

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE BONOS PARA LA ASISTENCIA TÉCNICA Y  
CAPACITACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL  
CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA NO REEMBOLSABLE ATN/ME 6537-GU  
CÁMARA DE INDUSTRIA DE GUATEMALA



**ESTUDIO DE CASOS  
USUARIOS DEL PROGRAMA DE APOYO DE CÁMARA DE  
INDUSTRIA DE GUATEMALA –CIG-**

**Ciudad de Guatemala, Guatemala  
Diciembre 2003**

**Gabriel Schneider**

# Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introducción .....</b>                          | <b>1</b>  |
| <b>Estudio de Casos de MI PyMEs .....</b>          | <b>2</b>  |
| ORGANIZACIÓN INCAPISA, S.A. ....                   | 2         |
| PRODUCTOS Y EQUIPOS DE ACERO INOXIDABLE, S.A. .... | 6         |
| AUTOMECÁNICA MILLER .....                          | 9         |
| ALIMENTOS CAMPEÓN, S.A. ....                       | 13        |
| <b>Conclusiones Finales.....</b>                   | <b>17</b> |
| <b>Anexo: Encuesta de Estudio de Casos .....</b>   | <b>20</b> |

# Introducción

En este trabajo, intentaremos evaluar el impacto que ha tenido el Programa de Apoyo de Cámara de Industria de Guatemala (CIG) sobre las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs) usuarias del mismo. Es importante notar que cuando nos referimos al impacto, debemos distinguir entre lo que es un impacto directo, asociado a cambios generados en los aspectos económicos y financieros de las firmas, y lo que es un impacto indirecto, producido por las externalidades originadas por la capacitación y los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) en general. Justamente, los subsidios que entrega el Programa a las MIPyMEs se justifican a partir de la existencia de externalidades que benefician a agentes económicos distintos al que la genera a través de la realización de SDE.

Para este fin, se visitaron cuatro empresas entre el 24 y el 26 de noviembre de 2003 que hayan realizado SDE dentro del Programa de Apoyo de CIG, realizándose entrevistas personales a los responsables de las mismas. El formato de la encuesta utilizada se presenta en el Anexo.

Las empresas comprendidas en el presente Estudio de Casos tienen un número de trabajadores que oscila entre un mínimo de 19 y un máximo de 60, con una media de 37 empleados. El activo total de las MIPyMEs fluctúa entre un mínimo de Q 785.000 y un máximo de Q 6.142.500, siendo la media de Q 3.587.250; mientras que en lo que respecta al nivel de ventas mensuales, éstas oscilan entre un mínimo de Q 115.000 y un máximo de Q 2.640.000, con una media de Q 1.082.500.

Debido a que la muestra tomada en esta oportunidad está basada en un número pequeños de casos, el presente estudio no pretende tener representatividad estadística, pero sí servir como un instrumento de análisis y de inferencia de la situación que presenta el total de las MIPyMEs usuarias del Programa de Apoyo de CIG.

A la vez, un estudio de mayor magnitud y duración que el presente debe incorporar una comparación entre las empresas usuarias del Programa (grupo de tratamiento) y otras empresas no usuarias del mismo de características similares a las del grupo de tratamiento (grupo de control), con el fin de contrastar la eficiencia externa del Programa.

El equipo encargado de la realización de las encuestas estuvo conformado por: Lic. Gabriel Schneider, Lic. Sergio Rottenschweiler y la Ing. Sandra Rivera. Agradecemos la inestimable colaboración de todo el equipo de trabajo del Programa de Apoyo de Cámara de Industria de Guatemala y demás que coadyuvaron en la implementación de este Estudio de Casos, en especial, a la Ing. Katia Saravia Z., Gerente Servicios de Desarrollo Empresarial.

Este estudio se enmarca dentro de las actividades de la Evaluación Intermedia del Programa de Apoyo de CIG. La encuesta fue diseñada por SIC DESARROLLO de acuerdo a la Metodología de Evaluación aprobada por CIG.

# Estudio de Casos de MI PyMEs

## Organización INCAPI SA, S.A.

### Datos generales

Organización INCAPI SA S.A. tiene 20 años de funcionamiento y se encuentra ubicada en Mixco, Guatemala. La división de la empresa que ha recibido los SDE a través del Programa de apoyo se dedica a la fabricación y comercialización de productos de hule, como calzado, suelas, etc., como nos narra el Lic. Edson Mendoza, de 33 años, quien se desempeña como Director Corporativo.

La empresa cuenta con un plantel de 60 trabajadores, y financia sus actividades básicamente con fondos propios, teniendo un buen nivel de ventas en general, aunque los mejores meses son febrero, marzo, abril, octubre y noviembre. Las ventas están compuestas en gran medida por suelas, sandalias y planchas de hule, para lo cual adquiere como insumos básicos hule natural y sintético.

### Resultados de la Participación en el Programa de Apoyo de CIG

La empresa ha tomado un total de seis servicios de consultoría: cuatro Asistencias Técnicas y dos Capacitaciones en Planta, entre agosto y noviembre de 2003. En particular, ha realizado:

1. Asistencia Técnica: Elaboración de Metodología para la Administración de Materiales para el Proceso de Transformación de Hule, entre el 4 de agosto y el 25 de agosto de 2003, con una carga de trabajo de 50 horas y un costo de Q 11.872.
2. Asistencia Técnica: Elaboración de Metodología para el Control de la Producción para el Proceso de Fabricación de Productos de Hule (mezclas y vulcanizado), entre el 4 de agosto y el 25 de agosto de 2003, con una duración de 40 horas y por un monto de Q 9.872.
3. Asistencia Técnica: Implementación de Metodología para el Control de Calidad del Proceso de Transformación de Hule, entre el 4 de agosto y el 25 de agosto de 2003, con una carga de trabajo de 32 horas y un costo de Q 9.632.
4. Capacitación en Planta: Programa de Formación para Administradores "AUDIT STORE", entre el 21 de octubre y el 31 de octubre de 2003, por un monto de Q 12.250. La Capacitación tuvo una duración de 36 horas y contó con 29 participantes.
5. Asistencia Técnica: Elaboración de Análisis del Proceso de Fabricación de Gina, entre el 27 de octubre y el 14 de noviembre de 2003, con una carga de trabajo de 64 horas y un costo de Q 13.672.
6. Capacitación en Planta: Programa de Formación de Vendedores "Equipos de servicio al cliente: Estrategia para Incrementar Ventas", entre el 17 de noviembre y el 29 de noviembre de 2003, con un costo de Q 12.250. La capacitación tuvo una duración de 36 horas y contó con 29 participantes.

El motivo que llevó a Organización INCAPI SA S.A. a realizar consultorías, y donde se habían centrado las expectativas, era básicamente ahorrar dinero, debido a

que existe una fuerte competencia en el mercado vía precios con productos provenientes de China. Entonces se tornaba crucial para la firma disminuir costos a fin de competir en el mercado y mantener su posición. También buscaba fomentar un mejor clima en las relaciones laborales, donde los trabajadores estén satisfechos con sus labores de manera de que se tornen más productivos. Esto ha sido logrado según la opinión del Lic. Mendoza, destacando que existe un ambiente de búsqueda constante de mejoras, con un mecanismo de autoeliminación de los empleados malos. También espera seguir adecuando el trabajador y el medio donde se realizan las tareas, con el objetivo de seguir logrando progresos y fomentando el crecimiento de la empresa. En este marco, el Programa de Apoyo de CIG fue importante, del cual tomaron conocimiento de su existencia a través del consultor que finalmente implementó las consultorías.

A partir de haber participado en el Programa de Apoyo, han incrementado la inversión en consultoría, debido a que han notado beneficios e impactos directos de las mismas. La empresa ya ha implementado modificaciones en su forma de trabajo, y se piensa en un futuro próximo cambiar de proveedores, a fin de buscar mejor calidad para las materias primas y contribuir a la disminución de costos. En particular, el Lic. Mendoza estima que han logrado un ahorro del 7% en el manejo de desperdicios. También se han incrementado sus ventas mensuales promedio en un 20% en relación al período anterior a haber realizado las consultorías, mediante una diversificación de los productos y una ampliación de la cartera de clientes, lo cual también ha permitido como un logro adicional disminuir la dependencia de cada uno de ellos. Esto a su vez ha favorecido el incremento de la producción y alcanzar economías de escala, redundando en una baja de los costos medios, habiendo logrado este resultado sin variar la cantidad de trabajadores y las horas de trabajo. Mientras que las ventas se incrementaron en un 20% luego de su participación en el Programa de Apoyo, sus costos lo hicieron en un porcentaje menor, del 18,7%. De esta manera, la empresa ha incrementado sus utilidades netas mensuales en un 44% entre la fecha anterior al inicio de las consultorías y la posterior. Para citar alguno de los factores que ha colaborado en este hecho, se puede mencionar que uno de los aspectos que salió a la luz a partir de las consultorías es que la caldera utilizada en la producción en la actualidad genera un consumo excesivo de energía eléctrica, por lo que se espera cambiarla con el fin de generar un ahorro extra utilizando menos electricidad.

Otro aspecto que también ha mejorado, y que ya se mencionó previamente, fue el clima organizacional de la empresa, que ha cambiado completamente a partir de los factores mencionados oportunamente y la búsqueda de mejoras continuas en el ambiente laboral. Por ejemplo, el Lic. Mendoza menciona que han podido sustituir una máquina necesaria en la producción, que cuesta US\$ 5.000 importada, por una fabricada por ellos mismos (y adecuada a la realidad de la empresa) por un costo sustancialmente menor, de unos US\$ 200. Esto también ha sido en parte resultados de las consultorías, que han promovido una mejora en los procesos. Por otro lado, las consultorías no sólo han servido para destacar falencias en la empresa, sino que también para validar las cosas que han estado haciendo de manera correcta y eficiente.

El Lic. Mendoza destaca la base cristiana que tiene la empresa, y que lo que sucede en ella, no sucede en otras, ya que tienen fuertes principios que valoran lo humano antes que lo material. El compromiso abarca a la creación de fuentes de trabajo, y la empresa ha aumentado el plantel de su personal en un 13,5% desde la fecha en que comenzaron a ser usuarios del Programa de Apoyo.

Finalmente, las consultorías le han permitido a la empresa crear un vínculo muy fuerte con el consultor, de manera de aprovechar las sinergias entre las partes. A la vez, y a través del propio consultor, han podido establecer contactos con otros expertos y proveedores mediante sus recomendaciones. El caso destacado es el cambio que se proyecta hacer en la caldera, de manera de reducir el costo en energía eléctrica. Esta es la mayor inversión que la firma piensa realizar en el futuro próximo a partir de los consejos del consultor, y ya ha invertido en nuevos moldes que han permitido incrementar la producción. De esta manera, a partir de las recomendaciones sugeridas en las Asistencias Técnicas, el Activo de la empresa se ha incrementado en un 20%.

### **Opinión sobre el Programa y Cámara de Industria de Guatemala**

El Programa de Apoyo ha permitido al Lic. Mendoza y a la empresa conocer los SDE, ya que anteriormente no había realizado ningún tipo de curso o consultoría. El hecho de no haber implementado consultorías ni efectuado capacitaciones obedeció a la simple razón de que preferían realizar los cambios ellos mismos, en lugar de recurrir a expertos externos a la empresa. En este sentido, el Incentivo representa la oportunidad de ingresar en un esquema de trabajo desconocido para la firma, y tener la posibilidad de seguir implementando mejoras que redunden en mayor productividad y ventas para la empresa. Es más, las consultorías y la capacitación van a ser un programa permanente en la organización independientemente de lo que haga CIG en el futuro.

Organización INCAPISA S.A. es socia de CIG desde hace aproximadamente 10 años, pero antes de conocer el Programa de Apoyo no había recibido ningún otro tipo de servicio por parte de la misma. En este marco, el Programa es el único contacto y servicio que recibe de Cámara, y del cual tienen una excelente opinión. Por otro lado, el Lic. Mendoza ha podido cambiar el concepto que tenía sobre los servicios de consultoría y los consultores, ya que pensaba que los mismos sólo estaban interesados en generar sus propios negocios sin importar los resultados que generaran, mientras que a partir de los servicios que ha recibido y que considera que han sido de buena calidad y nivel, tiene un muy buen concepto de los mismos.

Como es lógico, opina que el Programa de Apoyo es muy importante y que da la posibilidad a los pequeños y medianos empresarios de acceder a buenos servicios de consultoría, que de otra manera tal vez no serían asequibles. En cuanto a CIG, en realidad su única opinión es la que surge a partir de los servicios que ha recibido a través del Programa de Apoyo, ya que es el único vínculo que tiene con Cámara de Industria. En este sentido, piensa que es importante que CIG pueda constituirse en un área de apoyo para el desarrollo internacional de las compañías, mediante representaciones en el exterior que permitan alcanzar nuevos mercados de manera de no quedar circunscriptos sólo a Guatemala. Según su perspectiva, se tiene una visión

de CIG como un organismo burocrático, y la Institución debe recordar sus objetivos fundamentales, de apoyar al desarrollo de las empresas productivas y de los trabajadores, así como de las exportaciones. A este respecto, el Programa de Apoyo es un instrumento adecuado para ese propósito.

## **Productos y Equipos de Acero Inoxidable, S.A.**

### **Datos generales**

Productos y Equipos de Acero Inoxidable, S.A. -PRODINOX- fue fundada hace 7 años y se encuentra en San Cristóbal, Departamento de Guatemala. La actividad que realiza es la fabricación de productos y equipos de acero inoxidable, contando en la actualidad con 27 empleados, de acuerdo al Ing. Carlos López Martínez, Gerente General de PRODINOX S.A., casado y de 55 años.

La empresa funciona en un predio alquilado, y el financiamiento de sus actividades se hace a través de fondos propios, crédito bancario y los anticipos que realizan los clientes cuando efectúan sus pedidos. El Ing. López Martínez afirma que el nivel de ventas de la firma es bueno, siendo los meses con mayor actividad los de marzo, abril, junio, octubre y diciembre. Los principales productos que compra para llevar adelante su actividad es acero inoxidable (en lámina y tubo), y diferentes accesorios y suministros para la producción, todos ellos importados. A la vez, tiene una variada oferta de productos de acero inoxidable para la venta, a saber: equipamiento para cocina industrial, industria alimenticia, industria química-farmacéutica, productos de aplicación para la arquitectura y diseño de interiores, etc.

### **Resultados de la Participación en el Programa de Apoyo de CIG**

La incorporación de PRODINOX S.A. al Programa de Apoyo de CIG fue a partir del curso de Capacitación Externa "Cálculo a Fondo de los Costos para Obtener Apropiados Precios de Venta" que realizaron empleados de la firma en noviembre de 2002. Posteriormente, implementaron un Diagnóstico entre el 31 de julio y el 31 de agosto de 2003, de un total de 34 horas y con un costo de Q 9.600.

Tomaron conocimiento de la posibilidad de acceder a la ayuda que brinda el Programa de Apoyo para realizar SDE a través de la revista de CIG. De este modo, se incorporaron al Programa con el fin de capacitar a algunos empleados primero, y luego, para implementar el Diagnóstico, con las expectativas de lograr un mejor desarrollo personal y profesional de los trabajadores, y un mayor crecimiento de la empresa. En este sentido, el Ing. López Martínez considera que el mejor resultado que recibió del Diagnóstico fue el de preparar a la empresa a absorber la creciente demanda por sus productos que espera en el futuro.

Otro impacto que ha tenido la participación en el Programa de Apoyo ha sido la modificación de su forma de trabajo de manera de obtener incrementos de productividad, acompañando esto con la utilización de más y mejores criterios para la selección de proveedores. En el mismo sentido, el Ing. López Martínez marca que se están analizando realizar algunas alianzas estratégicas con el fin de obtener mejores resultados en el futuro.

Por otro lado, de acuerdo a su opinión, no ha habido una variación de la estructura de costos, pero espera que en la segunda etapa de la implementación de cambios que está efectuando a partir de los resultados del Diagnóstico esto así ocurra. También tiene la sensación de que a partir de los cursos y de la consultoría existe una mayor confianza para vender más, y esto se puede ver reflejado en el incremento



promedio de las ventas del orden del 25% entre la etapa previa a su incorporación al Programa de Apoyo y la posterior. Como se mencionó, considera que el Diagnóstico ha permitido una mejor preparación para el continuo incremento de las ventas, ya que el mismo permitió vislumbrar que existe una demanda creciente para los productos de la empresa. “Cuanto más se entiende sobre eso y la propia compañía, mejor se entiende la demanda”, afirma el Ing. López Martínez. A la vez, nota una mejora en las relaciones laborales, y eso va acompañado de la generación de nuevas fuentes de trabajo, algunas ya efectivizadas y otras en proceso, y hasta ahora el personal de PRODINOX S.A. aumentó en un 42% entre el período anterior a la participación en el Programa de Apoyo y al momento de la encuesta. En particular, se contrataron jóvenes de una escuela técnica para capacitarse dentro de la planta, y esto está en un marco de comprensión del tema social, aparte del meramente comercial. Todos estos cambios son considerados por el Ing. López Martínez como particulares a su empresa, y no se fija en lo que realizan las demás. En este contexto, las utilidades de la firma se han incrementado en un 5% entre la etapa previa a realizar los SDE y la posterior, gracias al aumento de las ventas que se marcó anteriormente. En el futuro, es factible que las utilidades crezcan aún más si se logran implementar los cambios que se están planeando para reducir costos.

Por otro lado, luego del Diagnóstico, se han podido establecer alianzas estratégicas con otros proveedores, al mismo tiempo que se ha logrado un afianzamiento de la relación con el consultor, ya que el Ing. López Martínez siente que se preocupa mucho por el desarrollo y que se involucra en el proceso, lo cual permitirá seguir introduciendo mejoras a partir de las consultorías que se contratarán en el futuro. Por otro lado, el Diagnóstico le ha dado a la empresa el empuje necesario como para que invierta en una nueva maquinaria, a la vez que se tiene pensado realizar nuevas inversiones en el futuro en equipamiento para cambios en el proceso productivo, todo dentro de un plan estratégico para el 2006. Para este propósito, se ha tenido en cuenta que están enfrentando una demanda creciente, para la cual la firma no está preparada, y que todo el personal debe entender el reto del desarrollo.

### **Opinión sobre el Programa y Cámara de Industria de Guatemala**

El Ing. López Martínez nos marca que previamente a la existencia de los Incentivos que brinda el Programa de Apoyo, él y otros empleados de la empresa habían realizado algunos cursos en la Federación de la Pequeña y la Mediana Empresa (FEPYME), algunos pagados y otros donde recibieron un subsidio del 100%.

Actualmente PRODINOX S.A. está planificando tres consultorías más, además de seguir realizando Capacitación Externa. En este marco, el Ing. López Martínez marca la importancia del Incentivo, que representa una oportunidad para el desarrollo de la empresa y un reto al crecimiento. También nos explica que en la empresa tienen una filosofía del desarrollo personal, que implica tres facetas: conocimiento del trabajo realizado, habilidades y la capacidad de respuesta al trabajo, y cree que los Incentivos son importantes en este aspecto.

PRODINOX S.A. es socia de CIG desde hace aproximadamente 2 o 3 años, pero no había recibido otros servicios de Cámara antes de conocer el Programa de Apoyo. En este contexto, el Programa no sólo ha permitido que la empresa se acerque a

Cámara de Industria, sino también cambiar la opinión sobre los consultores en general. El Ing. López Martínez tenía la visión de que los consultores venían ya con el trabajo realizado y nada más, pero que no ayudaban en la implementación. En contraste con ello, ahora afirma que en el Diagnóstico realizado a través del Programa, el consultor tuvo una muy buena dedicación y preocupación por el trabajo. Igualmente, destaca que una consultoría sirve sí y solo sí existe un mutuo apoyo entre las partes, y que el Programa tiene un gran mérito, que es el de permitir escoger al consultor que mejor se adecue y más se preocupe por la empresa, no imponiéndose una relación forzada.

Opina que el Programa de Apoyo es importante y que en el momento actual es el vínculo que lo une al desarrollo del país. Sin embargo, asegura que le hubiera gustado que se ampliara la información sobre los cursos de Capacitación Externa, ya que desde su punto de vista fue bastante escueta. En cuanto a CIG, piensa que es una Institución representativa del sector productivo que tiene que expandirse para abarcar nuevas áreas. Remarca que hubo épocas donde pertenecer a Cámara de Industria era solamente un símbolo de status, mientras que ahora, a través del Programa de Apoyo, es algo más que eso, algo más concreto. Por otro lado, en lo que respecta a necesidades actuales que podría brindar CIG, dice que le gustaría recibir por parte de Cámara asesoramiento y apoyo en lo que son las relaciones con los bancos, de manera de fomentar los créditos destinados a inversión productiva.

## **Automecánica Miller**

### **Datos generales**

Automecánica Miller tiene una antigüedad de 4 años y cuenta con 19 empleados, contando a los tres socios de la empresa que también trabajan en ella, como nos cuenta uno de ellos, el señor Mario Abel Rosales, de 29 años de edad y que posee un título de Ingeniero Mecánico. Los ingresos que provienen del negocio es el medio de vida de su familia, que está compuesta por su esposa y sus dos hijos.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala y se dedica a la reparación y mantenimiento de vehículos de diferente tipos, teniendo como clientes tanto empresas como particulares. El negocio se financia casi enteramente con fondos propios, y según la opinión del Ing. Rosales, tiene un nivel de ventas que él califica como regular, aunque en cuatro meses al año, que no siempre son los mismos, existe una buena demanda de sus servicios. Para su actividad compra como principales productos herramientas y repuestos para automotores, y vende básicamente servicios de reparación y mantenimiento de vehículos y repuestos.

### **Resultados de la Participación en el Programa de Apoyo de CIG**

En cuanto a la participación en el Programa de Apoyo de CIG, vale marcar que Automecánica Miller se hizo socia de Cámara de Industria de Guatemala a partir de tomar conocimiento de la existencia del Programa, y ya ha realizado un Diagnóstico y dos Asistencias Técnicas mediante el uso de los Incentivos. Por otro lado, previamente a la asociación a CIG, el Ing. Rosales ya había participado en el curso de Capacitación Externa "Administración de Talleres Automotrices" en marzo de 2003, utilizando un Incentivo. Posteriormente, él y otros empleados de la firma concurrieron a otros cursos de Capacitación Externa, como los de "Frenos ABS" y "Transmisiones Automáticas", y sobre técnicas de ventas. En lo que respecta a las consultorías, éstas fueron:

1. Diagnóstico Integral: tuvo una extensión de 40 horas y se llevó a cabo entre el 28 de abril y el 3 de mayo de 2003, con un costo de Q 6.400.
2. Asistencia Técnica: Redefinición de la Estructura Organizacional y la Implementación de un Sistema de Control e Información Gerencial, entre el 12 de mayo y el 21 de mayo de 2003, con una duración de 50 horas y un costo de Q 9.300.
3. Asistencia Técnica: Asistencia Técnica en el Área Financiera Contable, para definir un Catálogo de Cuentas y su interrelación en el Sistema Administrativo, entre el 22 de agosto y el 29 de agosto de 2003, con una carga de trabajo de 48 horas y un costo de Q 8.900.

El Ing. Rosales se enteró de la existencia del Programa que estaba llevando adelante CIG a través de la invitación de un consultor registrado en el mismo. A partir de entonces fue que participó primero en un curso de Capacitación Externa y posteriormente realizó las consultorías luego de asociarse a CIG. De acuerdo a su percepción, los SDE que ha recibido han superado por completo sus expectativas, ya que estas eran menores a los resultados que finalmente obtuvo. En particular, un

problema que tenía era que no tenía un control sobre los recursos económicos del negocio y no podía saber cuánto ganaba y cuánto perdía de manera precisa, por lo que uno de sus objetivos era alcanzar una mejor organización financiera, aspecto que salió a relucir en el Diagnóstico y que finalmente logró. Por ejemplo, no se tenía en cuenta en el cálculo de los costos la depreciación del inmueble, lo cual fue corregido gracias a los SDE realizados. El empresario siente que el cambio fue drástico a partir de las consultorías, ya que se identificó la necesidad de adquirir un software para manejar el área contable, de manera de tener un mejor dominio de los movimientos económicos de su empresa. A la vez, este software se ha integrado con un catálogo de cuentas contables y un manual que resultaron de una de las Asistencias Técnicas.

Por otro lado, la empresa ha podido disminuir sus costos de manera importante, ya que mientras que antes de realizar las Asistencias Técnicas los costos de las ventas igualaban aproximadamente a los ingresos, ahora representan tan sólo un 80% del total de las ventas, y el Ing. Rosales espera que el margen de ganancias continúe incrementándose en el futuro. Esto ha sido resultado de una mejor organización de las funciones al interior de la firma en primer lugar, incrementando la productividad del personal, pero algo más relevante ha sido identificar que existía en la organización una “fuga” en el área de bodega, ya que era habitual otorgar repuestos a los clientes sin realizarles el cobro, lo que generaba cuantiosas pérdidas para la empresa. Él mismo tenía la sensación de que realizaba el trabajo en vano, ya que no podía obtener ganancias inclusive cuando tenía buenos niveles de ingreso. En el mismo sentido ha ido la disminución en la cantidad de horas extras a partir de la reorganización de las funciones, disminuyendo a la vez los tiempos muertos y las pérdidas por inactividad de la capacidad no utilizada. También la empresa ha logrado incrementar las ventas en un 44% entre el período anterior a la realización de SDE dentro del Programa y el posterior, habiendo sido este impacto resultado de la Capacitación Externa que realizó él y sus empleados, lo cual ha servido también para ampliar su campo de ventas. Al mismo tiempo, al disminuir los costos medios de la producción, los costos totales sólo subieron en un 15% en relación al incremento del 44% de las ventas, produciéndose un aumento de la utilidad neta del negocio de un 292%.

Vale marcar que la organización de las funciones que surgió a partir de las Asistencias Técnicas, al evitar la duplicación de tareas, también ha mejorado las relaciones laborales debido a que existen menos fricciones en el equipo de trabajo. Finalmente, también ha cambiado la visión que tenía la organización, la cual tiene ahora una mayor orientación hacia el mercado, de manera más ambiciosa. En concreto, el Ing. Rosales ha avanzado en la idea de diversificar sus actividades en nuevos negocios.

La sensación que tiene es que estos cambios que lo están afectando no son comunes a todas las empresas, ya que él ahora puede saber la rentabilidad de su negocio y qué se puede hacer con ella.

Por otra parte, los SDE que ha realizado a través del Programa ha permitido al Ing. Rosales generar vínculos con personas que trabajan en otras talleres de reparación de vehículos, incentivando la comunicación entre ellos. Esto es importante ya que en general existe un celo bastante significativo entre los empresarios de este rubro sobre los conocimientos técnicos de cada uno y no suelen divulgar sus

experiencias entre los colegas. Esta no es la visión que comparte el Ing. Rosales, ya que piensa que debe existir una mayor comunicación a fin de aprender sobre sus experiencias. Por ejemplo, su taller es uno de los pocos (o el único) que cuenta con enciclopedias electrónicas con detalles técnicos de todos los vehículos, y comparte esta información con otros empresarios que trabajan en el mismo ramo de la actividad. Por eso es que él ve fundamental la actualización de conocimientos y una mayor comunicación entre la gente que trabaja en esa industria, y le gusta que los trabajadores de su empresa compartan esta visión.

Finalmente, a partir de las consultorías ha invertido en el software de administración contable, a la vez de las modificaciones en la infraestructura del local. En el futuro, está pensando invertir en el ramo de la alimentación y en diferentes negocios de comida, ya que un impacto de la consultoría ha sido el haber logrado una visión más amplia, e identificar la necesidad de diversificar sus riesgos. Esto puede ser logrado debido a las utilidades que está obteniendo actualmente en su negocio, y que le permiten estar un poco más desahogado desde el punto de vista económico.

### **Opinión sobre el Programa y Cámara de Industria de Guatemala**

El Ing. Rosales reconoce la necesidad de capacitarse que existe hoy en día, y ya había realizado cursos técnicos en ATAMEGUA antes de que existan los Incentivos, aunque siempre había pagado por ellos el costo total. Es por esto que el Incentivo representa para él una ayuda para paliar la falta de dinero, y cree que se debería ampliar la cantidad de trabajadores de una empresa que quieran hacer uso de los Incentivos de Capacitación Externa, debido a la importancia que tiene. La capacitación y la consultoría es algo que se debe hacer regularmente, ya que la actividad que lleva a cabo cambia de manera continua.

Automecánica Miller es socia de CIG desde abril de 2003, ya que como habíamos mencionado se asoció a partir del Programa con el fin de contar con los Incentivos de Diagnóstico y de Asistencia Técnica. Por este motivo, es que antes de participar en el Programa de Apoyo no había recibido ningún servicio por parte de Cámara de Industria. Pero el Programa no sólo permitió que se acercara a CIG, sino también que el Ing. Rosales pudiera conocer el funcionamiento de las consultorías, ya que era un tema que desconocía por completo. Ahora opina que las consultorías son un excelente instrumento, y que los consultores fueron claros en el servicio que se brindó a la compañía. En particular, el empresario tenía una visión pesimista de la empresa, ya que consideraba previamente a haber realizado el Diagnóstico y las Asistencias Técnicas que a la empresa sólo le quedaban dos años de vida, y en la actualidad es más optimista a ese respecto.

Piensa que el Programa de Apoyo es un buen Programa, que busca paliar las necesidades de las empresas en aspectos financieros, aunque también marca como necesaria la colaboración del empresario para obtener resultados, ya que sin él, no se puede esperar mayores impactos. En cuanto a CIG, opina que es una organización muy fuerte e influyente, y que básicamente brinda lo que él necesita, que son los SDE a los cuales puede acceder a través del Programa de Apoyo. Igualmente, marca que un servicio útil que podría brindar Cámara de Industria es el de dar enlaces con instituciones financieras para obtener microcréditos.

## **Alimentos Campeón, S.A.**

### **Datos generales**

Alimentos Campeón S.A. fue fundada hace 27 años y se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala. En la actualidad, cuenta con un total de 42 trabajadores, de acuerdo a la Sra. Guadalupe de Hegel, Gerente Administrativo y RRHH, y al Sr. Damigio Fernández, Encargado de Planta.

La sede donde funciona la empresa es alquilada, y se tiene como proyecto construir una planta de producción propia en un terreno adquirido recientemente. La firma se dedica a la producción, importación y distribución de alimentos, financiando sus actividades con fondos propios y crédito bancario principalmente. La Sra. de Hegel y el Sr. Fernández coinciden en que tienen un buen nivel de ventas, especialmente en los meses de marzo, abril y diciembre. Los principales productos que compra para realizar sus operaciones son carnes y papas, que son al mismo tiempo los principales productos que vende de manera elaborada.

### **Resultados de la Participación en el Programa de Apoyo de CIG**

La empresa ha realizado un total de seis Asistencias Técnicas utilizando los Incentivos del Programa de Apoyo de CIG:

1. Asistencia Técnica: Implementación de Sistema de Calidad para la Planta de Producción de Servirestaurante, Fase 1, entre el 23 de mayo y el 5 de junio de 2003, con una carga de trabajo de 40 horas y un costo de Q 10.304.
2. Asistencia Técnica: Implementación de Sistema de Calidad para la Planta de Producción de Servirestaurante, Fase 2, entre el 24 de junio y el 15 de agosto de 2003, de una duración de 80 horas y con un costo de Q 15.303.
3. Asistencia Técnica: Productividad en el Manejo de los Inventarios, entre el 25 de agosto y el 17 de septiembre, con una duración de 160 horas y un costo de Q 24.500.
4. Asistencia Técnica: Mayor Aprovechamiento de la Infraestructura Actual de las Bodegas, entre el 1 de septiembre y el 23 de septiembre de 2003, con una carga de trabajo de 112 horas y un costo de Q 16.150.
5. Asistencia Técnica: Reducción de Costos en Manejo de Inventarios y Productividad del Personal de la Bodega, entre el 10 de septiembre y el 30 de septiembre, con una duración de 112 horas y un costo de Q 9.000.
6. Asistencia Técnica: Implementación de Sistema de Calidad para la Planta de Producción de Servirestaurante, Fase 3, entre el 20 de septiembre y el 31 de octubre de 2003, con una carga horaria de 40 horas y un costo de Q 15.303.

Por otra parte, uno de los empleados realizó un curso de Capacitación Externa de "Buenas Prácticas de Manufactura" en marzo de 2003, y que fue justamente el modo de cómo se enteraron de la existencia del Programa de Apoyo. En este punto, la Sra. de Hegel y el Sr. Fernández comentan que tienen la sensación de que conocieron de manera tardía el Programa, y que hubiera sido más productivo para ellos haberlo hecho en una fecha anterior. Inclusive, lo hicieron de manera casual, cuando uno de

los empleados de la empresa concurrió a CIG para realizar averiguaciones sobre cursos de capacitación, y en ese proceso visualizó un “pequeño letrado” que hacía referencia al Programa de Apoyo. De esta manera tomaron conocimiento de la existencia del Programa, y se afiliaron a CIG para poder reducir el costo de una consultoría que les habían ofertado. De acuerdo a sus palabras, sin la ayuda de CIG ellos estarían en “cero”.

Fue a partir de entonces que pudieron comenzar a hacer uso de los Incentivos y que por cierto han agotado aquellos por los que estaban interesados. La gran motivación que tuvieron para empezar a realizar consultorías en su empresa fue el hecho de que tenían una idea aproximada de lo que tenían que hacer, pero no los recursos para hacer esos cambios de manera efectiva, o sea, no sabían cómo efectuarlos. Sus expectativas fueron claramente superadas por el trabajo realizado y los resultados obtenidos.

Las Asistencias Técnicas han implicado una modificación en la forma de trabajo ya que tienen la facultad ahora de identificar aquello que debe ser controlado de manera directa por ellos y cuales funciones deben delegar, y la misma especialización sucede en la relación con el consultor. Se ha realizado una reingeniería completa en el área de Bodegas, y la idea es reproducir esos cambios en el área de Planta, según comenta el Sr. Fernández. También se ha cambiado de proveedores gracias al consejo del consultor, en particular, se cambió el proveedor de huevos debido a que no tenía buenos controles sanitarios, a la vez que se efectuaron algunos acuerdos con otros proveedores y laboratorios. En el mismo sentido, se decidió diversificar la provisión de carne, que anteriormente era realizada por sólo un abastecedor.

Por otra parte, otro de los impactos de las Asistencias Técnicas ha sido una disminución de costos en el área de Bodegas, ya que se potenció el reparto de habilidades entre el personal llevando a un incremento de la productividad, y redundando en menor cantidad de horas extras y una optimización en la utilización de recursos (por ejemplo, con un menor uso de vehículos). Un factor importante, y adicional a éste, es que se redujeron de manera drástica las devoluciones por productos que no habían sido pedidos por los clientes, con una mejor organización del tiempo en todos los departamentos.

El aumento de ventas que ha existido en la empresa, del 20% en el año, es característico del ciclo y de la tendencia de crecimiento que ha mostrado a lo largo del tiempo, pero no se puede afirmar que esto ha resultado de las consultorías, como sí lo ha sido la disminución de los costos medios, ya que los costos totales se incrementaron en un porcentaje algo menor a las ventas, aumentando las ganancias de la empresa en un 44% entre el período previo a la participación en el Programa de Apoyo y el posterior. Sin embargo, la Sra. de Hegel y el Sr. Fernández reconocen igualmente que si no hubieran realizado las consultorías, es probable que ese crecimiento marcado en las ventas haya sido menor, en este sentido, haber implementado las Asistencias Técnicas, permitió mantener la tendencia. Adicionalmente, esperan vender más e incrementar el margen de ganancias en la medida en que puedan seguir mejorando la calidad de los productos, que es uno de los objetivos de los SDE realizados. Por otra parte, este mayor nivel de ventas no ha sido logrado mediante la ampliación del campo de ventas, sino que más bien ha sido fruto

del incremento en la cantidad de despachos de mercaderías a los mismos clientes. Lo que sí marcan como algo sobre lo que los SDE han influenciado de manera fuerte es en el clima organizacional de la empresa, un cambio que, según sus propias palabras, estiman en el 110%.

Alimentos Campeón S.A. ha tomado cinco empleados más luego de haber ingresado al Programa de Apoyo de CIG, y se tiene pensado incorporar algunos más, por ejemplo, en el área de control de calidad, e inclusive en el futuro existe el proyecto de instalar un laboratorio dentro de la propia empresa. Algo que destacan, sobre estos cambios positivos que se han producido en el seno de la compañía, es que esto les está pasando a ellos solamente gracias a la inversión que han realizado en los SDE, ya que el resto de las empresas en general tienen continuas quejas sobre la marcha de sus negocios.

Finalmente, hay que destacar que las Asistencias Técnicas los impulsó a invertir en un terreno a fin de desplazar la planta de producción y contar con instalaciones más amplias para poder enfocarse en el futuro también en el mercado de América Central, lo que ha llevado a que el Activo Total de la compañía se incremente en un 24%, aunque el Pasivo haya aumentado en un 64% debido al crédito bancario contraído para financiar la operación. En estos momentos, ya se está empezando a organizar la construcción de la planta. Tanto la Sra. de Hegel como el Sr. Fernández están de acuerdo en que las consultorías realizadas no sólo han servido en cuanto a cambios que se han introducido, sino también para poner en marcha proyectos que estaban en estudio, pero que necesitaban un impulso.

### **Opinión sobre el Programa y Cámara de Industria de Guatemala**

Alimentos Campeón S.A. ya había realizado cursos de capacitación previamente a la participación en el Programa de Apoyo de CIG a través del INTECAP, donde tuvieron un subsidio del 100% y una muy buena experiencia, aunque no habían realizado consultorías. En este contexto, el Incentivo representa para ellos una "tremenda" ayuda, ya que la Sra. de Hegel y el Sr. Fernández consideran que no hubieran hecho nada sin él. Es más, uno de los consultores contratado para realizar algunas de las Asistencias Técnicas les había anticipado que sin cambios en su empresa, se habrían encontrado en un problema. Entonces el Incentivo ha sido muy importante para la compañía.

Destacan que con la experiencia positiva que han tenido en el Programa de Apoyo, sienten la necesidad de seguir adquiriendo consultorías y realizar capacitaciones como una política permanente de la empresa, ya que han visto resultados concretos. En particular, consideran que es fundamental llevar a cabo dos capacitaciones al año para el personal.

La empresa es socia de CIG desde enero de 2003, cuando se asociaron para hacer uso de los Incentivos, por lo que no habían recibido otros servicios de Cámara antes de convertirse en usuaria del Programa de Apoyo. Además, el Programa ha sido importante ya que ha permitido cambiar la opinión que tenían sobre las consultorías, ya que previamente a las Asistencias Técnicas realizadas a través de los Incentivos, creían que los consultores y los servicios de consultoría tenían costos muy elevados,



inaccesibles para una empresa como la suya. Entonces, a partir de la ayuda que brinda CIG con los Incentivos, las consultorías se han vuelto asequibles, y destacan el nivel y el profesionalismo de los consultores, pero subrayando siempre la tarea de Cámara. En este sentido, la Sra. de Hegel y el Sr. Fernández marcan como muy importante el trabajo que realiza el Programa de Apoyo, ya que sin el subsidio no podrían costear los SDE. Igualmente, opinan que debería existir una mayor flexibilidad en la utilización de los Incentivos.

Por otro lado, sienten que el Programa les ha servido para ver a CIG como algo más concreto, más cercano, ya que la imagen que tenían eran la de una Institución que estaba sólo para tratar problemas políticos. Según su apreciación, esta es la verdadera razón de ser de Cámara de Industria, no sólo quedarse en temas políticos, sino como una referencia concreta de apoyo a los empresarios. Dicen que les gustaría recibir mayor información, además de que CIG se encargue ella misma de brindar certificación para HACCP, pero cree que igualmente el Programa de Apoyo ya otorga una ayuda muy importante, aunque creen que existen otras empresas que podrían interesarse en el Programa, pero que desconocen su existencia. Opinan que es importante que el Programa continúe ya que les falta implementar algunos cambios al interior de la empresa, y consideran que en tres meses se estarían viendo más resultados de las Asistencias Técnicas implementadas.

## Conclusiones Finales

Antes de entrar en detalle, debemos volver a marcar que el presente Estudio de Casos no pretende tener representatividad estadística debido al tamaño reducido de la muestra, pero se pueden inferir algunos de los efectos directos e indirectos que ha tenido el Programa de Apoyo de CIG sobre el universo de las empresas usuarias.

Como una primera aproximación, podríamos decir que el impacto del Programa en líneas generales ha sido positivo, aunque las variables sobre las que ha influido de manera más relevante no han sido las mismas en todas las MIPyMEs relevadas. En esto hay que tener en cuenta que el tipo de impacto, su magnitud y el plazo de tiempo en que se pueden empezar a ver resultados varía de acuerdo al SDE realizado, especialmente cuando estos son de cierto grado de complejidad que requieren un tiempo de maduración o diferentes fases de implementación.

Sin embargo, podemos extraer conclusiones y exponer algunos datos cuantitativos, siempre teniendo en cuenta el tamaño reducido de la muestra. En particular, hemos comparado la situación económica de las empresas previa a su participación en el Programa de Apoyo de CIG con la posterior, a fin de obtener una medida de los impactos del Programa.

En primer lugar, el aspecto más favorable se da a través del incremento del nivel de utilidades, ya que entre el período anterior a la realización de SDE por medio del Programa y la posterior, las ganancias de las empresas crecieron en promedio un 99,23%, con una mediana del 50%. En esto ha influido el aumento de las ventas mensuales, con una mediana del 22,5% y una media del 27,19%. A la vez, es importante remarcar que los costos totales subieron con una mediana del 17,37% y una media del 21,71%, lo que implica que el costo medio de las ventas cayó. Esto no es casualidad, debido a que una parte importante de los SDE realizados por las empresas estudiadas estuvieron enfocados en el área productiva y de costos, especialmente las Asistencias Técnicas. De esta manera, se produjeron mejoras administrativas, organizativas y productivas que redundaron en una mayor especialización de funciones, reducción de tiempos muertos, mayor eficiencia en la utilización de los recursos, entre otros efectos, en resumen, un incremento de la productividad en general.

Por otro lado, en lo que respecta a la situación patrimonial, la mediana del incremento de los activos es del 9,16% y en promedio crecieron un 11,99%, mientras que la mediana de la variación de los pasivos es del 0%, aumentando en promedio un 13,2%. De esta manera, todas las MIPyMES estudiadas han incrementado el patrimonio neto en un rango que va del 7,09% al 13,25%, con una media del 10,36% y una mediana del 10,26%.

También hay que destacar que no sólo hay que ver los impactos que se “internalizan” en las empresas, como los que hemos expuesto, sino también las externalidades que se pueden generar y que tienen sus efectos sobre la sociedad en general. En este contexto, podemos hacer referencia a la generación de puestos de trabajo por parte de las empresas, ya que la cantidad de trabajadores se incrementó en promedio un 7,17%, con una mediana del 6,76%, contribuyendo a un mayor nivel de empleo de la población. A la vez, de acuerdo a las percepciones de los empresarios

encuestados, ha existido una mejora generalizada en las relaciones laborales, que es un aspecto que no se puede cuantificar, pero que coadyuva en la generación de un clima laboral adecuado que permita constantes mejoras de productividad.

En el Cuadro Estadístico que sigue a continuación, se pueden apreciar las tasas de variación de las variables relevadas en la encuesta, entre el período previo a la participación de las MIPyMEs en el Programa de Apoyo de CIG, y el posterior.

Cuadro Estadístico

|                           | Mediana | Media  | Mínimo  | Máximo  |
|---------------------------|---------|--------|---------|---------|
| Trabajadores              | 6,76%   | 7,17%  | -26,92% | 42,11%  |
| Activo                    | 9,16%   | 11,99% | 6,06%   | 23,59%  |
| Pasivo                    | 0,00%   | 13,23% | -10,71% | 63,64%  |
| Patrimonio Neto           | 10,36%  | 10,26% | 7,09%   | 13,25%  |
| Ventas                    | 22,50%  | 27,19% | 20,00%  | 43,75%  |
| Costo de producción       | 17,37%  | 21,71% | 15,00%  | 37,10%  |
| Utilidad Neta del Negocio | 50,00%  | 99,23% | 5,26%   | 291,67% |

En resumen, los factores que, en forma independiente o combinada, produjeron un crecimiento de los ingresos de las empresas como consecuencia de los SDE que han recibido, se pueden agrupar en siete categorías:

- i. optimización en la utilización de la mano de obra e insumos con un incremento de la productividad;
- ii. adopción de nuevas técnicas y procesos administrativos y contables;
- iii. cambios en la estructura organizativa y especialización de funciones que produjeron incrementos de productividad;
- iv. mejor compra o sustitución de insumos que bajaron costos;
- v. mayor diversificación de la oferta de productos y ampliación de la cartera de clientes;
- vi. mejor comprensión sobre la demanda y el mercado;
- vii. mayor conocimiento y control de la estructura de costos.

Debemos resaltar el hecho de que el Programa de Apoyo de CIG también ha tenido impacto en bienes no tangibles, como la posibilidad de establecer y estrechar vínculos con otros empresarios, con clientes, proveedores de SDE, en fin, con la sociedad en general. Esto abre las puertas para lograr incrementos de productividad y ventas en el futuro, que redundarán en mayor crecimiento para las empresas y generación de fuentes de trabajo.

Finalmente, no debemos olvidarnos de la relación de las empresas con el Programa y Cámara de Industria de Guatemala, ya que uno de los objetivos debe ser el de permitir un mayor acercamiento de los empresarios con la Institución. Es importante notar que dos de las cuatros empresas visitadas no habían recibido ningún servicio de CIG previamente a la participación en el Programa de Apoyo, pese a ser socias desde hace algunos años, mientras que las otras dos se asociaron a partir de tomar conocimiento de la existencia del Programa. En este contexto, uno de los

impactos en bienes no tangibles del Programa, es el de lograr un efecto reputación para CIG, con un mayor prestigio entre los asociados como una Institución que satisface las necesidades concretas de los empresarios. Además, por supuesto, de generar nuevos socios para CIG.

Con este trabajo, esperamos haber realizado una contribución al estudio de las problemáticas que desafían a las MIPyMEs y de la efectividad que ha tenido el Programa de Apoyo de CIG para enfrentarlas, ya que este sector empresarial, por su importancia en el total de la producción y el empleo, es un factor clave sobre el cual debe apoyarse cualquier estrategia de desarrollo económico para Guatemala.

## **ANEXO**

## SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

### ENCUESTA ESTUDIO DE CASOS

(Todos los datos proporcionados son confidenciales)

NOMBRE Y APELLIDO: .....  
FECHA DE NACIMIENTO: ...../...../..... SEXO: F / M  
LUGAR DE NACIMIENTO..... ESTADO CIVIL: S / CA / V / D  
DOMICILIO..... TEL.....  
ZONA..... OCUPACIÓN CONYUGE.....  
NIVEL EDUCATIVO ALCANZADO.....

### DATOS DE LA UNIDAD FAMILIAR

Nº DE PERSONAS QUE:

1) PERTENECEN A LA UF (CÓNYUGE, HIJOS, HERMANOS).....  
.....  
2) APORTAN A LA UF.....

### INFORMACION DE LA EMPRESA

NOMBRE.....  
DIRECCIÓN.....  
TEL.....  
SECTOR ECON: C / I / S. ACTIVIDAD:.....  
TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO..... No. DE EMPLEADOS.....  
LOCAL: PROPIO / ALQUILADO / OTROS. TIPO DE LOCAL: FIJO / AMBULANTE  
FINANCIAMIENTO DEL NEGOCIO: FONDOS PROPIOS..... CRÉDITO BANCARIO.....  
OTRAS ENTIDADES DE FINANCIAMIENTO..... FAMILIARES..... OTROS.....  
NIVELES DE VENTAS: BUENAS..... REGULARES..... MALAS.....  
ENE..... FEB..... MAR..... ABR..... MAY..... JUN..... JUL..... AGO..... SEP..... OCT..... NOV..... DIC.....

PRINCIPALES PRODUCTOS QUE COMPRA.....  
.....  
.....

PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE.....  
.....  
.....

### ENCUESTA

1 ¿Qué cursos de Capacitación y/o servicios de Consultoría tomó dentro del Programa?

1.....  
2.....  
3.....  
4.....  
5.....  
6.....

¿Cuál fue el costo? 1..... 2..... 3.....  
4..... 5..... 6.....

2¿Cómo se enteró de los cursos de Capacitación y/o servicios de Consultoría?.....  
.....  
.....

3¿Qué esperaba de la Capacitación y/o Consultoría? ¿Cuáles eran sus expectativas?.....  
.....  
.....

4¿Obtuvo beneficios de la Capacitación y/o Consultoría?.....

|   |  |
|---|--|
| a) ¿Modificó su forma de trabajo? (realiza planes de trabajo, proyecciones, etc.) |  |
| b) ¿Cambió de proveedores?  |  |
| c) ¿Disminuyeron en algo sus costos?  |  |
| d) ¿Aumentaron sus ventas?  |  |
| e) ¿Amplió su campo de ventas?  |  |
| f) ¿Mejóro el clima organizacional? (mejora en las relaciones laborales)          |  |
| g) ¿Generó fuentes de trabajo?  |  |
| h) Otros  |  |

Comentarios (ej. causas, porcentajes, etc) .....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5¿Piensa que esto le pasa a Ud. o a todos? .....  
.....  
.....

6¿Que vínculos creó a través de la Capacitación y/o Consultoría?.....  
.....  
.....

7¿Realizó alguna nueva inversión en su negocio?.....  
.....  
.....

8¿Planea realizar una inversión en su negocio?.....  
.....  
.....

9¿Había realizado cursos y/o consultorías antes de que existan los Incentivos?.....  
¿Quién fue el oferente?.....

10¿En alguno tuvo un subsidio del 100%?.....  
.....

11¿Por qué no había realizado? (en caso de respuesta negativa a 9).....  
.....

12¿Qué es el Incentivo para Ud.?.....  
.....

13¿Si hubiera tenido el dinero que le cubrió el Incentivo, qué habría hecho con él?.....  
.....

14¿Cuánto tiempo más se capacitaría y/o adquiriría Consultoría?.....  
.....

15¿Es socio de CIG? ..... ¿Desde cuándo? .....

16Antes de conocer el Programa de Apoyo, ¿había recibido otros servicios de CIG? ¿Qué le  
parecieron? .....  
.....

17Antes de tomar Capacitación y/o Consultoría a través del Programa de Apoyo de CIG, ¿qué  
opinión tenía de estos servicios y de los consultores que los ofrecen?.....  
.....

18¿Y ahora?.....  
.....

19¿Qué opina del Programa de Apoyo? ¿Le parece importante el trabajo que realiza? .....  
.....

20¿Qué opinión tiene Ud. de CIG? .....  
.....

21¿Qué otros servicios o respaldo le gustaría recibir de CIG? .....  
.....

**Comentarios Adicionales** .....  
.....  
.....



## **ANÁLISIS ECONÓMICO (ANTES)**

**CANTIDAD DE TRABAJADORES:**  
**PROMEDIO HORAS TRABAJADAS MENSUALES:**  
**TOTAL HORAS-HOMBRE MENSUALES:**

### **BALANCE GENERAL**

DISPONIBLE (dinero en caja o bancos):.....  
CUENTAS POR COBRAR:.....  
INVENTARIO (mercad./ mat. prima/ prod./etc):.....  
.....  
.....  
.....  
ACTIVO FIJO:.....

TOTAL ACTIVO:.....

Proveedores:.....  
Bancos, Financieras, Usureros:.....  
TOTAL PASIVO:.....

PATRIMONIO: \_\_\_\_\_

### **ESTADO DE RESULTADOS (mensual)**

VENTAS (contado y crédito):.....  
.....  
.....  
COSTO DE VENTA DE PRODUCCIÓN:.....  
.....  
.....  
.....

GASTOS EN GENERAL:.....  
Personal:.....  
Alquiler:.....  
Transp. Fletes:.....  
Luz, Tel, Agua:.....  
Intereses s/ préstamos.....  
Otros:.....

UTILIDAD NETA DEL NEGOCIO:\_\_\_\_\_

## **ANALISIS ECONOMICO (DESPUÉS)**

**CANTIDAD DE TRABAJADORES:**  
**PROMEDIO HORAS TRABAJADAS MENSUALES:**  
**TOTAL HORAS-HOMBRE MENSUALES:**

### **BALANCE GENERAL**

DISPONIBLE (dinero en caja o bancos): .....  
CUENTAS POR COBRAR: .....  
INVENTARIO (mercad./ mat. prima/ prod./etc): .....

.....  
.....

ACTIVO FIJO: .....

TOTAL ACTIVO: .....

Proveedores: .....

Bancos, Financieras, Usureros: .....

TOTAL PASIVO: .....

PATRIMONIO: \_\_\_\_\_

### **ESTADO DE RESULTADOS (mensual)**

VENTAS (contado y crédito): .....  
.....

COSTO DE VENTA DE PRODUCCIÓN: .....  
.....

.....  
.....

GASTOS EN GENERAL: .....

Personal: .....

Alquiler: .....

Transp. Fletes: .....

Luz, Tel, Agua: .....

Intereses s/préstamos .....

Otros: .....

UTILIDAD NETA DEL NEGOCIO: \_\_\_\_\_