

UNIVERSIDAD DE “LA SALLE”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
FINANCIERAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Proyecto de Grado

“PROPUESTA DE LA RESTRUCTURACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE MARKETING”

Caso: Mutual La Primera S.A.

Por

Juan Pablo Rodríguez Crespo

Tutor: Lic. MSc. Gonzalo Salgueiro V.

Proyecto de grado presentado para la obtención del Grado de
Licenciatura en Ingeniería Comercial

La Paz, Bolivia

2015

Dedicatoria

EL presente proyecto de grado está dedicado a mi familia, a mi esposa Claudia por su paciencia, consejos y amor incondicional, a mi hijita Sophia luz de vida y fuente de inspiración para toda tarea o proyecto a emprender y a mi hijito Mathías ilusión eterna que desde su lugar en el cielo hizo posible mantenernos de pie a pesar de tantas dificultades.

Agradecimientos

Agradezco a mis padres Amelia y Roger por formarme integralmente dentro de una excelente familia que me permite hoy en día poder formar la mía bajo tan hermosos referentes de amor y por brindarme la oportunidad de ser educado en La Salle tan prestigioso centro de formación, a mis hermanos Roger y Mauricio por su ejemplo y consejos, a la familia Mendoza Salvatierra por brindarme todo su apoyo y amor a lo largo de todos estos años, a todos y cada uno de los profesores y licenciados que me han formado académicamente desde el colegio , una mención especial para el Lic. Rafael Ortiz que hizo posible la culminación de este proyecto, por otra parte también quiero agradecer a todas las personas que aportaron tanto en el proyecto como en mi vida, a todas las personas especiales, hermanos del colegio, universidad, equipo y trabajo por ser parte fundamental para formar mi temperamento, criterio y personalidad

Y finalmente agradecer a ese ser supremo que poniendo algunas pruebas que aunque inexplicables en mi vida me demostró una y otra vez que de su mano nada es imposible dándome cada día nuevas ilusiones por las cuales seguir, gracias SEÑOR

Juan Pablo Rodríguez Crespo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I	14
1. MARCO REFERENCIAL	14
1.1 Antecedentes	14
1.1.1 Antecedentes del Mercado Financiero en Bolivia.....	14
1.1.2 Ranking : Mutuales de Ahorro y Préstamo.....	16
1.1.3 Estudios Internacionales.....	17
1.2 DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	17
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.3.1 Formulación del Problema	20
1.3.2 Problema Principal	21
1.3.3 Problemas Secundarios	21
1.4 OBJETIVOS	22
1.4.1 Objetivo General	22
1.4.2 Objetivos Específicos.....	22
1.5 JUSTIFICACIÓN	23
1.5.1 Justificación Teórica	23
1.5.2 Justificación Social.....	23
1.5.3 Justificación Metodológica.....	23
1.5.4 Justificación Técnica	24
1.5.5 Justificación Económica	24
1.6 ALCANCES Y APORTES	24
1.6.1 Alcances.....	24
1.6.2 Delimitación Temporal.....	25
1.6.3 Delimitación Espacial	25
1.6.4 Delimitación Conceptual	25
1.6.5 Aportes.....	25
1.6.6 Aportes Propios.....	26

Capítulo II

2 Marco Teórico	27
------------------------------	----

2.1 Administración.....	27
2.1.1 Definición de Administración.....	27
2.2. Recursos Humanos.....	28
2.2.1 Las Personas Como Socias de la Organización.....	29
2.2.2. Aspectos Fundamentales de La Gestión Moderna de Personas.....	31
2.2.3. Los Seis Procesos de La Gestión del Talento Humano.....	32
2.3	
Finanzas.....	34
2.4Tecnología.....	35
2.5 Proceso Administrativo.....	36
2.5.1 Planeación.....	36
2.5.2 Organización.....	37
2.5.3 Integración De Personal.....	38
2.5.4 Dirección.....	38
2.5.5 Control.....	38
2.6 Planificación.....	39
2.6.1 Importancia y Necesidad de La Planificación.....	40
2.6.2 Definición de Planes.....	41
2.6.3 Características Básicas de La Planificación.....	42
2.6.4 Clases De Planificación y Características.	43
2.6.5 Planificación Estratégica.....	44
a) Estrategia	44
b) Administración estratégica	44
c) Cómo formular una estrategia	45
2.6.6 Planificación Operativa	45
2.6.7 Planificación Operativa o Administrativa	46
2.6.8 Planificación Económica e Social.....	46

2.6.9 Planificación Física o Territorial.....	46
2.6.10 Planificación de Corto Plazo	46
2.6.11 Planificación de Mediano Plazo.....	46
2.6.12 Planificación de Largo Plazo	47
2. 7 Estrategia.....	47
2.7.1. Definición de Estrategia.....	47
2.7.2. Principios de La Evolución de Estrategia.....	47
2.7.3 Estrategia y Táctica.....	50
2.8 Comercialización.....	50
2.8.1 Concepto de Comercialización.....	50
2.8.2 Definición de La Micro-Comercialización.....	52
2.8.3 Definición de Macro-Comercialización.....	53
2.8.4. El Papel de La Comercialización en La Empresa.....	54
2.8.5 La Era del Comercio Simple	54
2.8.6 La Era de La Producción.....	54
2.8.7 La Era de La Venta.....	54
2.8.8 La Era del Departamento Comercial.....	55
2.8.9 La Era de La Compañía Comercial.....	55
2.9 Marketing.....	55
2.9.1 Definición de Marketing.....	58
2.9.2 Marketing Mix.....	59
2.9.3 Producto.....	59
2.9.4 Precio.....	59
2.9.5 Plaza.....	60
2.9.6 Promoción.....	60
2.9.7 Marketing de Productos.....	60
2.9.8 Marketing de Servicios.....	61

2.9.9 Servucción.....	61
2.9.10 Captar Clientes, Conservarlos Y Desarrollar Su Valor.....	62
2.9.11 Valor Para El Cliente.....	63
2.9.12 Satisfacción del Cliente.....	63
2.9.13. Fidelización del Cliente.....	63
2.9.14. Relación Entre Satisfacción del Cliente Y Fidelidad.....	64
2.9.15. Creación de Valor, Satisfacción y Lealtad.....	64
2.9.16. El Valor Percibido por El Cliente.....	65
2.9.17 Cómo Obtener La Lealtad de Los Clientes.....	66
2.9.18 Atención Al Cliente.....	66
2.10 MERCADO.....	68
2.11 Planificación Estratégica Comercial.....	68
2.11.1 Planificación Estratégica.....	68
2.11.2 Estrategia.....	69
2.11.3 Planeamiento de Una Estrategia Comercial.....	69
2.12 Definición de Visión Y Misión.	70
2.12.1 Visión.....	70
2.12.2 Misión.....	71
2.12.3 Objetivos.....	72
2.12.4 Valores.....	72
2.12.5 Toma de Decisiones.....	73
2.13 EL PLAN COMERCIAL ES UNA GUÍA DE CONTROL.....	73
2.14. PLANEACION ESTRATÉGICA.....	74
2.14.1 Proceso de La Planeacion Estratégica.....	74
2.14.2. Análisis Externo.....	76
2.15. Análisis de Situaciones Diagnóstico Foda.....	76
2.15.1 La Situación Interna.....	77

2.15.2 La Situación Externa.....	78
2.15.3 Análisis del Micro y Macro Ambiente.....	80
2.16 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	82
2.17 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	84
2.18 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	88
2.18.1 El Proceso de Decisión de Compra.....	90
2.18.2 Influencias en El Proceso de Compra.....	91
2.18.3 Excelencia en La Atención al Cliente.....	92
Capítulo III	
3 Marco Practico.....	96
3.1 Marco Practico.....	96
3.1.1 Mutua La Primera.....	96
3.1.2 Situación Actual de La Mutua “La Primera.....	97
3.1.3 Resultados de La Gestión Financiera 2011.....	99
3.1.4 Situación Patrimonial.....	101
3.1.5 Captación de Ahorristas.....	102
3.1.6 Cartera de Créditos.....	104
3.1.7 Participación en el Sistema de Mutuales de Ahorro y Préstamo.....	105
3.1.8 Tipos de Clientes.....	107
Capítulo IV	
4 Metodología de La Investigación.....	109
4.1 METODOLOGÍA.....	109
4.1.1 Enfoque Cualitativo.....	110
4.1.2 Enfoque Cuantitativo.....	110
4.2 TIPOS DE ESTUDIO.....	111

4.2.1 Tipo de Estudio Descriptivo.....	111
4.2.2 Tipo de Estudio Exploratorio.....	111
4.3 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	112
4.3.1 Fuentes Primarias de Recolección de Datos.....	112
4.3.2 Fuentes Secundarias de Recolección de Datos.....	112
4.3.3 Fuentes de Información General.....	112
4.3.4 Fuentes de La Información Especializada.....	113
4.4 TÉCNICAS.....	113
4.4.1. Determinación de Universo y Muestra.....	113
4.4.2 Universo de Estudio.....	114
4.4.3 Muestra.....	114
4.4.3.1 Tamaño de La Muestra.....	114
4.4.4 Instrumentos.....	116
4.4.4.1 Entrevista.....	116
4.4.4.2 Encuesta a Cliente (Visitantes)	116
4.4.5 Encuesta a Clientes Dentro El Establecimiento.....	118
4.5 ALCANCES Y APORTES.....	119
4.5.1 Alcances	119
4.5.1.1 Alcances Tecnológicos.....	119
4.5.1.2 Alcances Geográficos.....	120
4.5.1.3 Alcances Estructurales.....	120
4.5.1.4 Alcances Temporales.....	120
4.5.2 Aportes.....	120
4.6 CRONOGRAMA.....	121

Capítulo V

5 Resultados Obtenidos	122
5.1 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	122
5.2 ENTREVISTA EJECUTIVOS Y CLIENTE EXTERNO.....	124
5.2.1 Foda.....	124
5.2.2 Acciones Estratégicas Del Foda.....	125
5.2.3 Análisis.....	126
5.2.4 Resultados de Encuestas a Clientes Externos.....	127

Capítulo VI

6 Propuesta	137
6.1 INTRODUCCIÓN.....	137
6.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	137
6.3 ORGANIGRAMA.....	138
6.4 CARGOS.....	139
6.5 ANALISIS FINANCIERO.....	145
6.6 PRESUPUESTO.....	147

Capítulo VII

7 Conclusiones y Recomendaciones	149
7.1 Conclusiones.....	149
7.2 Recomendaciones.....	150
Bibliografía.....	152
ANEXOS	154

INTRODUCCIÓN

Si buscamos entre los antecedentes de los axiomas del marketing veremos que este está destinado enteramente a dirigir las acciones de la empresa, en términos generales, el marketing es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda de que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales.

Pero más allá de esta definición podemos ver que el marketing tiene las siguientes 1) Identificar las necesidades del consumidor, 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa. 4) conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor", es decir que el marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

Pero más allá de estas actividades vemos también que el **marketing es un proceso social y administrativo**: Se considera un proceso social porque intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas. Según Kotler, el punto de partida de la disciplina del marketing radica en las necesidades y deseos humanos.

Además el **marketing promueve el intercambio de productos de valor con sus semejantes**: para que el intercambio tenga lugar deben reunirse cinco

condiciones: 1) Que existan al menos dos partes, 2) Que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte, 3) Que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega, 4) Que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta, 5) Que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra parte.

También el **marketing es una función de la empresa:** Porque comprende una serie de actividades (identificación de oportunidades, investigación de mercados, formulación de estrategias y tácticas, etc.) con objetivos propios, pero que están estrechamente interrelacionados con los otros departamentos, para de esta manera servir a los objetivos globales de la empresa.

El marketing también **está orientado a la identificación y satisfacción de necesidades y deseos:** Por tanto, una de las tareas más importantes del marketing es identificar las necesidades y deseos que existen en el mercado, para luego, satisfacerlos de la mejor manera posible con un producto o servicio, lógicamente, a cambio de una utilidad o beneficio.

El marketing también **evalúa la capacidad productiva de la empresa:** Para cumplir esta función, los mercadólogos necesitan evaluar las reales capacidades productivas de la empresa por 3 razones fundamentales: Asegurar la calidad, conocer el "tope" de su capacidad productiva y determinar los puntos de equilibrio.

El marketing **utiliza un sistema total de actividades comerciales:** Un sistema es un conjunto de elementos que actúan e interactúan entre sí para lograr objetivos determinados en un periodo de tiempo específico.

Entonces, el marketing es un sistema porque tiene un conjunto de elementos que se conocen como la mezcla de mercadotecnia o las 4 P's (Producto, Precio, Plaza "Distribución" Promoción o Publicidad); los cuales, coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.

La mezcla de marketing, es un pilar fundamental para que una empresa participe y sea competitiva en el mercado, pues apunta a satisfacer las necesidades y deseos de su mercado meta mediante la oferta de un producto o servicio; el cual, necesita ser promovido o promocionado para que sea conocido y recordado, además, tiene un precio expresado en términos monetarios, y finalmente, encuentra los medios para que llegue al cliente (Distribución o Posición).

Por otra parte el **marketing debe cumplir las metas de la empresa para mantenerla en vigencia**: Las actividades de marketing se realizan para coadyuvar al logro de aquellos objetivos (a corto, mediano y largo plazo) que la empresa se ha propuesto. Para ello, debe participar de forma sinérgica con todas las demás actividades (financiera, administrativa, producción, etc.).

Además el marketing se encarga de las relaciones con los clientes en beneficio de la organización: "No tenemos un departamento de mercadotecnia: tenemos un departamento de clientes" afirma el Director General de Southwest Airlines, HellKellner.

Esta afirmación nos muestra la convicción de una empresa orientada a mantener relaciones a largo plazo con sus clientes. Sin lugar a dudas, una de las actividades más importantes del marketing es el de establecer vínculos permanentes entre la empresa y los clientes, con el objetivo de generar (si es posible) "clientes de por vida".

El marketing es un instrumento para competir con otras empresas: Según Al Ries y Jack Trout, todas las empresas tienen un segmento que conquistar y competidores que vencer o de quienes defenderse.

Esta definición nos recuerda que ninguna empresa es una "isla"; por tanto, necesita interiorizarse de las características de sus clientes y de las debilidades

y fortalezas de sus competidores; para luego, establecer un plan de acción que le permita posicionarse, defenderse y atacar.

Por lo tanto es necesario que cada institución u organización de productos o servicios cuente con un departamento de marketing adecuado a las necesidades de sus funciones, el contexto y responder a las demandas de los consumidores.

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes del Mercado financiero en Bolivia

Las Entidades Especializadas en Microfinanzas (EMF) están por debajo del 1%, es decir 0,9%. El índice de mora del sistema llega a 1,7%. Los bancos tienen un porcentaje de 2%, las mutuales de 2,7% y las cooperativas de 2,1%, en el primer semestre de 2012.

Sin embargo a comparación a septiembre de 2010 el porcentaje total bajo de 2,5% a 1,7%. Las mutuales en el mismo periodo alcanzaban un porcentaje de 4,1%, los bancos de 3,0% y las Entidades microfinancieras de 1,1%. Ésta última mantuvo un porcentaje bajo, casi sin variaciones. Las microfinancieras casi no muestran cambios significativos, mientras las mutuales sí, los bancos también y las cooperativas. Asimismo, hasta diciembre de 2001 la mora era más que las provisiones, hasta diciembre de 2004, en el cual la situación cambia, y al primer semestre de 2012 la segunda es más baja que la primera.

De acuerdo a datos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) la cartera en mora registra un saldo de \$us 157,5 millones, mayor en \$us 17,8 millones respecto al monto registrado al cierre de la gestión anterior. Asimismo el informe de la ASFI señala que las provisiones constituidas de \$us 307,3 millones, se distribuye en \$us 199,2 millones de provisiones específicas y \$us 108,1 millones de provisiones genéricas. Las provisiones específicas superan el monto de la cartera en mora, con lo cual el índice de cobertura se sitúa en 126,4%, índice inferior al cierre 2011 (136,2%), debido al incremento experimentado en la mora. Esta relación alcanza a 178,8% en las entidades

microfinancieras, 163% en las cooperativas, 113,1% en los bancos y 95,8% en las mutuales.

La ASFI para el análisis ha dividido el sistema bancario (BCO) en bancos comerciales (BCC) y en bancos especializadas en microfinanzas (Solidario, Los Andes Procredit y para el Fomento a las Iniciativas Económica). Éstos últimos conjuntamente con los fondos financieros (FFP) agrupan a las entidades especializadas en microfinanzas (EMF).

Es importante mostrar la mora debido a que esto permitirá determinar el porcentaje de capital que no puede ser tomado en cuenta como captado para su reinversión que influye a su vez en el modelo de costo beneficio que se presenta en la parte del marco práctico posteriormente

Evaluación

Por otra parte, Lenny Valdivia, directora de la ASFI, señaló que el crecimiento de los depósitos muestra la confianza que tienen los ahorristas en el sistema financiero, que sigue en constante aumento.

Los datos muestran que los ahorristas prefieren poner su dinero en la banca comercial y a plazo fijo, mientras otros prefieren en entidades especializadas en microfinanzas. De acuerdo a la información de la ASFI los depósitos a plazo fijo suman al primer semestre de 2012 \$us 4.550 millones. A diciembre de 2011 el indicador llegó a \$us 3.957 millones, por lo que la variación en el periodo analizado alcanza a \$us 593 millones.

Una de las razones sería el aumento de las tasas de interés pasivas. A diciembre de 2011 la misma estaba en bancos en 1,79% en moneda nacional y extranjera en 0,35, pero a junio de 2012 la primera sube a 2,41% y la segunda baja a 0,23, cuya variación motivó el ahorro en moneda nacional. Los depósitos a la vista también experimentaron una variación de \$us 260 millones. A

diciembre de 2011 la suma llegó a \$us 2.434 millones y al primer semestre de la presente gestión a \$us 2.694 millones.

Microfinanzas

Una de los aspectos que destaca Valdivia son las políticas que implementó el Ministerio de Finanzas y Economía Plural para aumentar la cartera en microfinanzas.

Pero también dentro del análisis se destaca el crédito destinado a la empresa, y en menor proporción al consumo y a la vivienda. El 42,2% del total de la cartera a las empresas se encuentra destinada al sector productivo (agropecuaria, industria, minería e hidrocarburos y construcción). Pero si se analiza por destino del crédito, el informe también muestra que el comercio mantiene el liderazgo y en segundo lugar se mantiene la industria manufacturera y en tercer lugar la construcción.

A pesar de ello, al cierre del primer semestre, la cartera de crédito a las empresas (gran empresa, PYME y microempresa) destinada a l sector productivo, alcanza a \$us 2.680 millones y registra un incremento de \$us 251 millones respecto al saldo del 31 de diciembre de 2011, originado en los bancos comerciales y las entidades de microfinanzas, con \$us 143 millones y \$us 103,1 millones, respectivamente, informa la ASFI¹.

1.1.2 Ranking: Mutuales de Ahorro y Préstamo

La Mutual que se encuentra en el primer lugar de este ranking es la Mutual la Primera, que mantiene el primer puesto del año pasado y que destaca en las dimensiones Gestión y Tamaño. El segundo lugar es de la Mutual El Progreso, que tiene los mejores resultados en las dimensiones Suficiencia de Capital,

¹Fuente: <http://nuevaeconomia.com.bo/productos/revista-articulos/finanzas/dentro-del-sistema-financiero-las-mutuales-de-ahorro-y-credito-registran-una-mora-mayor/>

Calidad de Activos, Gestión y Ganancias. La tercera, Mutual La Promotora, se destaca en la dimensión de Gestión.

En cuanto a cuotas de mercado al interior de este grupo, Mutual La Primera tomo un 1,9 por ciento adicional en Cartera Bruta. Mutual La Promotora consiguió capturar un 2,6 por ciento en Depósitos, un 2,2 por ciento en Activos y un 2,8 por ciento en Pasivos. Mutual La Paz tomó más un 2,5 por ciento más de cuota en Resultados Netos de la Gestión².

1.1.3 Estudios Internacionales

Proyecto Final de Grado: Universidad Cooperativa de Colombia, Edgar Fernando Cuenca Murillo Licenciado en, Creación departamento de Marketing para la empresa “CC Soluciones Efectivas SAS.” Bogotá Colombia³

En este Proyecto de grado se evidencio la necesidad de un departamento de Marketing para una empresa en el rubro de la construcción con posibilidades de mejorar su imagen y su posicionamiento en el mercado teniendo como resultado el mejorar la captación de inversiones externas teniendo a su vez el impacto positivo en las utilidades

1.2 DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

En una publicación realizada, en el semanario “Nueva Economía”, la misma que hace relevante algunos aspectos sobre la Mutual la Primera presentado lo siguiente:

²Fuente: <http://nuevaeconomia.com.bo/productos/revista-articulos/ranking/ranking-mutuales-de-ahorro-y-prestamo/>

³e s.slideshare.net/EDGARCUENCAM/tesis-creacion-departamento-de-marketing

Con más de 40 años encima, Mutual La Primera aparece en la posición más alta del sistema solidario de financiamiento a la vivienda, en términos de tamaño. De perfil conservador y pionera en lo que se viene a llamar “la banca de familia” dicha entidad financiera es líder casi en todos los indicadores del sistema mutualista durante la gestión 2006.

Con una postura más agresiva en el mercado, en la posición siguiente aparece Mutual La Paz, con una de las características marcada es la institución que registra la cartera de créditos hipotecarios con mayor plazo (30 años) dentro el sistema mutualista. Las dos mutuales de la ciudad de La Paz (La Primera y La Paz) van al frente en cuanto a activos, pasivos, patrimonio, depósitos y cartera.

La Promotora de Cochabamba es, hoy por hoy, la mutual más dinámica en términos de crecimiento, en términos de depósitos y cartera tampoco se queda atrás, pues casi siempre se sitúa en la tercera posición. La Plata de Sucre y El Progreso de Oruro son las otras Mutuales importantes del país, de acuerdo al comportamiento de sus principales indicadores el año pasado.

Mutual Guapay de Santa Cruz, que en las estadísticas aparece en tercer lugar de importancia, fue el trago amargo del 2006, pues es la entidad que mostró el desempeño menos eficiente, al cerrar dicha gestión con un patrimonio negativo. La Superintendencia observó los resultados de su balance anual correspondiente al 2006 y en el primer cuatrimestre de este año determinó su intervención administrativa con carácter preventivo debido a problemas patrimoniales, por vulnerar normas contables y por incumplir con un plan de fortalecimiento que tenía con Fondo de desarrollo del sistema financiero y apoyo al sector productivo (Fondesif).

No en vano, Fitch Ratings le otorgó la calificación de riesgo más baja (CCC) tanto para corto y largo plazo, como para emisor, que corresponde a títulos y emisores con alto riesgo de incumplimiento. Se espera que en el transcurso del año, Guapay pueda optimizar su solvencia patrimonial y alcanzar una situación más ventajosa en la que pueda negociar ya sea su capitalización o su fusión con alguna otra entidad. Sin embargo, dado el tiempo de debilidad financiera que arrastra lo más probable es que se pueda observar una salida ordenada del mercado.

Activos, pasivos y patrimonio

En activos y pasivos, los cuatro primeros lugares están ocupados por las Mutuales La Primera, La Paz, Guapay y La Promotora. Sin embargo, en lo que hace a patrimonio, La Primera y La Paz ostentan los primeros sitios, seguidos por El Progreso, La Promotora y La Plata. Guapay se ubica en el fondo con un patrimonio negativo de 3.8 millones de bolivianos.

Depósitos

Las Mutuales La Primera y La Paz encabezan el ranking de depósitos, seguidas por Guapay, La Promotora y El Progreso. La Primera tiene el mayor porcentaje de participación en el mercado (45%), a La Paz le corresponde el 25%, a Guapay el 11%, a la Promotora el 7% y a El Progreso el 5.3%. Las cinco entidades concentran el 82% de los depósitos. Sin embargo, en cuanto al crecimiento de captaciones, la primera ubicación corresponde a Mutual Pando con un incremento real de 44.7%. La Promotora tiene el segundo puesto con un crecimiento real de 22% y el tercero le corresponde a Mutual Paitití con un aumento de 15.4%.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La institución financiera Mutual la Primera S.A.” actualmente cuenta con un departamento de marketing que desempeña funciones de manejo de medios y desarrollo de elementos publicitarios en coordinación con la agencia de publicidad contratada.

Este departamento no cuenta con personal que identifique mercados, investigue el perfil del consumidor, identifique nuevos consumidores, haga seguimiento a la competencia, desarrolle productos y peor aún cree estrategias que permitan una penetración agresiva al mercado financiero.

Si bien existen directrices generales en referencia a los objetivos institucionales y están establecidas las metas de crecimiento anual, estas no son apoyadas de manera efectiva por un departamento de marketing quien pueda brindar información pronta y oportuna sobre los movimientos de la competencia, el crecimiento del mercado, identificar mercados potenciales y analizar las tendencias de los usuarios.

Todos estos aspectos ponen en duda el crecimiento efectivo de la institución que al desconocer esta información, no llega a establecer su real dimensión de crecimiento ya que tampoco conoce la percepción que tiene el cliente en cuanto a la prestación del servicio y los productos financieros que tiene la institución.

1.3.1 Formulación del Problema

La actual composición del departamento de marketing no cumple las funciones que debería de cumplir este departamento para el correcto desarrollo de las actividades de mercadotecnia, promoción y publicidad de la institución.

Si bien la institución a través de información muestra un crecimiento porcentual en referencia a la gestión anterior y es la primera en la captación de depósitos

(25%)⁴ en la ciudad de La Paz, este dato debe ser corroborado y contrastado con el mercado potencial existente en los mercados donde opera la mutual.

Por lo tanto la falta de una estructura y personal que genere información para la determinación y segmentación de mercados hace que se desconozca la real dimensión y potencial penetración de mercado, además se debe tomar también en cuenta que el sector financiero es el único que tiene clientes “mariposa”⁵ a los cuales se los debe fidelizar de manera constante, mostrando la solides financiera de la institución y los nuevos productos o servicios financieros que se ofertan.

Esta es la razón importante que toda institución en proceso de crecimiento y consolidación en el mercado debe contar con un departamento de marketing totalmente estructurado y adecuado a las necesidades de la institución y que responda a la satisfacción de los deseos de los consumidores o usuarios.

1.3.2 Problema Principal

La actual estructura del departamento de marketing no permite un flujo constante de información que permita la toma de decisiones pronta y oportuna para la identificación de nuevas oportunidades de negocio o mercados.

1.3.3 Problemas Secundarios

Debido a que el departamento de marketing es el encargado de generar información básica sobre la percepción de los clientes, satisfacción de los mismos, identificación de mercados potenciales, identificación de negocios y crear estrategias adecuadas para los programas de promoción y publicidad, los problemas secundarios repercuten en la falta de generación de información en los siguientes campos:

⁴Dato extraído del anuario 2012 Mutual La Primera.

⁵ Término de marketing utilizado para determinar a los clientes que son susceptibles a cualquier mínimo cambio o rumor y retiran sus ahorros o depósitos de manera inmediata.

- Desconocimiento de la percepción real del usuario o cliente sobre nuestros servicios.
- Desconocimiento del perfil del cliente
- Desconocimiento de nuevas oportunidades de negocios
- Desconocimiento de los movimientos de la competencia
- Falta de programas de promoción y publicidad adecuados a las necesidades reales de la institución.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de restructuración del departamento de marketing, a través de la identificación de los puestos, el perfil de los funcionarios y el manual de funciones, establecidos para el tipo de institución, los mismos que permitan a futuro la generación información confiable y exclusiva para la toma de decisiones pronta y oportuna por parte de los directivos, dando paso a la creación de estrategias agresivas y competitivas en el mercado financiero.

1.4.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del departamento de marketing.

Determinar y conocer el actual procesamiento de información para la toma de decisiones y la determinación de estrategias.

Plantear la creación de puestos en función a las necesidades de la institución.

Desarrollar el manual de funciones de cada puesto, el mismo que responda a las necesidades de la institución.

1.5 JUSTIFICACIÓN

1.5.1 Justificación Teórica

La dirección de marketing es uno de los pilares fundamentales de la carrera de la ingeniería comercial, ya que la literatura nos muestra que esta disciplina es la encargada de guiar a la organización mostrando las oportunidades de mercado existentes.

El conjunto de las operaciones de mercadotecnia en cada uno de los procesos del Marketing Mix nos muestra la imperiosa necesidad de que cada empresa u organización de servicios sin excepción debe contar con un departamento de marketing bien estructurado y con personal especialista en el área.

1.5.2 Justificación Social

El mejoramiento y reestructuración del departamento de marketing de la institución financiera Mutual “La Primera” permitirá elevar la calidad de servicio al cliente, ampliar la cartera de clientes en cuanto a captación de recursos y colocación de créditos dando como resultado el mejoramiento de la calidad de vida, creando además fuentes directas e indirectas de empleo. Por lo tanto el proyecto se justifica socialmente por ayuda a personas dentro y fuera de la organización.

1.5.3 Justificación Metodológica

La metodología de trabajo incluye el diseño y aplicación de un instrumento que pueda ser medido y evaluado, en este caso tenemos la encuesta, historiales de ventas, procesos documentales y la indagación a través de la entrevista, de cuyos resultados debe surgir un diagnóstico base para el diseño de la propuesta de mejoramiento.

1.5.4 Justificación Técnica

Una institución financiera como “La Primera” prestará todo el apoyo correspondiente y está dispuesta a aceptar la propuesta para la implementación, reestructuración y mejoramiento del departamento de Marketing, por lo tanto el proyecto es técnicamente viable para su aplicación.

1.5.5 Justificación Económica

Al mejorar y reestructurar el departamento de marketing, se establecen parámetros que permiten a la institución contar con una ventaja competitiva para la identificación de las necesidades del mercado, además de otras oportunidades de negocio permitidas dentro el sistema regulatorio financiero de nuestro país, logrando de esta manera un mejoramiento económico para la organización.

1.6 ALCANCES Y APORTES

Los alcances del presente proyecto son la presentación de la propuesta de reestructuración del departamento de marketing el mismo que contenga el perfil de los funcionarios, el manual de funciones y el plan de acción para lograr un óptimo desempeño de dichos funcionarios.

1.6.1 Alcances

El alcance del presente proyecto de grado es de tipo académico-informativo y temporal ya que está dirigido a generar información a través de la investigación, la misma que pueda ser utilizada y adoptada para el planteamiento de las estrategias para crear una ventaja competitiva en los mercados que opera la Institución Financiera.

1.6.2 Delimitación Temporal

El tiempo a emplear de la propuesta es de cuatro meses a partir de la aprobación del proyecto. Para la realización de este estudio se trabajara conjuntamente la responsable del departamento de marketing, quien será la persona que proporcione la información necesaria.

1.6.3 Delimitación Espacial

El alcance geográfico de la propuesta estará delimitado, en las oficinas centrales de la Mutual “La Primera” ubicada en la ciudad de La Paz, en la Av. 16 de julio, edificio “La Primera”

1.6.4 Delimitación Conceptual

El proyecto estará basado en la teoría de la implementación del departamento de marketing, las funciones que debe realizar, los alcances que tiene en el contexto del mercado, la promoción, la publicidad y el perfil de los profesionales o especialistas en el área.

1.6.5 Aportes

Los aportes del presente proyecto de grado serán beneficiosos para la institución financiera y referencia para otras que deseen reestructurar su departamento de marketing, ya que permitirán conocer información confiable, obtenida de primera mano, la misma que estará sistematizada, analizada e incluirá planteamientos concretos sobre la reestructuración de departamentos de marketing en el ámbito financiero, además de la adecuada administración de los procedimientos para el manejo optimo del departamento, es de suma importancia el entender que el diseño del nuevo departamento ya será un

aporte como tal ya que generara una posición de este a la altura que permita la toma de decisiones oportunas.

1.6.6 Aportes Propios

La experiencia adquirida durante el desarrollo de la carrera, y el constante trabajo realizado en la Mutual “La Primera” me han permitido identificar los problemas existentes y de esta manera poder plantear soluciones concretas que permitan a la institución contar con elementos estratégicos propios.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN

2.1.1 Definición de Administración

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo, los individuos cumplen efectivamente objetivos específicos, esta definición debe aplicarse:

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación; organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Se aplica a todos los niveles organizacionales.
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar rentabilidad.
5. La administración persigue la productibilidad, la que implica eficacia y eficiencia.

Todos administran organizaciones, a lo que definiremos como un grupo de personas que trabajan en un bien común para generar rentabilidad. En las organizaciones comerciales, esta rentabilidad son las utilidades.⁶

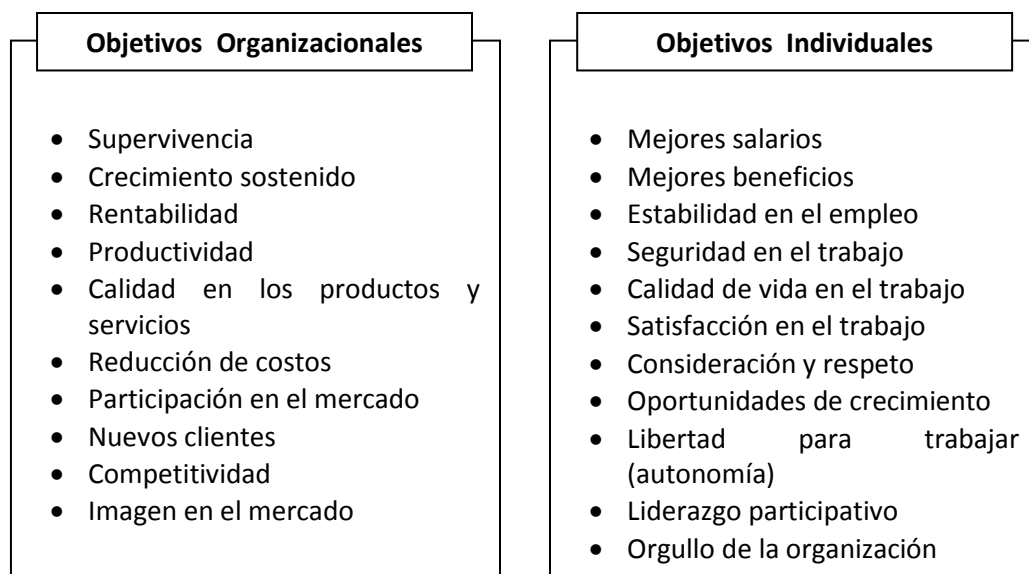
⁶ KOONTZ, Harold. "administración una perspectiva global". Ed. McgrawHill.Doceava ed. 2003, Pag. 26.

2.2 RECURSOS HUMANOS

Según I. Chiavento, el contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones, las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. El siguiente gráfico nos ilustra cuales son los objetivos organizacionales y cuáles son los objetivos individuales⁷.

GRÁFICO Nº 1

Objetivos Organizacionales y Objetivos Individuales



Fuente: [GTH 2004]

⁷ Gestión del Talento Humano – I. Chiavenato, 1ra Edición McGraw Hill, Colombia 2004, Pág. 5,7

2.2.1 Las Personas Como Socias de la Organización

Idalberto Chiavenato, expone que en los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología; los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimiento, capacidades y habilidades para la toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y consumidores contribuyen adquiriendo los bienes y servicios colocados al mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar sus fronteras.

Los socios están dispuestos a continuar invirtiendo sus recursos en la medida en que obtienen retornos y resultados satisfactorios de sus inversiones. Gracias al emergente sistémico o efecto sinérgico de la organización, la empresa consigue integrar todos los recursos ofrecidos por los diversos socios y apalancar sus resultados. Gracias a los resultados la organización puede proporcionar un retorno mayor con las contribuciones efectuadas y mantener la continuidad del negocio. En general las organizaciones buscan privilegiar a los socios más importantes: Hasta hace poco tiempo los accionistas e inversionistas eran los más privilegiados en la distribución y apropiación de resultados organizacionales. Esta asimetría está sustituyéndose por una visión sistémica e integral de todos los socios del negocio, ya todos son indispensables para el éxito de la empresa. El socio más íntimo de la

organización es el empleado: está dentro de ella y le da dinamismo: El Gráfico N° 2 nos permite comprender de manera más objetiva este concepto⁸.

GRÁFICO N° 2

PERSONAS: SOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN⁹		
Socios de la Organización	Contribuyen con:	Esperan retorno de:
Accionistas e Inversionistas	Capital de riesgo, inversiones	Ganancias y Dividendos, Valor agregado
Empleados	Trabajo, esfuerzo, conocimiento y habilidades	Salarios, beneficios, retribuciones y satisfacciones
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología.	Ganancias y nuevos negocios
Clientes y Consumidores	Compras y adquisiciones de bienes y servicios	Calidad, precio, satisfacción, valor agregado

Fuente: [GTH 2004]

⁸ Gestión del Talento Humano – I. Chiavenato, 1ra Edición McGraw Hill, Colombia 2004, Pág. 5,7

⁹ Gestión del Talento Humano – I. Chiavenato, 1ra Edición McGraw Hill, Colombia 2004, Pág. 9

2.2.2 Aspectos Fundamentales de la Gestión Moderna de Personas

Según Idalberto Chiavenato, (2004) considera que la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- 1 **Son seres humanos:** están dotados de personalidad propia profundamente diferente entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada a los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
- 2 **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos e inertes y estáticos.
- 3 **Socios de la organización:** son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos.

La ilustración del siguiente gráfico nos permite comprender de manera más sencilla y clara los aspectos expresados anteriormente¹⁰.

¹⁰ Gestión del Talento Humano – I. Chiavenato, 1ra Edición McGraw Hill, Colombia 2004, Pág. 9

GRÁFICO N° 3



Fuente: [GTH 2004]

2.2.3 Los Seis Procesos de la Gestión del Talento Humano

De acuerdo a I. Chiavenato, la gestión del talento humano tiene seis procesos que permiten una adecuada administración de los recursos humanos, mismos que son:

- 1 **Admisión de personas:** procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de previsión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.

¹¹ Gestión del Talento Humano – I. Chiavenato, 1ra Edición McGraw Hill, Colombia 2004,

- 2 ***Aplicación de personas:*** procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, y orientan y acompañan su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- 3 ***Compensación de las personas:*** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas remuneraciones y beneficios, y servicios sociales.
- 4 ***Desarrollo de personas:*** Procesos empleados para capacitar e incentivar el desarrollo profesional y personal: Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
- 5 ***Mantenimiento de personas:*** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para actividades de las personas. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.
- 6 ***Evaluación de personas:*** procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas, y verificar resultados. Incluye base de datos y sistema de información gerencial.

Todos estos procesos están relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere de un proceso de

desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas. Si el proceso de recompensas de personas no es completo, exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí, se trata pues de un modelo de diagnóstico de RRHH.¹²

2.3 FINANZAS

La administración financiera de una empresa suele estar concentrada en el análisis que se realice ante la toma de alguna decisión que puede resultar definitiva para la empresa, por lo que es importante el empleo de la administración financiera para lograr cumplir con los objetivos generales de las empresas.

Actualmente la administración financiera hace referencia a la manera en la cual, el gerente financiero debe visualizar los aspectos de la dirección general, sin embargo en tiempo pasado el mismo solo debía ocuparse de la obtención de los fondos junto con el estado de flujo de tesorería de dicha empresa. La combinación de factores como la competencia, la inflación, los avances de la tecnología que suelen exigir un capital de trabajo.

La comprensión de los conceptos, técnicas y prácticas presentados a lo largo del texto harán que se familiarice con las actividades y decisiones del administrador financiero. Puesto que la mayoría de las decisiones comerciales se miden en términos financieros el administrador financiero juega un papel clave en la operación de la empresa

Además la importancia que representan las operaciones de administración financiera internacional es la principal causa por la cual los gerentes financieros

¹² Gestión del Talento Humano – I. Chiavenato, 1ra Edición McGraw Hill, Colombia 2004, Pág. 15

ahora deben ocuparse de asumir sus respectivas responsabilidades de dirección general. Estos factores han obligado a las instituciones empresariales un grado de flexibilidad para poder sobrevivir como un medio expuesto a los cambios permanentes.¹³

2.4 TECNOLOGÍA¹⁴

Es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes o servicios que facilitan la adaptación al medio y satisfacen las necesidades de las personas. Es una palabra de origen griego, τεχνολογία, formada por *téchnē* (τέχνη, "arte, técnica u oficio") y *logía* (λογία), el estudio de algo. Aunque hay muchas tecnologías muy diferentes entre sí, es frecuente usar el término en singular para referirse a una de ellas o al conjunto de todas. Cuando se lo escribe con mayúscula, tecnología puede referirse tanto a la disciplina teórica que estudia los saberes comunes a todas las tecnologías, como a educación tecnológica, la disciplina escolar abocada a la familiarización con las tecnologías más importantes.

La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico, pero también ha producido el deterioro de nuestro entorno (biosfera). Las tecnologías pueden ser usadas para proteger el medio ambiente y para evitar que las crecientes necesidades provoquen un agotamiento o degradación de los recursos materiales y energéticos de nuestro planeta

Históricamente las tecnologías han sido usadas para mejorar y satisfacer las necesidades esenciales (alimentación, vestimenta, vivienda, protección personal, relación social, comprensión del mundo natural y social), para obtener placeres corporales y estéticos (deportes, música, hedonismo en todas sus formas) y como medios para satisfacer deseos (simbolización de estatus,

¹³ Lawrence J. Gitman, Administración Financiera, decima edición, México, 2003, Pág. 7

¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa>

fabricación de armas y toda la gama de medios artificiales usados para persuadir y atraer a las personas).

A pesar de lo que afirmaban los Luditas, y como el propio Marx señalara refiriéndose específicamente a las maquinarias industriales, las tecnologías no son ni buenas ni malas. Los juicios éticos no son aplicables a las tecnologías, sino al uso que hacemos de ellas: un arma puede usarse para intimidar a una persona y apropiarse de sus bienes o para salvar la vida intimidando a la persona que este atacando a otra.

2.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde la óptica de los autores de la escuela neoclásica del proceso administrativo denotamos las siguientes:

2.5.1 Planeación

Para entender cabalmente cuales son los aspectos que comprenden la planeación, debemos mencionar, en primer lugar, que para obtener resultados es necesario actuar. En general, hay dos formas de hacer que el trabajo se cumpla:

1.- improvisar, es decir, realizar las tareas que parezcan necesarias, resolver los problemas a medida que surjan, y aprovechar las oportunidades que se presentan. Esta forma puede dar resultados, pero en general exige la presencia de un genio que pueda dominar todo el trabajo.

2.- pensar por adelantado que es lo que se desea alcanzar a la forma de conseguirlo. La formulación de planes constituye una representación mental de éxitos futuros. La planeación simplifica en gran medida la tarea de un

administrador y facilita el esfuerzo coordinado, Si sabemos hacia dónde vamos, sin duda nos será más fácil llegar ahí.

La planeación implica una visión futura, ya que da una situación actual (SA) se espera llegar a un resultado final (RF), para lo que se requiere del transcurso del tiempo.

Para llegar al resultado final, existen varios caminos y, por lo tanto, hay que elegir las opciones y los medios idóneos que nos permitan alcanzar los objetivos esperados.¹⁵

La forma en que la planeación se vincula con la operación que la SA avance, logrando estados diferentes en el tiempo, bajo un espacio condiciones también diferentes.

En concepto la planeación, antes de emprender cualquier acción administrativa, es preciso determinar los resultados que pretendan lograr un organismo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funciones eficazmente. Esto solo se puede lograr a través de la planeación.

2.5.2 Organización

Implica una estructura de funciones y puestos atencionales y formalizadas. Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizara cuales tareas y quien será responsable de los resultados de la conjunción e incertidumbre respecto a la asignación de actividades, y para tener redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.¹⁶

¹⁵ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. "como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa". Ed. THOMSON. Quinta ed. México. 2002. Pag.20.

¹⁶ KOONTZ Harold, "administración una perspectiva global", Ed. McGraw Hill. Doceava ed. 2003, Pag.242

2.5.3 Integración de Personal

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional.

Estos realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento de fuerzas de trabajo, el inventario de de las personas disponible y el reclutamiento, selección, contratación, asenso, evaluación. Planeación de carreras compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.¹⁷

Es evidente que la integración de personal debe inculcarse de manera estrecha con las funciones de organizaciones, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos.

2.5.4 Dirección

Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales tal como quedara de manifiesto en las exposiciones sobre estas función las ciencias de la conducta realiza su mayor contribución a la administración justamente en esta área, al analizar los conocimientos permitidas sobre la dirección, en los actores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación.¹⁸

2.5.5 Control

Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que sean cumplidos los objetivos de la empresa y los objetivos ideales para alcanzarlos.

¹⁷ IBIDEM, pag.364

¹⁸ KOONTZ Harold, "administración una perspectiva global", op. Cit. pag.494

Planeación y control están estrechamente relacionados hay incluso autores sobre toma de administración q considera que esta funciones no puedan superarse, no obstante desde el punto de vista conceptual es convenientemente separarlos.

La planeación y el control pueden concebirse como un par de hojas de la misma tijera, la tijera no funcionara sin las dos hojas, dado que el desempeño debe medirse con base a ciertos criterios establecidos ¹⁹

2.6 Planificación

Muchas veces se tiende a realizar las cosas sin planificar: porque existe "impaciencia", porque "pensar" parece una actividad "improductiva" que no produce resultados y porque generalmente ocurre que lo "urgente" desplaza lo "importante".

Todo negocio, como sabemos, está siempre expuesto a ciertos riesgos. Hay cambios imprevistos en el mercado, aumento en las tasas de interés, baja en la demanda, se instala un competidor cercano, aparece de un sustituto del producto, etc. Todos estos riesgos pueden ocasionar la quiebra o el cierre de la empresa. La planificación no tiene que ver solamente con los aspectos productivos.

También puede faltar dinero por no planificar financieramente y encontrarse con un "descubierto" en el banco. La falta de planificación también puede generar fallas en el diseño del producto o falta de stock justo cuando aumentan las ventas.

¹⁹ IBIDEM, pag.640

Como empresario, es necesario reducir la vulnerabilidad de la empresa para poder hacer frente a los imprevistos cuando estos se presenten. Caso contrario, cualquier cambio externo puede obligar a cerrar el negocio.²⁰

2.6.1 Importancia y Necesidad de la Planificación

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Además los planes son la guía para que:

- La organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos
- Los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados
- Pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

²⁰ STONNIER, James Administración Ed. Prentice Hall Hispanoamericana Barcelona, 1999, pág. 167.

2.6.2 Definición de Planes

Entre conceptos de varios autores pudimos enfocar las siguientes definiciones:

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996).

"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998).

"Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." (Jiménez, 1982). Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

"Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry, 1987).

En prácticamente todas las anteriores definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas).

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión

(anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro).

Todo plan tiene tres características:

1. debe referirse al futuro
2. debe indicar acciones
3. existe un elemento de causalidad personal u organizacional.²¹

2.6.3 Características Básicas de la Planificación

Sentido de Proceso: la planificación es una actividad continua, un reajuste permanente entre medios, actividades, fines y procedimientos. *Vínculo con el Medio:* Tiene en cuenta los diferentes factores sociales y factores contingentes que conforman el escenario donde se desarrolla. En muchos casos, este vínculo con el medio se efectúa a través de un diagnóstico preliminar.

Actividad preparatoria: la planificación se desarrolla en un escenario previo a la acción. Hay una separación entre el espacio de planificación y el de ejecución.

Conjunto de decisiones: Planificar implica la selección de algunas soluciones entre una gama de opciones. Sin embargo, más que una decisión única, la planificación es un conjunto de decisiones interrelacionadas y en progresión.

Para la acción: A pesar de que la planificación no es ejecución, siempre va dirigida hacia la realización de acciones. *Sentido de futuro:* la planificación siempre es un esfuerzo prospectivo, se busca el logro de objetivos futuristas.

Tiende al logro de objetivos: el alcance de objetivos propuestos, concretos y definidos es una de las principales metas de la planificación. *Teoría causa-*

²¹ IBIDEM

efecto: Relación de causalidad entre lo decidido y los resultados esperados.

Eficiencia: Para el logro de los objetivos, se busca el uso de los medios más eficientes.

El planificador debe estar vinculado con el medio, se debe ubicar en el terreno de la realidad social, una realidad construida por hombres que no siguen parámetros lineales ni leyes generales, que no están condicionados irrenunciablemente, que están determinados por innumerables factores (biológicos, sociales, económicos, emocionales, culturales, etc.). En conclusión, la realidad social es compleja, indeterminada y plagada de incertidumbre.

La racionalidad en la planificación aparece como el intento de disminuir tal incertidumbre y controlar los eventos, subordinarlos. Sin embargo, se debe ser consciente de la imposibilidad de un control completo del entorno, así que se debe conciliar la búsqueda de mitigación de incertidumbre, con un conocimiento profundo de la realidad social y la capacidad de flexibilidad ante el cambio.

En conclusión, la racionalidad consiste en introducir coherencia a las acciones planteadas como solución frente a un problema, coherencia vista en dos planos: con los objetivos propuestos, y con el medio social vigente.

2.6.4 Clases de Planificación y Características

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación:

- La planificación estratégica
- La planificación operativa.

La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden

aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalles.

2.6.5 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos:

a) Estrategia

Es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

b) Administración estratégica

Es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos:

- formulación de la estrategia
- implantación de la estrategia
- medición de los resultados de la estrategia
- evaluación de la estrategia.

c) Cómo formular una estrategia

Es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En qué tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

2.6.6 Planificación Operativa

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son:

- Planificación Operativa
- Planificación Económica y Social
- Planificación Física o Territorial.

Según el período que abarque puede ser:

- de corto plazo
- de Mediano plazo
- de largo plazo.

2.6.7 Planificación Operativa o Administrativa

Se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970). Según Patrick J. Montana y Bruce H. Charnov, el plan operativo se diferencia de una organización a otra, pero en todos los casos proporciona suficiente documentación y datos para ser revisados por la empresa de comercialización y el punto de vista financiero y que se integren en el conjunto del plan de operaciones corporativas.

2.6.8 Planificación Económica e Social

Puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

2.6.9 Planificación Física o Territorial

Podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

2.6.10 Planificación de Corto Plazo

El período que cubre es de un año.

2.6.11 Planificación de Mediano Plazo

El período que cubre es más de un año y menos de cinco.

2.6.12 Planificación de Largo Plazo

El período que cubre es de más de cinco años" (W. Jiménez C., 1982) Según Cortés, los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de Producción, Plan de Mantenimiento, Plan de mercadeo, Plan de Finanzas, Plan de Negocios.²²

2.7 ESTRATEGIA

2.7.1. Definición de Estrategia

Si arrancamos por lo elemental, en primera instancia debemos definir el término estrategia. Desde el punto de vista semántico la palabra proviene del griego y posee una acepción guerrera, sus raíces son ejército y acaudillar. Bajo esta óptica su significado es planificar la forma de destruir a los enemigos. Que indica lo siguiente:

1. arte de dirigir las artes militares
2. arte o trazar para dirigir un asunto (en sentido figurado)
3. es un proceso regulable, el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento (en matemáticas).²³

2.7.2. Principios de la Evolución de Estrategia²⁴

Cuando hablamos de "estrategia" y deseamos estudiar su significado, debemos remontarnos a los siglos V y VI antes de Cristo, en occidente con los griegos y en el oriente con la China y Japón.

²²GomezVietesAlvaro, Sistemas de Información, Lizárraga G. Ignacio, Capsulas para la planificación

²³MARTINES Jesús María. "lo que se aprende de los mejores MBA". Ed. Pearson education. Primera ed. 2000. Pág.

21.

²⁴ ARGENTI John Planificación de la Empresa, Ed. TRILLAS, Barcelona 1970, pág16.

En Occidente, la palabra estrategia se deriva del griego *stratós*(ejército) y *agó*(yo conduzco) y está asociada a la idea de conducción y liderazgo. Los pensadores griegos Heródoto, Jenofonte y Sócrates, entre los años 430 y 480 AC., cuando hablaban de estrategia se referían al “arte de la conducción y liderazgo de los ejércitos“, vinculando la palabra con la guerra. De igual manera en la China y el Japón este concepto se asociaba con la guerra, pero con un enfoque diferente.

El **SunTzu**, escritor del siglo VI AC., define la estrategia como “astucia y cálculo” afirmando, ante todo, que la guerra estaba basada en el engaño; tal es el caso de las banderas y los bongós que usaban los guerreros para anunciar avance o retirada y que confundían al enemigo.

En China, el **Zen** propugna a sus seguidores: “Disminuye tu luz para armonizar con el mundo”; a partir de esa premisa, el concepto de fortaleza estratégica es tratado por Takuan Soho¹, quien afirma que la inteligencia desarrollada no se muestra, porque se ha escondido previamente. Esta es la noción que subyace en las reglas del juego *Weiki*², conocido en occidente como Go. Sus principios hoy en día están incorporados al pensamiento técnico empresarial desarrollado por Peter Senge, quien traslada el concepto de “astucia” a la guerra de los negocios.

En la edad media muchos fueron los que utilizaron y definieron la palabra estrategia, incluso se incorporan al concepto ideas contenidas en el Corán tales como la noción de *Kayd*(estrategia-artificio). Un filósofo de la época, Ruse, dice: “*Dios utiliza la astucia para conseguir su fin*”, es decir que asocia la palabra estrategia con argucia y no con la fuerza.

En el mundo de la empresa se incorporan conceptos como estrategia general, operativa y logística, jerarquizadas en función de una pirámide estratégica

organizacional. En 1963, Watson Dunn, tratando de darle carácter científico a la publicidad, habla de estrategia publicitaria, que representa con la fórmula $E=R$ (estrategia = resolución de problemas), asociándola con la teoría de las probabilidades de la economía moderna. Así, en el siglo XX, economistas, mercadólogos y publicistas ya no hablan de guerra del mercado sino de tablero de ajedrez.

Extienden el concepto de estrategia a las relaciones públicas e introducen en él principios de la teoría de la decisión, que luego serán usados para apoyar otros procesos empresariales tales como las relaciones humanas asociadas a procesos de comunicación.

Actualmente la mercadotecnia y la publicidad hablan inclusive de estrategias subordinadas, como las que se desprenden del *marketing mix*: estrategia de producto o marca, de precio y distribución, de ventas y promoción, de publicidad y medios. Todas están estrechamente relacionadas con los modelos de las organizaciones productivas y de servicios.

Los modelos organizacionales llamados normativos han dado paso a enfoques de planificación estratégica corporativa y a reflexiones estratégicas, es decir desde la productividad hacia la competitividad, donde son factores intervinientes la calidad, flexibilidad, agilidad y asociatividad. Peter Senge incluso se refiere a perspectivas holísticas o a organizaciones inteligentes, que incorporan conceptos como pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de visión compartida para el aprendizaje en equipo, así como el concepto de hábitos creativos o flexibles para las organizaciones competitivas en situaciones de presión ambiental e incertidumbre, todos ellos desprendidos del concepto de estrategia.

Finalmente, hoy en día estas acepciones son tan vigentes que se ven hasta en nuestras propias vidas personales cuando hablamos de metas y proyectos y los asociamos a un plan de vida.

2.7.3 Estrategia y Táctica

La táctica y la estrategia son dos conceptos diferentes que conviene no confundir, ya que ambos se encuentran a un nivel diferente.

La táctica es la acción que realizamos para conseguir un resultado concreto en un momento determinado. Por ejemplo, redactar un post para mostrar a la comunidad nuestro conocimiento experto sobre un tema, una herramienta o una tecnología.

En cambio, la estrategia se sitúa en un nivel superior, ya que está centrada en la consecución de objetivos más a largo plazo. Siguiendo con el mismo ejemplo, la estrategia consistiría en trazar un plan para conseguir llegar a nuevos clientes a través de la publicación de spot en diferentes blogs especializados.²⁵

2.8 COMERCIALIZACIÓN

2.8.1 Concepto de Comercialización²⁶

El concepto de comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia.

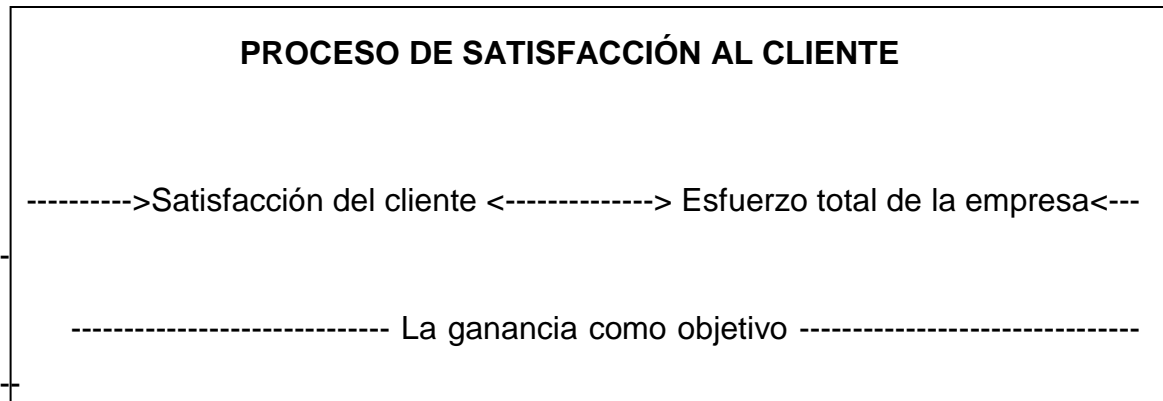
Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de comercialización:

- Orientación hacia el cliente.
- Esfuerzo total de la empresa.
- Ganancia como objetivo.

²⁵ Harold Koontz – Heinz Weihbrich ADMINISTRACION, tercera edición, Mc Graw Hill, Mexico1990, pág137.

²⁶ ACKOFF, Henry, Ed. Thompson &Thompson Mexico1999.Pág. 18.

GRÁFICO N° 4



Fuente: ACKOFF Henry. Ed.

Los directivos deberían trabajar juntos ya que lo hecho por un departamento puede ser la materia prima para la actividad de otro.

Lo importante es que todos los departamentos adopten como objetivo máximo la satisfacción del cliente.

La tarea gerencial en la comercialización el proceso de la gerencia comercial abarca los siguientes pasos:

1. Planear las actividades comerciales.
2. Dirigir la ejecución de los planes.
3. Controlar estos planes.

En el planeamiento, los gerentes fijan pautas para la tarea de ejecución y especifican los resultados esperados. Luego utilizan estos resultados esperados en la tarea de control, con el propósito de averiguar si todo funcionó de acuerdo con lo previsto.

Los gerentes comerciales deberían buscar nuevas oportunidades, los mercados son dinámicos, las necesidades de los clientes, los competidores y el medio ambiente cambian de continuo.

La tarea de planear la estrategia para guiar a toda la firma se llama planeamiento estratégico (gerencial).

Se trata de una labor de alta gerencia que comprende no sólo las actividades, sino también las de producción, investigación y desarrollo y de otros ámbitos funcionales.

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones:

- Micro comercialización
- Macro comercialización.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven.

La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.

2.8.2 Definición de la Micro-Comercialización²⁷

Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. (Se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro).

- La ganancia es el objetivo de la mayoría de las empresas.
- Los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organizaciones sin fines de lucro.

²⁷ IBIDEM

- La comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción. (La comercialización no lo hace todo ella sola)

2.8.3 Definición de Macro-Comercialización

Proceso social al que se dirige el flujo de bienes i servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone sobre cómo funciona todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de cómo influye la comercialización en la sociedad y viceversa. (Toda sociedad necesita un sistema económico).

Todos los sistemas económicos deben elaborar algún método para decidir qué y cuánto debe producirse y distribuirse y por quién, cuándo y para quién. La manera de tomar esas decisiones puede variar de una nación a otra. Pero los macroobjetivos son básicamente similares: crear bienes y servicios y ponerlos al alcance en el momento y en el lugar donde se necesiten, con el fin de mantener o mejorar el nivel de vida de cada nación.

En las economías planeadas, los planificadores estatales deciden qué y cuánto producir y distribuir, quién debe hacerlo, cuándo y para quiénes.

Los precios son fijados por planificadores oficiales y tienden a ser muy rígidos, y no a cambiar según la oferta y la demanda. El planeamiento estatal funcionara bien en tanto la economía sea sencilla, y pequeña la variedad de bienes y servicios.

En una economía de mercado, las decisiones individuales de los muchos productores y consumidores forman las macro decisiones para toda la

economía. Los consumidores deciden qué se debe producir y quién lo debe hacer, a través de sus votos en dinero.

2.8.4. El Papel de la Comercialización en la Empresa²⁸

El papel de la comercialización cambio mucho al transcurrir los años

Las decisiones comerciales son muy importantes para el éxito de una firma.

Se analizan 5 etapas en la evolución de la comercialización:

2.8.5 La Era del Comercio Simple,

Cuando las familias traficaban o vendían sus "excedentes" de producción a los intermediarios locales.

2.8.6 La Era de la Producción,

Es decir, ese periodo cuando la firma se dedica a la producción de uno pocos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.

2.8.7 La Era de la Venta

Se da cuando la compañía pone en énfasis en las ventas debido al incremento de la competencia.

²⁸ IBIDEM

2.8.8 La Era del Departamento Comercial

Es aquel momento en que, todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el planeamiento de la política de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.

2.8.9 La Era de la Compañía Comercial

Es aquel momento en que, además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo.

2.9 MARKETING²⁹

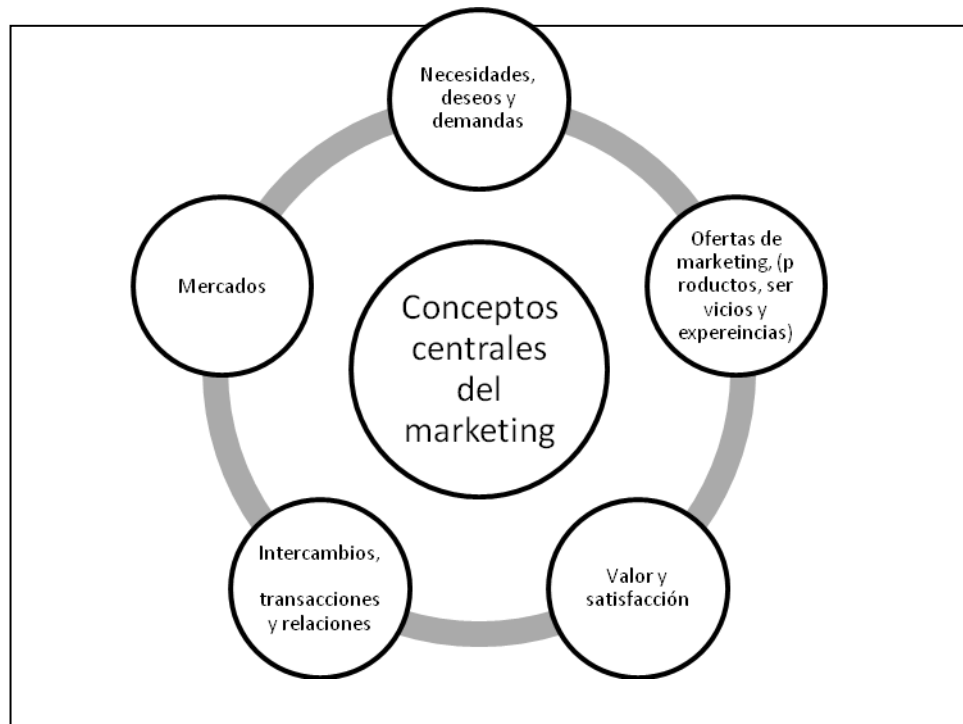
Muchos creen que el marketing consiste únicamente de la venta y la publicidad de productos o servicios. Y resulta extraño cuando cada día se nos bombardea con spots publicitarios, anuncios en periódicos, ofertas por correo, llamadas telefónicas y publicidad por internet. Hoy en día no se debe entender el marketing como la realización de una venta, sino como el nuevo concepto de satisfacción de las necesidades del cliente.

El marketing se define como el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros. Para explicar esta definición pasaremos a analizar los siguientes conceptos centrales de marketing: necesidades, deseos y demandas; ofertas de marketing (productos, servicios y experiencias); valor y satisfacción; intercambios, transacciones y relaciones; y mercados.

²⁹ Philip Kotler, G. Armstrong, D Cámara, etc. Marketing, Madrid España, Décima edición, 2004, pág. 6

GRÁFICO N° 5

CONCEPTOS CENTRALES DE MARKETING



Fuente: Kotler³⁰

Necesidades, Deseos y Demandas, el concepto más básico del marketing es el de las **necesidades humanas**. Las necesidades humanas son estados de carencia. Estas incluyen las necesidades físicas de alimentación, vestido, calor y seguridad; las necesidades sociales de afecto y de pertenencia a un grupo; y las necesidades individuales de conocimiento y de expresión personal.³¹

Los deseos son las formas que adoptan las necesidades humanas una vez determinadas por la cultura y la personalidad del individuo.

³⁰ Philip Kotler, G. Armstrong, D Cámara, etc. Marketing, Madrid España, Décima edición, 2004

³¹ IBIDEM, pág. 6

Las demandas son deseos humanos que vienen determinados por una capacidad adquisitiva concreta.

Ofertas de marketing: productos, servicios y experiencias, ofertas de marketing es la combinación de productos, servicios, información, o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de marketing no se limitan a productos físicos. Además de productos tangibles, también incluyen servicios, actividades, o beneficios que se ponen a la venta y que son esencialmente intangibles y por lo tanto no suponen la propiedad de nada. Encontramos ejemplos de bancos, compañías aéreas, reparaciones a domicilio, en términos más generales, las ofertas de marketing también incluyen otras entidades tales como personas, lugares, organizaciones, información e ideas.³²

Valor y satisfacción, el valor para el cliente es la diferencia entre los valores que el cliente recibe por poseer y utilizar un producto y el coste de obtención de ese producto. Los consumidores se forman una serie de expectativas acerca del valor de las diversas ofertas de marketing y compran en consecuencia. ¿Cómo se forman los consumidores estas expectativas? Estas se basan en experiencias de compra pasadas, en opiniones de amigos, y en la información y las promesas del vendedor y de la competencia.

El nivel de satisfacción del cliente tras una compra depende de la medida en que los resultados del producto cumplan las expectativas del consumidor. La satisfacción del cliente ejerce una influencia primordial en el comportamiento de compra futuro. Los clientes satisfechos volverán a comprar y contarán a otros sus experiencias positivas. Los clientes insatisfechos cambiarán a la competencia y menospreciarán el producto de otros.

³² *Ibidem*, págs. 7,8,9

Intercambio, transacciones y relaciones, el intercambio es el acto de obtener un objeto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio. Mientras que el intercambio es el concepto central del marketing, una transacción, a su vez, es una unidad. Una transacción consiste en un canje de valores entre dos partes: una parte da X a la otra, y a cambio recibe Y.³³

El marketing consiste en las medidas tomadas con el fin de establecer y conservar buenas relaciones de intercambio con un público objetivo, siempre en relación a un producto, a un servicio, a una idea, o a cualquier otro objeto.

Mercados, los conceptos de intercambio y relaciones conducen al concepto de mercado. Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.

El tamaño de un mercado depende del número de personas que comparten la misma necesidad, que disponen de recursos necesarios que ofrecer a cambio y que están dispuestas a entregar dichos recursos para obtener lo que desean.

2.9.1 Definición de Marketing

Para Philip Kotler, “La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”.³⁴

Para Stanton, Etzel y Walker, “La mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de

³³ IBIDEM, pág. 10

³⁴ Philip Kotler, G. Armstrong, D Cámara, etc. Marketing, Madrid España, Décima edición, 2004

necesidades, asignarles precios, promover distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización".³⁵

En base a las anteriores definiciones, se puede plantear lo siguiente:

La mercadotecnia es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos existentes en el mercado para satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con los clientes, a cambio de una utilidad o beneficio.

2.9.2 Marketing Mix

Hay muchas variables de la mezcla comercial.

Es útil reducir todas las variables de la mezcla comercial a cuatro grupos básicos.

Producto Promoción Plaza Precio

El cliente no forma parte de la mezcla comercial.

El cliente debería ser la meta de todas las acciones comerciales.

2.9.3 Producto: *el adecuado para la meta.*

El campo del producto se ocupa de la creación del "producto" adecuado para el mercado meta. Lo importante que debe recordarse es que el bien debería satisfacer algunas de las necesidades de los clientes.

2.9.4 Precio: *debe ser correcto.*

Al fijarlo, deben tener en cuenta la clase de competencia que se da en el mercado y el costo de toda la mezcla comercial.

³⁵ Fundamentos del marketing' de William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker 2004

Es importante destacar que escoger un mercado meta y elaborar una mezcla comercial son tareas interrelacionadas. Ambas deben decidirse juntas.

2.9.5 Plaza: *alcanzar la meta.*

La Plaza hace hincapié en obtener el producto "adecuado" para la Plaza del mercado meta.

Toda vez que el producto comprenda un bien físico, el planeamiento de la Plaza incluye decisiones sobre la distribución física. (Transporte).

2.9.6 Promoción: *información y venta al cliente.*

Se refiere a informar al mercado meta respecto del producto "adecuado".

La promoción comprende:

Venta personal, implica comunicación hablada directa entre vendedores y clientes en potencia.

Venta masiva, comunicarse con gran cantidad de clientes al mismo tiempo. La forma principal es la **publicidad**.

2.9.7 Marketing de Productos

El producto total es algo más que un simple producto físico con sus características funcionales y estéticas conexas. Incluye los accesorios, la instalación, las instrucciones en cuanto al uso, el envase, tal vez una marca que satisfaga las necesidades psicológicas, una garantía y la seguridad de que se dispondrán de facilidades de servicio para satisfacer las necesidades del cliente después de la compra.³⁶

³⁶ [MPE EJ-WP 1997] E. JEROME W. PERREAULT Jr. Marketing Planeación Estratégica – Undécima Edición Tomo 1 Mc.Graw-Hill/IRWIN Prited in Colombia 1997 – Paginas 6,7, y 8

2.9.8 Marketing de Servicios

Es posible que el producto total no sea de ningún modo un producto físico. El producto de un peluquero o de un modelador de cabello es el diseño, el corte o el modelado de su cabello. Tal vez un médico se limite simplemente a mirar a un paciente, sin quitarle ni darle nada tangible. Sin embargo cada uno de ellos satisface necesidades y por consiguiente suministra un producto, en el sentido en que utilizamos el término en el libro.³⁷

2.9.9 Servucción

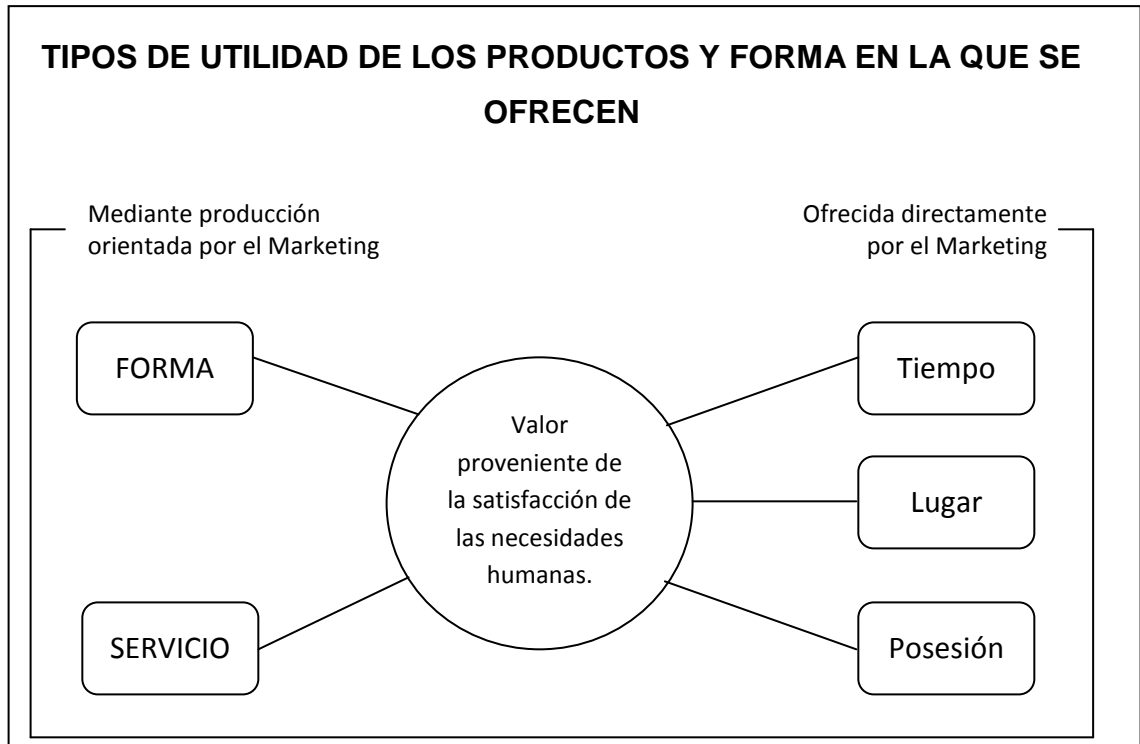
Este término se lo empezó a utilizar a medida que el marketing avanzo en nuevos servicios y es la conjugación de **Producción** con **Servicio, SERV** que viene de la parte de servicio **UCCIÓN** de la parte de producción es decir que se produce un servicio o dicho de mejor manera la producción de un servicio. Los servicios son producidos el mismo momento en el que se los consumo, como ser la atención de un Conserje de hotel, o el vendedor que traspasa un producto pero antepone un servicio para que este satisfaga necesidades de seguridad y sobre todo necesidades psicológicas.

La siguiente figura nos permite graficar como es que los productos a través del servicio producen adecuadamente la **servucción**.³⁸

³⁷ [MPE EJ-WP 1997] E. JEROME W. PERREAULT Jr. Marketing Planeación Estratégica – Undécima Edición Tomo 1 Mc.Graw-Hill/IRWIN Prited in Colombia 1997 – Paginas 6,7, y 8

³⁸ [MPE EJ-WP 1997] E. JEROME W. PERREAULT Jr. Marketing Planeación Estratégica – Undécima Edición Tomo 1 Mc.Graw-Hill/IRWIN Prited in Colombia 1997 – Paginas 6,7, y 8

GRÁFICO N° 6



Fuente: [MPE EJ-WP 1997]

2.9.10 Captar Clientes, Conservarlos y Desarrollar su Valor

La clave para construir relaciones duraderas con los clientes consiste en crear un valor superior para estos y una mayor satisfacción. Los clientes satisfechos tienen más posibilidades de convertirse en clientes fieles, los clientes fieles tienen más posibilidades de proporcionar a la empresa una mayor cuota en el mercado.

A continuación nos fijaremos en los conceptos de valor para el cliente, satisfacción, fidelidad.

2.9.11 Valor para el Cliente

Un consumidor compra productos de la empresa que ofrece el mayor valor percibido (evaluación que hace el consumidor de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costes de una oferta de marketing respecto a las de competencia). Normalmente los clientes no evalúan los valores y los costes del producto de forma objetiva y precisa, sino que se mueven por el valor percibido.

2.9.12 Satisfacción del Cliente

Depende de los resultados obtenidos con un producto en relación con las expectativas del comprador. Si los resultados del producto cumplen sólo parte de las expectativas del cliente, éste quedará insatisfecho. Si los resultados coinciden con las expectativas, el cliente quedará satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente quedará altamente satisfecho o maravillado. Las empresas con un marketing sobresaliente hacen lo imposible por mantener a sus clientes satisfechos. Estos volverán a comprar y contarán a otros sus buenas experiencias con el producto. La clave es que las expectativas de los consumidores se correspondan con los resultados de la empresa.

2.9.13. Fidelización del Cliente

El mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, que nos realicen compras repetidas está relacionado con el concepto de fidelizar dentro del Marketing Comercial. Fidelizar es un concepto utilizado por organizaciones inteligentes que buscan ser elegidos por los clientes al momento de la compra.

Con esto se pretende establecer un vínculo duradero con las personas a través de los años, y una ganancia asegurada para la empresa. Si traducimos el concepto de fidelidad, aparecen palabras como satisfacción, lealtad, retención,

confianza, compromiso y a estas palabras se le agregan otras como cordialidad, respeto, honradez, profesionalidad, seriedad, etc. Sin embargo esto no es suficiente.

2.9.14. Relación entre Satisfacción del Cliente y Fidelidad

Los clientes satisfechos producen diversos beneficios para la empresa. En primer lugar, son menos sensibles respecto al precio. Además hablan positivamente de la empresa y de sus productos y se mantienen fieles durante periodos más largos. Sin embargo, la relación entre satisfacción del cliente y fidelidad varía considerablemente entre sectores y situaciones competitivas.

Un descenso en la satisfacción total del cliente, incluso uno muy ligero, puede provocar una caída muy pronunciada en la fidelidad. Esto significa que las empresas deben apuntar alto si quieren conservar sus clientes. El maravillar a un cliente crea una relación emocional con un producto o un servicio, y no simplemente unas preferencias racionales. Esto, a su vez, crea una fidelidad mayor por parte del cliente. El agarrar a los clientes “es tan fundamental, que da miedo”, afirma un ejecutivo de marketing.

2.9.15. Creación de Valor, Satisfacción y Lealtad

Los directivos que consideran que el producto es el único “centro de utilidades” de la empresa aplican el organigrama tradicional, una pirámide con el presidente en la cúspide, los directivos en los niveles medios, y los vendedores y los consumidores en la base, se trata de un concepto obsoleto.

Las empresas líderes en marketing invierten la pirámide, en la parte superior están los consumidores, los siguientes en importancia son quienes están en contacto directo con ellos, que son los empleados que conocen y satisfacen a los clientes, debajo de ellos están los directivos intermedios, que se encargan de apoyar a los anteriores para que puedan atender correctamente a los

clientes; y en la base está la alta dirección, cuya tarea consiste en contratar y apoyar a los buenos directivos intermedios.

2.9.16. El Valor Percibido por el Cliente

En la actualidad, los consumidores tienen una educación y un acceso a la información sin precedentes y cuentan con herramientas para comprobar lo que dicen las empresas y buscar las mejores alternativas. Entonces, ¿cómo toman las decisiones definitivas? Los consumidores tienden a maximizar el valor, dentro de los límites de los costos de búsqueda, de conocimiento, de la movilidad y de los ingresos. Los consumidores consideran qué oferta les reportara el mayor valor percibido y actúan en consecuencia.

El valor percibido por el cliente es la diferencia que aprecia el cliente entre el total de ventajas y el total de costos que supone una oferta respecto de las demás ofertas alternativas.

El valor total es el valor monetario percibido del conjunto de ventajas económicas, funcionales y psicológicas que esperan los clientes de una oferta concreta. El costo total es el conjunto de costos en que incurre a la hora de evaluar, conseguir, utilizar y desechar una oferta concreta (incluidos los costos económicos, temporales, energéticos y psicológicos).

Así el valor percibido por el cliente se basa en la diferencia entre lo que recibe y lo que entrega a las distintas alternativas. El cliente obtiene beneficios y asume costos. Las empresas pueden incrementar el valor para el consumidor aumentando algunos de los beneficios, funcionales o emocionales y reduciendo algunos costos.

2.9.17 Cómo Obtener la Lealtad de los Clientes

¿Cuánto debería invertir una empresa en generar lealtad por parte de sus clientes, de modo que los costos no superen las ganancias? En primer lugar, hay que distinguir cinco niveles a la hora de invertir en la creación de relaciones con los clientes.

1. *Marketing básico.* El vendedor únicamente vende el producto
2. *Marketing reactivo.* El vendedor vende el producto y anima al cliente a que le llame si tiene cualquier pregunta, comentario o reclamación.
3. *Marketing responsable.* El vendedor llama al cliente para comprobar si el producto se ajusta a sus expectativas. El vendedor también pide al cliente sugerencias para mejorar productos y servicios e información sobre cualquier problema que haya podido tener.
4. *Marketing proactivo.* El vendedor llama de vez en cuando al cliente para presentarle nuevas mejoras del producto o para sugerirle nuevos productos.
5. *Marketing de colaboración.* La empresa se relaciona constantemente con sus principales clientes para ayudarles a conseguir mejores resultados.

2.9.18 Atención al Cliente

El presente trabajo de investigación es un tema de gran interés para todos los estudiantes, empresarios y público en general; en la actualidad las empresas dan más interés en la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente, también cada día nos preocupamos en crecer pero no tomamos importancia de cómo nuestra competencia está creciendo y la manera en la que está incrementando su cartera de clientes; debido al buen servicio y atención que brinda; para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se

deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer y ver que estrategias y técnicas se podrían implementar.

Debemos promoverla, darla a conocer, llamar la atención de la clientela; esto quiere decir conocer los elementos del mercadeo (producto, precio, promoción, Plaza).

Este trabajo es el fruto de una profunda reflexión sobre la conveniencia de aprovechar los conocimientos de la obra enfocándolos ya que vivimos en el proceso de la globalización.

Ciente: “Es uno de los factores más importantes para el éxito de una empresa son sus clientes” Ninguna empresa podría existir sin ellos. Pero para conseguir clientes una compañía debe saber que necesita la gente y qué comprará también las empresas no comerciales.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.

Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar

y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

2.10 MERCADO

Tradicionalmente un mercado era aquel lugar en el que vendedores y compradores se reunían para comprar y vender bienes. Los economistas describen un mercado como el conjunto de compradores y vendedores que negocian con un producto concreto o una clase de productos determinados.

Los productores recurren al mercado de recursos y los utilizan para fabricar bienes y servicios, y por último venden sus productos terminados a los intermediarios, que a su vez los venden a los consumidores. Estos últimos venden su trabajo y a cambio reciben dinero con el que pagan los bienes y los servicios que compran.

Por otra parte los mercadólogos utilizan el término mercado para referirse a las distintas agrupaciones de consumidores. Así entienden que los vendedores constituyen la industria y los compradores constituyen el mercado, hablan de mercados de necesidades, mercados de productos, mercados demográficos, mercados geográficos.

2.11 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL

2.11.1 Planificación Estratégica

La planeación es muy importante, ¿pero que es planear?, planear es decir ahora lo que haremos más adelante, especificando entre otras cosas cómo y cuándo lo haremos. Sin un plan no podremos realizar las cosas en forma eficiente y adecuada puesto que no sabremos lo que ha de hacerse ni cómo llevarlo a cabo.

Planificación estratégica es el proceso de desarrollo y mantenimiento de ajuste estratégico entre los objetivos de la organización, sus peculiaridades y las cambiantes oportunidades del mercado en el que opera. Conlleva la definición de una misión de empresa clara, el establecimiento de objetivos detallados, el diseño de una cartera de negocios adecuada y la coordinación de estrategias funcionales.

2.11.2 Estrategia

Considerada la cúspide de la actividad gerencial, por ser determinante de la empresa, su éxito o forma de vida es:

- UN PLAN o guía a seguir en el futuro que marca el camino.
- UN PATRÓN o la coherencia de conducta en el tiempo.
- UNA POSICIÓN en la mente del cliente externo.
- UNA PERSPECTIVA en la mente de la organización del líder.
- UN PROCESO MENTAL, para realizar maniobras de poder.

Algunas se llegan a planificar y realizar otras se crean o emergen en el camino.³⁹

2.11.3 Planeamiento de una Estrategia Comercial

Planeamiento de la estrategia comercial quiere decir encontrar oportunidades atractivas y elaborar estrategias comerciales rentables.

Una estrategia comercial especifica un mercado meta y una mezcla comercial afín.

1. Un **mercado meta**. Esto es, un grupo bastante homogéneo (similar) de clientes a los que la firma desea atraer.

³⁹ CROOSS Manuel, "la estrategia para los gerentes", ed. Primera, 2007. Pág. 10.

2. Una **mezcla comercial**. Esto es, las variables controlables que la empresa concierne para satisfacer a este grupo meta.

Los "comercializadores masivos" pueden hacer comercialización por metas.

Comercialización masiva quiere decir tratar de vender a "todo el mundo". Los comercializadores masivos como General Foods y Sears están apuntando a mercados claramente definidos.

La comercialización por metas puede significar grandes mercados y ganancias.

2.12 DEFINICIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN

Las definiciones de Misión, Visión se refieren a cómo una compañía integra un conjunto de principios para la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos.

2.12.1 Visión

“La visión construye el concepto de lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse.”

La visión es una imagen del futuro que se desea crear, descrita en tiempo presente, como si sucediera ahora. La visión muestra a donde se quiere ir y cómo será la empresa cuando se llegue.

Propósito estratégico de la organización o proyección mental en el presente de las expectativas sobre lo que aquello quiere ser y hacer en el futuro. Idea cercana a la filosofía y política de la empresa y que, por influencia de Hamel, presenta “La creación del futuro”⁴⁰.

Una visión es el sueño a alcanzar y debe ser hecha realidad, cada día al cumplir la misión y al recorrer el camino trazado por el plan estratégico.

⁴⁰MARTINES Jesús María. “lo que se aprende de los mejores MBA”. op. Cit. Pág. 21.

Sin embargo, la visión es más que una descripción de sucesos, va más allá de la definición de posibles escenarios; representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a medio y largo plazo. Es una aproximación de cómo la empresa evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de los consumidores⁴¹.

Algunas definiciones de visión ponderan la imagen, como el destino ideal, otras trascienden su entorno, se supeditan a la estrategia y establecen su vigencia a los principios y valores.

2.12.2 Misión

La Misión, se refiere al propósito de la empresa o a su razón fundamental para existir; es la expresión orientada a acciones de qué requiere la compañía y de cómo pretende realizarlas.

En la misión se identifica la función o tareas básicas de una empresa o institución o de una parte de esta todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene (o al menos debe tener si se desea que su existencia sea significativa) una misión⁴².

Representa la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar en lo que se quiere ser y hacer o en que negocios se está y se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran a la organización⁴³.

⁴¹ CROOSS Manuel, "la estrategia para los gerentes", Op. Cit. Pág. 10.

⁴² KOONTZ Harold, "administración una perspectiva global", op. Cit. Pág.124

⁴³ MARTINES Jesús María. "lo que se aprende de los mejores MBA". op. Cit. Pág. 42

La visión permite clarificar y definir la misión de la empresa, ya que en su enunciado se debe precisar quién es, para qué existe, qué ofrece y a quién beneficia.

“La misión es el motivo o la razón de la existencia de la empresa, lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.”⁴⁴

La misión está orientada al mercado, es decir, a la satisfacción de las necesidades de los clientes, pues esto mantendrá actualizada su orientación principal. En el caso de las guerras si bien la visión era la libertad para sus compatriotas, un ejército debía cumplir la misión de guerra para alcanzar la visión, cada batalla era una misión a cumplir.

2.12.3 Objetivos

Los objetivos son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. El objetivo es verificable o cuantificable; esto es, al final del periodo debe ser posible determinar si el objetivo debe ser determinado si el objetivo se cumplió o no⁴⁵.

El objetivo es la expresión concreta y operativa de lo que la organización pretende alcanzar. Es la guía de la consecución de los propósitos de aquella, por lo que materializa la misión definida⁴⁶.

2.12.4 Valores

Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él, al adquirir al usar un producto o

⁴⁴ ORTIZ Sergio, Visión Gerencial, 2005

⁴⁵ KOONTZ Harold, “administración una perspectiva global”, op. Cit., Pág. 135.

⁴⁶ MARTINES Jesús María. “lo que se aprende de los mejores MBA”. op. Cit. Pág. 42

servicio, luego las actividades que no contribuyen a satisfacer los requerimientos del cliente y que se puedan eliminar sin afectar la funcionalidad del producto o servicio no agregando valor.

2.12.5. Toma de Decisiones

La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la plantación. No se puede decir que existe un plan si no se ha tomado una decisión⁴⁷.

Generalmente la sabiduría en la toma de decisiones es el punto más complejo de toda la Gestión Estratégica, porque las circunstancias son tan inciertas y los pensamientos humanos ininteligibles para la ciencia administrativa, es aquí donde comienza el arte de la estrategia, donde el conocimiento determina sus límites y cede el paso a la realidad.

Sin lugar a duda, solo podemos analizar y aprender de las decisiones pasadas o realizadas por otros, pero nunca podremos juzgarlos, pues en una situación similar cada uno de nosotros cometerá errores de diferente nivel, que nos llevarán al éxito o al fracaso de la estrategia, afortunadamente en los negocios son pocas las ocasiones que el fracaso se determina por la muerte.

2.13. EL PLAN COMERCIAL ES UNA GUÍA DE CONTROL

La estrategia comercial determina un mercado meta y una mezcla comercial. El plan comercial es una exposición escrita de la estrategia comercial y de los pormenores de tiempo para realizar la estrategia.

1. Qué mezcla comercial se ofrecerá, a quién y durante cuánto tiempo.
2. Qué recursos de la empresa se necesitaran, qué ritmo.
3. Qué resultados se esperan.

⁴⁷ KOONTZ Harold, "administración una perspectiva global", op. Cit. pag.190

El plan también lleva procesos de control, de modo que quien lo ejecute pueda saber si marcha bien o no.

Luego de preparado el plan comercial, los gerentes comerciales se dedican a la ejecución. Esto implicara personal e intermediarios, fijar salarios, escoger materiales de promoción, conseguir el apoyo necesario de otras personas de la firma, etc.

2.14 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es la planeación más amplia de la organización. Sus características son:

- Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.
- Cobija la empresa como totalidad. Abraca todos los recursos y las áreas de actividad, y se ocupa por alcanzar todos los objetivos organizacionales.
- Está definida por la cúpula de la organización y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás.⁴⁸

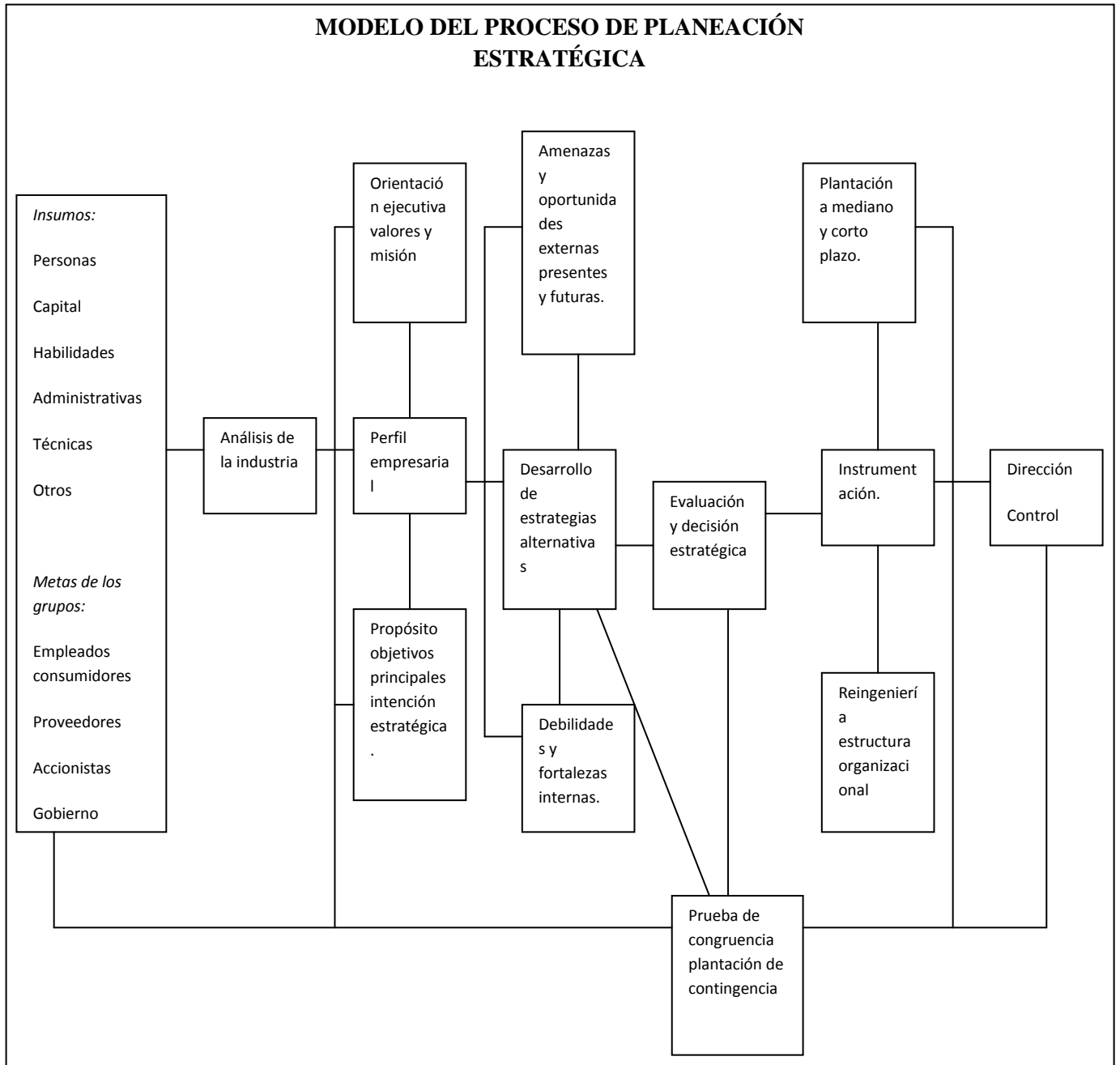
2.14.1 Proceso de la Planeación Estratégica

Si bien los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede fundamentarse, al menos conceptualmente.⁴⁹

⁴⁸ CHIAV ENATO Adalberto, "introducción a la teoría general de la administración", Ed. Mc Graw Hill, ed. Séptima, 2004. Pág. 188

⁴⁹ KOONTZ Harold, "administración una perspectiva global", op. Cit. Pág.158

GRÁFICO N° 7



Fuente: KOONTZ Harold, “administración una perspectiva global”

2.14.2 Análisis Externo

Cuando se inicia un análisis externo, se debe considerar dos condiciones opuestas que actúan sobre la empresa:

La primera son las oportunidades surgen cuando la empresa puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implementar estrategias que le permitan volverse más rentables.

La segunda son las amenazas que se dan cuando las condiciones en el ambiente externo ponen en peligro la integridad y la rentabilidad del negocio.

Además de estas condiciones existen fuerzas y poderes a favor que se deben analizar cuidadosamente para crear una estrategia.

El análisis externo debe considerar el ciclo de vida de la empresa, así como, las formas en que la industria o el sector han determinado Barreras de entrada y salida a fin de consolidarse en el mercado.

2.15 ANÁLISIS DE SITUACIONES DIAGNÓSTICO FODA

El Análisis **FODA** (en inglés, **SWOT** - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), también conocido como Análisis **FODA** o Matriz "**DAFO**", es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **Fortalezas**, **Oportunidades**, **Debilidades** y **Amenazas**. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

El Diagnostico **FODA, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**, es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA también permite conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona que la condicionan. ⁵⁰

La matriz **FODA**, es una herramienta moderna para el análisis de la situación “es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de una organización”.

La idea de implementar el FODA, en la organización es la de reconocer un principio los elementos internos y externos que afectan tanto positiva como negativamente a la organización como un todo.

La matriz FODA, permite identificar la situación actual, que está constituida por dos niveles; la situación interna y la situación externa.

2.15.1 La Situación Interna

Está constituida por elementos o factores que forman parte de la misma organización, en la situación interna se desarrollan dos elementos principales que la conforman y se refiere a las fortalezas y las debilidades, aspectos que se detallaran a continuación:

⁵⁰Harold Koontz – Heinz Weihbrich ADMINISTRACION, tercera edición, Mc Graw Hill, Mexico1990, pág137.

- **LAS FORTALEZAS**, son los aspectos positivos que posee la organización estos constituyen los recursos para la consecución de los objetivos, ejemplos de Fortalezas son: Objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, la tecnología, capital humano, el capital de trabajo, los recursos humanos bien capacitados y motivados, la misión y objetivos definidos con planificación y control acorde a los mismos, la marca y productos bien posicionados, etc.
- **LAS DEBILIDADES**, son los aspectos negativos que posee la organización y que son internos constituyéndose en obstáculos para la obtención de las metas u objetivos de la organización, ejemplo de Debilidades son los siguientes: La carencia de objetivos, falta de recursos para la acción, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, fallas en la capacitación al personal, la falta de capital de trabajo, los recursos humanos no suficientes, sin capacitación y totalmente desmotivados, la misión y objetivos poco claros sin planificación ni control, la Tecnología obsoleta, la marca y productos regular o mal posicionados, etc. Un elemento importante es que las Debilidades no es poner las Fortalezas en negativo ya que muchas debilidades no pueden coincidir con los aspectos positivos.

2.15.2 La Situación Externa

En la situación externa o ambiente que rodea la organización y que le afecta, en este caso se considera a las oportunidades y amenazas.

- **LAS OPORTUNIDADES**, son elementos del ambiente externo que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos, pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc.

Algunos ejemplos serían los siguientes: expandir el mercado, afiliación, apoyo a otras organizaciones, oferta de capacitación, nueva tecnología, el mercado en crecimiento, la subida de los aranceles de importación, las posibilidades de exportar, etc.

- **LAS AMENAZAS**, son los aspectos del ambiente externo que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos, entre estas tenemos: falta de aceptación, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación, las barreras de ingreso de competidores, la aparición de productos sustitutos; aparición de productos importados, el uso de materias primas no renovables, etc.⁵¹

GRÁFICO Nº 8

MATRIZ FODA



Fuente: ROMAGNOLI Sergio Herramientas de Gestión, El Diagnóstico Empresarial, Ed. INTA Buenos Aires 2007 pág2.

⁵¹HERREREA C. Fernando El Diagnostico FODA, Ed. FCE México 1998, pág. 5-6.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una serie de advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

2.15.3. Análisis del Micro y Macro Ambiente

En el ambiente existen dos niveles de fuerzas externas, de un lado tenemos los factores **Macro**, llamados así porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones.

Por el otro tenemos los factores **Micro**, llamados así porque afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Debido a que el medio ambiente de operación de la empresa se vuelve cada vez más complejo, los gerentes deben planear por anticipado el cambio. Los cambios acelerados pueden hacer que las estrategias triunfadoras de ayer de algunas organizaciones, hoy resultan obsoletas. Actualmente las empresas luchan con el crecimiento de la mercadotecnia no lucrativa, la creciente competencia global, una economía mundial lenta, el llamado a una mayor responsabilidad social, y un sinnúmero de otros retos

económicos, políticos y sociales; desafíos que también ofrecen oportunidades de comercialización.⁵²

Cualquier cambio ambiental es una consideración importante al tomar decisiones de mercadotecnia. Aunque los gerentes poco pueden hacer para modificar la mayoría de los factores en el entorno, si pueden identificar las áreas que deben observar con el fin de hacer un planeamiento estratégico.

Las variables ambientales que tienen importancia estratégica para los especialistas en mercadotecnia de cualquier empresa son: el factor demográfico, las condiciones económicas, la competencia, los factores socioculturales, los factores políticos y legales así como la tecnología.

- 1. La estrategia DA:** Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidad como de amenazas y puede llamársela estrategia “mini-mini”. Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación
- 2. La estrategia DO:** Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias en el exterior, con el fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas ofrecen.

⁵²KOTLER, Philip. Fundamentos del Marketing, Ed. PEARSON julio, 2003.

3. **La estrategia FA:** Se basa en las fortalezas de las organizaciones para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas.
4. **La estrategia FO:** La situación más deseable es aquella en la una compañía puede usar sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades. Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a esta.

2.16 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS SEGÚN PORTER

El profesor Michael Porter, de la universidad de Harvard, ha señalado que la formulación de estrategia requiere de un análisis de la industria y de la posición de una compañía dentro de ella. Este análisis sirve de base a las estrategias genéricas⁵³.

Michael Porter, ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento. Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o un segmento determinado, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos. En la siguiente gráfica se sintetizan estas alternativas estratégicas.

⁵³ KOONTZ Harold, "administración una perspectiva global", op. Cit. Pág.172

GRÁFICO N° 9

MATRIZ DE VENTAJA COMPETITIVA



Fuente: ROMAGNOLI Sergio Herramientas de Gestión, El Diagnóstico Empresarial, Ed. INTA Buenos Aires 2007 pág2.

- a) **Liderazgo general en costos**, esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer un precio bajo, como consecuencia de un mayor control en los costos. Esta estrategia la adoptan generalmente las grandes empresas que ofrecen productos de consumo masivo, supermercados e hipermercados.

Para los micros y pequeñas empresas es muy riesgoso implementar este tipo de estrategias en un mercado muy competitivo, porque conduce a una guerra de precios difícil de soportar por las mismas.

b) Estrategia de diferenciación, está estrategia consiste en adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores.

La diferenciación posibilita una barrera contra la rivalidad competitiva, al reducir la potencial sustitución del producto, aumentar la fidelidad de los consumidores y disminuir la sensibilidad a precios; todo lo cual redundará en mejores condiciones para generar rentabilidad.

c) Concentración o enfoque de especialista, el objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores.⁵⁴

2.17 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER:

La noción de revalididad ampliada, debido a Porter se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales, como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa; las otras dos, una amenaza indirecta debido a su poder de negociación.

⁵⁴ROMAGNOLI Sergio Herramientas de Gestión, El Diagnóstico Empresarial, Ed. INTA Buenos Aires 2007 pág2.

Estas cinco fuerzas competitivas son:

La amenaza de los nuevos competidores, los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada.

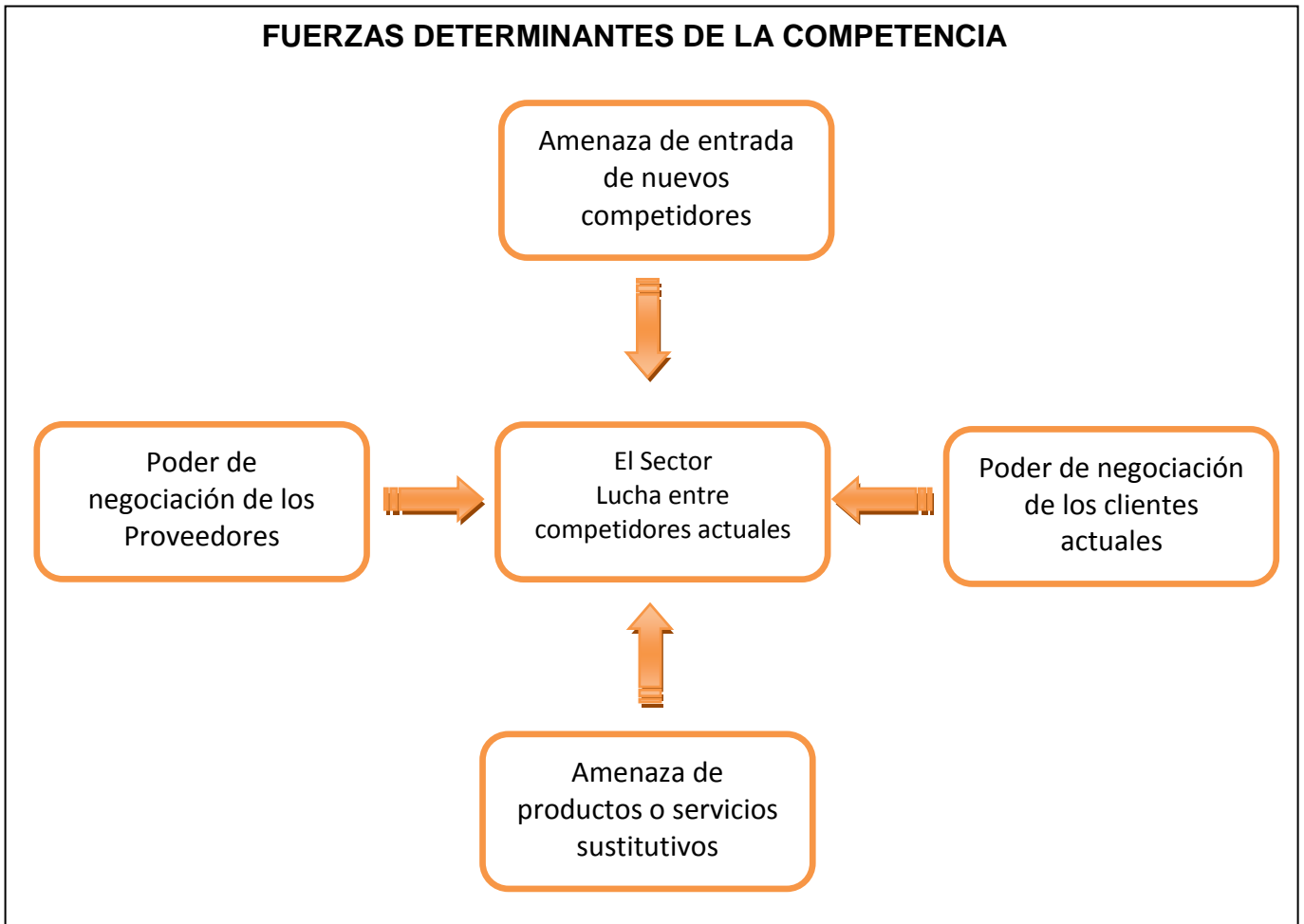
La amenaza de los productos sustitutivos, los productos sustitutivos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente.

El poder de negociación de los clientes, los clientes detentan un poder de negociación frente a los proveedores, pueden influir la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o también enfrentando a un competidor contra otro.

El poder de negociación de los proveedores, el poder de los proveedores frente a los clientes decide en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos, o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto.

Rivalidad entre empresas existentes, la rivalidad ampliada debido a Porter se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como las competidores potenciales.

GRÁFICO N° 10



Fuente: La ventaja competitiva de las Naciones

Amenaza de entrada de nuevos competidores: un competidor que accede por primera vez a un sector trae con sí nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

- Economías de escala: estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.
- Diferenciación del producto: la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.
- Necesidades de capital: la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- Desventajas de coste independientes del tamaño: estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.
- Acceso a los canales de distribución: en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.
- Política del gobierno: el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

El poder de proveedores y compradores: los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

Productos sustitutos: los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiestan una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.

Lucha por una posición en el mercado: los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

2.18 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Se conoce como consumidor a aquella persona que consume un bien o utiliza un producto o servicio para satisfacer una necesidad. El estudio del comportamiento del consumidor y el conocimiento de sus necesidades es una cuestión básica y un punto de partida inicial para poder implementar con

eficacia las acciones por parte de las empresas. El estudio del comportamiento del consumidor ha sido objeto de reflexión desde hace bastantes años, no obstante, su metodología ha variado hacia una fundamentación más científica con el objeto de mejorar las decisiones de marketing de cara al proceso de comunicación con el mismo. Ha sido analizado desde las siguientes orientaciones:

- 1) Orientación económica. Está basado en la teoría económica, y en este sentido la pieza clave es el concepto de “hombre económico” quien siente unos deseos, actúa racionalmente para satisfacer sus necesidades y orienta su comportamiento hacia la maximización de la utilidad.
- 2) Orientación psicológica. Los estudios en esta orientación, además de considerar variables económicas, también están influenciados por variables psicológicas que recogen las características internas de la persona, con sus necesidades y deseos y las variables sociales totalmente externas que ejerce el entorno.
- 3) Orientación motivacional. Se basa en el estudio de los motivos del comportamiento del consumidor a partir de las causas que los producen. Las necesidades son la causa que estimula al ser humano, y éste actúa en consecuencia para poder satisfacerlas.⁵⁵

Desde el punto de vista del Marketing, el consumidor es considerado como el “rey”, ya que de en cierto modo las empresas tienen que cubrir sus necesidades en un proceso de adaptación constante, mediante el cual los expertos intuyen estas necesidades e implementan las estrategias que procedan para satisfacerlas. Por tanto, existen una serie de cuestiones que deben plantearse a la hora de estudiar al consumidor:

⁵⁵ [MBE 2002] SCHMIT BERN, "Marketing Basado en Experiencias", ed. Deusto, 2002 Bilbao

CUADRO Nº 1:

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Cuestionamientos	Parámetros
¿Qué compra?	Selección entre varias alternativas
¿Quién compra?	Sujeto activo que decide la compra
¿Por qué compra?	Necesidad insatisfecha
¿Cómo lo compra?	Racionalmente o impulsivamente
¿Cuándo compra?	Cuando necesita
¿Dónde compra?	Donde encuentra valor agregado
¿Cómo lo utiliza?	Satisfaciendo sus necesidades

Fuente: Elaboración propia

2.18.1 El Proceso de Decisión de Compra

La adquisición de un producto o de un servicio, suele pasar por un proceso constituido por una serie de etapas, desde la aparición de la necesidad misma hasta la consumación del pago por el producto o servicio. Estas etapas se sintetizan de la siguiente forma:

- Reconocimiento del problema o de la necesidad que debe satisfacer.
- Búsqueda de la información en el sentido de averiguar qué productos o servicios existen en el mercado que satisfacen su necesidad.
- La realiza mediante las campañas de publicidad, preguntas a terceros u observación.
- Evaluación de las alternativas que más le convienen de entre los existentes. Establecimiento de prioridades. También influyen las percepciones del consumidor, que pueden ser reales o no.

- Decisión de compra, adquiriendo el producto o marca que ha seleccionado, esta fase se suele dar en el establecimiento, en la que influyen un vendedor.
- Utilización del producto y evaluación post-compra, cuyo estudio y conocimiento de la conducta del comprador –satisfacción o no- es muy importante para los directores de marketing con relación a futuras compras.
- La satisfacción determina el hecho de que se produzca la repetición de compra.⁵⁶

2.18.2 Influencias en el Proceso de Compra

El comportamiento del consumidor está influenciado por una serie de variables que se distribuyen en dos grandes grupos:

- Variables externas, que proceden del campo económico, tecnológico, cultural, medioambiental, clase social, grupos sociales, familia e influencias personales.
- Variables internas, que son principalmente de carácter psicológico, y podrían ser, la motivación, la percepción, la experiencia, características personales y las actitudes.

Variables Externas:

a) Entorno económico: situación de la economía b) Entorno tecnológico: innovaciones en toda la categoría de productos c) Entorno cultural: conjunto de

⁵⁶ [MBE 2002] SCHMIT BERN, "Marketing Basado en Experiencias", ed. Deusto, 2002 Bilbao

valores, ideas, comportamientos, creencias, normas y costumbres propio de cada sociedad d) Medio ambiente: utilización de productos reciclados e) Clase social: es una influencia muy importante, puesto que existen una serie de variables que inducen a orientar el consumo con relación a las posibilidades económicas o, en algunos casos, por encima de ellas. f) Grupos de referencia: colectivos con los que el individuo se relaciona. g) La familia: importante en la toma de decisiones. h) Influencias personales

Variables Internas:

- a) Motivaciones: dan cuenta de las razones por las que necesita algo b) Actitudes: predisposición a actuar o no actuar de una determinada manera frente a un determinado objeto o bien. c) Comportamiento: manera de actuar del individuo en la sociedad d) Aprendizaje: cambio en la conducta o comportamiento del individuo como resultado de la experiencia. e) Estilos de vida: conjunto de ideas y actitudes que diferencian un grupo social de otro.⁵⁷

2.18.3. Excelencia en la Atención al Cliente

Desde la perspectiva empresarial el elemento más importante del negocio lo constituyen los clientes. Si se satisface las necesidades de éstos se garantiza la permanencia en el mercado. Por el contrario, si la empresa no es capaz de detectar, interpretar y satisfacer las necesidades de los clientes corre el riesgo de una corta permanencia en el mercado. En tal sentido el cliente es el impulsor de todas las actividades de la empresa.

⁵⁷ [MM 2000] MILLER-MEINERS, "Micro Economía", McGraw-Hill, 2000, Bogotá

Actualmente, las empresas orientan su gestión a entender los requerimientos de los clientes y ajustar el producto o el servicio a satisfacer sus necesidades. La conceptualización de cliente es difícil de concebirla, por el contrario desde el punto de vista empresarial se pueden citar las características que identifican al cliente como parte substancial de toda empresa. En tal sentido, se puede decir que cliente es:

- La persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.⁵⁸

Conocer al cliente.- Siendo el cliente la base de la existencia del negocio, es necesario conocer sus preferencias, sus necesidades y, a partir de ellas, ofrecer los bienes y servicios que necesite, de tal forma de conseguir un alto grado de identificación con la empresa. Solo esto podrá garantizar la permanencia en el mercado de nuestra actividad.

⁵⁸ [SAC 2004] GALEAS ALBERTO, "El servicio al cliente", ed. Americana 2004, La Paz.

Se debe tomar en cuenta que, en la actualidad es el cliente quien decide qué comprar, dónde hacerlo, cómo y bajo qué condiciones. El conocimiento de estos factores determinará, en última instancia la elección y, consecuente compra de los productos o servicios.

Estas reflexiones son las que nos permiten conocer a nuestros clientes, crear valor, mejorar la calidad del servicio, lograr fidelidad y crecer.

Servicio Es el conjunto de prestaciones que acompañan la adquisición de un producto o la prestación de un servicio y que son percibidas de manera directa o indirecta por el cliente.⁵⁹

Bajo esa perspectiva, el servicio se constituye en un valor agregado para el cliente, que se dimensiona mucho más allá de la mera amabilidad y gentileza durante el proceso de atención. Entonces, se considera que el cliente espera obtener dicho valor agregado durante la adquisición de cualquier producto o servicio. Así, por ejemplo, rentar una habitación de hotel no consiste solo en disponer de una cama y un baño.

Por el contrario, el cliente espera que se le brinde servicio de restaurante, bar, personal de recepción, servicios de reservas para distintas atracciones o cambios de moneda.

Atención al cliente:

En función de lo expuesto en los párrafos precedentes, se puede establecer que el cliente busca atención y servicio, por encima de calidad y precio. En consecuencia, la atención al cliente sintetiza los siguientes aspectos:

⁵⁹ [SAC 2004] GALEAS ALBERTO, "El servicio al cliente", ed. Americana 2004, La Paz.

CUADRO Nº 2
ATENCIÓN AL CLIENTE

Aspecto	Percepción del cliente
Cortesía	Sentirse importante, comprender que uno le es útil.
Atención rápida	No sentirse ignorado, comprender que él es importante
Confiabilidad	Encontrar lo que busca y en las condiciones que desea
Atención personalizada	Sentirse el único cliente, el más importante
Información precisa	Seguridad de conseguir lo que busca
Simpatía	Calidez humana y consideración

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

MARCO PRÁCTICO

3.1 MARCO PRÁCTICO.

3.1.1 Mutual La Primera

La composición del directorio es la siguiente:



Presidente: Ing. Humberto Zambrana Z,
Vicepresidente: Ing. Raúl Bascón C. Bajo el mando de estas personas existen cinco Directores, un Gerente General, Director: Lic. Reynaldo García C. y diez Jefes de Área. (Jefe Dpto. Legal, Jefe Dpto. Contabilidad, Jefe Dpto. Técnico, Jefe Dpto. Administrativo, Jefe Dpto. Computación, Jefe Dpto. de Créditos, Jefe Dpto. de Operaciones, Jefe Unidad de Gestión de Riesgos y Control Interno, Jefe Agencia Santa Cruz, Jefe Agencia Tarija.

Como se puede observar, no existe un jefe de Marketing, siendo solamente la encargada quien lleva adelante la responsabilidad.

Entre los productos que ofrece Mutual “La Primera” podemos encontrar los siguientes:

Créditos: Crédito Hipotecario de Vivienda, Crédito Anticrético de Vivienda, Crédito de Consumo PYME y Microcrédito, Fusión de Deudas Multicrédito, Línea de Crédito Rotativa, Crédito Hipotecario para compra de Oficinas y Locales Comerciales, Caja de Ahorros, Caja de Ahorros en Bolivianos, Dólares Caja de Ahorro en Bolivianos, La Productiva, Depósitos a Plazo Fijo DPF en Bolivianos y Dólares, Tarjetas de Crédito, Tarjetas de Débito, La Casera, Pago

de servicios, Remesas, Pago de impuestos, Consejos para el uso seguro de tus tarjetas (Crédito - Débito).

3.1.2 Situación actual de la Mutual “La Primera”

A continuación se efectúa un análisis del Contexto en el cual se ha desarrollado la Mutual, considerándola Economía Mundial y el Sistema de Intermediación Financiero Nacional. Asimismo, se exponen indicadores financieros, resultados obtenidos y un resumen de las más importantes actividades realizadas en el periodo.

En el Contexto Internacional han ocurrido varios eventos que influenciaron a la Economía de nuestro país, destacándose los siguientes más importantes:

- La economía mundial se vio influenciada por el comportamiento de la denominada Zona Euro, que presentó diferentes grados de crisis financieras, las cuales dieron lugar a la implementación de programas de salvataje financiero que tratan de mantener a los mercados mundiales con ciertas expectativas de estabilización.

La agricultura a nivel mundial ha venido experimentando una mayor frecuencia de perturbaciones climatológicas lo que da lugar a que las producciones de alimentos se vean afectadas, reflejándose en países pobres en inseguridad alimentaria.

- Con referencia a nuestro País se menciona principalmente que la Economía creció en una tasa estimada del 5.2%, la misma que es superior a la registrada en la gestión anterior.

En la gestión 2011, sectores como la construcción principalmente, hidrocarburos, electricidad, servicios bancarios y otros han representado el mayor aporte para el crecimiento de la Economía de Bolivia.

- Por su parte la Inflación cerró con el 6.9%, indicador que permite proyectar una tendencia estable a decreciente, como resultado de los grandes esfuerzos que se han dado en las Políticas Monetarias Gubernamentales, que se enfocan en un ámbito contractivo de la liquidez a efecto de controlar presiones inflacionarias internas y externas.

De acuerdo con información estadística proporcionada por el Banco Central de Bolivia y la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), se puede observar un importante crecimiento de Depósitos del Sistema, alcanzando al cierre de la gestión 2011a \$us10.643 millones, que representa un incremento de \$us 1.699 millones respecto a la gestión 2010.

Los Depósitos del Público del Sistema en moneda nacional y UFVs al cierre de la gestión, representan el 63.8%, mientras que los depósitos en Moneda Extranjera, cerraron al 2011 con un porcentaje de participación del 36.2%, producto del proceso de bolivianización que se pretende dar al Sector Financiero.

Respecto a las colocaciones de Cartera de Créditos, muestra que la misma alcanzó a \$us 8.499millones, con un incremento respecto a la gestión pasada de \$us 1.732 millones.

En la misma tendencia que los Depósitos, la Cartera de Crédito en Moneda Nacional ha mostrado un incremento significativo, teniendo una participación del 69.5% de préstamos en esta moneda del total de los préstamos del Sistema Financiero.

3.1.3 Resultados de la gestión financiera 2011

A continuación se detallan algunos resultados e indicadores relevantes del Sistema Mutua y la participación de “La Primera”, al cierre de la gestión 2011.

- Los Depósitos de la Mutua La Primera alcanzaron a \$us 227 millones, que representan el 52.5% de los Depósitos del Sistema Mutua que suman \$us 432 millones.
- El Coeficiente de Adecuación Patrimonial de la Mutua, llegó a 48.71% superior al Promedio del Sistema Mutua de 38.74%
- El Resultado de la Gestión respecto al Patrimonio, fue para la Mutua La Primera del 8.41% y para el Sistema Mutua del 7.72%.
- Los Resultados de la Gestión respecto al Activo, para la Mutua fueron del 1.74% y para el Sistema Mutua 1.45%.

Con referencia al análisis de los resultados obtenidos por la Mutua se debe resaltar el constante

Crecimiento Patrimonial, que alcanzó en la gestión 2011, a \$us 63.99 millones, que representa el 57% del Patrimonio Total del Sistema Mutua que alcanza a \$us 112.8 millones.

La Situación Patrimonial de la Mutua, muestra a lo largo de las gestiones pasadas un fortalecimiento sostenido, el mismo que incrementado por Previsiones Genéricas Voluntarias Constituidas, alcanza a un monto de \$us 77 millones. Por tanto, el crecimiento durante esta última década representa el 330%.

Producto de este Fortalecimiento Patrimonial, se tiene que el Coeficiente de Adecuación Patrimonial (CAP) de Mutual “La Primera” del 48.71%, es ampliamente superior al promedio del Sistema Financiero Nacional.

El Resultado de la Gestión del Sistema Mutual alcanzó a un Total de \$us 8.4 millones y de la Mutual La Primera a \$us 5.2 millones, representando el 61.6% del total de las Utilidades generadas por el Sector.

Los Activos del Sistema Mutual llegaron a \$us 579 millones y los de “La Primera” a \$us 292 millones representando el 50.47% del Total.

Los Pasivos del Sistema Mutual alcanzaron a \$us 466 millones, de los cuales \$us 228 millones corresponden a Mutual “La Primera” representando un porcentaje del 48.96%.

El Ratio de Mora mide el volumen de créditos considerados morosos sobre el total de operaciones de préstamo y crédito concedido por una entidad financiera, en ese sentido es importante mencionar que la Cartera de Créditos de Mutual “La Primera” 31 de Diciembre de 2011, alcanzó el 1.44% y para el Sistema Mutual 2.59% de mora.

De acuerdo con los Indicadores y Resultados expuestos anteriormente, se puede concluir que Mutual “La Primera” en la gestión 2011, ha logrado óptimos resultados.

Estas cifras obtenidas son el resultado del permanente y sostenido apoyo de los Asociados y Ahorristas de la Mutual, que a lo largo de estos 48 años de existencia, han posicionado a la Institución como una de las más representativas a nivel nacional.

Es pertinente resaltar que estos resultados no pudieron haber sido logrados sin la adecuada aplicación de Políticas y Procedimientos Prudenciales establecidos.

La Institución dentro de la perspectiva de crecimiento y mejora constante en la prestación de Servicios Financieros, procedió a la apertura de una nueva Agencia en la ciudad de Santa Cruz, contando de esta manera con dos oficinas que prestan todos los servicios.

3.1.4 Situación

La información financiera histórica muestra el Fortalecimiento Patrimonial de Mutual “La Primera”, de manera sostenida, producto de los adecuados resultados obtenidos. Al cierre de la Gestión 2011, el Patrimonio de la Institución alcanza a \$us 63.9 millones, siendo este monto superior al patrimonio de la gestión 2010, de \$us 58.5 millones, mostrando un crecimiento del 9.21%.

Adicionalmente la Mutual mantiene una Previsión Genérica Voluntaria que al cierre de la gestión alcanza a \$us.13 millones, que respalda la ocurrencia de contingencias.

El Nivel Patrimonial alcanzado por Mutual “La Primera”, da como resultado el Coeficiente de Adecuación Patrimonial del 48.71%, siendo este porcentaje superior al requerido por normativa del 10%.

En el gráfico siguiente se puede ver la Evolución del Patrimonio de la Institución y las Previsiones Genéricas Voluntarias acumuladas hasta la gestión 2011.

Con la ley de servicios financieros N° 393 de 21 de agosto de 2013 mutual “La Primera” en un futuro a corto plazo tiene establecido a denominarse una entidad financiera de vivienda, estipulado en la sección V del artículo 247 al 272,

artículos que muestran todos los detalles de cómo debe ser conformada este tipo de entidad financiera, es importante mencionar que este aspecto no afectara a la creación del departamento de marketing por ser en su mayoría aspectos que ya se vienen manejando en esta institución.

Gráfico N° 11

Evolutivo Situación Patrimonial
(Expresado en Millones de Dólares Americanos)

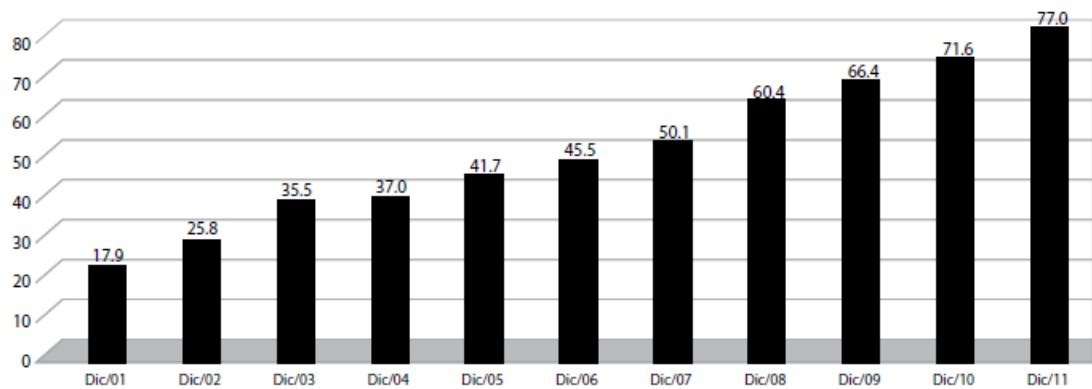


Gráfico: Evolutivo del Patrimonio y Previsiones Genéricas Voluntarias

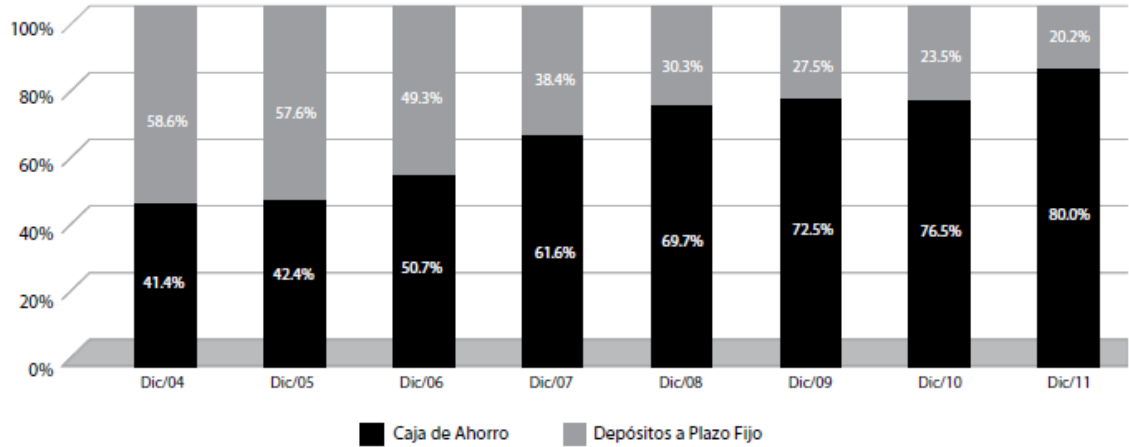
Fuente: Memoria Anual 2011

3.1.5 Captación de ahorristas

En la Gestión 2011, las Captaciones del Público se han mantenido sin variaciones significativas, estando la mayor concentración en Depósitos en Cajas de Ahorro respecto a Depósitos a Plazo Fijo.

Gráfico N° 12

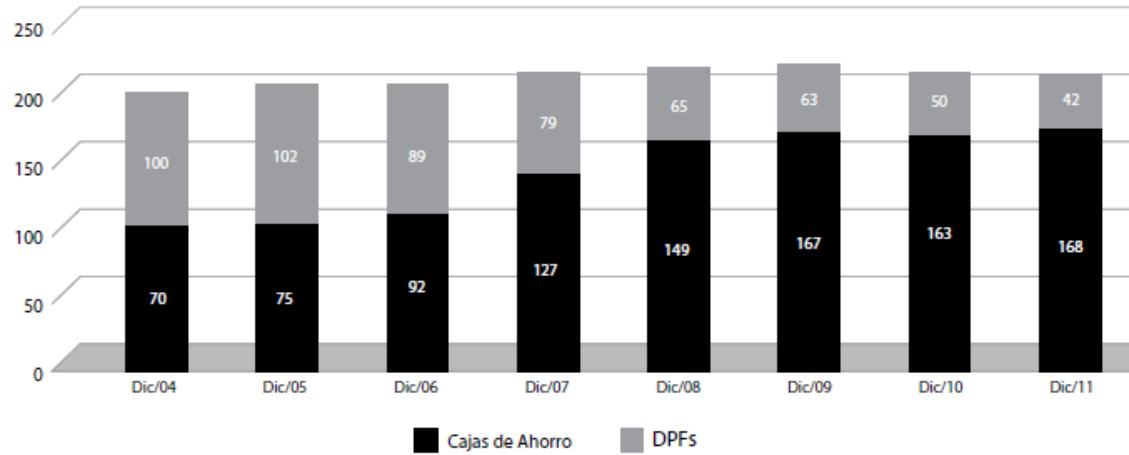
Evolutivo Composición de Captaciones
(Porcentajes de participación del total de las captaciones)



Fuente: Información histórica ML1 - ASFI

Gráfico N° 13

Evolutivo de Captaciones
(Expresado en Millones de Dólares Americanos)



Fuente: Información histórica ML1 - ASFI

3.1.6 Cartera de Créditos

Durante la gestión 2011, Mutua "La Primera" marcó un hito importante dentro de sus objetivos y metas propuestas al haber alcanzado un total de Cartera Desembolsada de más de \$us 160 millones con una Mora de 1.44%.

Estos resultados muestran un crecimiento importante de Cartera de Créditos, producto de la estrategia establecida por la Mutua de manera que se amplíe el número de beneficiados por créditos que otorga la Institución.

Este crecimiento demuestra la consolidación de la Institución en ciudades como Tarija y Santa Cruz, donde recientemente inició actividades mereciendo una aceptación importante por el público en general.

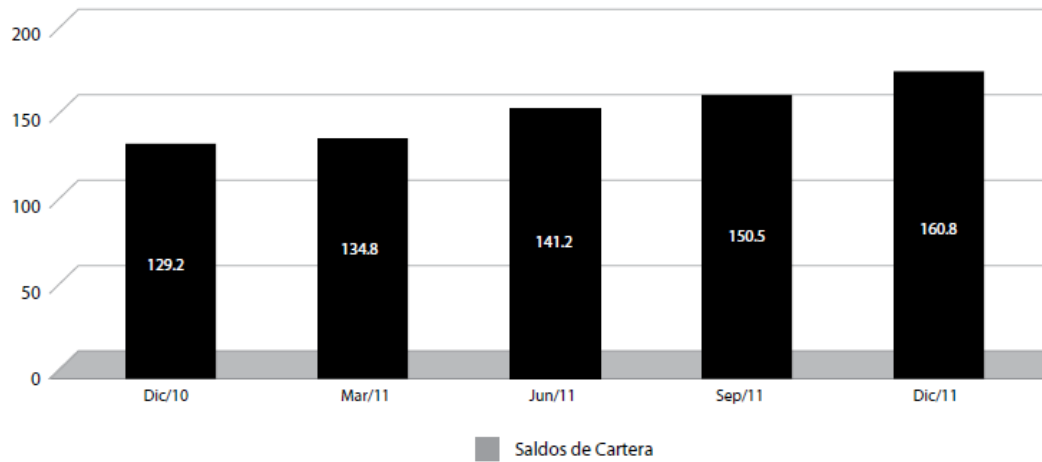
De acuerdo con los indicadores de Pesadez de Cartera obtenidos, se establece que el crecimiento de la Cartera de Créditos está debidamente acompañada de Políticas y Procedimientos Prudenciales, logrando de esta manera un adecuado Equilibrio entre Rentabilidad y Riesgo.

La Cartera de Créditos muestra una tendencia sostenida de baja de la Mora, que para el cierre de la gestión 2011, alcanza a 1.44% de Pesadez, que es inferior al obtenido en la gestión 2010 (2.25%).

En los siguientes gráficos se muestra el comportamiento de la Cartera de Créditos respecto a los Saldos de Cartera y Comportamiento de la Mora durante la gestión 2011.

Gráfico N° 14

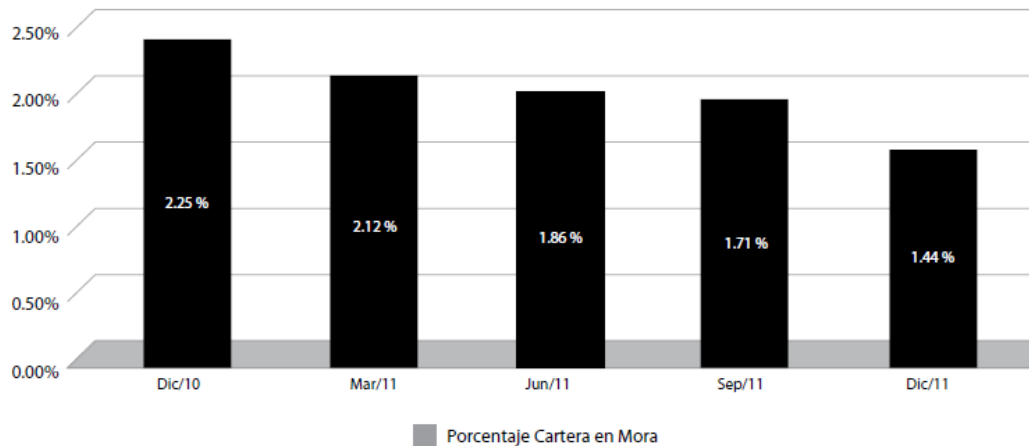
Evolutivo de Cartera de Créditos
(Expresado en Millones de Dólares Americanos)



Fuente: Información histórica ML1 - ASFI

Gráfico N° 15

Evolutivo de Cartera en Mora



Fuente: Información histórica ML1 - ASFI

3.1.7 Participación en el Sistema de Mutuales de Ahorro y Préstamo

Mutual “La Primera” representa para el Sistema Nacional de Mutuales de Ahorro y Préstamo, la entidad con mayor participación de Mercado tanto de Activos como de Pasivos.

La Mutal, mediante eficiencia financiera y administrativa ha logrado una posición sólida mostrando indicadores de solvencia y rentabilidad.

En el cuadro siguiente se observa la participación de la Mutal respecto a: Captaciones, Colocaciones, Previsiones y Liquidez.

Gráfico N° 16

PARTICIPACIÓN MUTUAL "LA PRIMERA"

(Expresado en millones de dólares americanos y porcentaje de participación)

PARTICIPACIÓN ANUAL "LA PRIMERA"										
En millones de Dólares Americanos y porcentaje de participación										
DETALLE	31/12/07		31/12/08		31/12/09		31/12/10		31/12/11	
	\$us.	%	\$us.	%	\$us.	%	\$us.	%	\$us.	%
OBLIG. CON EL PÚBLICO										
SISTEMA DE MUTUALES A&P	430	100%	409	100%	454	100%	427	100%	432	100%
MUTUAL LA PRIMERA	207	48%	215	52,5%	230	50,7%	212	49,6%	227	52,5%
CARTERA DE CRÉDITO										
SISTEMA DE MUTUALES A&P	278	100%	264	100%	274	100%	315	100%	373	100%
MUTUAL LA PRIMERA	107	38%	115	43,6%	115	41,9%	129	41,0%	161	43,1%
PREVISIONES (*)										
SISTEMA DE MUTUALES	25	100%	18	100%	18	100%	20	100%	19	100%
MUTUAL LA PRIMERA	6	25%	6	32,4%	6	30,0%	6	28,9%	6	29,7%
LIQUIDEZ										
SISTEMA DE MUTUALES A&P	98	100%	119	100%	192	100%	116	100%	107	100%
MUTUAL LA PRIMERA	45	46%	60	50,1%	103	53,7%	51	44,1%	45	42,5%

ELABORACIÓN: UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS - DATOS

(*) Adicionalmente la Mutal mantiene en Previsiones Genéricas Voluntarias un monto de \$us 13 millones y por provisiones cíclicas acumuladas de \$us 1.01 millones al cierre de la Gestión 2011.

3.1.8 Tipos de clientes

Existen diversos tipos de clientes que deben ser clasificados para la empresa para una correcta gestión de cara a obtener mayores resultados de ventas y crecimiento para la empresa.

El principal tipo de clientes que se debe considerar es la diferenciación entre clientes actuales y clientes potenciales. Los clientes actuales son aquellos que ya acuden a la empresa, hacen compras o han hecho compras. Los clientes potenciales son aquellas personas, empresas u organizaciones que no han hecho compras en la empresa pero que se ven como posibles clientes en un futuro no muy lejano, por lo que hay que diseñar estrategias para convertirlos en clientes actuales.

Los clientes activos son los que hacen compras en la empresa o los que las hicieron hace poco. Los clientes inactivos son aquellos que si bien han hecho compras a la empresa hace tiempo que no las realizan.

Los clientes de compra frecuente son aquellos que realizan sus compras muy a menudo en la empresa, que hacen compras repetidas en el tiempo, los clientes de compra ocasional son aquellos que realizan compras de vez en cuando o en ocasiones puntuales, y los clientes de compra habitual son los que realizan las compras con regularidad.

Los clientes influyentes deben tenerse muy en cuenta ya que tienen capacidad de influir en las otras personas en cuanto a comprar o no comprar en la empresa, de manera que hay que dejarlos satisfechos. Los clientes de influencia a nivel familiar también se pueden tener en cuenta, ya que tienen influencia en su grupo familiar y de amigos. Los clientes de regular influencia también son importantes, aunque ejercen influencia en grupos más reducidos no por ello menos importantes.

Los clientes satisfechos son los que perciben sus compras y la empresa de acuerdo con sus expectativas, los clientes insatisfechos son los que experimentan una experiencia desagradable en las compras, y los clientes complacidos son los que han percibido la compra más allá de sus expectativas.

Pero otra clasificación de clientes nos muestra a los siguientes:

Los clientes Camaguros: Se denomina así a los clientes que cambian de productos, marcas y servicios sin ser fieles. Son una mezcla de camaleón y canguro.

Los clientes Abejas: Estos son peligrosos porque son los que demandan servicios de calidad y son ponzoñosos para la empresa, ya que agujonean o nos pican, es decir que hablan mal de nuestro servicio o producto.

Pero en los servicios financieros encontramos a un tipo de cliente muy particular.

Los clientes Mariposa: Se denomina así porque son clientes muy susceptibles a cualquier rumor y a cualquier tipo de cambio en el sistema financiero, retirando inmediatamente los ahorros o cuentas corrientes.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 METODOLOGÍA

El tipo de investigación será de tipo no experimental, con un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo – transaccional, incorporando técnicas de recolección de datos primarios y secundarios, para posteriormente ordenarlas, sistematizarlas e interpretarlas.

La investigación transaccional recolecta datos en un solo momento, en un momento de tiempo único, describe variables y analiza su incidencia. Será descriptivo porque indagará en la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables y correlación al porque además describirá las relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad.

Metodología es el procedimiento conceptual por medio del cual se trata de explicar el problema: la falta de un departamento de marketing que cumpla con funciones que permitan a Mutual “La Primera” contar con información pronta y oportuna la toma de decisiones.

El trabajo contemplará las siguientes fases:

Fase uno: Diagnóstico de la situación actual del Departamento de Marketing.

Fase dos: Diseño de cuestionarios para clientes, cuestionario personal y entrevista a personal ejecutivo

Fase tres: Tabulación de datos y análisis e interpretación de los resultados.

Fase cuatro: Planteamiento de intervención.

Fase cinco: Propuesta de reestructuración y perfil de cargos

Fase seis: Proponer un plan de acción

4.1.1 Enfoque Cualitativo

Por el tipo de temario y el objeto de estudio, es necesario contar con elementos que nos permitan una profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas. También nos permite aportar un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como la flexibilidad.

4.1.2 Enfoque Cuantitativo

El trabajo de campo identifica el llenado de ciertas herramientas conocidas en la aplicación de encuestas cerradas y realizar a partir de ello una herramienta informativa sobre aspectos cuantitativos, que al final serán retro-alimentados desde la óptica cualitativa, es decir, las cifras y porcentajes serán traducidas e interpretadas desde el campo cualitativo, tratando de responder el porqué de dichos resultados. Asimismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

4.2 TIPOS DE ESTUDIO

4.2.1 Tipo de Estudio Descriptivo

Su objetivo es especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Hernández, 2002:60).

Este tipo estudio permite examinar y describir las propiedades importantes del perfil del cliente y sus necesidades, permitiéndonos una segmentación más exacta de clientes, pudiendo definir el perfil del mismo, permitiéndonos realizar planes estratégicos de mayor alcance.

4.2.2 Tipo de Estudio Exploratorio

Su objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. (Hernández Sampieri, 2002:61).

Este estudio será útil para examinar y determinar las tendencias y comportamiento del departamento de marketing.

Cabe mencionar que el presente proyecto de grado, no requiere de la formulación de una hipótesis, porque se realizará un estudio exploratorio descriptivo.

4.3 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.3.1 Fuentes Primarias de Recolección de Datos

Dentro de las fuentes de recolección primarias se considera que el investigador recoge la información directamente del lugar de los acontecimientos, las cuales seguirán un plan previamente establecido con el propósito de generar los datos más apropiados para el desarrollo del presente trabajo. En el caso de Mutual “La Primera” se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Entrevistas al personal Ejecutivo
- Aplicación de encuesta a clientes externos in situ según el resultado obtenido por fórmula para poblaciones finitas.

4.3.2 Fuentes Secundarias de Recolección de Datos

Para efectos de la presente investigación, se hace necesario el uso de fuentes de información secundaria como información general e información especializada, si a ello consideramos que Mutual “La Primera” cuenta con datos estadísticos propios de la empresa según gestión y también se buscará el apoyo de material bibliográfico referente al tema de implementación de departamentos de marketing y planificación estratégica.

4.3.3 Fuentes de Información General

Dichas fuentes de información ayudarán a proporcionar un esquema global de la situación general y los pormenores.

Entre las fuentes de información están los libros relacionados con:

- Estrategias Empresariales
- Posicionamiento Empresarial
- Administración
- Recursos Humanos
- Gestión del Talento Humano
- Marketing
- Reingeniería
- Metodología de la Investigación

4.3.4 Fuentes de la Información Especializada

Las fuentes de información especializada están conformadas por libros, publicaciones, folletos y otros que pueden proporcionar información específica acerca del tema investigado.

Entre las principales fuentes están:

- Bibliografía Específica
- Tesis de Grado
- Otros Estudios

4.4 TÉCNICAS

4.4.1. Determinación de Universo y Muestra

El universo de estudio está dividido en dos partes el primero que será objeto de estudio interno y directo como son el personal de la oficina central, entrevistando a cinco ejecutivos, y la otra parte del universo está considerada en el total de visitantes que se tiene en un periodo de 30 días alcanzando a un total de más de 75.000 personas, de este grupo se tomara una muestra

representativa de acuerdo a formula de muestreo, a dicha muestra se pondrá en consideración una encuesta de percepción.

4.4.2 Universo de Estudio

El universo es un conjunto amplio y específico de individuos o elementos de los que se trata de estudiar una característica en particular, el mismo estará conformado por:

- a) Los ejecutivos de La Mutual “La Primera” (5 personas de de cargos relacionados con el presente caso).

- b) La otra parte se centrará en un estudio de percepción del cliente que visita la central de la Mutual “La Primera” (aproximadamente 75.000 personas mes).

4.4.3 Muestra

Se llama muestra a un subgrupo de la población del cual se recolecta los datos y debe ser representativo de dicha población. (Hernández Sampieri, 2002:302).

4.4.3.1 Tamaño de la muestra

Muestra dirigida a visitantes a la oficina central de Mutual La Primera.

Para este estudio se empleo el muestreo aleatorio simple probabilístico: que es uno de los procedimientos de muestreo más frecuentes, se caracteriza por que cada elemento de estudio que tiene la misma probabilidad de ser incluido en la muestra.

El muestreo probabilístico aleatorio simple está representado por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

Donde:

- n** es el tamaño de la muestra;
- Z** es el nivel de confianza;
- p** es la variabilidad positiva;
- q** es la variabilidad negativa;
- N** es el tamaño de la población;
- E** es la precisión o el error.

Reemplazando la formula se tiene:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)}{0.05^2} = \frac{(75.000)(0.25)}{0.0025} = \frac{72.030}{0.0025} = 382.20$$

$$n = 382 \text{ encuestas}$$

4.4.4 Instrumentos

Para la investigación se utilizará los siguientes instrumentos:

4.4.4.1 Entrevista

Para realizar un diagnóstico de la situación y conocer la percepción de los ejecutivos de la Mutual “La Primera” se realizará una entrevista estructurada de diez preguntas abiertas.

4.4.4.2 Encuesta a cliente (visitantes)

El diseño de la encuesta deberá cumplir una relación entre el Objetivo del Análisis y cada uno de los Objetivos Específicos del Marco Práctico o propuestas, para así tener un nexo con cada pregunta de la encuesta. Esta constará de siete preguntas.

A continuación se puede ver en la cuadro N° 3 el cuadro que contiene dicha relación:

Cuadro N° 3

Diseño de entrevistas – Personal ejecutivo Mutual “La Primera”

Objetivo del Análisis	Objetivos específicos del marco práctico	Resultados esperados
Determinar los factores incidentales de la falta de un departamento de marketing en la Mutual “La Primera”	1. Establecer las necesidades que tiene la institución en relación a las actividades de marketing.	Saber si es necesario o no el contar con un departamento de marketing.
	2. Conocer cuál es su percepción interna sobre la necesidad de contar con un departamento de marketing.	Determinar la utilidad y el nivel de relación que tendría con los otros departamentos.
	3. Conocer el grado de necesidad de los ejecutivos para la implementación de un departamento de marketing.	Determinar el grado de necesidad y compromiso para apoyar la implementación de un departamento de marketing.

Fuente: Elaboración propia

4.4.5 Encuesta a clientes dentro el Establecimiento

Cuadro N° 4

Diseño de encuestas – Clientes que visitan la Oficina central

Objetivo del Análisis	Objetivos específicos del marco práctico	Resultados esperados
Determinar los factores incidentales de la falta de un departamento de marketing y si este es percibido por el cliente externo.	1. Establecer las características y el perfil del cliente la Mutual “La Primera” (Edad, Sexo, Nivel Socioeconómico, Lugar de Residencia, etc.).	Conocer el perfil del cliente.
	2 Conocer cuál su percepción externa sobre la oferta de productos financieros y la calidad de servicio que le prestan nuestros personeros en plataforma.	Determinar la percepción que tiene el cliente de los servicios ofrecidos.
	3 Conocer su percepción sobre la publicidad y folletería que emite Mutual “La Primera”	Determinar cuánto sabe el cliente a través de la publicidad emitida por la institución.

Fuente: Elaboración propia

4.5 ALCANCES Y APORTES

4.5.1 Alcances

Como se indicó se utilizará el método DESCRIPTIVO por que nos permitirá la ubicación de las variables para tener una medición precisa o descripción profunda, y EXPLORATORIO, porque permite familiarizarse con el fenómeno con el propósito de lograr una inmersión inicial; ambos permiten trabajar y analizar los alcances del proceso de la estrategia organizacional empresarial, partiendo desde el ámbito general llegando a la identificación y estudio analítico de lo particular, además de permitirnos conocer los factores incidentales en la calidad de atención al cliente.

4.5.1.1 Alcances Tecnológicos

El presente proyecto de grado se divide en dos modalidades, que son el resultado de la investigación realizada: Diagnóstico y Propuesta.

Este trabajo se limitará a realizar lo siguiente:

- a) El diagnóstico, que inicialmente estará basado en el análisis FODA del cual se derivaran las entrevistas para los ejecutivos, los visitantes y/o clientes
- b) Se trabajará en relacionamiento a la institución y después se construyen los instrumentos necesarios que serán utilizados para el levantamiento de información; posteriormente a las revisiones de la batería de preguntas se realizara el trabajo de campo.
- c) Se sistematizara y codificara cada pregunta para obtener gráficos significativos que nos permitan describir, analizar y objetivamente cada

resultado de las encuestas a clientes en nuestro recito, y la entrevista a ejecutivos.

- d) Se elaborará un informe de final de los resultados obtenidos con las conclusiones del estudio realizado.
- e) Finalmente se presentará la propuesta para la reestructuración del departamento de marketing, el perfil de los integrantes del mismo y junto a esta documentación también estará la propuesta de un plan de acción estratégica del departamento de marketing.

4.5.1.2 Alcances Geográficos

El estudio se realizará y centrara en la oficina central de Mutual “La Primera” de La Paz – Bolivia. Av. 16 de julio esquina Colombia Edificio La Primera.

4.5.1.3 Alcances Estructurales

Se trabajará solo en el nivel estructural del departamento de marketing de la Mutual “La Primera”, contando con el permiso respectivo.

4.5.1.4 Alcances Temporales

La presente investigación se desarrollará en los meses diciembre, enero, febrero, marzo y posiblemente abril de la gestión 2016, para coadyuvar a su implementación.

4.5.2 Aportes

La presente investigación está delimitada en el fortalecimiento estratégico de la Mutual “La Primera” a través de la reestructuración del departamento de

marketing, el mismo que permitirá la toma de decisiones pronta y oportuna y por ende el mejoramiento del servicio en beneficio para los clientes.

4.6 CRONOGRAMA

Utilizándose el Diagrama de Gantt se tiene el siguiente cronograma de actividades:

	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
ACTIVIDADES	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Preparación de documento Proyecto de Grado		■	■	■	■	■	■	■												
Preparación de los instrumentos y Recopilación de información									■	■	■	■	■							
Levantamiento de datos - Prueba piloto													■	■	■					
Trabajo de Campo																	■	■	■	
Presentación del trabajo borrador para ajustes																				■
Preparación de la propuesta																				■
Presentación del Trabajo Final.																				■

CAPÍTULO V

RESULTADOS OBTENIDOS

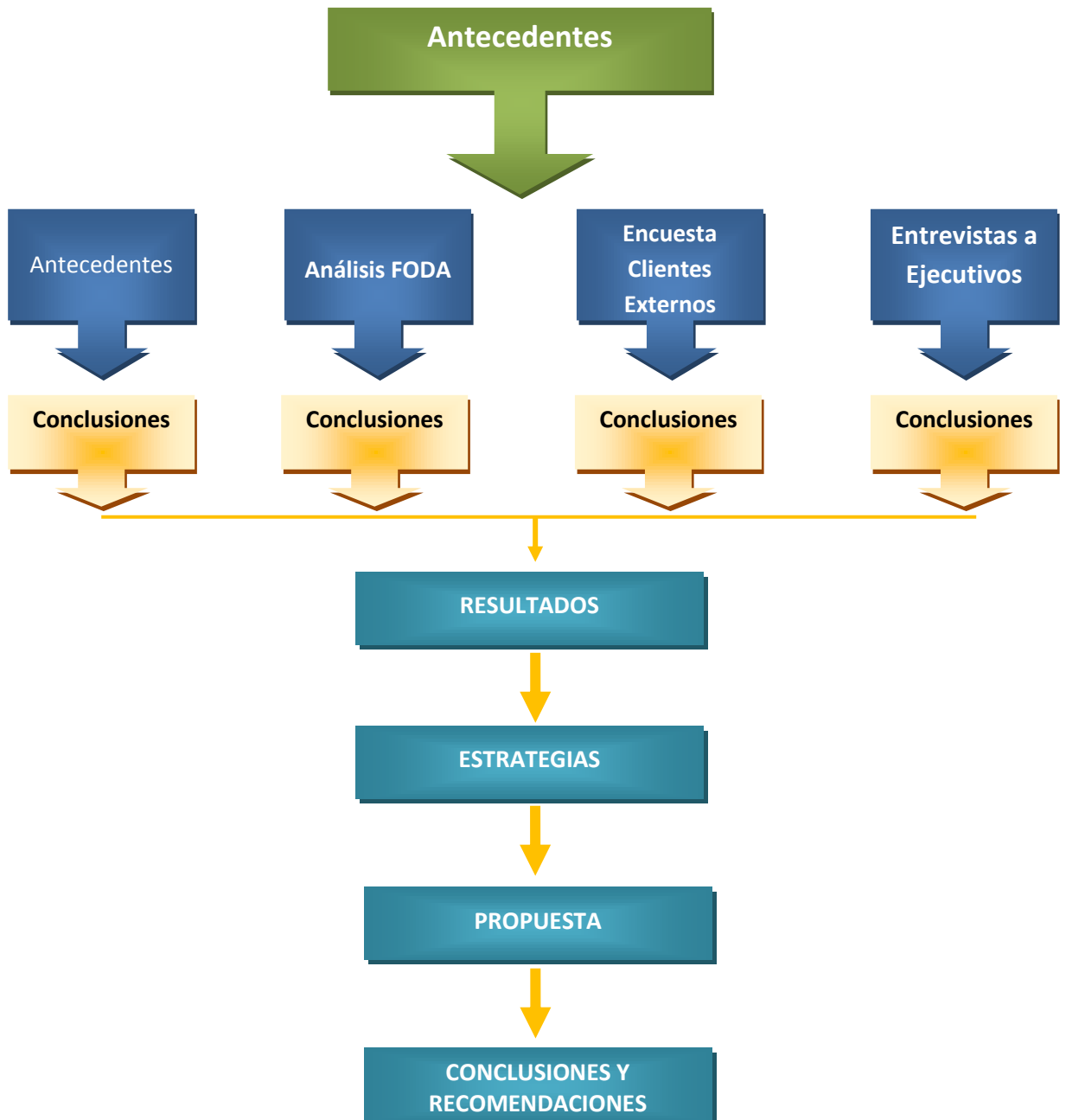
5.1 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

En el presente trabajo de investigación se aplicaron los instrumentos elaborados para el desarrollo óptimo de la investigación, considerando los siguientes aspectos esenciales:

- Análisis del cuadrante FODA
- Las dimensiones de la necesidad de creación del departamento: Percepción en respuestas espontaneas de los ejecutivos.
- Las dimensiones del servicio al cliente: Percepción de servicio y publicidad emitida por la Mutual “La Primera” en respuestas espontaneas de los clientes.
- Análisis y determinación de resultados ejecutivos: Percepción en respuestas espontaneas entrevista estructurada.
- Resultados.

RESULTADOS OBTENIDOS

ESQUEMA DE TRABAJO



5.2 ENTREVISTA EJECUTIVOS Y CLIENTE EXTERNO

Para contar con opiniones y enriquecer el trabajo de campo también se ha realizado entrevistas estructuradas a las siguientes personas: Lic. Ana Marion Álvarez, Encargada del Departamento de Marketing, Lic. Ronald Paravicini Jefe de Operaciones, Lic. Iván Prudencio Tesorero y Lic. Mario Villegas Administrador General.

Esta entrevista estructurada tiene la finalidad de conocer los criterios que tiene el personal ejecutivo, y la responsable del departamento de Marketing sobre la necesidad de reestructurar este departamento para tener un mejor servicio interno y externo⁶⁰.

5.2.1 FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Nombre establecido en el mercado.• Solides Financiera• Ubicación estratégica de sucursales.• Poca rotación del personal.• Lealtad del personal.• Innovación constante.• Financiamiento propio.	<ul style="list-style-type: none">• No se cuenta con estudios de mercado• No se tiene un departamento de marketing que cumpla una función integral.• Se sigue con el estilo de la banca tradicional.• Falta de capacitación del personal.• No se hace seguimiento a la competencia.

⁶⁰ Anexo 1

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos sectores de la población trabajan más con servicios financieros. • Cambio en la cultura financiera del mercado boliviano. • Implementación de nuevos servicios tecnológicos financieros. • Nuevas políticas de ahorro y crédito. • Incentivo gubernamental para la obtención de la vivienda propia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso al mercado de grandes competidores. • Innovación en servicios de la competencia. • Atención rápida y personalizada de la competencia. • Personal capacitado de la competencia. • Nuevas tendencias al uso de tecnologías y mayores servicios financieros. • La competencia cuenta con departamentos de marketing.

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Acciones Estratégicas del FODA

DEBILIDADES – OPORTUNIDADES

- Realizar estudios de mercado, para conocer el perfil del cliente y el mercado potencial.
- Desarrollar nuevos productos financieros de acuerdo al perfil del cliente.
- Aprovechar las políticas gubernamentales de incentivo a la vivienda propia, realizando nuevas políticas de préstamo y ahorro.
- Fortalecer el departamento de marketing a través de la reestructuración del mismo.

FORTALEZAS – AMENAZAS

- **Aprovechar el título de liderazgo para consolidarnos en el mercado y ampliar nuestra cobertura.**
- **Prestar un servicio ágil y eficiente a través de las nuevas técnicas de servicio al cliente y uso de nuevas tecnologías.**
- **Renovación de nuestros métodos de banca tradicional, a través del conocimiento de las necesidades del cliente.**
- **Renovación de nuestro servicio de Call Center a través de un sistema computarizado y base de datos actualizada.**

FORTALEZAS - DEBILIDADES

- **Transmisión de conocimientos a los nuevos empleados de la experiencia adquirida en el mercado.**
- **Contar con personal altamente capacitado**
- **Buen aprovechamiento de las diferentes canales de publicidad para llegar a nuestro público objetivo**
- **Creación de estrategias de promoción que permitan un incentivo al ahorro y el crédito.**

5.2.3 Análisis

Las estrategias del cruce de variables están basadas en los resultados obtenidos del análisis FODA, los antecedentes y el resultado de las entrevistas a ejecutivos y encuestas a clientes externos; nos permitirán realizar estrategias defensivas y ofensivas para fidelizar a nuestros clientes y ampliar nuestra participación en el mercado, manteniendo nuestra posición de líderes.

5.2.4 Resultados de Encuestas a Clientes Externos

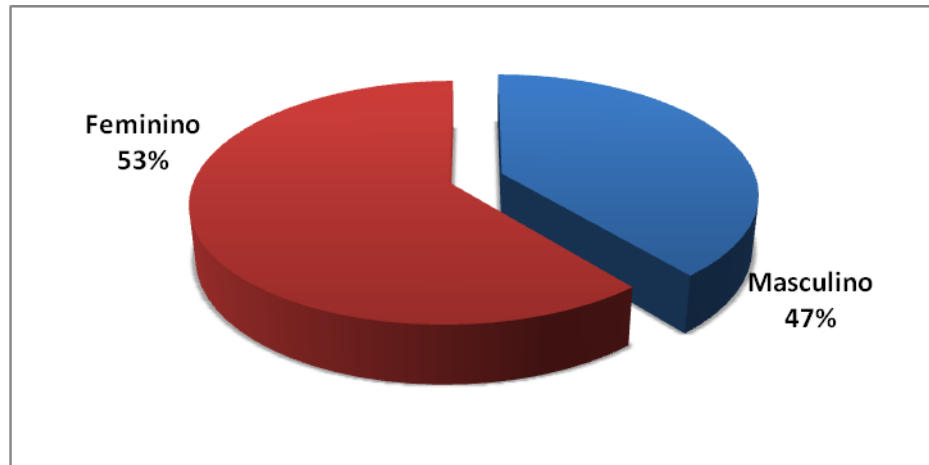
Se realizaron solo diez preguntas, ya sea dicotómicas y de opción múltiple, más las de generalidades, esto debido a que el cliente externo es muy susceptible a responder dentro de las oficinas o a hablar con extraños, además del tiempo corto que se tiene; por otra parte no es permitido realizar encuestas dentro las oficinas, es por esta razón que se las realizo fuera de las mismas.

Aquí se muestran los resultados obtenidos de dichas encuestas.

GRÁFICO DE CLIENTES EXTERNOS

GRÁFICO N° 17

Género del entrevistado

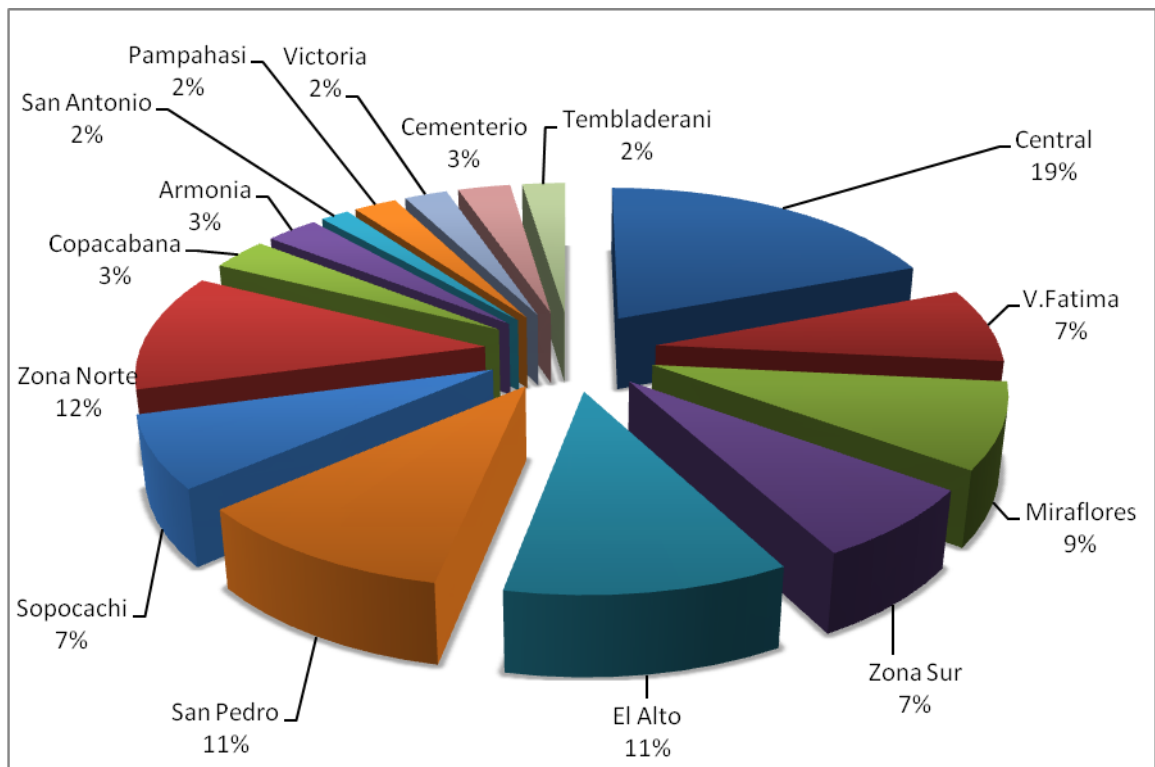


Fuente: Elaboración propia

El siguiente cuadro nos muestra que el 53% corresponde a mujeres comprendidas entre los 26 y 57 años de edad y el 47% corresponde a hombre de 23 y 55 años de edad.

GRÁFICO N° 18

Zona en la que vive



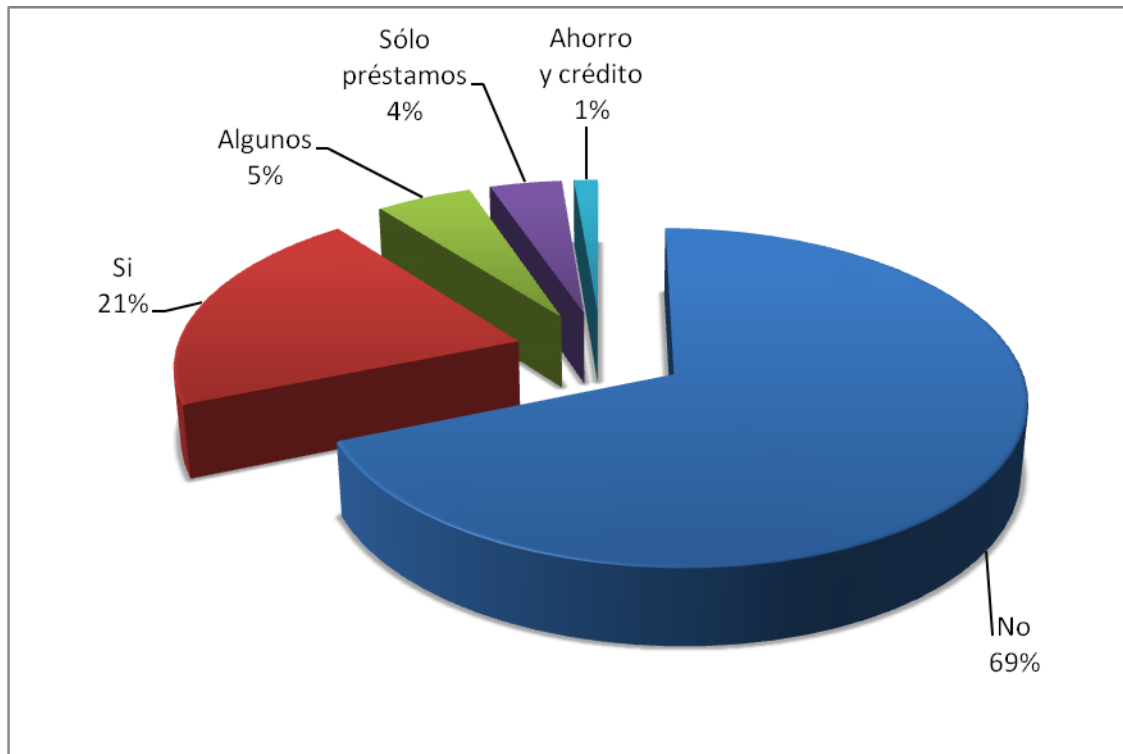
Fuente: Elaboración propia

La presente torta nos muestra la variedad de zonas que componen el mercado de ahorristas y anticresistas de la Mutual “La Primera”. Siendo los principales los de la zona central con un 19%, seguidos de la zona norte con el 12% (Villa nuevo Potosí, Bajo Pansankeri, etc.) y en tercer lugar la zona de San Pedro con el 11%.

GRÁFICO N° 19

Pregunta N° 1

¿Sabe usted sobre los servicios que tiene Mutual La Primera?



Fuente: Elaboración propia

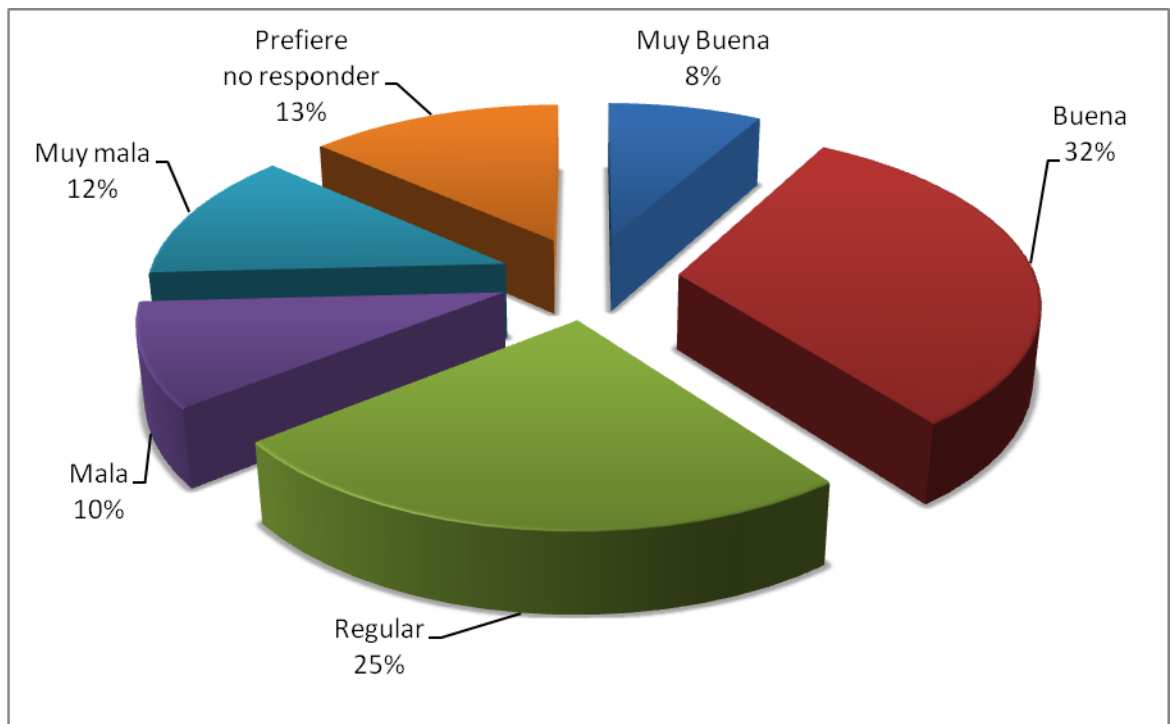
Este gráfico es muy importante para nuestro caso de estudio ya, que nos muestra que el 69% dice no conocer sobre los servicios financieros que tiene Mutual “La Primera”; el 21% dice que sí, conoce sobre los servicios que tiene la institución; el 5% dice que algunos; el 4% afirma que son créditos y el 1% dice que son de ahorro y crédito.

Mutual La Primera cuenta con más de una veintena de productos financieros que permiten hasta refinanciar créditos de consumos, y financiamiento rotativo para el comercio.

GRÁFICO N° 20

Pregunta N° 2

¿Cómo calificaría nuestra atención al público?



Fuente: Elaboración propia

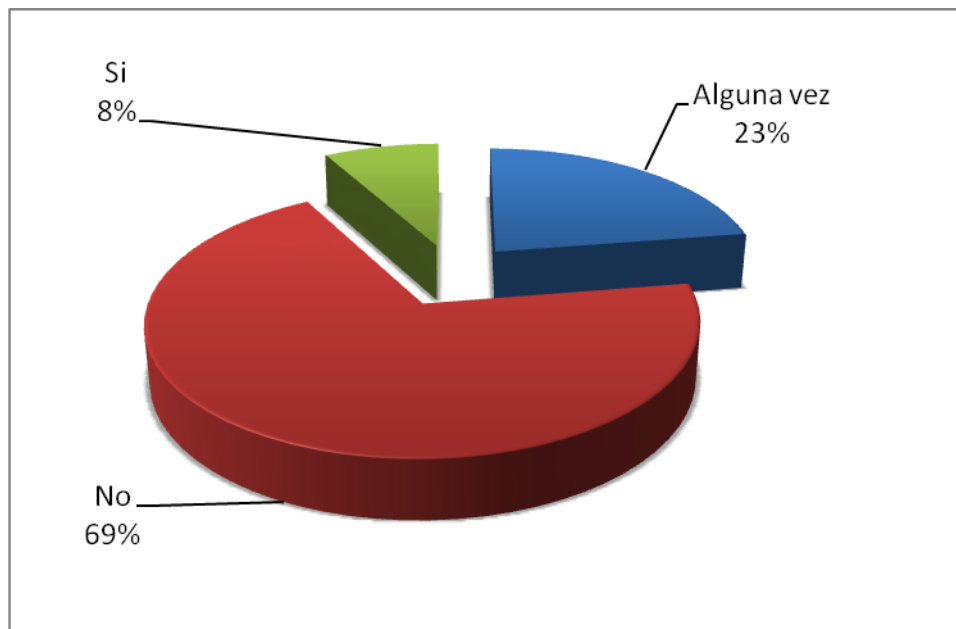
Del total de la muestra, solo el 32% dice que nuestro servicio es bueno; el 25% afirma que es un servicio regular; el 13% prefiere no responder; el 12% nos dice que es muy mala; el 10% afirma que es mala, y el 8% nos dice que es muy buena.

La percepción del servicio que presta Mutual “La Primera” es dispersa y los criterios de atención si bien son subjetivos en su calificación, de debe encontrar cuáles son los puntos en los que se considera nuestro servicio como deficiente ya que prácticamente el 47% considera como un mal servicio. Frente a un 40% que dice estas satisfecho.

GRÁFICO N° 21

Pregunta N° 3

¿Escucha o ve publicidades de la Mutual “La Primera”?



Fuente: Elaboración propia

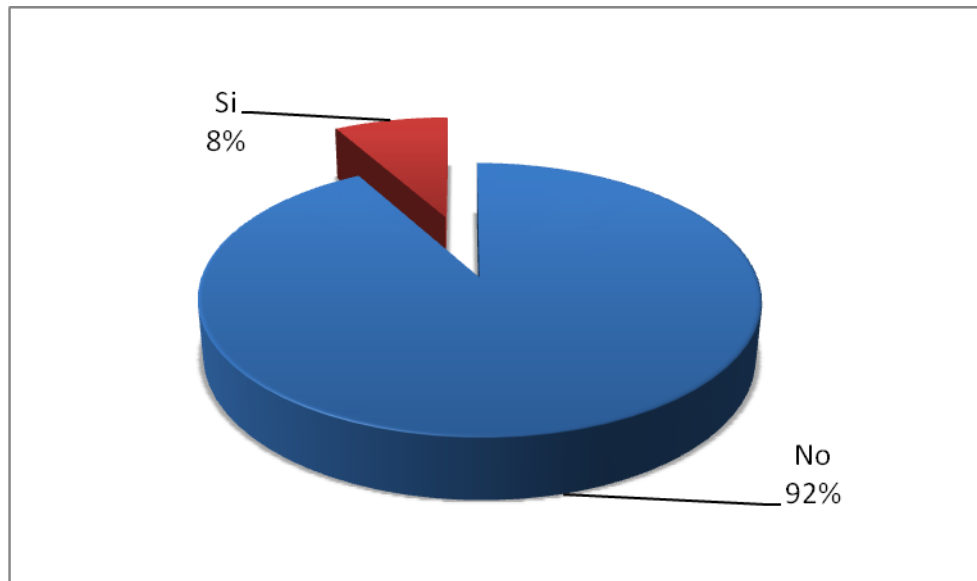
En las respuestas proporcionadas por los entrevistados, se puede apreciar que el 23% dice haber visto u oído una publicidad de Mutual “La Primera” alguna vez, el 8% responde con firmeza que si escucha y ve publicidades de la institución, pero el 69% responde categóricamente no haber visto publicidades de la mutual.

Lo interesante de esta pregunta es que, cuando se aplicó la pregunta filtro sólo aquellas personas que dijeron a ver visto o escuchado una publicidad de Mutual “La Primera” (Pregunta N°6 ¿Qué recuerda usted de la publicidad vista u oída y en qué tipo de radio o canal?) Ninguna de ellas recordaba nada sobre la publicidad y se limitaban a responder con una sonrisa o una mirada de sorpresa.

GRÁFICO N° 22

Pregunta N° 4

¿Sabe usted si Mutual La Primera tiene sucursales en el interior del país?



Fuente: Elaboración propia

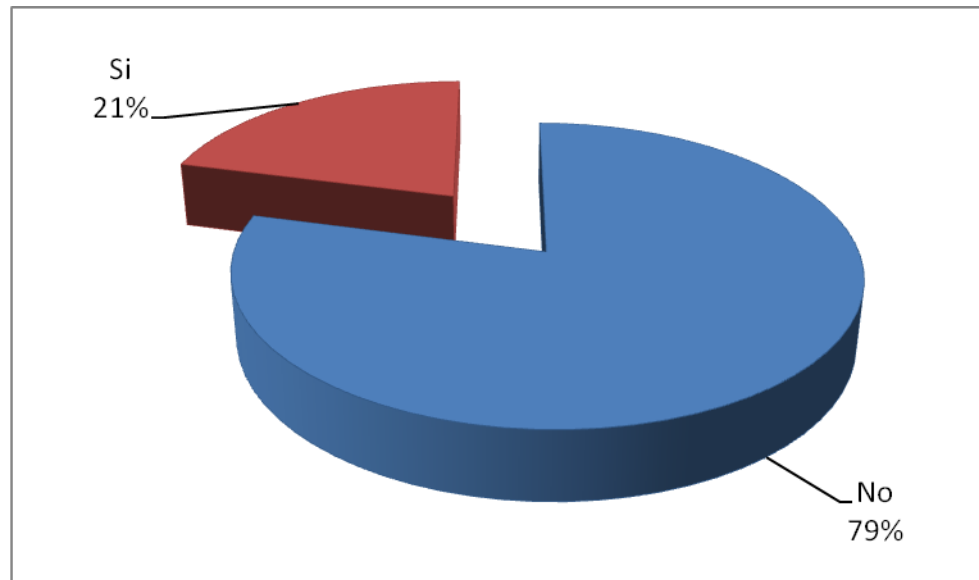
En la pregunta cuatro el 8% responde afirmativamente cuando se le consulta que si la Mutual “La Primera” tiene sucursales en el interior; frente a un 92% que piensa que la institución es regional o solamente opera en la ciudad de La Paz.

Este es un claro ejemplo que nuestro departamento de comunicación, no está llegando efectivamente a nuestro público objetivo.

GRÁFICO N° 23

Pregunta N° 5

¿Usted recoge el material de publicidad que edita Mutual La Primera?



Fuente: Elaboración propia

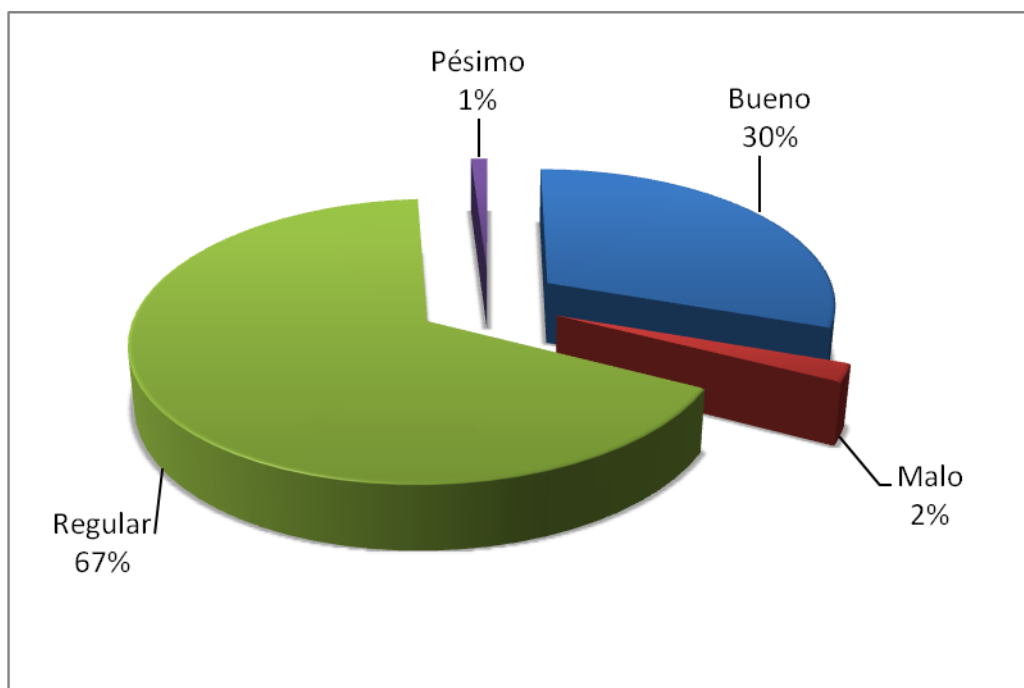
Aquí podemos observar que el 79% no toma en cuenta el material de publicidad que edita la institución a modo de promoción o sistema informativo para dar a conocer nuestros distintos productos o servicios; y sólo un 21% se interesa por ver ese material promocional.

Aquí la duda es, ¿No están bien ubicados? o ¿El diseño no es llamativo para que la gente los alcance?, sea cual fuere la respuesta es importante indagar más y hacer que este material cumpla con su función.

GRÁFICO N° 24

Pregunta N° 6

¿Considera que el material promocional interno de Mutual La Primera es?



Fuente: Elaboración propia

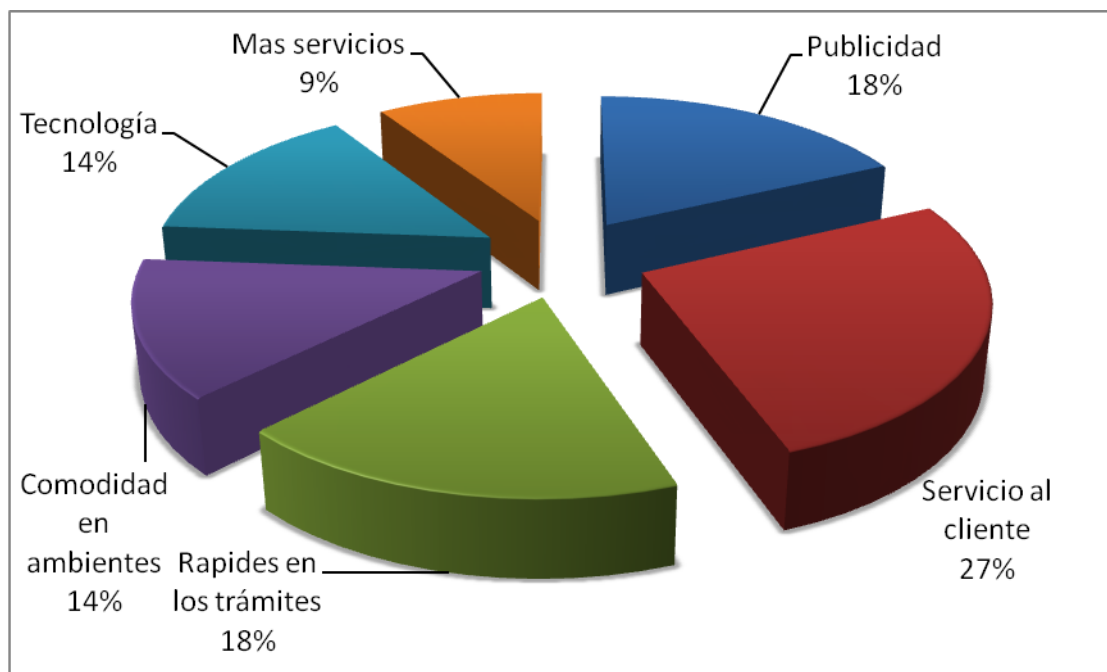
Cuando se les consulta sobre la calidad del material promocional o informativo que encuentran dentro nuestras oficinas y se les pide que valoren su calidad, los entrevistados opinan en un 67% que este material es regular; el 30% que es bueno, el 2% los califica de malo, y el 1% de pésimo.

Nuevamente surge la pregunta, ¿Por qué consideran que es regular o malo? Será que no tiene buena información, será que es el mismo material y ya lo vio el entrevistado, o será que el diseño no es atractivo.

GRÁFICO N° 25

Pregunta N° 7

¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar Mutual “La Primera”?



Fuente: Elaboración propia

Cuando se consulta sobre los aspectos que son necesarios mejorar en la Mutual “La Primera” la gente opina de la siguiente manera: El 27% dice que es necesario mejorar el servicio al cliente; el 18% compartido entre la rapidez de los trámites y la publicidad; el 14% también compartido entre la tecnología y la comodidad de los ambientes, y finalmente el 9% nos dice que debe haber más servicios.

Es lógico que cada cliente tenga una percepción diferente, ya que cada uno de ellos viene a la institución por un asunto distinto, pero nótese que ninguno de los consultados está satisfecho, todos apuntaron algún aspecto en particular.

Resumen

Los resultados de las encuestas de percepción del cliente, nos muestran claramente que los clientes no están satisfechos y encuentran fallas en nuestro servicio, por lo tanto es importante conocer más a fondo las necesidades de nuestros clientes, además en bueno recordar que la publicidad boca a boca es un efecto multiplicador que atrae mayor número de clientes, y esto solo se consigue si el servicio es bueno y se mantiene un adecuado programa de marketing en cada uno de sus procesos o pasos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 INTRODUCCIÓN

Una forma de entender el uso del marketing en una empresa o negocio, es a través del conocimiento de sus funciones.

Veamos a continuación cuáles son las principales funciones del marketing o, en otras palabras, cuáles son las principales funciones del área, departamento o de las personas encargadas del marketing en una empresa:

6.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Determinar el organigrama y las funciones que deben cumplir los personeros de la misma.
- Demostrar el costo beneficio que tiene la restructuración del departamento de marketing.
- Determinar los beneficios que tiene para una institución financiera contar con un departamento de marketing.

Se ha visto durante la investigación que actualmente la institución financiera cuenta solo con un encargado del departamento de marketing, el mismo que sólo realiza el manejo de medios o la canalización de la publicidad, pero no realiza estudios de investigación de la competencia, estudios de satisfacción del cliente, estudios que permitan determinar nuevas oportunidades de mercado o generar información necesaria para crear productos financieros de gran impacto.

Por otra parte vimos que los clientes de la institución perciben que no existe un movimiento o incentivo por parte de este departamento, y todo el trabajo que se

realiza se lo hace a través de una agencia de publicidad, la misma que solo realiza los elementos y piezas publicitarias pero tampoco genera información para la toma de decisiones que permitan un mayor alcance en la penetración del mercado, incluso detectar nichos de mercado.

Por lo tanto es bueno empezar por el organigrama y determinar el perfil del cargo para cada uno de los personeros.

6.3 ORGANIGRAMA

El presente organigrama es de tipo funcional, y adecuado al tipo de organización, en este caso institución financiera. El departamento de marketing aparecerá en la estructura organizativa cuando en los primeros niveles de la empresa se haya hecho una división funcional. Para organizar el departamento de marketing habrá que tener en cuenta, además de las consideraciones de carácter general que se han expuesto anteriormente, otras específicas que dependen de las circunstancias concretas de la empresa en cuestión.



6.4 CARGOS

JEFE DE MARKETING

PERFIL

Profesional en áreas administrativas, comerciales o relacionadas con ventas y/o mercadeo, preferiblemente con especialización en áreas relacionadas con ventas y mercadeo, en el área de productos y servicios financieros, maestría en marketing, con mínimo cinco años de experiencia en cargos similares.

FUNCIONES

Entre las funciones principales de este cargo están:

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar toda la actividad relacionada a las actividades de marketing de la empresa.
- Planear, dirigir y controlar estudios de mercadeo, analizar resultados y apoyar en el desarrollo de nuevos productos financieros.
- Planificar, dirigir y controlar las visitas corporativas a los clientes y nuevos prospectos.
- Preparar informes y reportes para la Gerencia general.
- Cumplir oportunamente con la entrega de acciones correctivas, preventivas y de mejora en los programas de marketing, solicitadas a partir de las auditorias u otras fuentes, para garantizar el mantenimiento y mejora del sistema de gestión.
- Establecer las políticas de mercadeo, publicidad, eventos, promociones y de todas las actividades que permitan el posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado.

- Participar en el comité comercial, en la definición de la comercialización de los productos financieros, para establecer campañas de promoción y medir la aceptación del mismo en el mercado.
 - Velar por mantener el posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado y su respectivas marcas (productos financieros)
 - Establecer una política de asesoría técnica y de servicio al cliente.
 - Garantizar que se brinde el apoyo técnico requerido por el cliente.
 - Velar por la satisfacción del cliente mediante la planificación, ejecución de programas que permitan medir la satisfacción del cliente.
 - Controlar el desarrollo y desempeño de las otras áreas bajo su cargo asegurando resultados positivos de acuerdo a lo planificado en periodos trimestrales.
 - Otras acciones y programas de marketing que considere necesarias para promocionar y elevar los ingresos por servicios financieros, que estén de acuerdo a su área.
 - Cuidar de sus recursos humanos, trabajando en equipo y de manera armoniosa.
- **SUPERVISOR VENTAS CORPORATIVAS**
Se entiende por ventas corporativas las acciones que realiza el funcionario para comercializar los productos financieros negociados con grupos grandes como ser cooperativas, sindicatos, grupos sociales y otros que permitan la colocación de los productos financieros y muevan volúmenes mayores de créditos.

PERFIL

Profesional en áreas administrativas, comerciales o relacionadas con ventas y/o mercadeo, preferiblemente con especialización en áreas relacionadas con ventas y mercadeo, en el área de productos y servicios financieros, con mínimo tres años de experiencia en cargos similares.

FUNCIONES

Entre las funciones principales de este cargo están:

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar toda la actividad relacionada a las ventas corporativas.
 - Organizar visitas a prospectos.
 - Mostrar resultados de colocación de productos financieros de acuerdo a lo planificado y establecido en la gestión y dentro los periodos correspondientes (trimestralmente)
 - Realizar informes mensuales de avances y rol de visitas
 - Apoyar con información para la realización de análisis de mercado y estudios de la competencia.
-
- **SUPERVISOR DE POLÍTICAS DE MARKETING**

Se entiende por políticas de marketing todas las acciones que se realicen para determinar el bienestar del cliente interno y externo a través de cursos seminarios y programas de responsabilidad social empresarial, que apoyen las estrategias de la institución y apoyen al crecimiento personal y profesional de los colaboradores de la institución.

PERFIL

Profesional en áreas administrativas, comerciales o relacionadas con ventas y/o mercadeo, preferiblemente con especialización en el área de capacitación, y la creación y desarrollo de programas de responsabilidad social empresarial, con un mínimo tres años de experiencia en cargos similares.

FUNCIONES

Entre las funciones principales de este cargo están:

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades relacionadas a las políticas de marketing para la fidelización de los clientes y la implementación de los programas de RSE.
- Coordinar con el departamento de recursos humanos los programas de responsabilidad social empresarial para el mejoramiento y crecimiento de los colaboradores.
- Proponer proyectos y programas de responsabilidad social empresarial para el mejoramiento de la calidad de vida de los sectores desprotegidos de nuestro medio.
- Proponer programas de difusión que permitan incentivar al ahorro.
- Otras acciones y programas de marketing que considere necesarias para promocionar y elevar los ingresos por servicios financieros, que estén de acuerdo a su área y apoyen a las políticas institucionales

- Mostrar resultados de programas de responsabilidad social empresarial de acuerdo a lo planificado y establecido en la gestión y dentro los periodos correspondientes (trimestralmente)
- **SUPERVISOR DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Se entiende por investigación de mercados las acciones que se deben realizar para investigar las tendencias, modas, percepciones de los distintos segmentos de mercados y las acciones de la competencia, los mismos que permitan crear ventajas competitivas para la institución.

PERFIL

Profesional en áreas administrativas, comerciales o relacionadas con ventas y/o mercadeo, preferiblemente con especialización en el área de investigación de mercados, seguimiento a la competencia y la identificación de nuevas oportunidades de negocio, con un mínimo tres años de experiencia en cargos similares.

FUNCIONES

Entre las funciones principales de este cargo están:

- Planificar, organizar, dirigir, controlar ejecutar y evaluar todas las actividades relacionadas a la investigación de mercados, en lapsos periódicos y establecidos con anterioridad.
- Planificar, organizar, dirigir, controlar ejecutar y evaluar todas las actividades relacionadas al seguimiento a la competencia.
- Creación de archivos por competidores

- Coordinar con las distintas áreas de la organización las necesidades de información precisada para realizar investigaciones que permitan apoyar las políticas institucionales.
- Realizar seguimientos a la competencia, los mismos que permitan conocer las acciones que realizar y cuáles son los puntos de publicidad que elijen.
- Diagnosticar el mercado y proponer investigaciones para la identificación de oportunidades de mercado.
- Mantener registros actualizados del seguimiento a la competencia, recortes, grabaciones, fotografías y otros.
- Otras acciones y programas de marketing que considere necesarias las mismas que permitan identificar nichos de mercado y nuevas oportunidades de negocio, y que estén de acuerdo a su área y apoyen a las políticas institucionales.
- Mostrar resultados de investigaciones de acuerdo a lo planificado y establecido en la gestión y dentro los periodos correspondientes (trimestralmente)
- Elevar informes periódicos de los avances y propuestas de investigación

- **IMAGEN CORPORATIVA**

Se entiende por imagen corporativa todas las acciones que se realizan a través de elementos publicitarios, señalética, material de promoción y publicidad que permitan mostrar una imagen fuerte y crear una marca en percepción real dirigida al mercado y la identificación plena de nuestros colaboradores.

PERFIL

Profesional en áreas publicitaria, diseño gráfico y manejo de elementos publicitarios, manejo de medios, creativo proactivo, con conocimiento en servicios y productos financieros y desarrollo de eventos.

FUNCIONES

- Coordinar con la jefatura de marketing todas las campañas de publicidad.
- Crear, diseñar y elaborar piezas publicitarias que estén de acuerdo a las necesidades de comunicación y promoción de los distintos productos y servicios financieros de la institución.
- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los distintos eventos internos externos y ferias de promoción en las que esté presente la institución.
- Mantener registros de las piezas publicitarias o eventos realizados.

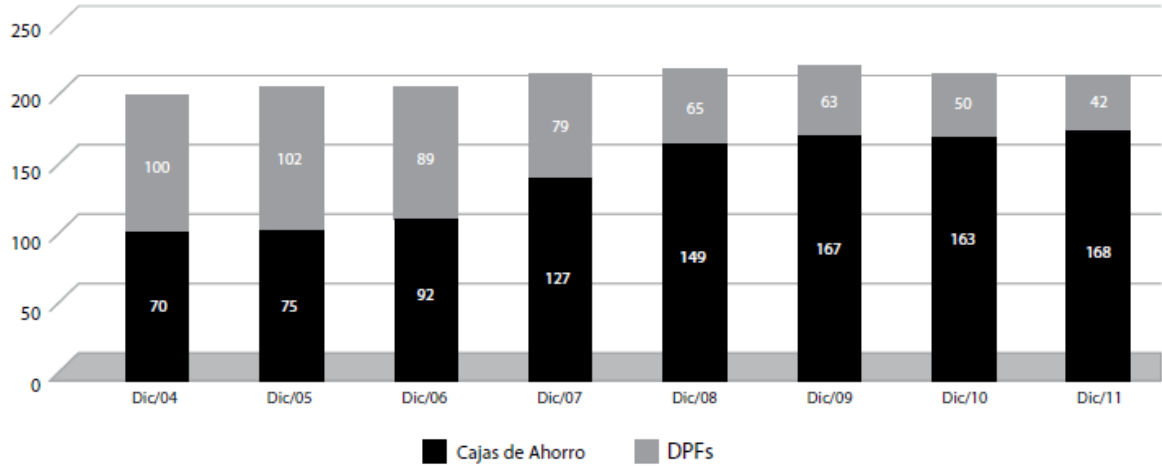
6.5 ANÁLISIS FINANCIERO

Para realizar el análisis financiero, primero veremos la evolución que ha tenido la institución financiera en captaciones durante ocho gestiones, es decir del 2004 al 2011, esto nos dará una idea clara de la necesidad de reestructurar el departamento de marketing.

Gráfico N° 26

Evolutivo de Captaciones

(Expresado en Millones de Dólares Americanos)



Fuente: Información histórica ML1 – ASFI – Memoria 2011 Mutual La Primera

Este gráfico nos muestra claramente que desde la gestión 2004 las captaciones por Caja de Ahorro y Depósitos a Plazo Fijo (DPF) han ido oscilado de la siguiente manera: en la gestión 2004 las captaciones llegaron 170 millones de dólares americanos en captaciones, teniendo un pico de repunte en la gestión 2009 de 230 millones de dólares americanos, y bajando nuevamente en la gestión 2011 a 210 millones de dólares americanos, es decir que la institución ha dejado de percibir aproximadamente unos 20 millones de dólares americanos por concepto de captaciones en Caja de Ahorro y Depósitos a Plazo Fijo. En cuanto a la cartera de colocación de créditos esta atendido un débil crecimiento de 28 millones de dólares en los últimos tres años.

6.6 PRESUPUESTO

De acuerdo al análisis de la evolución del mercado financiero, se propone incrementar en un 10% más respecto a las gestión 2009 (230 Millones de dólares americanos), es decir que se incrementarían 23 millones de dólares más a partir de la implementación del plan, y tendría un incremento de mínimo un 5% en los siguientes años.

Es importante señalar que actualmente se tiene un presupuesto mensual en promedio de pago a la agencia publicitaria, que alcanza a los \$us.- 3.250 aproximadamente, por trabajos de creación, diseño y manejo de medios, pero otro es el presupuesto que está contemplado para la impresión de materiales de promoción y publicidad.

Aquí mostramos una relación de beneficio costo

Sueldos	Bs.-	\$us.- 6,92
Jefe de marketing	8.220,00	1.187,86
Ventas corporativas	5.310,00	767,34
Políticas de Marketing	5.310,00	767,34
Investigación de Mercados	5.310,00	767,34
Imagen Corporativa - Diseñador	4.135,00	597,54
TOTAL MES	28.285,00	4.087,43
TOTAL ANUAL	395.990,00	57.223,99

	Promedio mensual	Anual
Incremento en captaciones Expresado en dólares americanos	1.916.666,67	23.000.000,00
Beneficio	1.912.579,24	22.942.776,01

Resumiendo el anterior cuadro tenemos que los ingresos por captaciones propuestos de manera conservadora y solo alcanzado al ingreso mayor

obtenido en la gestión 2009 (230 MD), se establece un incremento solo del 10% que llegaría a ser 23 millones de dólares con la implementación del presente proyecto.

Así mismo se puede observar en el cuadro anterior la relación beneficio/costo es mínima (0.25% anual) en relación a los ingresos que propone la reestructuración del departamento de marketing.

Por lo tanto podemos concluir que el proyecto es factible y beneficioso para la institución demostrando que ayuda en una mayor captación de recursos a través de las acciones propias de un departamento de marketing.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- De acuerdo al trabajo propuesto en el presente proyecto de grado, y siguiendo la teoría del marketing y los axiomas que este tiene de poder medir la capacidad productiva de la empresa, poder determinar las tendencias del mercado y los movimientos de la competencia, y si junto a todo esto vemos también los alcances que tiene un departamento de marketing, adecuado a las necesidades de cada tipo de institución, veremos que el departamento de marketing es de suma importancia, ya que se convierte en la brújula de la empresa quien marca el horizonte a seguir, es quien visualiza y cristaliza las oportunidades de mercado y se comunica de manera efectiva con nuestros clientes.

- Por todo lo expuesto se ha podido ver y verificar, a través del desarrollo del trabajo en las encuestas y las entrevistas, que la percepción que se tiene del departamento de marketing en la Mutual La Primera, es solamente de un canalizador de publicidad y no así un instrumento o herramienta efectiva que permite, hacer seguimiento a la competencia, generar sus propias campañas de publicidad y eventos, establecer programas éxitos de responsabilidad social empresarial, además de poder ser también la tarjeta de presentación para la visita y captación de nuevos clientes con el responsable de ventas corporativas.

- Es por estas razones que en el presente proyecto de grado podemos concluir que el proyecto de La restructuración del Departamento de Marketing en la Institución Financiera Mutual “La Primera” es totalmente factible e importante para poder avanzar con seguridad, para tener una institución que sea de aquellas que hacen que las cosas sucedan, y no de aquellas que esperan que las cosas sucedan, la implementación del departamento de marketing permitirá a la institución ser innovadora y mantener una imagen sólida en el mercado financiero.

7.2 RECOMENDACIONES

Para que el proyecto sea implementado con total éxito es recomendable tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Los profesionales a cargo deben apegarse a los perfiles presentados en el presente proyecto.
- Deben contar con el apoyo de la Gerencia General ya que los cambios radicales parten de los altos ejecutivos.
- Se debe tomar en cuenta el papel o rol que cada funcionario debe desempeñar para cumplir a cabalidad sus funciones.
- De implementar el plan se debe contratar al equipo completo para lograr el impacto esperado, ya que al no estar completo el esfuerzo de un solo personero será dispersado en todo el trabajo y no se cumplirán las funciones como se necesita para la institución.

- Es también importante encarar proyectos de responsabilidad social empresarial ya que estos permiten consolidar la imagen institucional y abrir nuevas oportunidades de negocios.
- Al tener todas las condiciones técnicas y económicas es importante implementarlo a la brevedad posible.
- La recomendación para futuros trabajos de implementación de departamentos de marketing en instituciones financieras, es que cada una tiene un trabajo en particular y las necesidades de información son muy distintas, por otra parte se debe tomar en cuenta que estas instituciones desarrollan las sus actividades y sus ofertas de productos financieros a la par del desarrollo de la tecnología.
- También se debe tomar en cuenta la susceptibilidad que existen entre los clientes a la hora de realizar las encuestas o entrevistas.

BIBLIOGRAFÍA

- **[PEYPI 2005]** CANO SANTIBAÑEZ, Antonio. "Planificación Estratégica y Proyectos de Inversión". Ed. EDIRUN, septiembre 2005.
- **[FDM 2007]** William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker. "Fundamentos del Marketing". 2007 Ed. 14 a.
- **[ITGA 1999]** CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". Ed. Mc Graw Hill, octubre 1999.
- **[MDLI 2007]** HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. "Metodología de la Investigación". Ed. McGraw Hill, 2007. Ed. 4 a.
- **[FDM 2003]** KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing. Ed. PEARSON. Julio 2003
- **[MPE EJ-WP 1997]** E. JEROME W. PERREAULT Jr. Marketing Planeación Estratégica – Undécima Edición Tomo 1 Mc.Graw-Hill/IRWIN Prited in Colombia 1997 – Paginas 6,7, y 8
- **[ADM 2004]** HAROL KOONTZ Y HEINZ WEIHRICH, "Administración"
- **[MDLI 1994]** PINEDA E.B. DE ALVARADO, "Metodología de la Investigación", 1994
- **[EDFS 2001,2008]** KARLA IPOIRE, CATALINA REYES: "Proyecto 2001 UNIV. UPSA
- **[MTPYE 2000]** SEALCO CONSULTORES, "Merchandising: Teoría, práctica y estrategia". 2000
- **[GPDC 2002]** LAWRENCE ARTHUR, "Gestión Práctica de la Distribución Comercial", Deusto 2009, Madrid
- **[MM 2000]** MILLER-MEINERS, "Micro Economía", McGraw-Hill, 2000, Bogotá
- **[MBE 2002]** SCHMIT BERN, "Marketing Basado en Experiencias", ed. Deusto, 2002 Bilbao

- **[SAC 2004]** GALEAS ALBERTO, "El servicio al cliente", ed. Americana 2004, La Paz.
- **[CHT 2000]** NEWSTRON DAVIS, "Comportamiento en el trabajo", McGraw-Hill, 2000, Madrid

Anexos

Anexo 1

1ra Pregunta

¿Usted considera que es necesario contar con un departamento de Marketing?

RESPUESTAS:

(E. Mktg.)Ana Marion Álvarez: Sí por la necesidad de promocionar a la empresa

(J.O.)Ronald Paravicini: Si

2da Pregunta

¿Me podría decir cuáles son las funciones que desempeña la actual persona encargada del departamento de Marketing?

RESPUESTAS:

(E. Mktg.)Ana Marion Álvarez: Publicidad y promoción

(J.O.)Ronald Paravicini: Publicidad

3ra Pregunta

¿Se realizan estudios de mercado?

RESPUESTAS:

(E. Mktg.)Ana Marion Álvarez: Lamentablemente no.

(J.O.)Ronald Paravicini: No

4ta Pregunta

¿Se realizan seguimientos de servicio postventa?

RESPUESTAS:

(E. Mktg.)Ana Marion Álvarez: Muy esporádicamente

(J.O.)Ronald Paravicini: No

5ta Pregunta

¿Se conoce cuál es nuestro mercado potencial?

RESPUESTAS:

(E. Mktg.)Ana Marion Álvarez: Sí, préstamo a la vivienda

(J.O.)Ronald Paravicini: De manera intuitiva

6ta Pregunta

¿La publicidad que realiza la institución está en base a los trabajos realizados por la agencia de publicidad?

RESPUESTAS:

(E. Mktg.)Ana Marion Álvarez: En parte sí.

(J.O.)Ronald Paravicini: No

7ma Pregunta

¿Se realiza capacitaciones al personal sobre trato al cliente?

RESPUESTAS:

(E. Mktg.)Ana Marion Álvarez: Si

(J.O.)Ronald Paravicini: No

8va Pregunta

¿Usted cree que tener un departamento de Marketing, es inversión o gasto?

RESPUESTAS:

(E. Mktg.)Ana Marion Álvarez: Una inversión

(J.O.)Ronald Paravicini: Cuando realmente se desempeña tareas de Marketing, es una GRAN INVERSIÓN.

9na Pregunta

¿Cree usted que el actual trabajo que se realiza en el departamento de marketing, es integral en todas las funciones que este debe tener?

RESPUESTAS:

(E. Mktg.)Ana Marion Álvarez: No

(J.O.)Ronald Paravicini: No

10ma Pregunta

¿Cree que la restructuración del departamento de marketing, ayudaría a mejorar nuestro posicionamiento institucional y captaciones del mercado?

RESPUESTAS:

(E. Mktg.)Ana Marion Álvarez: Sí, ya que es necesario un mejor posicionamiento en el mercado.

(J.O.)Ronald Paravicini: Si.