.00	\$370.00	\$370.00	\$370.00
1.2	Pequeño		50	\$15.00	\$9,000.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00
1.3	Mediano		8	\$20.00	\$1,920.00	\$160.00	\$160.00	\$160.00	\$160.00	\$160.00	\$160.00	\$160.00	\$160.00	\$160.00	\$160.00	\$160.00	\$160.00
2	Ingreso por Membresía	Membresía			\$1,280.00												
2.1	Micro		37	\$10.00	\$370.00	\$30.83	\$30.83	\$30.83	\$30.83	\$30.83	\$30.83	\$30.83	\$30.83	\$30.83	\$30.83	\$30.83	\$30.83
2.2	Pequeño		50	\$15.00	\$750.00	\$62.50	\$62.50	\$62.50	\$62.50	\$62.50	\$62.50	\$62.50	\$62.50	\$62.50	\$62.50	\$62.50	\$62.50
2.3	Mediano		8	\$20.00	\$160.00	\$13.34	\$13.33	\$13.33	\$13.33	\$13.33	\$13.33	\$13.33	\$13.33	\$13.33	\$13.33	\$13.33	\$13.33
3	Capacitaciones sobre TLC	Asistentes	200	\$32.00	\$6,400.00				\$3,200.00		\$3,200.00						
4	Venta Anuncios RAPIAMPES	Anuncios	300	\$5.00	\$1,500.00			\$150.00	\$150.00	\$170.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$130.00	\$160.00	\$140.00
5	Comercio Electrónico	Transacción	400	\$0.25	\$100.00			\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00
6	Directorio Empresarial	Directorio	400	\$5.00	\$2,000.00					\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00
7	Alquiler sala de Capacitaciones	Alquiler			\$4,480.00												
7.1	Socios		40	\$38.00	\$1,520.00			\$152.00	\$152.00	\$152.00	\$152.00	\$152.00	\$152.00	\$152.00	\$152.00	\$152.00	\$152.00
7.2	No Socios		40	\$74.00	\$2,960.00			\$296.00	\$296.00	\$296.00	\$296.00	\$296.00	\$296.00	\$296.00	\$296.00	\$296.00	\$296.00
8	Apoyo Financiero Gubernamental para capacitaciones	Institución	2	\$5,000.00	\$10,000.00									\$5,000.00			\$5,000.00
	Total				\$41,120.00	\$1,386.67	\$1,386.66	\$1,994.66	\$5,194.66	\$2,264.67	\$5,444.67	\$2,244.67	\$2,244.67	\$7,244.67	\$2,224.67	\$2,254.67	\$7,234.67

ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES)
PRESUPUESTO DE GASTOS SEGÚN PLAN OPERATIVO 2004
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

No.	Egresos	U.M.	Cantidad	Valor	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
1	Creación de Servicios				\$ 6,052.00													
1.1	Oficina de Atención al socio	Oficina	1	\$ 1,832.00	\$ 1,832.00			\$ 183.20	\$ 183.20	\$ 183.20	\$ 183.20	\$ 183.20	\$ 183.20	\$ 183.20	\$ 183.20	\$ 183.20	\$ 183.20	
1.2	Expediente de socios	Programa	1	\$ 200.00	\$ 200.00			\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	
1.3	Buzón de sugerencias	Buzón	1	\$ 70.00	\$ 70.00		\$ 70.00											
1.4	Comercio Electrónico	Diseño	1	\$ 350.00	\$ 350.00			\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	
1.5	Directorio Empresarial Socios	Directorio	400	\$ 4.00	\$ 1,600.00					\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	
1.6	Creación de Líneas de Crédito	Estudio	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00									\$ 150.00	\$ 1,000.00	\$ 150.00	\$ 700.00	
2	Innovación de servicios				\$ 1,800.00													
2.1	Modernizar RAPIAMPES	Diseño	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00			\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	
2.2	Modernizar Centro de Documentación	Proyecto	1	\$ 500.00	\$ 500.00									\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	
2.3	Fortalecer Grupos Asociativos	Programa	1	\$ 150.00	\$ 150.00									\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 37.50	
2.4	Crear Slogan e Innovar Logotipo	Diseños	2	\$ 75.00	\$ 150.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00										
3	Incentivos a Socios y Empleados				\$ 3,072.00	\$ 256.00	\$ 256.00	\$ 256.00	\$ 256.00	\$ 256.00	\$ 256.00	\$ 256.00	\$ 256.00	\$ 256.00	\$ 256.00	\$ 256.00	\$ 256.00	
4	Capacitaciones				\$ 1,260.00													
4.1	Capacitación a promotores	Capacitación	4	\$ 65.00	\$ 260.00			\$ 65.00			\$ 65.00			\$ 65.00			\$ 65.00	
4.2	Capacitación a Socios	Capacitación	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00				\$ 500.00		\$ 500.00							
5	Promoción				\$ 1,300.00													
5.1	Diversificación de servicios	Material de apoyo	12	\$ 25.00	\$ 300.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	
5.2	Alquiler de sala de capacitación	Anuncio clasificado	12	\$ 25.00	\$ 300.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	
5.3	Cuota de membresía	Promoción	12	\$ 15.00	\$ 180.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	
5.4	Brochure	Brochure	1000	\$ 0.46	\$ 460.00		\$ 115.00			\$ 115.00			\$ 115.00				\$ 115.00	
5.5	Publicidad no pagada	Reportaje	4	\$ 15.00	\$ 60.00			\$ 15.00			\$ 15.00			\$ 15.00			\$ 15.00	
6	Gastos Administrativos				\$ 6,494.00													
6.1	Coordinador de Oficina de Atención al socio y RRPP.	Personal	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00			\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	
6.2	Teléfono y Comunicaciones	Cuota	12	\$ 105.83	\$ 1,270.00	\$ 105.83	\$ 105.83	\$ 105.83	\$ 105.83	\$ 105.83	\$ 105.83	\$ 105.83	\$ 105.83	\$ 105.83	\$ 105.83	\$ 105.83	\$ 105.83	
6.3	Luz	Cuota	12	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	
6.4	Transporte	Mantenimiento, gasolina y lubricantes	12	\$ 52.00	\$ 624.00	\$ 52.00	\$ 52.00	\$ 52.00	\$ 52.00	\$ 52.00	\$ 52.00	\$ 52.00	\$ 52.00	\$ 52.00	\$ 52.00	\$ 52.00	\$ 52.00	
	Total de Egresos				\$ 19,978.00	\$ 578.83	\$ 763.83	\$ 1,397.03	\$ 1,767.03	\$ 1,582.03	\$ 2,047.03	\$ 1,467.03	\$ 1,582.03	\$ 1,859.53	\$ 2,629.53	\$ 1,779.53	\$ 2,524.53	

ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES)
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS CONSOLIDADOS SEGÚN PLAN OPERATIVO 2004
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

No.	Ingresos	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS														
1	Cuotas de Socios	\$15,360.00	\$1,280.00	\$1,280.00	\$1,280.00	\$1,280.00	\$1,280.00	\$1,280.00	\$1,280.00	\$1,280.00	\$1,280.00	\$1,280.00	\$1,280.00	\$1,280.00
2	Ingreso por Membresía	\$1,280.00	\$106.67	\$106.66	\$106.66	\$106.66	\$106.67	\$106.67	\$106.67	\$106.67	\$106.67	\$106.67	\$106.67	\$106.67
3	Capacitaciones sobre TLC	\$6,400.00				\$3,200.00		\$3,200.00						
4	Venta Anuncios RAPIAMPES	\$1,500.00			\$150.00	\$150.00	\$170.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$130.00	\$160.00	\$140.00
5	Comercio Electrónico	\$100.00			\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00
6	Directorio Empresarial	\$2,000.00					\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00
7	Alquiler sala de Capacitaciones	\$4,480.00			\$448.00	\$448.00	\$448.00	\$448.00	\$448.00	\$448.00	\$448.00	\$448.00	\$448.00	\$448.00
8	Apoyo Financiero Gubernamental para capacitaciones	\$10,000.00									\$5,000.00			\$5,000.00
	Total de Ingresos	\$41,120.00	\$1,386.67	\$1,386.66	\$1,994.66	\$5,194.66	\$2,264.67	\$5,444.67	\$2,244.67	\$2,244.67	\$7,244.67	\$2,224.67	\$2,254.67	\$7,234.67
(-) EGRESOS														
1	Creación de Servicios	\$ 6,052.00		\$ 70.00	\$ 238.20	\$ 238.20	\$ 438.20	\$ 438.20	\$ 438.20	\$ 438.20	\$ 588.20	\$ 1,438.20	\$ 588.20	\$ 1,138.20
2	Innovación de servicios	\$ 1,800.00	\$50.00	\$50.00	\$150.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$262.50	\$262.50	\$262.50	\$262.50
3	Incentivos a socios y empleados	\$ 3,072.00	\$256.00	\$256.00	\$256.00	\$256.00	\$256.00	\$256.00	\$256.00	\$256.00	\$256.00	\$256.00	\$256.00	\$256.00
4	Capacitaciones	\$ 1,260.00			\$65.00	\$500.00		\$565.00			\$65.00			\$65.00
5	Promoción	\$ 1,300.00	\$65.00	\$180.00	\$80.00	\$65.00	\$180.00	\$80.00	\$65.00	\$180.00	\$80.00	\$65.00	\$65.00	\$195.00
8	Gastos Administrativos	\$ 6,494.00	\$207.83	\$207.83	\$607.83	\$607.83	\$607.83	\$607.83	\$607.83	\$607.83	\$607.83	\$607.83	\$607.83	\$607.83
	Total de Egresos	\$ 19,978.00	\$578.83	\$763.83	\$1,397.03	\$1,767.03	\$1,582.03	\$2,047.03	\$1,467.03	\$1,582.03	\$1,859.53	\$2,629.53	\$1,779.53	\$2,524.53
	Exceso o diferencia	\$ 21,142.00	\$ 807.84	\$ 622.83	\$ 597.63	\$ 3,427.63	\$ 682.63	\$ 3,397.63	\$ 777.63	\$ 662.63	\$ 5,385.13	-\$ 404.87	\$ 475.13	\$ 4,710.13

ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES).
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS CONSOLIDADOS SEGÚN PLAN OPERATIVO 2004.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004.

INGRESOS

Cuotas de socios	\$ 15,360.00	
Ingreso por membresía	\$ 1,280.00	
Capacitación sobre TLC	\$ 6,400.00	
Ventas Anuncios Rapiampes	\$ 1,500.00	
Comercio Electrónico	\$ 100.00	
Directorio Empresarial	\$ 2,000.00	
Alquiler sala de Capacitaciones	\$ 4,480.00	
Apoyo Financiero	<u>\$ 10,000.00</u>	
Total Ingresos		\$ 41,120.00

Menos

GASTOS

Creación de servicios	\$ 6,052.00	
Innovación de servicios	\$ 1,800.00	
Incentivos a socios y empleados	\$ 3,072.00	
Capacitaciones	\$ 1,260.00	
Promoción	\$ 1,300.00	
Gastos de Administración	<u>\$ 6,494.00</u>	
Total Egresos		\$ 19,978.00

SUPERÁVIT**\$ 21,142.00**

I. IMPLANTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN.

1. IMPLANTACIÓN.

Para garantizar la implantación y control del plan estratégico de mercadotecnia, es indispensable establecer los lineamientos que definan las guías generales de acción para mantener un nivel de calidad del servicio superior al de la competencia.

En primer lugar, es necesario definir la fecha con la cual se inicia el plan, y para establecerlo se presenta un cronograma de su aprobación e implantación, en el cual se incluye, como primera actividad, la presentación del plan al Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial, a la Directora Ejecutiva y a la Directora de Capacitación, quienes a su vez estudian y aprueban el plan propuesto, para luego presentarlo a la Junta Directiva.

La Junta Directiva, será la encargada de aprobar el plan estratégico de mercadotecnia y presentarlo a la Asamblea Nacional, para que a partir de su conocimiento, las autoridades de AMPES antes mencionadas, procedan a reunirse con el personal de la gremial, para explicar el contenido del plan y establecer los responsables que ejecutarán las diversas actividades que integran dicho plan; así como también, el nivel de autoridad delegado a los empleados para tomar decisiones que optimicen su labor.

2. CONTROL.

El Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial y la Directora de Capacitación serán los encargados de controlar trimestralmente el desarrollo del plan, y la Junta de Control comparará semestralmente el presupuesto proyectado para el año 2004 contra los gastos reales del mismo año incurridos por la gremial, con la finalidad de evaluar el costo-beneficio de la implantación del plan estratégico de mercadotecnia.

Asimismo, la Directora Ejecutiva evaluará anualmente el desarrollo del plan a través del nivel de atención brindado a los socios, con el objetivo de determinar la percepción del afiliado sobre la calidad del servicio, capital humano y técnico que posee la gremial.

Finalmente, el Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial, la Directora Ejecutiva y la Directora de Capacitación se encargarán de elaborar un informe anual a la Junta Directiva sobre los resultados de la ejecución del plan estratégico de mercadotecnia.

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS.

Bonta, Patricio y Mario Farber. 199 preguntas sobre Marketing y Publicidad. 1ª Edición. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, S.A., 1994.

Céspedes Sáenz, Alberto. Principios de Mercadeo. 3ª edición. Bogotá, D.C., Colombia: Ecoe Ediciones, 2001.

Cobra, Marcos. Marketing de Servicios. 2ª Edición. Bogotá, Colombia: Editorial Nomos, 2001.

Fischer, Laura y Alma Navarro. Introducción a la Investigación de Mercado. 3ª edición. México: Editorial McGrawHill, 1996.

Gerson, Richard F. Más allá del Servicio al cliente. 1ª edición. México: Iberoamérica, 1998.

Hiebing, Román G. y Scott Cooper. Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia. México: McGrawHill, 1992.

Koontz, Harold y Weihrich Heinz. Administración una Perspectiva Global. 10ª edición. México: McGrawHill, 1994.

Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Conceptos esenciales. 1ª edición. México: Pearson Educación, 2002.

Kotler, Philip y Gary Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. 4^a edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1998.

Kotler, Philip y Gary Armstrong. Marketing. 8^a edición. México: Pearson Educación, 2001.

Martínez, Julia Evelyn y Elcira Beltrán de Viéytez. Desafíos y oportunidades de las PYME Salvadoreñas: Construyendo una agenda de desarrollo. San Salvador, El Salvador: FUNDE Internacional, 2002.

Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. Administración. 5^a edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

Stanton, William J. y otros. Fundamentos de Marketing. 11^a edición, México: McGraw Hill, 1999.

TESIS.

Hidalgo López, María Luz y otras. Diseño de un Programa de Capacitación para Pequeños Empresarios Industriales Afiliados a AMPES, ubicados en el departamento de San Salvador. San Salvador, Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, 1998.

LEYES.

Código de Comercio de la República de El Salvador. San Salvador, El Salvador: Editorial Jurídica Salvadoreña, 1997.

DOCUMENTOS.

Departamento de Comunicación de AMPES. **Informe de Coyuntura del Primer Semestre 2003.** San Salvador, 16 de Julio de 2003.

Informe de AMPES. **Estatutos de AMPES.** San Salvador, El Salvador, 19 de Junio de 2003.

Junta Directiva de AMPES. **Memoria de Labores 2001.** San Salvador, El Salvador, 28 de marzo de 2002.

PERIÓDICOS.

El Diario de Hoy. **Exoneran de Renta \$11,000.00 de ganancia.** San Salvador, El Salvador, Sábado 12 de abril de 2003, p.42.

La Prensa Gráfica. **Informe de FUSADES a Sectores.** San Salvador, El Salvador, Viernes 15 de agosto de 2003, p.54.

REVISTAS.

Gutiérrez, David. **Discurso del Presidente de INSAFORP.** Revista Industria. San Salvador, El Salvador: Publicaciones de la ASÍ, julio, 2003, p.4.

Presidente de la Sociedad de Comerciantes e Industriales Salvadoreños (SCIS). **Proyecto de Ley de Arrendamiento Financiero.** Revista SCIS. San Salvador, El Salvador, marzo 2003, p.4.

PAGINAS WEBS.

<http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/dofauch.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mo-dplanestrauch.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/di-strielsy.htm>

www.uch.edu.ar/rrhh.

ANEXOS.

ANEXO No. 1

*TABULACIÓN
SOCIOS ACTIVOS
DE AMPES.*

TABULACIÓN DE LOS SOCIOS ACTIVOS.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

Tipo de empresa.

Objetivo: Conocer el sector económico al que pertenece la empresa.

|

Cuadro No.1

Tipo de empresa	Comercio	Industria	Servicios	Total
Fr	27	12	21	60
Fa	45%	20%	35%	100%

Análisis: El 45% de los socios que se encuentran activos pertenecen al sector comercio, un 35% representa al sector servicios, y un 20% lo conforman las empresas pertenecientes al sector industria.

Interpretación: La mayor parte de los socios activos pertenecen al sector comercio y servicios, puesto que el tamaño de las empresas es más numeroso en estos sectores y además existen otras asociaciones que atienden al sector industrial.

Municipio.

Objetivo: Identificar el municipio donde se concentra la mayoría de los socios activos de AMPES dentro del Área Metropolitana de San salvador.

Cuadro No.2

Municipio	San Salvador	Mejicanos	Nueva San Salvador	Ayutuxtepeque	Total
Fr	40	1	16	3	60
Fa	67%	2%	27%	5%	100%

Análisis: Un 67% de los socios se encuentran concentrados en el Municipio de San Salvador, mientras que un 27% están ubicados en la zona de Nueva San Salvador; por lo que el resto se encuentra distribuido en Mejicanos y Ayutuxtepeque.

Interpretación: Los socios activos se encuentran en su mayor parte en los Municipios de San Salvador y Nueva San Salvador, lo que demuestra que son zonas estratégicas donde existe mayor concentración de negocios; esto constituye el mercado meta geográfico de los socios reales o potenciales que puede atender o satisfacer AMPES.

Número de empleados.

Objetivo: Determinar la cantidad de empleados que laboran en cada una de las empresas de los socios activos, con la finalidad de determinar a qué tamaño de la empresa pertenecen según la clasificación de AMPES de acuerdo al número de empleados.

Cuadro No.3

Número de empleados	1-5	6-20	21 a más	Total
Fr	23	32	5	60
Fa	39%	53%	8%	100%

Análisis: El 53% pertenecen a la pequeña empresa, según la clasificación que establece AMPES de acuerdo al número de empleados, un 39% lo conforman los microempresarios y el resto lo constituye la mediana empresa.

Interpretación:

La mayor parte de los empresarios que se encuentran activos y que tienen más tiempo de pertenecer a la gremial, son de la pequeña empresa, lo que indica que es el sector que se encuentra más identificado con AMPES, por la representatividad que les ofrece y porque AMPES está enfocado a brindarle más apoyo a la micro y pequeña empresa que es el sector más necesitado.

DATOS DE CONTENIDO.

1. ¿Cómo califica AMPES a su empresa?

Objetivo: Identificar si el socio tiene conocimiento de los criterios que utiliza AMPES para clasificar a su empresa.

Cuadro No.4

Tamaño de la empresa	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	No sabe	Total
Fr	19	23	16	2	60
Fa	32%	39%	26%	3%	100%

Análisis: Un 39% de los socios encuestados mencionó que AMPES clasifica a su empresa como pequeña, un 32% afirmó que lo clasifica como microempresa, un 3% indica no saber cuál es el criterio que AMPES utiliza para clasificar a su empresa, y un 26% opinó que es mediana empresa según la gremial.

Interpretación: Existe un buen porcentaje de socios que no tiene conocimiento de los criterios de clasificación que AMPES posee para cada empresa según su tamaño, indicando que la gremial tiene una deficiente comunicación con el socio, impidiendo así asegurar que la cuota de la membresía que él paga es la correcta.

2. ¿Cuánto tiempo tiene de ser socio de AMPES?

Objetivo: Establecer el tiempo que tiene el socio de pertenecer a AMPES.

Cuadro No.5

Tiempo	Menos de 1 año	De un año a 3 años	De 4 años a 6 años	De 7 años a más	Total
Fr	11	30	15	4	60
Fa	18%	50%	25%	7%	100%

Análisis: Existe un 50% de los socios que mencionó pertenecer a la gremial entre uno y tres años, un 25% manifestó estar entre 4 y 6 años, un 18% dice pertenecer por menos de un año y el resto tiene ya más de 7 años.

Interpretación: Los servicios ofrecidos por la gremial cumplen las expectativas que el socio necesita y cuantos más años tienen de pertenecer a la empresa hay menos probabilidades que se retire; por lo tanto, se debe tener prioridad en las personas que tienen menos de un año de ser socios para retenerlos y que no busquen otra gremial.

3. ¿De qué manera fue contactado para formar parte de AMPES?

Objetivo: Establecer cuál es el medio de comunicación más usado que tiene AMPES para atraer a nuevos socios.

Cuadro No. 6

Contacto	Tel.	Invitación escrita	Visita	Recomendación	Iniciativa Propia	Seminarios	Total
Fr	4	1	20	17	16	2	60
Fa	7%	2%	33%	28%	27%	3%	100%

Análisis: Un 33% de los socios contestó que fue contactado por medio de visita personal, un 28% fue por recomendaciones de otros socios o personas ajenas a la empresa, un 27% manifestó haber llegado por iniciativa propia, y el resto por vía telefónica, seminarios e invitaciones escritas.

Interpretación: Los socios se afilian, en su mayoría, por visitas de los promotores, lo que demuestra que AMPES tiene que hacer más efectiva la venta personal de los encargados para poder aumentar las metas mensuales que ésta tiene.

4. ¿A través de qué medios publicitarios se enteró de AMPES?

Objetivo: Determinar qué medios publicitarios utiliza AMPES para darse a conocer.

Cuadro No.7

Medios	Periódico	Hojas Volantes	Boletín	Televisión	Ninguno	Total
Fr	12	5	12	5	26	60
Fa	20%	8%	20%	8%	43%	100%

Análisis: El 43% de los socios mencionó no haberse enterado de AMPES por medios publicitarios, otro 20% contestó que se han enterado por periódico y el boletín informativo en igual porcentaje, y otros medios menos frecuentes son las hojas volantes y la televisión.

Interpretación: Las respuestas de los socios activos demuestran que no se han enterado de AMPES en ningún medio publicitario, aunque los empleados de la gremial afirman que el medio más utilizado es la prensa escrita; lo cual indica, que aunque AMPES haya utilizado algunos medios, no han sido efectivos para mejorar el nivel de posicionamiento de los empresarios respecto a la gremial.

5. ¿Qué fue lo que lo motivó a afiliarse a AMPES?

Objetivos: Identificar cuáles fueron los motivos que despertaron el interés en los socios para adquirir la membresía en AMPES.

Cuadro No.8

Motivos	Fr	Fa
Los servicios que brinda	40	67%
Nivel de Representatividad	26	43%
Prestigio de la Gremial	15	25%
Experiencia de la Gremial	14	23%
Cuota de membresía	15	25%
Prestaciones a los socios	12	20%
Atención a los socios	7	2%

Análisis: Un 67% de los encuestados manifiestan haber ingresado a AMPES por los servicios que brinda, que son para la pequeña, microempresa y mediana empresa, un 43% determinó que le interesó la gremial por el nivel de representatividad que AMPES tiene, un 25% manifestó haber ingresado por el prestigio y la cuota de la membresía en igual porcentaje.

Interpretación: AMPES cuenta con fortalezas dentro de la organización que sirven para atraer a nuevos socios y poder retener a los que ya tiene, tales como el nivel de representatividad de los intereses de los asociados y los

servicios que brinda, razones por las cuales los socios se sienten motivados a pertenecer a la gremial.

6. ¿Se siente identificado con AMPES?

Objetivo: Determinar el nivel de identificación que el socio tiene con AMPES.

Cuadro No. 9

Alternativa	Fr	Fa
Si	47	78%
No	10	17%
Poco	3	5%
Total	60	100%

Análisis: El 78% manifestó que se sienten identificados con AMPES, un 17% mencionó no estar identificados con la gremial porque se sienten insatisfechos de los servicios que brinda la misma y un 5% indica que el nivel de identificación es poco.

Interpretación: Los socios manifiestan estar identificados con AMPES porque cuentan con una gremial que los represente, así como también expresan que los seminarios y capacitaciones son de mucha utilidad para su empresa, razones por las cuales la gremial ha logrado un nivel de posicionamiento en los socios activos o mercado meta definido.

7. ¿Está interesado en continuar siendo socio de AMPES?

Objetivo: Determinar la demanda real que tiene AMPES de los sectores Comercio, Industria y Servicios pertenecientes a la Micro, Pequeña y Mediana empresa en el Área Metropolitana de San Salvador.

Cuadro No.10

Alternativa	Fr	Fa
Si	50	83%
No	7	12%
No Sabe	3	5%
Total	60	100%

Cuadro No. 10.1

MOTIVO	Fr	Fa
Por los servicios que brinda (capacitaciones y representacion gremial)	25	42%
Apoyo y beneficios	4	7%
Información proporcionada	2	3%
No obtiene ningún beneficio	2	3%
Existe una comunicación deficiente	4	7%
No contesta	23	38%

Análisis: El 83% de los empresarios manifestó estar interesado en continuar siendo socio de AMPES por los servicios que brinda, con un 42%, un 12% expresó que ya no está interesado en pertenecer a la gremial porque no obtiene ningún beneficio en un 3%, un 7% porque la comunicación es muy deficiente, y un 38% no sabe si continuar o no en AMPES.

Interpretación: Los motivos por los cuales el socio desea continuar en AMPES son los servicios que brinda, específicamente las capacitaciones y la representación gremial, fortalezas que debe mantener para conservar a los socios activos.

8. ¿Cómo considera los servicios que presta AMPES?

Objetivo: Evaluar la calidad de los servicios que ofrece AMPES a los socios.

Cuadro No. 11

Servicios	Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular		Deficiente		No sabe		Total	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Acceso al centro de documentación	5	8%	4	7%	9	15%	4	7%	5	8%	33	55%	60	100%
Acceso a líneas de crédito	0	0%	2	3%	8	13%	4	7%	5	8%	41	69%	60	100%
Arrendamiento del local de AMPES	7	12%	5	8%	12	20%	3	5%	3	5%	30	50%	60	100%
Asesoría administrativa puntual	7	12%	4	7%	11	18%	5	8%	0	0%	33	55%	60	100%
Asesoría contable	8	13%	7	12%	8	13%	3	5%	3	5%	31	52%	60	100%
Asesoría de personal	9	15%	11	18%	4	7%	4	7%	4	7%	28	46%	60	100%
Asesoría empresarial	9	15%	13	22%	5	8%	5	8%	0	0%	27	45%	60	100%
Asesoría legal	6	10%	8	13%	7	12%	5	8%	0	0%	34	57%	60	100%
Asesoría tributaria	6	10%	9	15%	8	13%	4	7%	4	7%	29	48%	60	100%
Boletín mensual RAPI-AMPES	15	25%	18	30%	7	12%	4	7%	6	10%	10	16%	60	100%
Contactos Internacionales	5	8%	5	8%	7	12%	6	10%	3	5%	34	57%	60	100%
Contactos Nacionales	5	8%	4	7%	10	16%	6	10%	3	5%	32	54%	60	100%
Contactos Regionales	2	3%	4	7%	6	10%	6	10%	2	3%	40	67%	60	100%
Cursos de gestión empresarial	18	30%	12	20%	6	10%	4	7%	2	3%	18	30%	60	100%
Descuentos en compras de artículos	2	3%	4	7%	7	12%	3	5%	5	8%	39	65%	60	100%
Grupos asociativos	16	27%	19	32%	10	17%	6	10%	4	6%	5	8%	60	100%
Organización de exposiciones y eventos	14	23%	11	18%	16	27%	0	0%	4	7%	15	25%	60	100%
Programas de capacitaciones	19	32%	15	25%	14	23%	4	7%	3	5%	5	8%	60	100%
Promoción de bienes y servicios	10	16%	12	20%	8	13%	5	8%	3	5%	22	38%	60	100%
Representación gremial	19	32%	13	22%	8	13%	3	5%	3	5%	14	23%	60	100%
Rueda de negocios	10	16%	8	13%	11	18%	3	5%	3	5%	25	43%	60	100%
Seguros de vida colectivo	8	13%	6	10%	6	10%	3	5%	4	7%	33	55%	60	100%

Análisis:

Según los resultados obtenidos del cuestionario, demuestran que entre el 45% y 70% no saben cómo evaluar los servicios que ofrece AMPES, sin embargo calificaron los servicios entre 8% y 30% como excelentes y como deficiente entre 3% y 10%.

Interpretación:

Los programas de capacitación, la representación gremial y los cursos de gestión empresarial fueron los mayores calificados como excelentes y constituyen las mayores fortalezas de AMPES; entre los servicios calificados como deficientes están el Boletín RAPI-AMPES y el acceso al centro de documentación, lo que demuestra las debilidades más significativas de la gremial.

Es importante destacar que los 22 servicios de AMPES no fueron evaluados por 6 de cada 10 personas encuestadas y el resto 4 de esos 10 los calificó entre deficiente, regular, bueno, muy bueno y excelente.

9. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios que brinda AMPES?

Objetivo: Determinar con que frecuencia los socios utilizan los diferentes servicios que ofrece AMPES.

Cuadro No.12

Servicios	Cada mes		Cada trimestre		Cada semestre		Cada Año		Nunca		No contesta		Total	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Acceso al centro de documentación	0	0%	1	2%	2	3%	1	2%	42	70%	14	23%	60	100%
Acceso a líneas de crédito	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	46	77%	14	23%	60	100%
Arrendamiento del local de AMPES	0	0%	1	2%	2	3%	2	3%	41	69%	14	23%	60	100%
Asesoría administrativa puntual	0	0%	0	0%	2	3%	8	13%	36	61%	14	23%	60	100%
Asesoría contable	0	0%	0	0%	1	2%	7	12%	38	63%	14	23%	60	100%
Asesoría de personal	0	0%	3	5%	1	2%	8	13%	24	57%	14	23%	60	100%
Asesoría empresarial	1	2%	4	7%	2	3%	9	15%	30	50%	14	23%	60	100%
Asesoría legal	0	0%	0	0%	1	2%	5	8%	40	67%	14	23%	60	100%
Asesoría tributaria	0	0%	0	0%	1	2%	4	7%	41	68%	14	23%	60	100%
Boletín RAPI-AMPES	9	15%	8	13%	3	5%	5	8%	21	36%	14	23%	60	100%
Contactos Internacionales	0	0%	2	3%	0	0%	2	3%	42	70%	14	23%	60	100%
Contactos Nacionales	1	2%	3	5%	1	2%	3	5%	38	63%	14	23%	60	100%
Contactos Regionales	1	2%	3	5%	0	0%	0	0%	42	70%	14	23%	60	100%
Cursos de gestión empresarial	1	2%	6	10%	3	5%	8	13%	28	47%	14	23%	60	100%
Descuentos en compras de artículos	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	45	75%	14	23%	60	100%
Grupos asociativos	9	15%	8	13%	3	5%	5	8%	21	36%	14	23%	60	100%
Organización de exposiciones y eventos	9	15%	3	5%	1	2%	4	7%	29	48%	14	23%	60	100%
Programas de capacitaciones	15	25%	9	15%	0	0%	2	3%	20	34%	14	23%	60	100%
Promoción de bienes y servicios	10	17%	3	5%	0	0%	4	7%	29	48%	14	23%	60	100%
Representación gremial	10	17%	3	5%	0	0%	1	2%	32	53%	14	23%	60	100%
Rueda de negocios	6	10%	3	5%	3	5%	5	8%	29	48%	14	23%	60	100%
Seguros de vida colectivo	3	5%	0	0%	0	0%	1	2%	42	70%	14	23%	60	100%

Análisis: Se observó que entre el 34% y 77% de los socios nunca utilizan los servicios, entre 2% y el 15% los ocupan cada año, entre 2% y el 5% lo hacen cada semestre, un rango comprendido entre 2% y el 15% hacen uso de los servicios cada trimestre, entre el 2% y el 25% demandan los servicios cada mes.

Interpretación: La abstención de los encuestados a responder la frecuencia con que hace uso de los servicios implica el no aprovechamiento de los beneficios que ofrece AMPES, ya sea por falta de promoción de los servicios por parte de la gremial, desconocimiento, carencia de información o desinterés de los socios.

10. ¿Considera que al ser socio de AMPES se ha visto beneficiada su empresa?

Objetivo: Identificar bajo qué perspectiva los socios visualizan el asociarse a AMPES.

Cuadro No.13

ALTERNATIVA	Fr	Fa
SI	44	73%
NO	10	17%
NO SABE	6	10%
TOTAL	60	100%

¿De qué manera?

Cuadro No. 13.1

BENEFICIOS	Fr	Fa
Por la información que recibe mensualmente	2	4%
Por las capacitaciones	14	27%
La Gremial ayuda a crecer a los microempresarios	3	6%
Por la publicidad de AMPES	2	4%
Contactos de negocios	5	10%
Representación gremial	1	2%
Rueda de negocios	1	2%

Análisis: El 73% de los socios confirmó que su empresa se ha beneficiado con la utilización de los diferentes servicios que les brinda AMPES, un 17% mencionó no obtener beneficio, mientras que un 10% no sabe.

Interpretación: Los programas de capacitación que brinda AMPES han beneficiado a los socios, lo cual indica que estos programas son un factor importante en el desarrollo del personal de las empresas socias, permitiéndoles adquirir habilidades específicas para los diferentes puestos de trabajo y un mejor desarrollo de las empresas afiliadas.

11. ¿Qué nuevos servicios le gustaría que AMPES le ofreciera?

Objetivo: Identificar los servicios que los socios estarían interesados en recibir.

Cuadro No.14

Nuevos servicios	Fr	Fa
Créditos para inversión	7	13%
Lugares de diversión	3	6%
Acceso a Internet	2	4%
Directorio de socios	4	8%
Carnet para el socio	1	2%
Descuentos entre socios	2	4%
Capacitaciones especializadas	4	8%
Conocimiento de nuevos mercados	1	2%
Seguro médico hospitalario	1	2%
Despensa familiar	1	2%

Análisis: El 13% de los socios manifestó que les gustaría recibir crédito directo de AMPES, un 8% está interesado en recibir capacitaciones especializadas y en porcentaje similar mencionó un directorio de socios.

Interpretación: La oferta de nuevos servicios como la implementación de créditos directos de AMPES, las capacitaciones especializadas y un directorio de socios incrementaría la ventaja competitiva y diversificación de los servicios que se ofrecen a los socios.

12. Si mencionó algunos servicios nuevos, ¿estaría dispuesto a aceptar un incremento razonable en su cuota de membresía?

Objetivo: Determinar si el socio estaría dispuesto a pagar más por un nuevo servicio.

Cuadro No.15

ALTERNATIVA	Fr	Fa
SI	14	23%
NO	15	25%
NO OPINA	31	52%
TOTAL	60	100%

Análisis: El 52% de los socios no opinaron, mientras que un 25% no estaría dispuesto a pagar más por adquirir nuevos servicios y el resto, un 23%, mencionó que si aceptaría un incremento razonable.

Interpretación: La falta de opinión con relación a la oferta de nuevos servicios y por ello la aceptación de un incremento razonable en su cuota de membresía, indica que antes de presentar nuevos servicios debe darse a conocer las ventajas o beneficios

que traería la diversificación y hacer las consultas previas del caso.

13. ¿Cómo considera su cuota mensual de membresía en AMPES?

Objetivo: Conocer la opinión de los socios acerca de la cuota mensual de membresía que cancelan.

Cuadro No.16

CUOTA	Fr	Fa
Alta	4	7%
Dentro del estándar	48	80%
Baja	8	13%
Total	60	100%

Análisis: El 80% de los socios consideran dentro del estándar la cuota mensual que cancelan en AMPES, mientras un 13% mencionó que es baja y un 7% afirmó que es alta.

Interpretación: El ser considerada la cuota dentro del estándar es ventaja competitiva para AMPES, lo que implica que todos los socios tengan accesibilidad para poder cancelar su cuota mensual de membresía, traduciéndose en una fortaleza de la gremial.

14. ¿Señale los aspectos que deberían mejorarse en AMPES?

Objetivo: Conocer la opinión de los socios de los aspectos que debería mejorar la asociación en general.

Cuadro No.17

ASPECTOS	Fr	Fa
La Comunicación	20	38%
Atención al socio	15	29%
Cambio de local de AMPES	14	27%
Mejorar el local actual de AMPES	7	13%
Atención personalizada	13	25%
La información	15	29%
El sistema de cobros	7	13%
Mayor acercamiento de la gremial	23	44%
Capacitación al personal	9	17%
Selección de los empleados	1	2%
Mejorar la coordinación en AMPES	13	25%
No contesta	7	13%

Análisis: El 44% de los socios manifestó que AMPES debe acercarse más al socio, mientras que un 38% consideró que la comunicación es el aspecto que debe mejorarse en la gremial y un 29% la información y en porcentaje similar mejorar la atención con el socio.

Interpretación: Según la opinión de los encuestados los aspectos a mejorar son el mayor acercamiento de la gremial al socio, mejorar la comunicación e información, la atención y cambio del local de la gremial, convirtiéndolos en debilidades al interior de AMPES y

una amenaza al exterior, siendo el reto transformarlas en oportunidades para obtener satisfacción del socio.

15. ¿Alguna vez se ha quejado de los servicios que brinda AMPES?

Objetivo: Determinar el porcentaje de quejas que realizan los socios con el propósito de darles solución.

Cuadro No.18

QUEJAS	Fr	Fa
SI	6	10%
NO	54	90%
TOTAL	60	100%

Análisis: El 90% de los socios no han presentado quejas a la gremial, mientras que un 6% si lo ha hecho, pero al momento de preguntárseles que las mencionaran no lo hicieron.

Interpretación: La ausencia de quejas indica que los socios están satisfechos; también, se puede interpretar como indiferencia de los afiliados hacia los problemas de la gremial, falta de utilización de los servicios o la inexistencia de un sistema de quejas.

16. Si su respuesta es afirmativa, ¿Las quejas que realiza son tomadas en cuenta y atendidas en un tiempo prudencial?

Objetivo: Evaluar el proceso de solución de las quejas que realizan los socios a AMPES.

Cuadro No.19

ALTERNATIVA	Fr	Fa
SI	2	3%
NO	4	7%

Análisis: El 7% de los socios manifestó que AMPES no toma en cuenta las quejas que realiza, y un 3% afirmó que la gremial atiende en un tiempo prudencial sus sugerencias.

Interpretación: El no tomar en cuenta y atender en un tiempo prudencial las quejas de los empresarios, trae como consecuencia insatisfacción o retiro de los socios de AMPES.

17. ¿Con qué frecuencia asiste a las reuniones que programa AMPES?

Objetivo: Determinar la frecuencia de asistencia de los socios a las reuniones que programa AMPES.

Cuadro No.20

FRECUENCIA	Fr	Fa
Siempre	3	5%
Casi siempre	13	22%
Algunas veces	20	33%
Rara vez	14	23%
Nunca	10	17%
Total	60	100%

¿Por qué?

Cuadro No.20.1

CAUSAS	Fr	Fa
Por falta de tiempo	15	29%
No son interesantes las reuniones	1	2%
Po los horarios	6	12%
No hay identificación con la línea de crédito	1	2%
Falta de información de las reuniones	4	8%
Falta de motivación	1	2%

Análisis: El 33% de los socios asiste algunas veces a las reuniones que programa AMPES, mientras que un 23% rara vez y un 22% casi siempre.

Interpretación: La inasistencia de los socios a las reuniones se debe a la falta de tiempo, a la poca accesibilidad al horario de las reuniones, lo cual indica que no hay conciencia de los afiliados a sus obligaciones o debido a que el contenido de las reuniones desarrolladas por AMPES no los satisfacen.

18. ¿Qué factores considera que influyen en los socios para que se retiren de AMPES?

Objetivo: Determinar los factores que influyen en los socios para que se retiren de AMPES.

Cuadro No.21

FACTORES	Fr	Fa
Situación económica	16	31%
Desconocimiento de los servicios	22	42%
Falta de calidad en los servicios	7	13%
Falta de comunicación con el socio	22	42%
No se obtiene ningún beneficio al ser socio	10	19%
No hay credibilidad de AMPES	5	10%
Falta de apoyo y atención al socio	30	58%
Irregularidades en la ejecución de seminarios	7	13%
Alto costo de capacitaciones	5	10%
Falta de personal que atienda las necesidades de los socios	5	10%
Deficiencia en el sistema de cobros	8	15%
Falta de apoyo de la Junta Directiva Nacional	24	46%
No existe un seguimiento una vez que el socio se ha afiliado	8	15%
No forman agrupaciones del mismo rubro (comercio, industria y servicio)	1	2%
Desconozco	2	4%

Análisis: El 58% de los encuestados consideran que el factor que influye para que el socio se retire es la falta de apoyo y atención al socio, mientras que un 46% mencionó la falta de apoyo de la Junta Directiva Nacional y un 42% determinó que es la falta de comunicación con el socio y en similar porcentaje es el desconocimiento de los servicios.

Interpretación: La falta de apoyo y atención al socio, la falta de apoyo de la Junta Directiva Nacional, la poca comunicación y el desconocimiento de los servicios son factores que influyen a que los socios se retiren de la gremial, esto obligaría a convertir estas debilidades en fortalezas.

19. En general, ¿podría proporcionarnos algunas sugerencias o recomendaciones que estime conveniente para optimizar los servicios de apoyo y atención al socio?

Objetivo: Identificar las propuestas que los socios activos expresan para optimizar los servicios de apoyo y atención al socio.

SUGERENCIAS	Fr	Fa
Mejorar la comunicación con el socio	42	70%
Abrir líneas de crédito	10	17%
Mejorar el sistema de cobros de la cuota	7	12%
Hacer un directorio de socios	17	28%
Personal especializado para atender al socio.	4	7%
Hacer efectivo los descuentos entre socios.	4	7%
Darle más seguimiento al socio.	5	8%
Motivar al socio para asistir a las reuniones.	3	5%
Hacer más ruedas de negocios	4	7%
Formar agrupaciones del mismo rubro	2	3%
Hacer más publicidad de AMPES	1	2%
Detallar en el Boletín cada uno de los servicios que brinda AMPES.	1	2%

Análisis: El 70% de los encuestados opinan que AMPES debe reforzar la comunicación con el socio, un 28% mencionó la creación de un directorio de socios, un 17% consideró el abrir líneas de crédito y el resto, es decir, un 12% hizo referencia a mejorar el sistema de cobros de la cuota.

Interpretación: Para optimizar los servicios de apoyo y atención al socio, la principal sugerencia es que AMPES debe implementar un sistema de comunicación eficiente que les permita estar motivados e informados de todos los servicios y actividades que desarrolla la asociación.

ANEXO No.2

*TABULACIÓN
DE LOS SOCIOS
PASIVOS
DE AMPES.*

TABULACIÓN DE LOS SOCIOS PASIVOS.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

Tipo de empresa.

Objetivo: Conocer el sector económico al que pertenece la empresa.

Cuadro No.1

Tipo de empresa	Comercio	Industria	Servicios	Total
Fr	12	3	15	30
Fa	40%	10%	50%	100%

Análisis: El 50% de los encuestados pertenecen al sector servicio, mientras que un 40% representa al sector comercio y el resto, un 10% lo conforman las empresas pertenecientes al sector industria.

Interpretación: La mayor concentración de socios pasivos está conformada por el sector servicios, lo que indica que es el tipo de empresa que más se ha alejado de la gremial, seguido por el sector comercio, constituyendo éstos la cartera de socios pasivos que AMPES debe atraer nuevamente.

Municipio.

Objetivo: Identificar el municipio donde se concentra la mayoría de los socios pasivos de AMPES dentro del Área Metropolitana de San Salvador.

Cuadro No.2

Municipio	San Salvador	Mejicanos	Antiguo Cuscatlán	Ilopango	Soyapango	Total
Fr	21	3	3	2	1	30
Fa	70%	10%	10%	7%	3%	100%

Análisis: El 70% de los socios pasivos de AMPES se encuentran concentrados en el Municipio de San Salvador, mientras que un 10% están ubicados en la zona de Mejicanos y el mismo porcentaje en Antiguo Cuscatlán; por lo que el resto se encuentra distribuido en Ilopango y Soyapango.

Interpretación: El mercado meta bien definido de los socios pasivos que puede satisfacer o atender AMPES se encuentra concentrado en la ciudad de San Salvador.

Número de empleados.

Objetivo: Determinar la cantidad de empleados que laboran en cada una de las empresas de los socios pasivos de la gremial, con la finalidad de determinar a qué tipo de empresa pertenecen según la clasificación de AMPES de acuerdo al número de empleados.

Cuadro No.3

Número de empleados	1-5	6-20	21 a más	Total
Fr	12	15	3	30
Fa	40%	50%	10%	100%

Análisis: El 50% de los socios pasivos pertenecen a la pequeña empresa, según la clasificación que establece AMPES de acuerdo al número de empleados, un 40% lo conforman los microempresarios y el resto lo constituye la mediana empresa.

Interpretación: La pequeña empresa es la que menos apoyo recibe por parte de la gremial y es necesario brindarle un mayor seguimiento para reactivarla; aunque el porcentaje de la micro y la mediana empresa que menos apoyo recibe, es significativo.

II. DATOS DE CONTENIDO.

1. ¿Cómo considera usted a su empresa?

Objetivo: Determinar de qué manera el socio clasifica su empresa según su tamaño.

Cuadro No.4

Tamaño de la empresa	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Total
Fr	12	11	7	30
Fa	40%	37%	23%	100%

Análisis: El 40% de los socios pasivos corresponden al sector de la microempresa, mientras que un 37% pertenecen a la pequeña empresa y el resto un 23% lo constituyen miembros que se encuentran en el sector de la mediana empresa.

Interpretación: Los socios pasivos desconocen el tamaño de su empresa de acuerdo al número de empleados, lo que para AMPES es importante porque es la base para la fijación de la cuota de membresía, tanto de ingreso como cuota mensual.

2. ¿Qué fue lo que lo motivó a afiliarse a AMPES?

Objetivo: Identificar los motivos que despertaron el interés en los socios pasivos para formar parte de AMPES.

Cuadro No.5

Motivo	Fr	Fa
Los servicios que brinda	13	43%
Nivel de representatividad de los intereses de sus asociados	16	53%
Prestigio de la gremial	5	17%
Experiencia de la gremial	3	10%
Cuota de la membresía	2	7%
Prestaciones a los socios	1	3%
Por recomendación	1	3%

Análisis: El 53% de los socios manifestó que el principal motivo por el cual se afiliaron a AMPES fue el nivel de representatividad de los intereses de sus asociados; asimismo, el 43% manifestó que los servicios que brinda la gremial es considerada otra razón para que los empresarios se afiliaran a ésta.

Interpretación: El nivel de representatividad como motivo de afiliación, en primera instancia, indica que los asociados necesitan una institución que los respalde y apoye en cualquier circunstancia ante cualquier riesgo, habiéndose mencionado el Tratado de Libre Comercio.

En segunda instancia, el motivo para afiliarse a AMPES son los servicios que ésta presta, lo que indica que dichos servicios son reconocidos en el mercado.

3. ¿Cuál es la razón por la que usted se ha alejado de AMPES?

Objetivo: Establecer las debilidades que posee AMPES en su funcionamiento y cuáles son las causas por las que el socio se aleja de la gremial.

Cuadro No.6

Causas	Fr	Fa
Falta de apoyo y atención a los socios.	14	47%
Falta de comunicación con el socio	16	53%
Irregularidades en la ejecución de seminarios	4	13%
Alto costo de capacitaciones	7	23%
Falta de personal que atienda las necesidades de los socios	8	27%
Deficiencia en el sistema de cobros	9	30%
Falta de apoyo de la Junta Directiva Nacional	3	10%
No existe un seguimiento una vez que el socio se ha afiliado	15	50%
No forman agrupaciones del mismo rubro (Comercio, Industria y servicio)	4	13%
Situación económica de su empresa	6	20%
Desconocimiento de los servicios	6	20%
Falta de calidad en los servicios	4	13%
No se obtiene ningún beneficio al ser socio	9	30%
No hay credibilidad de AMPES	3	10%
No tiene tiempo para asistir	3	10%
Problemas internos en AMPES	2	7%
No necesitan el apoyo de AMPES	1	3%
No existe representatividad	1	3%

Análisis: El 53% de los encuestados expresa que la razón principal por la que los socios se han alejado de la gremial se debe a la falta de comunicación que ésta tiene con sus afiliados. De igual manera, el 50% de los socios pasivos manifiestan que su distanciamiento se debe a que no existe un seguimiento una vez que el socio ingresa a la gremial. Un tercer motivo es la falta de apoyo y atención a los socios.

Interpretación: Al no respetarse el proceso de comunicación entre el socio y la gremial, trae como consecuencia una comunicación deficiente, generando así el no seguimiento de los socios, y crea una falta de apoyo y atención a los mismos, ocasionando el alejamiento del afiliado de la gremial.

4. ¿Cuánto tiempo participó activamente como socio de AMPES?

Objetivo: Establecer el período de participación que permanecieron activos los socios de AMPES.

Cuadro No.7

Tiempo	Menos de 1 año	De un año a 3 años	De 4 años a 6 años	De 7 años a más	Total
Fr	8	19	2	1	30
Fa	27%	63%	7%	3%	100%

Análisis: El 63% estuvo activo en un período de uno a tres años. En cambio, un 27% mencionó que participó activamente menos de un año.

Interpretación: Considerando que la calidad de socios pasivos se ha determinado de 6 meses atrás indica, de manera estimada, que la falta de comunicación es notoria desde el año 1999 hasta el año 2002; y por lo consiguiente, su repercusión en la falta de seguimiento y de apoyo de atención al socio.

5. ¿Actualmente es miembro de alguna asociación que apoye a la micro, pequeña y mediana empresa?

Objetivo: Identificar si el socio pasivo pertenece a otra asociación para establecer la posible competencia de AMPES.

Cuadro No.8

Alternativa	Si	No	Total
Fr	8	22	30
Fa	27.0%	73.0%	100.0%

Menciónela:

Cuadro No.8.1

Competencia	CÁMARA DE COMERCIO	ASI	COMÉDICA	CÁMARA ALEMANA	INSAFORP	Total
Fr	3	2	1	1	1	8
Fa	10%	7%	3%	3%	3%	26%

Análisis: El 73% de los encuestados actualmente no pertenecen a ninguna asociación que apoye a la micro, pequeña y mediana empresa. El resto, un 27% manifiestan ser socios de otras instituciones que persiguen el mismo fin, tales como: CÁMARA DE COMERCIO, ASI Y CÁMARA ALEMANA.

Interpretación: Los socios pasivos que pertenecen o no a otra asociación han manifestado disposición de ser socios activos, lo que implica la necesidad de fortalecer la promoción de los servicios en el mercado meta.

6. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuál es la razón por la que actualmente forma parte de dicha asociación?

Objetivo: Establecer los motivos por los cuales los socios pasivos de AMPES se han afiliado e identificado con otras asociaciones.

Cuadro No.9

Razones	Fr	Fa
Buen prestigio de dicha asociación	5	17%
Buena calidad de los servicios	4	13%
Diversificación de los servicios	2	7%
Cuota accesible de la membresía	1	3%
Cuota accesible de las capacitaciones	1	3%
Apoyo de la gremial	1	3%
Forman agrupaciones del mismo sector económico	1	3%

Análisis: La razón principal por la que los socios pasivos forman parte de otra asociación es el prestigio de las mismas con un 17% y por la buena calidad de los servicios que ofrecen a sus afiliados con un 13%; el 7% manifiestan haber ingresado por la diversidad de los servicios que éstas prestan.

Interpretación: La relación causa - efecto, es decir, la relación fortalezas y debilidades entre AMPES y la competencia, se manifiesta cuando el socio se afilia a AMPES por el nivel de representatividad de los intereses a sus asociados y por los servicios que ésta brinda; luego, el socio se aleja, primero, porque no existe un seguimiento una vez que éste se ha afiliado, segundo, a la falta de comunicación, tercero, a la falta de apoyo y atención a él; y finalmente, se afilia a otra institución.

7. ¿Alguna vez ha sido visitado por AMPES para conocer su situación de inasistencia a la gremial?

Objetivo: Determinar la cantidad de empresas que han sido visitadas por el personal de AMPES.

Cuadro No.10

Alternativa	Fr	Fa
Si	19	63%
No	11	37%
Total	30	100%

Análisis: El 63% de los socios pasivos manifestó haber sido visitado por AMPES para conocer su situación de inasistencia, mientras que un 37% expresa que no ha sido visitado.

Interpretación: La promoción de socios pasivos en su modalidad de ventas personales no es efectiva. La cobertura de promoción para reactivar el mercado potencial no es total en la cartera de socios pasivos, lo mismo que para mantener el mercado de los socios activos, tanto en el mercado geográfico actual como en nuevos territorios.

8. ¿Estaría interesado en continuar siendo socio activo de AMPES?

Objetivo: Conocer el porcentaje de mercado potencial que estaría dispuesto a regresar a ser socio activo de AMPES.

Cuadro No.11

Alternativa de decisión	Fr	Fa
Si	17	57%
No	10	33%
Talvez	3	10%
Total	30	100%

Análisis: El 57% de socios manifestó estar interesado en seguir siendo socio activo de AMPES, mientras que un 33% afirma no estarlo.

Interpretación: El interés manifestado en seguir siendo socio activo justifica el mejoramiento de la promoción, y el desinterés expresado en no activarse indica que la promoción de persuasión es necesaria que sea reforzada por otros niveles de dirección.

9. En general, ¿Podría proporcionarnos algunas sugerencias o recomendaciones que estime conveniente para optimizar los servicios de apoyo y atención al socio?

Objetivo: Identificar las propuestas que los socios pasivos expresan para optimizar los servicios de apoyo y atención al socio.

Cuadro No.12

Sugerencias	Fr	Fa
Más comunicación	13	43%
Cambiar miembros de la Junta Directiva	2	7%
Darle seguimiento a los socios	2	7%
Más incentivos para el socio	3	10%
Más promotores	2	7%
Capacitaciones especializadas y asesorías	5	17%
Mayor representatividad	2	7%
Dar a conocer beneficios para los socios	1	3%
Mayor participación para el socio	2	7%
Mejorar sistema de cobros	1	3%
Más publicidad de AMPES y de seminarios	2	7%
Mejorar credibilidad de AMPES	2	7%
Personal de AMPES más capacitado	1	3%
Seguimiento de los seminarios	2	7%
No opina	6	20%

Análisis: El 43% de los socios pasivos opinan que AMPES debe reforzar su comunicación, un 20% se abstiene a proponer alguna sugerencia y un 17% sugiere que debe realizarse capacitaciones especializadas.

Interpretación: La satisfacción de las necesidades de comunicación y capacitación especializada son las principales sugerencias de los socios pasivos para optimizar los servicios de apoyo y atención. Además, la abstención de los socios pasivos se debe porque ya no creen en la gremial.

ANEXO No.3

TABULACIÓN
DE LOS EMPLEADOS
DE AMPES.

TABULACIÓN DE LOS EMPLEADOS.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

Objetivo: Identificar el puesto de trabajo que tiene el empleado encuestado y de quién depende dentro de la gremial.

Cuadro No.1

	Puesto de trabajo	Depende de
1	Dirección Ejecutiva	Presidente
2	Asistente de Presidente	Dirección Ejecutiva
3	Contador General	Dirección Ejecutiva
4	Asistente de Contador	Dirección Ejecutiva
5	Mensajero	Dirección Ejecutiva
6	Directora de capacitación.	Dirección Ejecutiva
7	Asistente de Capacitación.	Dirección de Capacitación
8	Promotora	Gerencia de Servicios de Desarrollo Empresarial
9	Promotora	Gerencia de Servicios de Desarrollo Empresarial
10	Promotora	Gerencia de Servicios de Desarrollo Empresarial
11	Ejecutivo de Ventas	Gerencia de Servicios de Desarrollo Empresarial
12	Recepcionista	Gerencia de Servicios de Desarrollo Empresarial

¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar en AMPES?

Objetivo: Determinar el tiempo de servicio de los empleados que laboran en AMPES.

Cuadro No.2

Tiempo de laborar	Menos de un año	De uno a 3 años	Más de tres años
Fr	6	3	3
Fa	50%	25%	25%

Análisis: El 50% de los empleados encuestados tiene menos de un año de laborar en la gremial, mientras que el otro 50% está conformado por los empleados que tienen de uno a más de tres años de laborar dentro de la gremial.

Interpretación: La falta de incentivos que la gremial ofrece a sus empleados genera el descontento en los mismos y ocasiona que éstos no se sientan identificados con AMPES, lo que conlleva a que se retiren a corto plazo.

II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Conoce la misión de AMPES?

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento que tienen los empleados acerca de la misión de AMPES.

Cuadro No.3

Misión	Si	No	Total
Fr	11	1	12
Fa	92%	8%	100%

* Menciónela

Cuadro No.3.1

Misión	Fr	Fa
Representar y defender los intereses de la micro, pequeña y mediana empresa a través de la ejecución de proyectos y programas dirigidos al fortalecimiento y desarrollo del sector, así como a la formación integral de los empresarios a fin de que contribuyan a los cambios económicos y sociales en progreso del país	2	17%
Capacitar, orientar y proporcionar una mejor relación entre sus socios y otras empresas.	1	8%
Mantener el liderazgo del sector de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel nacional, teniendo como compromiso la representatividad y atención permanente.	6	50%
No menciona la misión.	3	25%
Total	12	100%

Análisis: El 92% afirmó que sí conocía la misión de AMPES, pero al momento de mencionarla no coinciden con sus respuestas y no tienen clara la nueva misión de la gremial.

Interpretación: La falta de información interna de la gremial trae como consecuencia que los empleados se confundan entre la misión anterior y la actual, conllevando a no seguir un objetivo o propósito en común.

2. ¿Conoce la visión de AMPES?

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento que tienen los empleados acerca de la visión de AMPES.

Cuadro No.4

Visión	Si	No	Total
Fr	10	2	12
Fa	83%	17%	100%

* Menciónela.

Cuadro No.4.1

Visión	Fr	Fa
Ser la gremial en la formación integral de sus asociados a través de la búsqueda constante de la excelencia en la ejecución de proyectos, orientados a utilizar tecnología de punta y recursos humanos, para desarrollar empresarios competitivos para hacerle frente a los cambios del entorno económico mundial como global.	2	17%
Hacer de la micro, pequeña y mediana empresa una fuerza autosostenible en diferentes quehaceres a que se dedica cada socio.	1	8%
Ser una gremial consolidada patrimonial y financieramente, orientada a promover de manera solidaria el desarrollo empresarial de nuestra membresía y todo el sector.	4	33%
Ser una gremial fortalecida financieramente, solvente, autosostenible al servicio del sector con interés en el autodesarrollo, con procesos y sistemas modernos para el desarrollo del personal.	1	8%
No la menciona.	4	33%
Total	12	100%

Análisis: El 83% de los empleados que laboran en AMPES afirmó conocer la visión de la gremial aunque cada uno la expresa diferente.

Interpretación: El desconocimiento de los empleados sobre la visión de AMPES, refleja que no tienen claro las aspiraciones, declaraciones y valores fundamentales de la asociación.

3. ¿Conoce los objetivos de AMPES?

Objetivos: Determinar el nivel de conocimiento que tienen los empleados acerca de los objetivos generales de AMPES.

Cuadro No.5

Objetivos Generales	Si	No	Total
Fr	8	4	12
Fa	67%	33%	100%

* Menciónelos.

Cuadro No.5.1

Objetivos	Fr	Fa
Representar los intereses de la micro, pequeña y mediana empresa	4	33%
Promover el desarrollo integral de los micros, pequeños y medianos empresarios dentro de un marco de la economía social de mercado	2	17%
Aumentar la participación y el grado de influencia del sector MIPYME dentro del proceso de desarrollo económico y social del país.	1	8%
Llegar a ser más fuerte de lo que es, a través de sus socios pudiendo ser una entidad autosostenible que pueda ayudar a la MIPYME a superar los obstáculos de la competencia.	6	50%
Ser líder, ser la gremial de referencia, ser autosostenible, dar un buen servicio al socio, ser útil al sector.	1	8%
No los menciona	6	50%

Análisis: El 67% afirmó conocer los objetivos generales de la gremial. Sin embargo, no todos están actualizados con los nuevos objetivos que persigue la misma, ya que al momento de preguntar que la mencionaran un 50% no lo expresó.

Interpretación: El desconocimiento de una guía que dirija a los empleados a un sentido común de propósitos permite que éstos no tengan claro los resultados que la asociación espera obtener.

4. ¿Conoce los objetivos de comercialización de AMPES?

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento que tienen los empleados acerca de los objetivos de comercialización de AMPES.

Cuadro No.6

Objetivos de Comercialización	Si	No	Total
Fr	6	6	12
Fa	50%	50%	100%

Cuadro No.6.1

Objetivos de comercialización	Fr	Fa
Promoción de bienes y servicios.	1	8%
Realización de rueda de negocios.	2	17%
Programas de capacitación	2	17%
Seguro de vida	1	8%
Desarrollo de agrupamientos empresariales	2	17%
Dar a conocer a sus socios nuevos mercados y nuevas técnicas	1	8%
Promover el desarrollo integral de la micro, pequeña y mediana empresa dentro de un marco de la economía social de mercado	1	8%
Representación gremial.	1	8%
Asesorías	1	8%
Elaborar plan operativo	1	8%
Ser autosostenible, poner en práctica la gestión de recursos por la vía de las licitaciones	1	8%
Incrementar el fondo patrimonial	7	58%
no sabe	7	58%

Análisis: El 50% de los empleados niegan conocer los objetivos de comercialización de la gremial, lo cual se confirma al momento de mencionarlos.

Interpretación: El desconocimiento de los objetivos de comercialización por parte de los empleados se debe a que no han sido establecidos y divulgados, lo cual permite que ellos no sepan de qué manera responder a las cambiantes necesidades de los afiliados.

5. ¿Posee logotipo AMPES?

Objetivo: Conocer el nivel de posicionamiento que tiene el logotipo de AMPES en la mente de sus empleados.

Cuadro No.7

ALTERNATIVA	SI	NO	Total
Fr	12	0	12
Fa	100%	0%	100%

Análisis: El 100% de los empleados manifestó que AMPES cuenta con un logotipo establecido que lo diferencia de las demás asociaciones.

Interpretación: La facilidad de reconocimiento del logotipo de AMPES se origina de la relación que existe entre éste y los servicios que la gremial ofrece, lo que conlleva a un buen posicionamiento en la mente de sus empleados.

6. ¿Posee slogan AMPES?

Objetivo: Conocer el nivel de posicionamiento que tiene el slogan de AMPES en la mente de sus empleados.

Cuadro No.8

ALTERNATIVA	SI	NO	TOTAL
Fr	2	10	12
Fa	17%	83%	100%

Análisis: El 83% de los empleados manifiestan que AMPES no posee slogan que facilite su identificación, mientras que un 17% expresó que si posee slogan debido a que la gremial antes contaba con uno.

Interpretación: La falta de un slogan que acompañe al logotipo de la gremial impide el complemento y refuerzo del nivel de posicionamiento en la mente de los empleados.

7. ¿Cuál es el sector que más demanda los servicios de AMPES?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen el sector que más demandan los servicios de la gremial.

Cuadro No. 9

SECTOR	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS
Fr	9	2	7
Fa	75%	8%	58%

Análisis: El 75% de los empleados manifestó que el sector comercio es el que más demanda los servicios de AMPES, seguido del sector servicios con un 58% y el resto, lo constituye el sector industria.

Interpretación: Los empleados están conscientes que el sector comercio es el que más utiliza los servicios de la gremial, lo que implica que el sector industria necesita que AMPES como asociación que vela por los intereses de todos los empresarios, busque a éste sector productivo para promoverlo.

8. Señale los servicios que AMPES ofrece a sus socios.

Objetivo: Identificar el nivel de conocimiento que tienen los empleados en relación a la diversidad de servicios que ofrece la gremial a sus asociados.

Cuadro No. 10

SERVICIOS	Fr	Fa
Boletín Informativo	13	108%
Asesoría Personal	9	75%
Asesoría Contable	11	92%
Asesoría Tributaria	10	83%
Asesoría Legal	11	92%
Asesoría Administrativa Puntual	8	67%
Apoyo Empresarial	10	83%
Representación gremial	10	83%
Programas de Capacitación	12	100%
Rueda de negocios	9	75%
Acceso a Líneas de Crédito	5	42%
Contactos Internacionales	6	50%
Contactos Nacionales	8	67%
Contactos Regionales	6	50%
Propaganda de empresas afiliadas	9	75%
Arrendamiento del local de AMPES	10	83%
Acceso al centro de documentación	3	25%
Descuentos en compra de artículos	2	17%
Organización de exposiciones y eventos	10	83%
Promoción de bienes y servicios	5	42%
Seguro de vida colectivo	10	83%
Grupo Asociativo	5	42%

Análisis: Los servicios más conocidos por los empleados de AMPES, en su orden son con el 108% el Boletín Informativo; con el 100% los programas de capacitación; con el 92% la asesoría contable y legal; con el 83% la asesoría tributaria, el apoyo empresarial, arrendamiento del local y organización de exposiciones y eventos.

Los servicios menos conocidos por los empleados en su orden son con el 50% los contactos internacionales y con el 42%, la promoción de bienes y servicios y el acceso a líneas de créditos.

Interpretación: En su orden El Boletín Informativo, los programas de Capacitación, La asesoría contable, legal, tributaria, el apoyo empresarial, el arrendamiento del local y la organización de exposiciones y eventos son los servicios que más conocen los empleados y los que más ofrece AMPES a sus socios y los que menos conocimiento tienen los empleados son asesoría administrativa puntual, contactos nacionales e internacionales, lo que demuestra que AMPES debe fortalecer más sus servicios.

9. Señale los servicios que más demandan los socios de AMPES.

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento que tienen los empleados en relación a los servicios que más demandan los socios a AMPES.

Cuadro No. 11

SERVICIOS	Fr	Fa
Boletín Informativo	7	58%
Asesoría Personal	6	50%
Asesoría Contable	8	67%
Asesoría Tributaria	6	50%
Asesoría Legal	4	33%
Asesoría Administrativa Puntual	4	33%
Asociatividad	2	17%
Apoyo Empresarial	7	58%
Representación gremial	10	83%
Programas de Capacitación	11	92%
Rueda de negocios	8	67%
Acceso a Líneas de Crédito	4	33%
Contactos Internacionales	3	25%
Contactos Nacionales	4	33%
Contactos Regionales	3	25%
Cursos de gestión empresarial	2	17%
Propaganda de empresas afiliadas	4	33%
Arrendamiento del local de AMPES	4	33%
Acceso al centro de documentación	3	25%
Descuentos en compra de artículos	2	17%
Organización	2	17%
Promoción de bienes y servicios	3	25%
Seguro de vida colectivo	4	33%

Análisis: El 92% de los empleados afirmó que los programas de capacitación son los servicios que más demandan los socios a AMPES, un 83% la representatividad de la gremial, así también un 67% mencionó los grupos asociativos y la rueda de negocios y en un porcentaje similar las asesorías contables.

Interpretación: Los programas de capacitación es el servicio que más buscan los socios y en el cual debe darse con mayor calidad de parte de los empleados y al mismo tiempo brindar a los socios toda la información que requieran y soliciten.

10. ¿Quién es el encargado de realizar las afiliaciones?

Objetivo: Identificar si AMPES cuenta con personal específico para afiliar a los empresarios.

Cuadro No.12

ALTERNATIVA	PROMOTORES	PERSONAL DE ATENCIÓN AL SOCIO
Fr	12	6
Fa	100%	50%

Análisis: El 100% de los empleados afirmó que los promotores son los encargados de contactar y afiliar a los empresarios y el resto mencionó que son el personal de atención al socio.

Interpretación: Los encargados de contactar a los socios son los promotores, lo que indica que son ellos los que más contacto tienen con el empresario y que conocen las necesidades prioritarias.

11. ¿Qué medios utiliza AMPES para afiliar a los empresarios?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la manera de contactar y buscar a los socios potenciales.

Cuadro No. 13

MEDIOS	Fr	Fa
Contacto personal	10	83%
Vía telefónica	5	42%
Seminarios especiales	1	8%
Por recomendación	1	8%
Total	12	100%

Análisis: El 83% mencionó que el contacto personal es el medio que más utiliza AMPES para afiliar a los empresarios y un 42% manifestó que se realiza por vía telefónica.

Interpretación: El contacto personal y la vía telefónica es la manera más adecuada que utilizan los promotores (as) y personal de atención al socio para contactar a los empresarios, lo que indica que deben estar bien preparados y capacitados en comunicación y relaciones humanas para transmitir eficazmente los servicios de AMPES.

12. ¿Cuántas afiliaciones se realizan mensualmente en AMPES?

Objetivo: Determinar la cantidad de afiliaciones que realiza AMPES mensualmente.

Cuadro No. 14

AFILIACIONES MENSUALES	Fr	Fa
1 a 10	3	26%
11 a 20	4	33%
21 a más	1	8%
No Sabe	4	33%
TOTAL	12	100%

Análisis: El 33% de los empleados no saben que cantidad de afiliaciones realiza AMPES mensualmente, mientras que un 33% mencionó que son de 11 a 20 cada mes.

Interpretación: La Gerencia encargada de afiliaciones no da a conocer sus planes y metas de captación de socios, lo que implica que los empleados no estén informados y actualizados en lo relacionado al mercado meta que busca la gremial.

13. ¿Cómo considera el porcentaje de afiliados de AMPES en el primer semestre del 2003, en relación con el año anterior?

Objetivo: Determinar si la cartera de socios ha sufrido en este año alguna fluctuación en relación al año anterior.

Cuadro No. 15

PORCENTAJE DE AFILIACION	Fr	Fa
Ha aumentado	11	92%
Se ha mantenido	1	8%
Ha disminuido	0	0%
TOTAL	12	100%

Análisis: El 92% manifestó que la cartera de socios ha aumentado este año en relación al año anterior y el resto afirmó que se ha mantenido.

Interpretación. Los empleados están conscientes que la cartera de socios ascendió en el primer semestre de este año, lo que implica mejorar y establecer estrategias de Desarrollo de Mercado; es decir, prestar los servicios actuales en mercados nuevos.

14. ¿Qué criterios utiliza AMPES para el establecimiento de la cuota mensual de la membresía?

Objetivo: Determinar el criterio que toma en cuenta AMPES para establecer la cuota mensual de la membresía de los socios.

Cuadro No. 16

CRITERIOS DE AFILIACIÓN	Fr	Fa
Prestigio de AMPES	2	17%
Sector económico del socio	3	25%
Tamaño de la empresa	9	75%
No sabe	1	8%

Análisis: El 75% de los empleados encuestados expresó que el tamaño de la empresa del afiliado es el criterio que utiliza la gremial para asignar la cuota mensual de la membresía mientras que un 25% mencionó que se establece de acuerdo al sector económico del socio.

Interpretación: La fijación de la cuota mensual de membresía que establece AMPES es según su tamaño (micro, pequeña y mediana), lo que indica equidad para el socio en su pago de membresía y le permite gozar de los mismo servicios que todos.

15. ¿Cuál es la forma de pago en concepto de membresía?

Objetivo: Investigar si los empleados conocen el valor de la cuota de mensual que cancelan los socios.

Cuadro No.17

TIPO DE EMPRESA	CUOTA									
	NO SABE		\$10		\$15		\$20		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
MICRO	4	33%	8	67%	0	0	0	0	12	100%
PEQUEÑA	4	33%	0	0	8	67%	0	0	12	100%
MEDIANA	4	33%	0	0	0	0	8	67%	12	100%

Análisis: El 67% de los empleados conocen la cuota mensual que cancelan los socios y el 33% no tiene conocimiento de ello.

Interpretación: La mayoría de los empleados están enterados de los precios de las cuotas que los socios cancelan; pero existe una minoría desinformada en este aspecto, por lo que es necesario e importante mejorar el sistema de comunicación con los empleados.

16. Cuáles son los medios publicitarios masivos que frecuentemente utilizan en AMPES?

Objetivo: Determinar los medios publicitarios que utiliza AMPES.

Cuadro No.18

MEDIOS	Fr	Fa
PRENSA	10	83%
RADIO	5	42%
TELEVISIÓN	5	42%
HOJAS VOLANTES	6	50%
INTERNET	3	25%

Análisis: El 83% de los encuestados afirmó que AMPES utiliza la prensa para darse a conocer, el 50% mencionó que la gremial hace uso de hojas volantes y un 42% la radio y la televisión.

Interpretación: El medio publicitario más utilizado por AMPES es la prensa escrita, ya que es uno de los medios de comunicación social más accesible a las personas y que la gremial puede seguir utilizando para dar a conocer sus servicios.

17. ¿Qué tipo de estrategias de publicidad no pagada utiliza AMPES para darse a conocer en los medios?

Objetivo: Investigar las estrategias de publicidad no pagada que utiliza AMPES para darse a conocer en los medios.

Cuadro No.19

PUBLICIDAD NO PAGADA	Fr	Fa
Conferencia de prensa	11	92%
Participación en programas de interés local	3	25%
Reportes en diarios	3	25%
Reportes en televisión	0	0%
Reportajes en radio	2	17%

Análisis: El 92% manifestó que AMPES utiliza la conferencia de prensa como estrategia de publicidad no pagada, el 25% la participación en programas de interés local y un porcentaje similar mencionó los reportajes en los diarios.

Interpretación: La principal estrategia que utiliza AMPES para darse a conocer es la conferencia de prensa. Las demás estrategias como la radio, diarios y participación en programas de interés

local fueron poco mencionadas y deben ser más empleadas para que le permitan a la gremial tener reconocimiento en el mercado meta con relación a los servicios que se ofrecen.

18. ¿Qué tipo de relaciones públicas utiliza AMPES para darse a conocer como gremial?

Objetivo: Conocer el tipo de relaciones públicas que utiliza AMPES para darse a conocer como gremial.

Cuadro No.20

RELACIONES PÚBLICAS	Fr	Fa
Proyectos de ayuda social	3	25%
Participación en eventos feriales	12	100%
Patrocinio de eventos deportivos	0	0%
Elaboración de boletines	7	58%
Ninguno	0	0%

Análisis: El 100% de los encuestados manifestó que el tipo de relaciones públicas que utiliza AMPES para darse a conocer es la participación en eventos feriales, un 58% afirmó que es la elaboración de boletines (RAPI AMPES) y el resto 25% proyectos de ayuda social.

Interpretación: Los eventos feriales y la elaboración del boletín informativo son los tipos de relaciones públicas que más utiliza AMPES y que le permite tener un contacto directo con el público, no mencionándose otros tipos relaciones públicas como proyectos de ayuda social y patrocinio de eventos deportivos que le permitan a la gremial crear una buena imagen de sus servicios ante los empresarios socios y no socios.

19. ¿Qué métodos utiliza AMPES para reforzar los mensajes publicitarios?

Objetivo: Identificar los métodos que utiliza AMPES para reforzar los mensajes publicitarios.

Cuadro No.21

MENSAJES PUBLICITARIOS	Fr	Fa
Brochures	10	83%
Videos de los servicios que ofrece AMPES	0	0%
Carteles	1	8%
Charlas	7	58%
Banderines	0	0%

Análisis: El 83% de los encuestados afirmó que el método que utiliza AMPES son los brochures y el 58% mencionó que son las charlas y el resto los carteles.

Interpretación: Los brochures (folletos) son los métodos que más utiliza la gremial para reforzar los mensajes publicitarios, los cuales son importantes porque son más fáciles de resumir la información que AMPES desea enviar a los socios. Las charlas también son utilizadas, y es ventajoso porque no implican gasto para los socios que desean escucharlas.

20. ¿Qué tipo de promociones utiliza AMPES para ofrecer los servicios a los socios?

Objetivo: Determinar el tipo de promoción que utiliza AMPES para ofrecer los servicios a los socios.

Cuadro No.22

PROMOCIONES	Fr	Fa
Capacitaciones a bajo costo	8	67%
Descuentos en la cuota de membresía	6	50%
Eventos especiales para los socios	11	92%
Rifas de artículos promocionales	0	0%

Análisis: El 92% de los encuestados manifestó que los eventos especiales es el tipo de promoción que más utiliza la gremial para ofrecer sus servicios, otro 67% mencionó las capacitaciones a bajo costo y el resto los descuentos en la cuota mensual de membresía.

Interpretación: Los eventos especiales (fiestas, encuentros empresariales, aniversarios) son los tipos de promociones que utiliza AMPES y que le permite incentivar a los socios a continuar en la asociación.

21. Identifique las principales Fortalezas y Debilidades que posee AMPES.

Objetivo: Identificar las principales fortalezas y debilidades que posee AMPES.

Cuadro No.23

ASPECTOS	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Fr	Fa	Fr	Fa
Atención al socio	10	83%	2	17%
Calidad de los servicios	7	58%	3	25%
Cuota mensual de la membresía	10	83%	0	0%
Diversidad de servicios	7	58%	3	25%
Incentivos a los socios	2	75%	7	58%
Infraestructura de AMPES	7	42%	4	33%
Innovación de los servicios	3	25%	7	58%
La Comunicación	7	58%	3	25%
La Organización	9	75%	1	8%
La Tecnología	8	67%	2	17%
Las asesorías	9	75%	2	17%
Las Capacitaciones	11	92%	0	0%
Nivel de representatividad	10	83%	1	8%
Número de socios	9	75%	3	25%
Penetración de mercado	5	42%	6	50%
Prestaciones laborales	7	58%	2	17%
Prestaciones a los socios	5	42%	5	42%
Sistema de cobros	7	58%	3	25%

Análisis:

El 92% de los empleados identificó como fortaleza para AMPES las capacitaciones a los socios, el 83% mencionó que es la cuota mensual de membresía y, en similar porcentaje, se encuentra el nivel de representatividad de los intereses a sus asociados.

El 58% de los encuestados expresó que la debilidad de AMPES es la falta de incentivos a los socios y en similar porcentaje es la carencia de innovación de los servicios.

Interpretación:

Las principales fortalezas de AMPES son las capacitaciones a los socios, el nivel de representatividad, cuota de membresía y la atención al socio, ésta última se contradice al comparar las debilidades, ya que si existe falta de incentivos a los socios y carencia de innovación en los servicios no puede brindarse una excelente atención al afiliado, indicando de esta manera que los empleados no han detectado los factores internos tanto positivos como negativos de la gremial.

22. Identifique las principales amenazas y oportunidades que posee AMPES.

Objetivo: Identificar las principales amenazas y oportunidades que posee AMPES.

Cuadro No.24

ASPECTOS	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
	Fr	Fa	Fr	Fa
Apertura de nuevos mercados	1	8%	9	75%
Apoyo Financiero	3	25%	8	67%
Credibilidad	0	0%	8	67%
Cuota de la competencia	2	17%	5	42%
Delincuencia	8	67%	0	0%
Donaciones Internacionales	0	0%	7	58%
Incendios	8	67%	0	0%
Inflación	8	67%	0	0%
Integración monetaria	1	8%	4	33%
La competencia	3	25%	3	25%
Nueva tecnología	2	17%	7	58%
Prestigio	0	0%	7	58%
Respaldo del gobierno	0	0%	7	58%
Terremotos	9	75%	0	0%
Tratados de Libre Comercio	3	25%	7	58%
Remesas Familiares	0	0%	7	58%
Programas Crediticios	1	7%	9	58%
Presupuesto del gobierno	1	8%	5	42%
Capacitaciones del gobierno	0	0	8	67

Análisis:

El 75% de los empleados afirmó que las amenazas que puede sufrir AMPES son los terremotos, el 67% mencionó la delincuencia y en similar porcentaje son los incendios y la inflación.

El 75% de los encuestados dijo que las oportunidades que posee la gremial es la apertura de nuevos mercados, el 67% mencionó el apoyo financiero y en porcentaje similar las capacitaciones del gobierno y la credibilidad de AMPES.

Interpretación:

Las principales amenazas que tiene AMPES son los terremotos, la delincuencia, los incendios y la inflación, los cuales son factores incontrolables, ya que al surgir estos fenómenos influyen directamente en la asociación debido a que muchos empresarios no se afilian o desertan de la gremial debido a situaciones económicas u otros factores que puedan surgir.

Dentro de las oportunidades que tiene AMPES de crecer está la apertura de nuevos mercados que le permiten atraer más empresarios, así como también el apoyo financiero de instituciones del gobierno que le permitan obtener un subsidio para capacitaciones.

23. ¿Conoce Ud. quiénes son la mayor competencia de AMPES?

Objetivo: Conocer qué asociaciones empresariales son la mayor competencia de AMPES.

Cuadro No. 25

MISION	SI	NO	TOTAL
Fr	5	7	12
Fa	42%	58%	100%

Cuadro No. 25.1

COMPETENCIA	Fr	Fa
CÁMARA DE COMERCIO	3	25%
ASÍ	2	17%
FUNDAPYME	2	17%
FADEMYPE	1	8%

Análisis El 58% de los empleados no conocen quiénes son la competencia de AMPES, mientras que un 42% contestó afirmativamente de la cuales mencionaron a la Cámara de Comercio y la ASÍ en mayor porcentaje.

Interpretación: Los empleados en su mayoría no conocen quiénes son la competencia de AMPES, lo que indica que éstos no se interesan por informarse del macroentorno de AMPES; sin embargo, fueron identificados como competencia en su orden la CÁMARA DE COMERCIO, ASÍ, FUNDAMYPE Y FADEMYPE.

24. En general, ¿Podría proporcionarnos algunas sugerencias o recomendaciones que estime conveniente para optimizar los servicios de apoyo y atención al socio?

Objetivo: Conocer las sugerencias o recomendaciones que los empleados manifiestan con el propósito de optimizar los servicios de apoyo y atención al socio.

Cuadro No. 26

SUGERENCIA O RECOMENDACIONES	Fr	Fa
Crear el servicio crediticio	2	17%
Ampliar la infraestructura de AMPES	1	8%
Crear nuevos servicios para los socios	2	17%
Darse a conocer más ante los medios de comunicación	1	8%
Mejorar la comunicación con el socio y el empleado.	1	8%
Encuentro de negocios	1	8%
Incentivo a los socios y empleados	1	8%
Mayor atención a las sugerencias de los socios	1	8%
Mayor apoyo a la microempresa	1	8%
Creación de un directorio de socios	1	8%
Capacitación al personal de AMPES	1	8%
Concientizar al socio de dedicar más tiempo a las capacitaciones , asesorías y reuniones que AMPES ofrece.	1	8%

Análisis: El 17% de los empleados sugirieron crear el servicio crediticio en AMPES, un porcentaje similar opinó creación de nuevos servicios para los socios.

Interpretación: La implementación de un sistema crediticio y la creación de nuevos servicios para el socio son las principales sugerencias de los empleados para optimizar los servicios de apoyo y atención al socio.

ANEXO No.4

TABULACIÓN
DE LA
COMPETENCIA
DE AMPES.

TABULACIÓN COMPETENCIA.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la asociación?

Objetivo: Determinar el puesto que tiene el empleado encargado de la atención al socio dentro de la competencia.

Cuadro No1.

Cargo	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL		
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	
Gerente de Mercadeo	1	20%								1	20%	2	40%
Coordinadora del programa FAT			1	20%								1	20%
Asesor Principal					1	20%						1	20%
Gerente Administrativo							1	20%				1	20%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%	

¿De qué puesto depende usted?

Objetivo: Identificar el nivel jerárquico que tiene el empleado encargado de la atención al socio.

Cuadro No.2

Cargo	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL		
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	
Dirección Ejecutiva	1	20%								1	20%	2	40%
Gerente de Servicios de Desarrollo Empresarial				1	20%							1	20%
Junta Directiva					1	20%	1	20%				2	40%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%	

¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar dentro de la asociación?

Objetivo: Determinar el tiempo de servicio de los empleados que se encargan de la atención al socio afiliado a otras instituciones.

Cuadro No.3

Tiempo	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Menos de 1 año											0	0%
De 1 a 3 años	1	20%			1	20%			1	20%	3	60%
Más de 3 años			1	20%			1	20%			2	40%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%

Análisis: El 60% de los empleados que laboran en la competencia tienen de 1 a 3 años de encargarse de la atención al socio, por lo que el resto posee más de 3 años en la misma labor.

Interpretación: La relación causa - efecto que surge entre el tiempo de servicio de los empleados que laboran en la competencia y la calidad de los mismos, se manifiesta cuando el empleado tiene más tiempo de laborar en la institución generando una mayor identificación con la misma y con los socios, lo que ocasiona una mejor calidad del servicio y por ende mayor satisfacción del socio; caso contrario ocurre con los empleados de AMPES y genera en éstos una falta de identificación con la gremial y sus asociados.

DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Conoce la misión de la asociación?

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento que tienen los empleados de otras instituciones acerca de los límites de las actividades de las mismas.

Cuadro No.4

Alternativa	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Si	1	20%	1	20%			1	20%	1	20%	4	80%
No					1	20%					1	20%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%

Menciónela:

Cuadro No.4.1

Misión	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Participar en el desarrollo sostenible del país a través del fortalecimiento del sector industrial, fomentando y protegiendo la productividad industrial, defendiendo los intereses legítimos de los industriales particularmente los de sus asociados	1	20%									1	20%
Ser protagonista en el desarrollo empresarial ejecutando acciones y facilitando servicios que fomenten la competitividad del asociado, protegiendo sus legítimos intereses.			1	20%							1	20%
Luchar por los derechos de los asociados en pro de los intereses de la pequeña empresa							1	20%			1	20%
Velar por el desarrollo integral del micro, pequeño y mediano empresario									1	20%	1	20%
No la mencionan					1	20%					1	20%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%

Análisis: El 80% de los encuestados afirmó conocer la misión de su institución, mientras que el resto afirma no conocerla.

Interpretación: Los encuestados tienen claro a qué empresas se dirigen; es decir, su mercado meta, qué necesidades satisfacen y qué tipo de servicios ofrecen, lo que indica que éstos poseen un objetivo o propósito común a seguir, protegiendo así los legítimos intereses de sus asociados.

2. ¿Conoce la visión de la asociación?

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento que tienen los empleados de la competencia acerca de las aspiraciones de las mismas.

Cuadro No.5

Alternativa	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Si	1	20%	1	20%			1	20%	1	20%	4	80%
No					1	20%					1	20%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%

Menciónela:

Cuadro No. 5.1

Visión	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Ser siempre una asociación del sector industrial salvadoreño, útil a los asociados mediante la promoción del desarrollo sostenible de El Salvador	1	20%									1	20%
Ser la gremial empresarial líder en El Salvador			1	20%							1	20%
Ser representativa y alcanzar mayores niveles de participación en el sector empresarial							1	20%			1	20%
Contribuir con la formación integral de los socios en todos los ámbitos									1	20%	1	20%
No la mencionan					1	20%					1	20%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%

Análisis: El 80% de los empleados que laboran en la competencia afirman conocer la visión, mientras que el resto la desconoce.

Interpretación: Los resultados demuestran que los empleados que laboran en la competencia tiene claro las aspiraciones, declaraciones y valores fundamentales de los servicios que brindan, lo que indica que saben hacia dónde va dirigida la empresa, permitiéndoles de esta manera, desempeñar adecuadamente sus funciones.

3. ¿Conoce los objetivos generales de la asociación?

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento que tienen los empleados de otras instituciones acerca de los objetivos generales de las mismas.

Cuadro No.6

Alternativa	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Si			1	20%					1	20%	2	40%
No					1	20%	1	20%			2	40%
No contesta	1	20%									1	20%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%

Menciónelos:

Cuadro No.6.1

Objetivos	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Proteger los intereses del empresariado Salvadoreño			1	20%							1	20%
Proteger las bases de la libre empresa en El Salvador			1	20%							1	20%
Velar por los proyectos de impacto para nuestros agremiados									1	20%	1	20%
No los mencionan	1	20%			1	20%	1	20%			3	20%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%

Análisis: El 40% de los encuestados niegan conocer los objetivos generales de la asociación y un 20% no ha afirmado ni negado conocerlos.

Interpretación: El bajo nivel de conocimiento que tienen los empleados de la competencia acerca de la existencia de una guía que los dirija a un sentido común de propósitos, rumbos y oportunidades permite que éstos no sepan lo que debe llevarse a cabo en la asociación para lograr los resultados esperados.

4. ¿Conoce los objetivos de comercialización de la asociación?

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento que tienen los empleados de otras instituciones acerca de los objetivos de comercialización de las mismas.

Cuadro No.7

Alternativa	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Si	1	20%	1	20%	1	20%					3	60%
No							1	20%	1	20%	2	40%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%

Menciónelos:

Cuadro No.7.1

Objetivos de Comercialización	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Velar por las relaciones públicas	1	20%									1	20%
Brindar servicios al empresario salvadoreño adecuado a sus necesidades de desarrollo empresarial			1	20%							1	20%
Promover el desarrollo comercial y publicitario de los asociados					1	20%					1	20%
No los mencionan							1	20%	1	20%	2	40%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%

Análisis: El 60% de los encuestados afirmó conocer los objetivos de comercialización de su institución, mientras que el resto niega conocerlos.

Interpretación: Los empleados que laboran en la competencia tienen conocimiento que los objetivos de comercialización están encaminados a crear conciencia a los socios para que tengan convicción de hacer uso de los servicios a través de la satisfacción de necesidades por medio de relaciones públicas, del ofrecimiento de servicios adecuados y promoción del desarrollo comercial.

5. ¿Posee logotipo la asociación?

Objetivo: Conocer el nivel de posicionamiento que tiene el logotipo de las asociaciones en la mente de sus empleados.

Cuadro No.8

Alternativa	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Si	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%
No											0	0%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%

Análisis: El 100% de los empleados que laboran en la competencia confirmaron que éstas poseen un logotipo determinado que las caracteriza.

Interpretación: Al conocer los empleados de la competencia sus respectivos logotipos, denota la efectividad de las estrategias de posicionamiento que posee la misma para crear y mantener en la mente de su mercado meta la imagen intencional de sus servicios con relación a otros. De igual manera ocurre con los empleados de AMPES, quienes reconocen fácilmente el logotipo de la gremial y están conscientes que la relación que existe entre éste y los servicios que se ofrecen contribuye a que el mercado meta los perciba como poseedores de los atributos que dicho mercado busca.

6. ¿Posee slogan la asociación?

Objetivo: Conocer el nivel de posicionamiento que tiene el slogan de las instituciones que apoyan a la micro, pequeña y mediana empresa en la mente de sus empleados.

Cuadro No.9

Alternativa	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Si									1	20%	1	20%
No	1	20%	1	20%	1	20%					3	60%
No contestan							1	20%			1	20%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%

Menciónelo:

Cuadro No.9.1

Slogan	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL		
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	
Una gremial con sensibilidad social y visión empresarial										1	20%	1	20%
No la mencionan	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%			4	80%	
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%	

Análisis: El 60% de los encuestados negaron conocer el slogan de la institución y un 20% no ha afirmado ni negado conocerlos.

Interpretación: La ausencia de un slogan que acompañe el logotipo de la competencia impide el refuerzo del nivel de posicionamiento en la mente de su mercado meta; lo mismo ocurre con AMPES, quienes carecen de una frase que refleje los beneficios y cualidades de sus servicios, considerando la facilidad de memoria, pronunciación y reconocimiento de la misma en el mercado meta.

7. ¿Cuál es el sector que más demanda los servicios de la asociación?

Objetivo: Identificar si la competencia conoce el sector económico que más demanda los servicios.

Cuadro No.10

Sector	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Comercio					1	20%	1	20%	1	20%	3	60%
Industria	1	20%	1	20%							2	40%
Servicio							1	20%			1	20%

Análisis: El 60% de las instituciones manifestaron que el sector comercio es el que más demanda los servicios, seguido por el sector industria con un 40% y el resto, lo constituye el sector servicio.

Interpretación: El sector más demandante de servicios, según las gremiales de la micro y pequeña empresa, son los sectores

comercio e industria, según las asociaciones de industriales; siendo por lo tanto, el sector servicio el de menos demanda debido a la falta de estrategias de mercadotecnia para ampliarlo.

8. Señale los servicios que la asociación ofrece a sus socios.

Objetivos: Identificar la diversidad de servicios que ofrece la competencia que apoyan a la micro, pequeña y mediana empresa.

Cuadro No.11

Servicios	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Boletín informativo	1	20%	1	20%	1	20%					3	60%
Asesoría personal			1	20%	1	20%			1	20%	3	60%
Asesoría contable											0	0%
Asesoría tributaria	1	20%									1	20%
Asesoría legal	1	20%									1	20%
Apoyo empresarial	1	20%	1	20%					1	20%	3	60%
Representación gremial	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%			4	80%
Programas de capacitación	1	20%	1	20%	1	20%			1	20%	4	80%
Rueda de negocios	1	20%	1	20%			1	20%			3	60%
Acceso a líneas de crédito	1	20%							1	20%	2	40%
Contactos Internacionales	1	20%	1	20%							2	40%
Contactos Nacionales	1	20%	1	20%							2	40%
Contactos Regionales	1	20%	1	20%							2	40%
Asesoría administrativa puntual	1	20%	1	20%							2	40%
Propaganda de empresas afiliadas			1	20%	1	20%			1	20%	3	60%
Arrendamiento del local	1	20%	1	20%			1	20%			3	60%
Acceso al centro de documentación	1	20%	1	20%							2	40%
Descuentos en compra de artículos			1	20%							1	20%
Organización de exposiciones y eventos	1	20%	1	20%			1	20%	1	20%	4	80%
Promoción de bienes y servicios	1	20%									1	20%
Seguros de vida					1	20%					1	20%
Asesoría FAT	1	20%									1	20%
Asesoría FOEX	1	20%									1	20%
Proyectos de grupos asociativos	1	20%									1	20%
Servicios médicos									1	20%	1	20%

Análisis: El 80% de los encuestados mencionaron que los servicios que más se ofrecen a los socios son los programas de capacitación, la representación gremial y la organización de exposiciones y eventos, mientras que el 20% mencionó las asesorías FAT y FOEX, seguros de vida, promoción de bienes y servicios, asesoría tributaria y legal.

Interpretación: Los programas de capacitación, la organización de exposiciones y eventos y la representación gremial fueron los servicios más mencionados y constituyen las mayores fortalezas de la competencia y también de AMPES; mientras que, los servicios mencionados en menor proporción como las asesorías FAT y FOEX, seguro de vida, promoción de bienes y servicios, asesoría tributaria y legal, constituyen las debilidades más significativas de la competencia, lo que implica que AMPES tiene la oportunidad de mejorar, mantener, implementar y diversificar estos servicios para convertirlos en oportunidades.

9. Señale los servicios que más demandan a la asociación.

Objetivo: Determinar los servicios que más demandan los socios de la competencia que apoya a la micro, pequeña y mediana empresa.

Cuadro No.12

Servicios	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Boletín informativo			1	20%	1	20%					2	40%
Asesoría personal			1	20%					1	20%	2	40%
Asesoría contable									1	20%	1	20%
Asesoría tributaria											0	0%
Asesoría legal	1	20%									1	20%
Apoyo empresarial	1	20%	1	20%	1	20%			1	20%	4	80%
Representación gremial	1	20%					1	20%			2	40%
Programas de capacitación	1	20%	1	20%	1	20%			1	20%	4	80%
Rueda de negocios	1	20%							1	20%	2	40%
Acceso a líneas de crédito									1	20%	1	20%
Contactos Internacionales	1	20%									1	20%
Contactos Nacionales	1	20%									1	20%
Contactos Regionales	1	20%									1	20%
Asesoría administrativa puntual											0	0%
Propaganda de empresas afiliadas											0	0%
Arrendamiento del local			1	20%							1	20%
Acceso al centro de documentación	1	20%									1	20%
Descuentos en compra de artículos											0	0%
Organización de exposiciones y eventos	1	20%							1	20%	2	40%
Promoción de bienes y servicios					1	20%					1	20%
Seguros de vida									1	20%	1	20%
Asesoría FAT	1	20%									1	20%
Asesoría FOEX	1	20%									1	20%
Proyectos de grupos asociativos	1	20%									1	20%
Servicios médicos									1	20%	1	20%

Análisis: El 80% de los encuestados mencionó que los servicios más demandados son los programas de capacitación y el apoyo empresarial; mientras que, la asesoría tributaria, asesoría administrativa puntual, propaganda de empresas afiliadas y los descuentos en compras de artículos son los servicios que no utilizan ni se demandan a la competencia.

Interpretación: Los programas de capacitación y apoyo empresarial son los servicios que más se demandan a la competencia; por lo tanto, constituyen los servicios que deben brindarse con mayor calidad por parte de AMPES, con la finalidad de fortalecerlos más.

10. ¿Qué medio utiliza la asociación para afiliarse a los empresarios?

Objetivo: Identificar la forma que utilizan las asociaciones que apoyan a la micro, pequeña y mediana empresa para atraer a los empresarios.

Cuadro No.13

Medios	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Contacto personal	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%
Vía telefónica											0	0%
Internet											0	0%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%

Análisis: El 100% de los encuestados utilizan el contacto personal para atraer y afiliarse a los empresarios a sus asociaciones.

Interpretación: Al igual que AMPES, el contacto personal es el principal medio que utiliza la competencia para afiliarse a los empresarios, lo que indica que las capacitaciones constantes para el personal de AMPES son indispensables para que éstos obtengan cierta habilidad para relacionarse con su mercado meta, con la capacidad de ofrecer un servicio de calidad y diferenciarlo al de la competencia, ya que el contacto personal constituye el nexo directo entre los socios potenciales y la gremial.

11. ¿Quién es el encargado de realizar las afiliaciones en la asociación?

Objetivo: Identificar si la competencia cuenta con personal específico para atraer y afiliar a los empresarios.

Cuadro No.14

Encargado	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Promotores	1	20%	1	20%							2	40%
Secretarias											0	0%
Gerente de mercadeo	1	20%									1	20%
Personal de atención al socio			1	20%							1	20%
Cualquier empleado											0	0%
Personal de comunicación					1	20%					1	20%
Personal de Informática					1	20%					1	20%
Director							1	20%			1	20%
Presidente							1	20%			1	20%
Ejecutiva de mercadeo									1	20%	1	20%

Análisis: El 40% de los encuestados manifestaron que los promotores son los encargados de afiliar nuevos socios, mientras que un 20% afirmó que el Gerente de mercadeo, personal de atención al socio, personal de comunicación, informática y Nivel Ejecutivo se encarga de ello.

Interpretación: La participación de la Gerencia y Nivel Ejecutivo fortalece la promoción de ventas de la competencia, ya que no sólo se involucra personal de atención al socio y promotores sino que personal con experiencia, calidad y representatividad dentro de la institución.

12. ¿Cuántas afiliaciones se realizan mensualmente en la asociación?

Objetivo: Determinar la cantidad de afiliaciones que realiza la competencia de AMPES mensualmente.

Cuadro No.15

Número de afiliaciones	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Ninguna					1	20%	1	20%			2	40%
De 1 a 10									1	20%	1	20%
De 11 a 20	1	20%									1	20%
De 21 a más											0	0%
No sabe			1	20%							1	20%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%

Análisis: El 40% de los encuestados manifestaron que no realizan ninguna afiliación mensualmente debido a que la efectúan cada trimestre, mientras que un 20% manifestó desconocer la cantidad de afiliaciones que ejecutan.

Interpretación: Realizar afiliaciones trimestrales en las asociaciones que constituyen la competencia de AMPES le permite a ellos (la competencia) fortalecer sus estrategias de crecimiento; es decir, ofrecer sus servicios actuales y nuevos en mercados actuales y nuevos.

13. ¿Cómo considera el porcentaje de afiliados de la asociación en el primer semestre del 2003, en relación con el año anterior?

Objetivo: Determinar si la cartera de socios de la competencia ha sufrido en este año alguna fluctuación en relación al año anterior.

Cuadro No.16

Porcentaje	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Ha aumentado							1	20%			1	20%
Se ha mantenido	1	20%			1	20%					2	40%
Ha disminuido									1	20%	1	20%
No sabe			1	20%							1	20%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%

Análisis: El 40% de las asociaciones manifestaron que el porcentaje de afiliación de socios durante este año se ha mantenido con relación al año anterior, mientras que un 20% expresó desconocer la fluctuación que sufrió la cartera de socios.

Interpretación: La actitud pasiva que adopta la competencia para incrementar la cartera de socios permite que AMPES establezca su participación en el mercado en relación con sus competidores en el grupo estrella de productos - mercado, al fortalecer la promoción de ventas para aumentar el número de afiliados y lograr que la gremial tenga la capacidad de financiar su crecimiento y generar utilidades significativas.

14. ¿Qué criterios utiliza la asociación para el establecimiento de las cuotas de la membresía?

Objetivo: Identificar el criterio que utiliza la competencia de AMPES para establecer la cuota de la membresía de sus afiliados.

Cuadro No.17

Criterios	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
El prestigio											0	0%
La competencia											0	0%
Costos incurridos							1	20%			1	20%
Sector económico del socio									1	20%	1	20%
Tamaño de la empresa	1	20%	1	20%							2	40%
Cuota establecida en los estatutos					1	20%					1	20%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%

Análisis: el 40% de los encuestados manifestaron que el tamaño de la empresa del socio es el principal criterio que utilizan para establecer la cuota de la membresía; mientras que el resto, un 20% expresó que los criterios que más utilizan son los costos incurridos, el sector económico del socio y la cuota establecida en los estatutos.

Interpretación: El tamaño de la empresa es el principal criterio que la competencia utiliza para establecer la cuota

de la membresía de sus socios, lo que les permite por principio de igualdad, utilizar todos los servicios que ofrecen las asociaciones, no importando el hecho de que sean cuotas diferenciadas.

15. ¿Cuál es el valor de la cuota en concepto de membresía que los socios cancelan actualmente a la asociación?

Objetivo: Identificar la cuota que cancelan los socios afiliados a la competencia en concepto de membresía.

Cuadro No.18

Tipo de empresa	ASI						CCIES						SCIS						TOTAL							
	De 1 a 10.		De 11 a 20.		De 20 a más		De 1 a 10.		De 11 a 20		De 20 a más		De 1 a 10		De 11 a 20		De 20 a más		De 1 a 10		De 11 a 20		De 20 a más			
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Micro			1	20%					1	20%					1	20%					1	20%	2	40%	0	0%
Pequeña			1	20%							1	20%	1	20%							1	20%	1	20%	1	20%
Mediana					1	20%					1	20%	1	20%							1	20%	0	0%	2	40%
Total	0	0%	2	40%	1	20%	0	0%	1	20%	2	40%	3	60%	0	0%	0	0%	0	0%	3	60%	3	60%	3	60%

Análisis: El 40% de las microempresas afiliadas a la competencia cancelan de \$11 a \$20 de cuota en concepto de membresía, mientras que un 20% cancela de \$1 a \$10; en cambio, la pequeña empresa afiliada cancela entre \$1 a más de \$20 en concepto de membresía; por lo que el 40% de la mediana empresa paga una cuota de \$20 en concepto de la misma.

Interpretación: Las asociaciones especializadas en el sector industrial establecen una cuota mayor en concepto de membresía comparados con las demás asociaciones que aglutinan al sector comercio y servicio, lo que indica que AMPES tiene una ventaja competitiva frente a su competencia, con respecto a la cuota que cancelan sus afiliados; Sin embargo, otras instituciones como CONAMIS Y FENAPES no son consideradas competencia de AMPES porque aglutinan grupos asociativos y la cuota que establecen se basan por dichos grupos y no por el tipo de empresa.

16. ¿Cuáles son los medios publicitarios masivos que frecuentemente utilizan en la asociación?

Objetivo: Identificar los medios masivos que utiliza la competencia de AMPES para dar a conocer sus servicios.

Cuadro No.19

Medios	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Prensa			1	20%			1	20%			2	40%
Radio			1	20%							1	20%
Televisión											0	0%
Hojas volantes											0	0%
Valla publicitaria											0	0%
Internet	1	20%	1	20%							2	40%
Boletín informativo						1	20%				1	20%
Ninguno									1	20%	1	20%

Análisis: El 40% de los encuestados manifestó que los principales medios masivos que utiliza la competencia de AMPES para dar a conocer sus servicios son la prensa escrita y el internet, mientras que el 20% expresó no utilizar ninguno.

Interpretación: Los principales medios masivos utilizados por la competencia son la prensa escrita y el internet, ya que son medios de comunicación social más accesibles que le permiten cumplir con los objetivos y estrategias de mercadotecnia, lo que indica que AMPES debe fortalecer más los medios publicitarios que utiliza para dar a conocer más sus servicios.

17. ¿Qué tipo de estrategias de publicidad no pagada utiliza la asociación para darse a conocer en los medios?

Objetivos: Identificar qué estrategias de publicidad no pagada utiliza la competencia de AMPES para posicionarse en la mente del mercado actual y potencial.

Cuadro No.20

Estrategias	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Conferencias de prensa	1	20%	1	20%			1	20%			3	60%
Participación en programas de interés local	1	20%	1	20%			1	20%			3	60%
Reportajes en diarios	1	20%	1	20%			1	20%			3	60%
Reportajes en televisión	1	20%					1	20%	1	20%	3	60%
Reportajes en radio	1	20%	1	20%							2	40%
Directorio empresarial	1	20%									1	20%
Ninguno					1	20%					1	20%

Análisis: El 60% de los socios que constituyen la competencia de AMPES manifestaron que las conferencias, la participación en programas de interés local y los reportajes en diarios y televisión conforman las principales estrategias de publicidad no pagada para darse a conocer en los medios.

Interpretación: La conferencias de prensa, participación en programas de interés local y los reportajes en diarios y televisión son las estrategias de publicidad no pagada más utilizados por la competencia de AMPES que les da reconocimiento en su mercado meta; lo que implica para AMPES, incrementar su publicidad no pagada para lograr ventaja competitiva en relación a su competencia.

18. ¿Qué tipo de relaciones públicas utiliza la asociación para darse a conocer como gremial?

Objetivo: Determinar el tipo de relaciones públicas que utiliza la competencia de AMPES para darse a conocer en el mercado potencial.

Cuadro No.21

Relaciones Públicas	ASÍ		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Proyectos de ayuda social	1	20%									1	20%
Participación en eventos feriales	1	20%	1	20%			1	20%	1	20%	4	80%
Patrocinio de equipos deportivos no profesionales											0	0%
Elaboración de boletines para los empleados o socios			1	20%	1	20%					2	40%
Entrevistas con funcionarios públicos	1	20%									1	20%

Análisis: El 80% de las asociaciones que constituyen la competencia de AMPES manifestaron que la participación en eventos feriales constituye el principal tipo de relaciones públicas que utilizan para darse a conocer como gremial; mientras que un 20% expresó que las entrevistas con funcionarios públicos y los proyectos de ayuda social son relaciones públicas utilizadas para la misma finalidad.

Interpretación: La participación en eventos feriales constituye el tipo de relaciones públicas que más utiliza la competencia, la cual contribuye a crear opiniones y actitudes positivas respecto a ellas; lo que hace necesario en AMPES el establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una institución, mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen de la gremial y el manejo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.

19. ¿Qué métodos utiliza la asociación para reforzar los mensajes publicitarios?

Objetivo: Establecer el método que utiliza la competencia de AMPES para estimular la demanda y reforzar los mensajes publicitarios.

Cuadro No.22

Métodos	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Brochures	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%			4	80%
Video de los servicios que ofrecen	1	20%									1	20%
Carteles					1	20%					1	20%
Charlas	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%
Banderines											0	0%
Ninguno											0	0%

Análisis: El 100% de los encuestados opinó que los métodos que utilizan para reforzar los mensajes publicitarios son las charlas con su mercado actual y potencial de socios; mientras que, un 20% expresó que los videos de los servicios que ofrecen y los carteles constituyen dichos métodos.

Interpretación: Las charlas y los brochures (folletos) son los métodos más utilizados por la competencia, debido a que estos son métodos menos costosos y a la vez más fáciles para transmitir los servicios que ofrecen e información necesaria que les permita así reforzar los mensajes publicitarios.

20. ¿Qué tipo de promociones utiliza la asociación para ofrecer los servicios a los socios?

Objetivo: Determinar la forma en que la competencia de AMPES ofrece sus servicios para influir en el comportamiento de sus socios actuales y potenciales.

Cuadro No.23

Tipo de Promociones	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Capacitaciones a bajo costo	1	20%							1	20%	2	40%
Descuentos en la cuota de la membresía											0	0%
Eventos especiales para los socios	1	20%	1	20%					1	20%	3	60%
Rifas de artículos promocionales											0	0%
Ninguno					1	20%	1	20%			2	40%

Análisis: El 60% de las asociaciones que constituyen la competencia de AMPES manifestó que a través de los eventos especiales para los socios ofrecen sus servicios para influir en el comportamiento de sus afiliados; en cambio, el 40% expresó que no utiliza ningún tipo de promociones para ofrecer sus servicios.

Interpretación: Los eventos especiales para los socios y las capacitaciones a bajo costo son los tipos de promociones que

utiliza la competencia para estimular la utilización de los servicios e incentivar a los socios.

21. Identifique las principales fortalezas y debilidades que posee la asociación.

Objetivo: Establecer las bases que le permite a la competencia de AMPES desarrollar un adecuado Plan Estratégico de Mercadotecnia.

Cuadro No.24

Aspectos	ASÍ				CCIES				CONAMIS				FENAPES				SCIS				TOTAL			
	FORT.		DEBIL.		FORT.		DEBIL.		FORT.		DEBIL.		FORT.		DEBIL.		FORT.		DEBIL.		FORT.		DEBIL.	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Atención al socio.			1	20%	1	20%					1	20%			1	20%	1	20%			2	40%	3	60%
Calidad de los servicios.	1	20%			1	20%					1	20%			1	20%	1	20%			3	60%	2	40%
Cuota de la membresía.			1	20%	1	20%				1	20%				1	20%			1	20%	2	40%	3	60%
Diversidad de los servicios.	1	20%			1	20%					1	20%			1	20%			1	20%	2	40%	3	60%
Incentivos a los socios.	1	20%			1	20%					1	20%			1	20%			1	20%	2	40%	3	60%
Infraestructura de la asociación	1	20%			1	20%					1	20%	1	20%					1	20%	3	60%	2	40%
Innovación de los servicios			1	20%	1	20%					1	20%	1	20%					1	20%	3	60%	2	40%
La comunicación			1	20%	1	20%				1	20%			1	20%				1	20%	4	80%	1	20%
La organización	1	20%			1	20%				1	20%			1	20%				1	20%	4	80%	1	20%
La tecnología			1	20%	1	20%					1	20%			1	20%	1	20%			2	40%	3	60%
Las asesorías	1	20%			1	20%				1	20%			1	20%				1	20%	5	100%	0	0%
Las capacitaciones	1	20%			1	20%				1	20%			1	20%				1	20%	5	100%	0	0%
Nivel de representatividad de los intereses de sus socios	1	20%			1	20%				1	20%			1	20%				1	20%	5	100%	0	0%
Número de socios			1	20%	1	20%				1	20%			1	20%				1	20%	3	60%	2	40%
Penetración de los servicios en el mercado			1	20%	1	20%					1	20%			1	20%			1	20%	1	20%	4	80%
Prestaciones laborales para los empleados			1	20%	1	20%					1	20%			1	20%			1	20%	1	20%	4	80%
Prestaciones que se ofrecen a los socios.	1	20%			1	20%					1	20%			1	20%	1	20%			3	60%	2	40%
Sistemas de cobros.			1	20%	1	20%					1	20%			1	20%	1	20%			2	40%	3	60%

Análisis: El 100% de las asociaciones que constituyen la competencia de AMPES manifestaron que las asesorías, las capacitaciones y el nivel de representatividad de los intereses de sus asociados son sus principales fortalezas;

mientras que, el 80% expresó que la penetración de los servicios en el mercado y las prestaciones laborales para los empleados conforman sus debilidades más frecuentes.

Interpretación: Las principales fortalezas de la competencia son las asesorías, capacitaciones y el nivel de representatividad de los intereses de sus asociados, constituyendo así las áreas que la competencia domina y que la hacen competir con una condición superior en eficiencia, calidad e innovación o capacidad para satisfacer a los socios; en cambio, sus principales debilidades son las prestaciones laborales y la penetración de los servicios en el mercado, lo que indica que las debilidades de la competencia le permiten a AMPES convertirlas en oportunidades y beneficiarse por medio de éstos servicios para su desarrollo y crecimiento.

22. Identifique las principales amenazas y oportunidad que posee la asociación.

Objetivo: Establecer los factores externos que influyen en el futuro de la competencia de AMPES.

Cuadro No.25

Aspectos	ASI		CCIES				CONAMIS				FENAPES				SCIS				TOTAL			
	AMENA.		OPORT.		AMENA.		OPORT.		AMENA.		OPORT.		AMENA.		OPORT.		AMENA.		OPORT.			
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa		
La competencia	1	20%							1	20%							1	20%	2	40%	2	40%
La credibilidad			1	20%			1	20%			1	20%			1	20%			0	0%	5	100%
El prestigio			1	20%							1	20%			1	20%			0	0%	4	80%
La cuota de la competencia	1	20%							1	20%							1	20%	2	40%	1	20%
Los terremotos	1	20%							1	20%			1	20%			1	20%	4	80%	0	0%
Los incendios	1	20%							1	20%			1	20%			1	20%	4	80%	0	0%
La inflación	1	20%							1	20%			1	20%			1	20%	4	80%	0	0%
La delincuencia	1	20%							1	20%			1	20%			1	20%	4	80%	0	0%
Los Tratados de Libre Comercio			1	20%			1	20%	1	20%			1	20%			1	20%	2	40%	3	60%
La Integración Monetaria			1	20%					1	20%					1	20%			1	20%	3	60%
El apoyo financiero			1	20%							1	20%			1	20%			1	20%	3	60%
El respaldo del Gobierno			1	20%					1	20%			1	20%			1	20%	0	0%	4	80%
La nueva tecnología			1	20%							1	20%			1	20%			0	0%	4	80%
La apertura de nuevos mercados																	1	20%	0	0%	5	100%
Las donaciones internacionales			1	20%			1	20%			1	20%			1	20%			0	0%	5	100%

Análisis: El 80% de los encuestados manifestaron que los terremotos, los incendios, la inflación y la delincuencia constituyen sus principales amenazas; mientras que, un 100% expresó que la credibilidad, la apertura de nuevos mercados y las donaciones internacionales son sus oportunidades más importantes.

Interpretación: Las principales oportunidades de la competencia para poder expandirse son la credibilidad y la apertura de nuevos mercados que le permitan atraer nuevos socios; así como las donaciones internacionales que contribuyen al financiamiento de nuevos proyectos enfocados a la micro, pequeña y mediana empresa.

Los terremotos, los incendios, la inflación y la delincuencia son factores incontrolables que presenta la competencia y que les trae como consecuencia la disminución de socios.

23. ¿Conoce usted quién(es) son la mayor competencia de la asociación?

Objetivo: Identificar cuáles organizaciones son consideradas la principal competencia de las asociaciones que apoyan a la micro, pequeña y mediana empresa.

Cuadro No.26

Alternativa	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Si	1	20%	1	20%	1	20%			1	20%	4	80%
No							1	20%			1	20%
Total	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	5	100%

Menciónelos.

Cuadro No.26.1

Competencia	ASÍ		CCIES		CONAMIS		SCIS		TOTAL	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
CAMARA DE COMERCIO	1	20%							1	20%
COEXPORT			1	20%					1	20%
ASI			1	20%					1	20%
AMPES					1	20%	1	20%	2	40%
FENAPES					1	20%			1	20%
SCIS					1	20%			1	20%

Análisis: El 80% de las instituciones que apoyan a la micro, pequeña y mediana empresa afirmaron conocer quienes son su principal competencia, y un 40% confirmó que la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios (AMPES) es la principal competencia de éstas.

Interpretación: AMPES considera a la ASI, CÁMARA DE COMERCIO, CONAMIS, FENAPES y SCIES como su competencia; en cambio, para la ASÍ, CÁMARA DE COMERCIO, AMPES no es competencia; Sin embargo, para CONAMIS y SCIS, sí lo es.

24. En general, ¿Podría proporcionarnos algunas sugerencias o recomendaciones que estime conveniente para optimizar los servicios de apoyo y atención al socio?

Objetivo: Conocer las sugerencias o recomendaciones que la competencia de AMPES manifiesta, con el propósito de optimizar los servicios de apoyo y atención al socio.

Cuadro No.27

Sugerencias	ASI		CCIES		CONAMIS		FENAPES		SCIS		TOTAL	
	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
Que el Gobierno obligue a las empresas a pertenecer a una asociación, para que éstas obtengan beneficios y para que exista una mayor representatividad.	1	20%									1	20%
Que las asociaciones preparen estrategias de atención a los socios			1	20%					1	20%	2	40%
Optimizar los recursos de la Gremial					1	20%					1	20%
Darle seguimiento a los problemas de los socios y apoyarlos							1	20%			1	20%
Representatividad Municipal									1	20%	1	20%
Representatividad ante el Gobierno									1	20%	1	20%
Acceso a la Banca									1	20%	1	20%

Análisis: El 40% de las instituciones que apoyan a la micro, pequeña y mediana empresa principalmente recomiendan que las asociaciones preparen estrategias de atención a los socios; mientras que el resto, sugieren mayor apoyo del Gobierno, de las Municipalidades y de las Instituciones Financieras para optimizar sus recursos y darle seguimiento a los problemas de sus afiliados.

Interpretación: Para la competencia, la preparación de estrategias es la principal sugerencia o recomendación que hacen para optimizar los servicios de apoyo y atención al socio.

ANEXO No.5

*ENTREVISTA AL
GERENTE DE
SERVICIOS DE
DESARROLLO
EMPRESARIAL DE
AMPES.*



**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE SERVICIOS DE DESARROLLO
EMPRESARIAL DE AMPES.**

Objetivo: Analizar la situación actual de AMPES en su ambiente interno y externo y específicamente los servicios de apoyo y atención a los socios.

1. ¿Cuál es la misión de AMPES?

Mantener el liderazgo del sector de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel nacional, teniendo como compromiso la representatividad y la atención permanente a las necesidades y demandas de nuestros miembros.

Ofrecer servicios financieros y no financieros que promuevan el desarrollo empresarial y la competitividad de nuestra membresía.

2. ¿Cuál es la visión de AMPES?

Ser una gremial consolidada patrimonial y financieramente; orientada a promover de manera solidaria el desarrollo empresarial de nuestra membresía y de todo el sector de la micro, pequeña y mediana empresa.

3. ¿Cuáles son los objetivos generales de AMPES?

- Representar a los empresarios afiliados a AMPES.
- Velar por los intereses del sector empresarial.
- Contribuir al desarrollo económico y social del país.

4. ¿Cuáles son los objetivos de comercialización de AMPES para el presente año?

Que AMPES sea auto sostenible de todos los servicios y cuotas de membresía y licitaciones que gane.

5. ¿Cuáles son las metas de AMPES para el presente año?.

- Lograr 130 nuevos afiliados en el 2003.
- Generar ingresos cerca de ₡68,250.00 (\$7,800.00) semestrales en concepto de cuota.

6. ¿Posee logotipo AMPES?

Sí. La gráfica significa estadística de ventas y el color azul significa que somos salvadoreños.

7. ¿Cuál es el slogan de AMPES?

No tiene, pero antes sí tenía.

8. ¿Con qué frecuencia evalúa el desempeño de los empleados relacionado con la atención al socio?

No los evalúan. Hay propuesta de los socios evaluarlos semestralmente.

9. ¿Se emite algún carnet de identificación para los socios?

No se emite ningún carnet.

10. ¿Qué tipo de capacitación proporciona AMPES a sus empleados? Administración básica, capacitaciones de mercadeo, costos.

Áreas específicas: sondeo de mercado, ISO 9000.

11. ¿Cuenta AMPES con equipo de tecnología de punta para realizar su trabajo?.

No. A AMPES le hace falta tener programas más actualizados; sin embargo tiene computadoras, internet y página web.

12. ¿Cuáles son las funciones de la Gerencia de Servicios de Desarrollo Empresarial?

1° Promover planes o proyectos que sirva de orientación a los socios.

2°. Supervisar dichos planes y evaluarlos.

3°. Identificar recursos y oportunidades para mejorar el servicio al socio.

13. ¿Posee AMPES una oficina de atención al socio?

No tiene, lo asumen las promotoras.

14. ¿Cuáles son los servicios que brinda AMPES a sus asociados?

Boletín informativo, Asesoría personal, Asesoría contable, Asesoría tributaria, Apoyo empresarial Representación gremial Programas de capacitaciones Rueda de negocios, Contactos Internacionales, Contactos nacionales, Contactos regionales, Asesoría Administrativa puntual, Publicidad de empresas afiliadas (Productos o servicios), Arrendamiento del local, Organización de exposiciones y eventos, Seguros de vida colectivo, Asociatividad empresarial, otros proyectos del apoyo a PYMES.

15. ¿Ha pensado AMPES en ofrecer nuevos servicios a los socios?

Si, dar asesoria legal, apoyo a la parte comercial un nexo entre la oferta y demanda, espacio de internet para promover productos y servicios, marco del desarrollo económico local entrar en los pueblos (Usulután y San Miguel), asesoría del medio ambiente y de género.

16. ¿Cuáles son los servicios gratuitos que brinda AMPES a sus asociados?

Por todos los servicios se cobra, pero en el caso de la administración puntual es gratis y tiene que ser bien especifica la duda del socio.

17. ¿Cuáles son los criterios que AMPES toma en cuenta para programar los servicios a los socios?

1° Disponibilidad de tiempo de los socios.

2° Capacidad de pago.

3° El tipo de servicios que ellos demandan.

18. ¿Quiénes son los encargados de brindar las asesorías para los socios de AMPES?

Equipo interno de AMPES y Consultores externos (contabilidad, finanzas, administración, mercadeo, producción, etc)

19. ¿A través de qué medios masivos promueve AMPES los servicios que brinda a los socios?

Radio y Prensa.

20. ¿A través de qué medios no masivos promueve AMPES los servicios que brinda a los socios?

Brochures y Boletín informativo.

21. ¿Utiliza AMPES algún tipo de publicidad para promover la gremial?.

Si.

22. ¿Cuenta AMPES con algún presupuesto destinado para la promoción de los servicios de la gremial?

Si.

23. ¿Podría mencionar algunas estrategias de mercado que realiza AMPES para mejorar los servicios de apoyo y atención al socio?

- Conocer la competencia.

- Canales de comunicación adecuados (mejorar el boletín).

- Aprovechar los programas de apoyo al sector, impulsado por el gobierno y otros organismos de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.

24. ¿Cuál es la cuota mensual en concepto de membresía, que cancelan los socios?

Microempresarios \$10, Pequeños empresarios \$15 y Medianos empresarios \$20.

25. ¿Cuáles son los beneficios que reciben los socios con el pago de la membresía?

Capacitaciones a bajo costo, participación de los empleados y grupo familiar del socio.

26. ¿Qué métodos utiliza AMPES para la fijación de precios de los servicios que ofrece?

En base a la competencia.

27. ¿Cuenta AMPES en la actualidad con algún tipo de financiamiento para desarrollar su trabajo?.

Si, en algunas capacitaciones tiene subsidio de parte de CONAMYPE de un 80%.

28. ¿Establece la Asociación, metas de captación de socios cada año?

Sí, 260 socios al año.

29. ¿Existen socios que se han retirado de AMPES?

Si, por el conflicto que hubo de la financiera CALPIA, la atención al socio.

30. ¿Cómo se visualiza la cartera de socios para el próximo año?

Positivo, crecer en un 30% más la cartera de socios.

31. ¿Poseen AMPES registro exacto de los socios activos y pasivos?

Si, en este momento está en renovación y actualización.

32. ¿Qué estrategias utiliza AMPES para recuperar a los socios que se retiran?

Ofrecerles nuevos servicios (publicidad para sus empresas), crear área de asociatividad, promover foros.

33. ¿Qué incentivos se ofrecen a los socios de AMPES?

Si un socio refiere a otro empresario, le dan publicidad gratuita en RAPI- AMPES.

34. ¿Qué tipo de medidas aplica AMPES para los socios que se atrasan en el pago de la membresía?

Se les notifica que están atrasados en la cuota o que se encuentran excluidos de AMPES.

35. ¿Qué tipo de canal de distribución utiliza AMPES para ofrecer los servicios a los empresarios?

Los promotores los cuales visitan a los empresarios. Hay empresarios que llegan a afiliarse a AMPES y son atendidos por la Gerencia de Servicios de Desarrollo Empresarial.

36. ¿Cuáles son las principales fortalezas de AMPES?

AMPES es reconocido y tiene experiencia de más de 15 años.

37. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene AMPES como gremial?

Aprovechar el apoyo de organismos nacionales e internacionales como (CONAMYPE).

38. ¿Cuáles son las mayores debilidades de AMPES?

Falta de fortalecimiento de los Servicios de Desarrollo Empresarial y Personal no muy capacitado y especializado.

39. ¿Cuáles son las amenazas que tiene AMPES en el desarrollo de su trabajo como gremial?

Cambios del gobierno, políticas macroeconómicas, crisis económicas del sector (comercio, industria y servicios),

40. ¿Qué asociaciones representan la mayor competencia para AMPES?

CÁMARA DE COMERCIO Y ASI.

41. ¿Cómo evalúa el trabajo y los servicios que AMPES ofrece a sus afiliados en relación a los de la competencia?

Buenos, pero deben ser mejores.

42. ¿Posee AMPES relación con otras organizaciones de apoyo a la micro y pequeña empresa?

Si, ANEP, CONAMYPE.

43. ¿Cuáles son los beneficios que obtiene al relacionarse con dichas instituciones?

Financiamiento, oportunidades de ofrecer nuevos servicios a los socios.

44. ¿Cuáles fueron las razones por las que ya no existe una relación entre AMPES y la Financiera Calpiá?

Estafa de la financiera Calpiá a AMPES.

45. ¿Cuáles son los factores económicos del país que influyen en el trabajo que realiza AMPES?

TLC, Dolarización.

46. ¿Cuáles son los factores políticos y legales del país que influyen en el trabajo que realiza AMPES?

Cambios de gobierno, Renta, Quedan, Políticas que afecten al sector de la micro, pequeña y mediana empresa.

47. ¿Cuáles son los factores sociales y culturales del país que influyen en el trabajo que realiza AMPES?

Delincuencia, gente que emigra.

48. ¿Cuáles son los factores tecnológicos del país que influyen en el trabajo que realiza AMPES?

El Salvador no tiene tecnología de punta.

ANEXO No.6

*LOGOTIPO ACTUAL
DE AMPES.*

LOGOTIPO ACTUAL.



ANEXO No. 7

*LOGOTIPO
PROPUESTO A
AMPES.*

LOGOTIPO PROPUESTO.

