

UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“GENERACIÓN DE EFICIENCIA EN EL PROCEDIMIENTO ESTRATÉGICO A
TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE MÉTODOS DE SEGMENTACIÓN DE
CLIENTES”**

CASO: FUNDEMPRESA LA PAZ

Postulante:

DIEGO MIGUEL ROMERO LINARES

Profesor Guía: Lic. Rafael Ortiz

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

La Paz – Bolivia

2012

Dedicatoria

A Dios y a la Virgen de Copacabana, por ser mis cómplices y por darme la fortaleza suficiente para cumplir este objetivo.

A mis padres, por el simple hecho de estar a mi lado, por sus consejos y sus valores que permiten que llegue a cualquier lugar.

A mis hermanas, por el cariño incondicional y por cuidarme cuando yo cuido de ellas.

A mis abuelitos, los que me cuidan desde otro lugar y la que me cuida de cerca, por permitir que siga sus ejemplos y sus caminos.

Agradecimientos.

A todos los docentes que cooperaron de alguna manera con este trabajo.

Al Lic. Rafael Ortiz y al Lic. Saulo Mostajo, por sus enseñanzas, sus consejos y su paciencia.

Al Lic. Miguel Arenas y a la Lic. Wilma Peñafiel, por su ayuda y sus recomendaciones.

A los amigos incondicionales, gracias por su aliento y su apoyo en cualquier situación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRIMERA PARTE - INTRODUCCIÓN

i. INTRODUCCIÓN	1
ii. ANTECEDENTES	2
iii. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
a. Preguntas guías de la investigación	14
iv. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
v. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
a. Objetivo general	16
b. Objetivos específicos	16
vi. PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN	16
vii. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN	18
a. Justificación social	20
b. Justificación metodológica	21
c. Justificación teórica	22
d. Justificación práctica	22
e. Justificación académica	23
viii. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	23
ix. ALCANCES Y LIMITACIONES	24
a. Ámbito comercial	24
b. Ámbito geográfico	25
c. Ámbito poblacional	25

SEGUNDA PARTE - MARCO TEÓRICO

1. CAPÍTULO I: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	26
1.1. El desempeño en las empresas sin fines de lucro	26
1.2. Administradores de estrategias	27
1.2.1. Administradores de negocios	27
1.2.2. Administradores de funciones	28
1.3. Proceso de preparación de estrategias	29
1.3.1. Modelo del proceso de planeación estratégica	31
1.3.2. Análisis FODA	32
1.3.2.1. Estrategia de funciones	33
1.3.2.2. Definición de mercadotecnia o marketing	34
1.3.2.3. Estrategias de marketing	35
1.3.2.4. Promoción	36
1.3.2.5. Mercadotecnia y eficiencia	37
1.3.2.6. Índice de deserción de clientes	37
2. CAPÍTULO II: SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	39
2.1. Concepto de mercado	39
2.2. Definición de segmentación de mercado	39
2.3. Segmentación del mercado de consumidores	41
2.3.1. Segmentación geográfica	41
2.3.2. Segmentación demográfica	42
2.3.3. Segmentación psicográfica	42
2.3.4. Segmentación conductual	42
2.4. Segmentación del mercado empresarial o industrial	43
2.5. Beneficios de la segmentación de mercados	44
2.6. Criterios para una segmentación de mercados efectiva	45
2.6.1. Identificación	45
2.6.2. Receptividad	46
2.6.3. Potencial adecuado del mercado	46
2.6.4. Accesibilidad	46
2.6.5. Estabilidad	47
2.7. La base de datos de marketing	47
2.7.1. Base de datos de clientes y marketing directo	50
2.8. Concepto de base de datos	50

3. CAPÍTULO III: FIDELIZACIÓN Y RETENCIÓN DE CLIENTES EN BASE A SU COMPORTAMIENTO	52
3.1. Definición de marketing relacional	52
3.2. Definición de cliente	54
3.3. Definición de consumidor	54
3.4. Definición de comportamiento del consumidor	54
3.4.1. El comportamiento del consumidor y la dirección de marketing	55
3.4.1.1. Deseos y necesidades de los consumidores	55
3.4.1.2. Objetivos de la compañía	55
3.4.1.3. Estrategia integrada	56
3.5. Comportamiento del consumidor y toma de decisiones gubernamentales	56
3.6. Participación del cliente	56
3.7. Administración de las Relaciones con el Cliente. Customer Relationship Management (CRM)	57
3.8. Definición de fidelización y/o lealtad de clientes	58
3.9. Definición de retención de clientes	59
4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS (CLUSTER)	60
4.1. ¿Qué es el análisis de conglomerados (Análisis Cluster)	60
4.2. Conceptos básicos del Análisis Cluster	64
4.3. Pasos del Análisis Cluster	66
4.3.1. Formulación del problema	67
4.3.2. Selección de una medida de similitud	67
4.3.3. Estandarización de datos	68
4.4. Numero de conglomerados a considerar	69
4.5. Interpretación y perfil de los grupos	69
5. CAPÍTULO V: CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO	71
5.1. ¿Qué es el registro de comercio de bolivia?	71
5.2. ¿Para qué sirve el registro de comercio de Bolivia?	72
5.2.1. Funciones principales de la institución	73
5.3. FUNDEMPRESA	73
5.3.1. Historia	74
5.3.2. Visión	75
5.3.3. Misión	75
5.3.4. Valores	75
5.4. Estructura organizativa de la empresa	76
5.4.1. Organigrama de la empresa	77
5.5. Marco normativo	78
5.5.1. Códigos	78
5.5.2. Leyes	78
5.5.3. Decretos	78

TERCERA PARTE – MARCO PRÁCTICO

6. CAPÍTULO VI:	
ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	80
6.1. Marco lógico	80
6.2. Descripción	81
6.3. Tipo de estudio	82
a. El enfoque de la investigación	82
b. Alcance de la investigación realizada	83
6.4. Fuentes de información	83
6.4.1. Fuentes primarias	84
6.4.1.1. Observación	84
6.4.1.2. Entrevistas	84
6.4.1.3. Encuestas	85
6.4.2. Fuentes secundarias de recolección de información	85
6.4.2.1. Internet	85
6.4.2.2. Documentos	86
6.4.2.3. Memorias institucionales	86
7. CAPÍTULO VII: RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	87
7.1. Necesidades del Cliente	88
7.2. Eficiencia operativa	92
7.2.1. Campañas de promoción	93
7.2.2. Procedimiento estratégico	102
7.3. Segmentación de los clientes (base de datos)	106
7.3.1. Criterios de segmentación	107
7.3.2. Variables diferenciadoras	113
7.4. Análisis de la situación actual de la empresa	114
7.4.1. Eficiencia operativa	116
7.4.1.1. Campañas de promoción	116
7.4.1.2. Procedimiento estratégicos	118
7.4.2. Segmentación de los clientes (base de datos)	119
7.4.2.1. Criterios de segmentación	119
7.4.2.2. Variables diferenciadoras	120
7.5. Sugerencia conclusiva	120

CUARTA PARTE – PROPUESTA

8. CAPÍTULO VIII: INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA	122
8.1. Alcance de la Propuesta	123
8.2. Limitaciones de la Propuesta	123
9. CAPÍTULO IX: EFICIENCIA DEL PROCEDIMIENTO ESTRATÉGICO	124
9.1. Campañas de Promoción	125
9.2. Ejecutivos de Atención al Cliente	126
9.2.1. Perfil del Ejecutivo de Atención al Cliente de Fundempresa	126
9.2.2. Funciones principales del Ejecutivo de Atención al Cliente	129
9.3. Cartera de Clientes	133
9.4. Procedimiento Estratégico	135
9.4.1. Reunión de las partes involucradas	135
9.4.1.1. Creación del Departamento de Atención al Cliente	138
9.4.2. Determinación de clientes meta	140
9.4.3. Puesta en marcha de las estrategias	141
9.4.4. Control de las estrategias	143
9.4.5. Retroalimentación	146
10. CAPÍTULO X: SEGMENTACIÓN DE LA BASE DE DATOS DE CLIENTES PROPUESTA	148
10.1. Variables Diferenciadoras	151
10.2. Criterios de Segmentación	153
11. CAPÍTULO XI: SEGMENTACIÓN Y ESTRATEGIAS	154
11.1. Primera Etapa, Gestiones por Actualizar	154
11.1.1. Variables utilizadas	154
11.1.2. Segmentos encontrados	154
11.1.3. Estrategias	155
11.2. Segunda Etapa. Subdivisión del Segmento N°1	156
11.2.1. Variables utilizadas	156
11.2.2. Segmentos encontrados	157
11.2.3. Estrategias	158
11.3. Tercera Etapa. Subdivisión del segmento 3	159
11.3.1. Variables Utilizadas	159
11.3.2. Segmentos encontrados	159
11.3.3. Estrategias	160

11.4. Cuarta Etapa. Subdivisión de los segmentos 3.2; 3.2; 3.3.	162
11.4.1. Variables utilizadas	162
11.4.2. Segmentos encontrados	163
11.4.3. Estrategias	165
11.5. Quinta Etapa. Aplicación de la segmentación en los Segmentos 4 y 5	169
11.5.1. Cierre de gestión 31 de marzo. Subdivisión Segmento N°4.	169
11.5.2. Cierre de gestión 30 de Junio. Subdivisión Segmento N°5.	170
11.6. Identificación y Denominación de los Segmentos	172
12. CAPÍTULO XII – SIMULACIÓN	175
12.1. Simulación en el procedimiento estratégico	176
12.1.1. Antecedentes y situación actual	176
12.1.2. Ineficiencia en el procedimiento estratégico	177
12.1.3. Mejoras en el procedimiento estratégico. (simulación)	178
12.2. Simulación en los resultados, Indicadores	182

QUINTA PARTE – CONCLUSIONES

13. CAPÍTULO XIII : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	186
13.1. Recomendaciones para la implementación de la Propuesta.	186
13.2. Conclusiones Finales	187
13.3. Aportes de la Investigación	189

ANEXOS

Anexo N° 1: Estados De Resultados Fundempresa (2007-2008-2009)	190
Anexo N° 2: Diagrama de Ishikawa, identificación del Problema	191
Anexo N° 3: Diagrama de Ishikawa, identificación del Objetivo	192
Anexo N° 4: Entrevista a Gerentes y Jefes de área Fundempresa y resultados	193
Anexo N° 5: Encuesta a Promotores La Paz	195
Anexo N° 6: Encuesta a los clientes.	197

BIBLIOGRAFÍA

Textos	198
Sitios Internet	200

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Base empresarial según tipo societario	6
Cuadro N° 2: Comparación de visitas y actualizaciones 2008-2009	10
Cuadro N° 3: Evolución de la cuenta “Servicios Contratados”	11
Cuadro N° 4: Empresas Actualizadas sobre Empresas Visitadas 2008-2009	12
Cuadro N° 5: Relación: Mezcla de Marketing – Base de Datos	19
Cuadro N° 6: División de empresas (Actividad-Cierre Gestión)	25
Cuadro N° 7: Pasos en la Segmentación, búsqueda del mercado	44
Cuadro N° 8: Relación: Mezcla de Marketing – Base de Datos	49
Cuadro N° 9: Marketing Relacional: Pensamiento en el Cliente	53
Cuadro N°10: Fuentes de información por área temática	88
Cuadro N°11: Importancia de la matricula de comercio actualizada.	89
Cuadro N°12: ¿Alguna vez lo visitó un promotor para ayudarlo en su trámite?	90
Cuadro N°13: Considera necesaria la ayuda de un promotor.	91
Cuadro N°14: Porque motivo actualiza su matrícula	91
Cuadro N°15: Necesidad para la realización de trámite	92
Cuadro N°16: Características de las campañas de promoción	93
Cuadro N°17: Gestiones que participó en campañas (Promotores)	94
Cuadro N°18: Actividades según promotores	95
Cuadro N°19: Encargado de las campañas de promoción	96
Cuadro N°20: Control de campañas (Promotores)	97
Cuadro N°21: Control de logro de objetivos	98
Cuadro N°22: Mejor control de las campañas	99
Cuadro N°23: ¿Por qué un mejor control?	99
Cuadro N°24: Necesidad en las campañas de promoción	100
Cuadro N°25: Deficiencias de campañas de promoción (Según promotores)	101
Cuadro N°26: ¿FUNDEMPRESA cuenta con procedimiento estratégico?	103
Cuadro N°27: ¿Qué áreas participan en dicho procedimiento?	104
Cuadro N°28: ¿Más eficiencia en el procedimiento administrativo?	105
Cuadro N°29: Determinación cantidad de clientes meta	107
Cuadro N°30: Criterios de segmentación actuales	108
Cuadro N°31: ¿Segmentación adecuada = mejores campañas de promoción?	109
Cuadro N°32: Conocimiento de criterios de selección de clientes	110
Cuadro N°33: Conocimiento de selección de clientes meta	111
Cuadro N°34: ¿Su experiencia aporta a las campañas de promoción?	112
Cuadro N°35: ¿Cómo?	113
Cuadro N°36: Variables diferenciadoras según Gerentes y Jefes de Área	114
Cuadro N°37: Base empresarial según tipo societario	149
Cuadro N°38: Periodo de Actualización por Fecha de Cierre Fiscal	149
Cuadro N°39: Empresas Actualizadas sobre Empresas Visitadas	150
Cuadro N°40: Variables Diferenciadoras	152
Cuadro N°41: Variables Utilizadas	172
Cuadro N°42: Segmentación de la Base de Datos de FUNDEMPRESA	173

Cuadro N°43: Denominación de Segmentos	174
Cuadro N°44: Determinación de la cantidad de clientes mensuales	182
Cuadro N°45: Resultados de la Gestión 2013 (Simulación)	184
Cuadro N°46: Comparación de Empresas Actualizadas sobre Contactadas (2011-2013)	184

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Empresas visitadas y empresas actualizadas 2008-2009-2010-2011	10
Gráfico N° 2: Ciclo de un plan de promoción tipo, FUNDEMPRESA	13
Gráfico N° 3: Niveles de Gestión de Estrategia	29
Gráfico N° 4: Componentes del proceso de planeación estratégica	30
Gráfico N° 5: Raíces de la ventaja competitiva	34
Gráfico N° 6: Pasos en la Segmentación	40
Gráfico N° 7: Análisis de Conglomerados	66
Gráfico N° 8: Organigrama de FUNDEMPRESA	77
Gráfico N° 9: Situación promocional actual FUNDEMPRESA	115
Gráfico N° 10: Perfil del Ejecutivo de Atención al Cliente	128
Gráfico N° 11: Incremento de Eficiencia	138
Gráfico N° 12: Sello de Pre-Verificación	144
Gráfico N° 13: Ineficiencia Operativa	177
Gráfico N° 14: Generación de Eficiencia en el Procedimiento Estratégico	178
Gráfico N° 15: Empresas contactadas y empresas actualizadas (2011 y 2013)	185

Resumen

El Registro de Comercio de Bolivia es el instrumento público oficial que otorga la Matrícula de Comercio, ésta posibilita la visibilidad, reconocimiento y valorización de todos los emprendimientos que realizan actividades comerciales en Bolivia.

La Fundación para el Desarrollo Empresarial FUNDEMPRESA, es la concesión del Registro de Comercio de Bolivia, esta institución es una fundación sin fines de lucro que tiene la misión de facilitar la inclusión, acceso y permanencia de los emprendimientos en el territorio boliviano.

El principal trámite que realiza FUNDEMPRESA es la Actualización de La Matricula de Comercio, los clientes deben Actualizar su Matricula cada gestión, como indica el Código de Comercio de Bolivia.

Desde los años 2007 y 2008, FUNDEMPRESA implemento las campañas de promotores, las cuales se basaban en la utilización de personal para la visita y para la ayuda al cliente, con el fin de que el cliente no retrase su trámite de actualización y realice dicho trámite de la mejor manera posible.

Si bien los resultados de las actualizaciones por promotores fueron creciendo, la manera de llegar a ellos y el procedimiento de identificación de los clientes meta fueron decayendo con los años.

El área encargada exclusivamente de las campañas de promotores ya no existe, este hecho hace que la definición, la puesta en marcha y el control de las campañas sean deficientes.

FUNDEMPRESA cuenta con una base de datos importante de sus clientes, lo cual permitiría identificar características homogéneas entre clientes para dividirlos, con el fin de conocer segmentos diferenciados de clientes y diseñar estrategias de llegada, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente.

La mejor manera de definir los clientes para su diferenciación, parte del hecho de la interrelación de las áreas de la institución, que de alguna u otra manera participan en un procedimiento de manejo de clientes.

La eficiencia operativa es el mejor manejo de los recursos de una empresa, con el fin de obtener buenos resultados en determinadas áreas de una organización, en el caso de FUNDEMPRESA, los recursos con los que cuenta actualmente son: una buena base de datos, personal calificado encargado de organizar, utilizar y controlar dicha base, y campañas promocionales para llegar al cliente. El mejor uso de estos recursos significaría un incremento considerable en los resultados y en las metas de la empresa.

PRIMERA PARTE

INTRODUCCIÓN

GENERACIÓN DE EFICIENCIA EN EL PROCEDIMIENTO ESTRATÉGICO A
TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE MÉTODOS DE SEGMENTACIÓN DE
CLIENTES
CASO: FUNDEMPRESA LA PAZ

i. Introducción

El presente trabajo de investigación expone un conjunto de temas secuencialmente ordenados en conceptos y elementos, que se desarrollaron desde el Primer hasta el Cuarto Panel de Proyecto de Grado, con el fin de presentar el Perfil de la Investigación, el Marco Teórico, la metodológica aplicada en el Trabajo de Campo, los resultados y conclusiones del mismo, para posteriormente presentar la propuesta para dicha investigación.

Esta investigación está enfocada en analizar y determinar factores y variables que inciden en la generación de eficiencia en las operaciones de estrategias funcionales, a través de una segmentación cuantitativa de clientes en el caso específico de la Fundación para el Desarrollo Empresarial FUNDEMPRESA en la ciudad de La Paz-Bolivia.

En la primera parte se presenta la Introducción al Proyecto de Grado a desarrollarse, que muestra los antecedentes, el planteamiento y la formulación del problema, los objetivos, el planteamiento de la solución, la justificación y los aportes de la investigación.

En la segunda parte de la investigación se presentan las bases teóricas, divididas en cinco partes basadas y relacionadas con el tema del proyecto a desarrollarse.

La tercera parte de este trabajo se presenta los instrumentos necesarios para el desarrollo de la investigación de campo, mismo que se divide en dos partes con dos componentes cada uno, una vez obtenidos los resultados y haber realizado el respectivo análisis, se procedió a la elaboración de la propuesta que permite solucionar el problema, para luego continuar con las conclusiones y con las recomendaciones de la investigación.

ii. Antecedentes

El Registro de Comercio de Bolivia es el instrumento público oficial que otorga la Matrícula de Comercio, ésta posibilita la visibilidad, reconocimiento y valorización de todos los emprendimientos que realizan actividades comerciales en el país -ya sean de servicio, comercio, y/o industria-, así como el registro de los actos, contratos y documentos que establece la normativa, además de permitir al Estado de Bolivia diseñar políticas para el crecimiento económico y productivo¹.

Las principales Funciones del Registro de Comercio son:

- Registrar a todas las sociedades comerciales y empresas unipersonales que operan en el territorio nacional, sin importar su tamaño, ubicación geográfica o actividad económica.

¹ FUNDEMPRESA Fundación para el Desarrollo Empresarial. ¿Qué es el Registro de Comercio de Bolivia? [en línea]. [consulta 24 de noviembre del 2009]. Disponible en: <<http://www.fundempresa.org.bo> >

- Registrar los actos comerciales de las sociedades comerciales y empresas para que sean públicos.
- Certificar la información contenida en el Registro a cualquier ciudadano que así lo solicite.
- Generar información estadística para coadyuvar en la formulación de políticas públicas y la toma de decisiones.

La Fundación para el Desarrollo Empresarial FUNDEMPRESA, es una fundación sin fines de lucro que tiene la misión de facilitar la inclusión, acceso y permanencia de los emprendimientos -sin importar su tamaño, ubicación geográfica o actividad económica- al Registro de Comercio de Bolivia con la finalidad de coadyuvar en el desarrollo del sector empresarial boliviano².

Entre los principios más relevantes de la actual Administración del Registro de Comercio de Bolivia dada en concesión a la Fundación para el Desarrollo Empresarial (FUNDEMPRESA), se encuentra el enfoque multisectorial e integrado, que tiene la misión de facilitar la inclusión, acceso y permanencia de los emprendimientos al Registro de Comercio de Bolivia, todo esto con la finalidad de coadyuvar en el desarrollo del sector empresarial boliviano.

Uno de los ingresos principales de FUNDEMPRESA se basa en la actualización de las matriculas de comercio, este tipo de trámite lo realizan las empresas inscritas y lo hacen anualmente y los plazos son de acuerdo al tipo de sociedad de cada empresa.

Los principales beneficios de mantener la Matricula de Comercio actualizada, son³:

² FUNDEMPRESA Fundación para el Desarrollo Empresarial. ¿Qué es el Registro de Comercio de Bolivia? [en línea]. [consulta 24 de noviembre del 2009]. Disponible en: <<http://www.fundempresa.org.bo> >

³ Ibídem.

- Certifica la visibilidad y existencia legal de su emprendimiento.
- Resguarda la identidad de su emprendimiento, cuidando su nombre.
- Acredita la información legal de su emprendimiento, haciendo plena prueba ante cualquier instancia.
- Genera una imagen positiva frente a sus clientes, mostrando credibilidad y confianza.
- Proyecta transparencia y seguridad en el desarrollo de su actividad, al establecer reglas claras de funcionamiento.
- Promociona su emprendimiento al formar parte del Directorio Empresarial Virtual.

FUNDEMPRESA trabaja con un modelo público-privado, el cual es controlado, regularizado, fiscalizado y sancionado por el ente regulador.

Por otro lado FUNDEMPRESA, como concesionario del Registro de Comercio de Bolivia cuenta con la siguiente estructura:

- Directorio
 - o Compuesto por los representantes que los asociados acrediten.
 - o Delinear políticas y directrices.
 - o Aprobar el Plan Estratégico y Planes Operativos.
- Gerencia Nacional
 - o Gestión administrativa y financiera de FUNDEMPRESA.
- Gerencias territoriales
 - o Gestión técnica de FUNDEMPRESA.
- Jefes de Oficina
 - o Gestión operativa de FUNDEMPRESA.

Dentro de dicha estructura, los trabajos operativos se determinan y se diseñan en la Gerencia Nacional, la Gestión y el control de dichos trabajos operativos están a cargo de los Jefes de Oficina.

Uno de los trabajos operativos que comenzaron el año 2008, fueron las campañas de promoción para trámites de Actualización e Inscripción de nuevas empresas al Registro, estas campañas se basan en los siguientes puntos: difusión de información por radio y prensa escrita, llamadas personalizadas a las empresas y la utilización de promotores para visitar personalmente a las empresas y darles la mayor ayuda posible.

En vista de que el código de comercio indica que el registro de todo documento comercial es obligatorio, se piensa que FUNDEMPRESA no necesita medios para llegar a los clientes, pero pasa todo lo contrario, las empresas son tratadas de la misma manera que cualquier cliente, se pretende conseguir nuevos clientes, fidelizar a los actuales y persuadir a todos y a cada uno. Es decir, que el conocimiento adecuado de la interacción e identificación de los clientes actuales y potenciales de FUNDEMPRESA, destaca como uno de los objetivos, por lo cual se inicio las campañas promocionales de dicha institución.

Actualmente FUNDEMPRESA cuenta con una base de datos empresarial donde la diferenciación entre grupos de empresas se basa en el tipo societario. Es necesario mencionar que en este tipo de diferenciación no se toman en cuenta las sociedades accidentales como dispone el “Artículo 28 del Código de Comercio.- (PERSONAS SUJETAS A MATRÍCULA) Deben obtener matrícula en el Registro de Comercio, las personas naturales o jurídicas comprendidas en el artículo 5, excepto las asociaciones accidentales o de cuentas en participación”.

CUADRO N° 1

Bolivia: Base empresarial según tipo societario

TIPO SOCIETARIO
Empresa Unipersonal
Sociedad de Responsabilidad Limitada
Sociedad Anónima
Sucursal de Sociedad Constituida en el Extranjero
Sociedad Colectiva
Sociedad Anónima Mixta
Sociedad en Comandita Simple

Fuente: Elaboración propia basada en información dada por FUNDEMPRESA.

La inquietud y la necesidad de conocer a los clientes, hacen que para llegar a ellos de la mejor forma, se debe diferenciarlos de una manera óptima, para conocer sus características y poder aplicar sus estrategias comerciales eficientemente.

iii. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad no basta que toda organización o empresa logre inducir hábitos de consumo en la gente para asegurar las futuras ventas. Es necesario buscar la forma adecuada de crear un vínculo importante con los clientes, es decir crear, mejorar y mantener las relaciones con los clientes.

Es necesario saber que FUNDEMPRESA trabaja con varios segmentos del mercado empresarial de Bolivia, situación que puede desencadenar ineficiencia al momento de tratar y atacar a cada segmento con las mismas estrategias comerciales.

En FUNDEMPRESA no existe una segmentación puntual basadas en variables diferenciadoras, que permitirían determinar estrategias basadas en el conocimiento del cliente, esto significará que los mismos clientes de la organización deben ser segmentados con el fin de encontrar grupos homogéneos que permitiría diferenciar las estrategias necesarias para la interacción óptima y eficiente con lo dichos grupos homogéneos.

Con la realización de un análisis situacional dentro de la institución, se pudo observar que el problema central radica en la concepción, realización y puesta en marcha de estrategias, con el fin de abordar al cliente actual eficientemente, es decir, que existe un desconocimiento de las variables diferenciadoras que podrían afectar de una manera positiva y/o eficiente en las estrategias para retener a los clientes y de esa manera lograr un vínculo con éstos, por otro lado la interacción entre el área de comunicación, el área de estadística y el área de sistemas no es del todo positivo, y se pudo notar que, con el fin de determinar estrategias de mercadeo eficientes, no existen procesos eficientes ni específicos⁴.

Por otro lado en los Capítulos II y III del código de comercio relacionado con las obligaciones del comerciante, se refiere a la obligatoriedad de la matriculación en el registro de comercio para todos los comerciantes. Lo que se pretende entender es que la lealtad del cliente de FUNDEMPRESA tendría que depender totalmente de las estrategias y decisiones de la parte comercial de la institución, lo que se intenta es ir más allá de la obligatoriedad, ya que está en manos de la parte comercial de la Institución realizar gestiones de marketing para lograr

⁴ Fuente Propia: Elaboración a través de la observación dentro de la institución.

incremento de eficiencia al abordar al cliente y a satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible.

En base a una observación cercana a las empresas, clientes de FUNDEMPRESA, se pudo notar que hay cierta incertidumbre y desconocimiento de los beneficios y de otras características de la institución, más allá de la obligatoriedad del registro, lo cual es un problema para FUNDEMPRESA, estos aspectos inciden de una u otra forma en la retención de los clientes y en la generación de confianza y fidelidad del cliente. Es decir, que las acciones para que los clientes conozcan en detalle los beneficios de los servicios pueden ser ineficientes, como también las acciones estratégicas para acercarse al cliente permitirán identificar sus necesidades y satisfacer esas necesidades de una manera eficiente.

Por otro lado una etapa muy importante al momento de abordar al cliente es el conocimiento de los segmentos de los clientes objetivo⁵, esta etapa nos indica que el conocimiento de los segmentos de nuestros clientes es fundamental para el desarrollo de nuestras acciones como empresa, es decir que la clasificación actual de las empresas en FUNDEMPRESA puede que no de una certeza exacta de conocimiento de los segmentos de clientes de la institución, ya que varias empresas pueden tener ciertas características que de una u otra forma son parte de otro grupo al que no pertenecen originalmente. Esto puede desembocar en ciertas fallas en estrategias dirigidas a mantener una relación óptima con los clientes, que en este caso, son empresas.

Una experiencia laboral en FUNDEMPRESA, ayudó a determinar el problema desde la institución misma, se observó que la falta de una segmentación de

⁵ MARTÍNEZ, Emigdio. Etapas del abordaje de los clientes [en línea]. Revista Electrónica de Gerencia y Negocios en Hispanoamérica [Publicado el 31 de marzo del 2005]. Disponible en: <<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=708>>

clientes aplicado a la base empresarial de FUNDEMPRESA, y su respectiva relación con el diseño de estrategias comerciales, es totalmente ineficiente.

Con el fin de justificar la palabra “ineficiencia” a continuación se desarrollará un análisis de ciertos indicadores obtenidos de la institución, que permitan dar a la problemática un sustento totalmente amplio.

El año 2008 se empezó a poner en práctica el plan de promoción basada en promotores, no se tiene datos exactos de que antes del 2008 se implementaba un plan de promoción de éste tipo.

En primer lugar el área encargada de la puesta en marcha de los planes de promoción de FUNDEMPRESA (Área de Promoción y Desarrollo) utilizaba una muestra de clientes sacada de la base de datos, lo que se desconoce son las variables o aspectos en los que se basa dicha área para determinar esa muestra de clientes, se desconoce también las variables por las cuales el área de sistemas clasifica su base de datos.

FUNDEMPRESA utiliza un plan de promoción basada en la utilización de promotores, los cuales visitan a las empresas ya inscritas, para dejar información acerca de los trámites de actualización de la matrícula de comercio y, por otro lado, buscan nuevas empresas y las invitan a inscribirse al Registro de Comercio de Bolivia. El esfuerzo de los promotores no se concentra en una sola visita ni en un solo discurso, lo que impide que la fuerza de ventas sea totalmente óptima. Una vez que el promotor se contacta con la empresa y la visita, esta empresa se la denomina “empresa visitada” y si esta empresa actualiza su matrícula se la denomina “empresa actualizada”, y el promotor que visito esta empresa gana una comisión que sale del arancel que la empresa pagó por el trámite.

En el siguiente cuadro, se muestra una comparación de las empresas visitadas y las empresas actualizadas en las campañas de promotores de los años 2008 y 2009 y la variación que hubo de gestión a gestión.

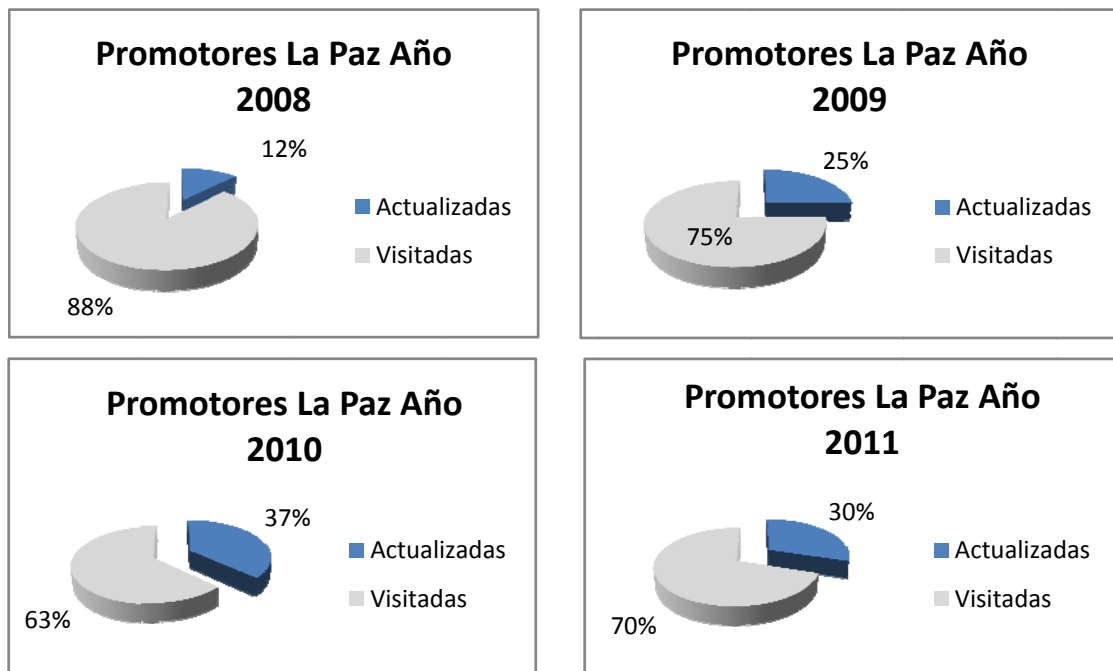
CUADRO N°2
Comparación de visitas y actualizaciones 2008-2009

Comparativo de Visitas y Actualizaciones 2008 – 2009						
	Cantidad de Visitas			Cantidad de Actualizaciones		
Sede	2008	2009	Variación (%)	2008	2009	Variación (%)
La Paz	1281	2815	119.8	179	934	421.8

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa.

Como se puede ver en el Cuadro N°2 tanto la cantidad de visitas como la cantidad de actualizaciones tuvieron un incremento importante entre los años 2008 y 2009. No se tienen datos precisos de las gestiones 2010 y 2011, los datos utilizados para el Gráfico N°1 son aproximados.

GRÁFICO N°1
Empresas visitadas y empresas actualizadas 2008-2009-2010-2011



Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa

El Gráfico N°1 nos muestra la relación entre empresas visitadas y empresas actualizadas en los años 2008-2009-2010-2011, vemos que el porcentaje de las empresas visitadas es mucho mayor a las empresas actualizadas este es un primer indicador que sustenta la ineficiencia tanto de los promotores, del plan de promoción como de la relación entre estas estrategias comerciales y la base de datos de los clientes.

En el tema financiero⁶, en los años 2008 y 2009 la cuenta gastos administrativos tiene un porcentaje promedio del total de egresos de un 65%, esto nos indica que, FUNDEMPRESA tiene un elevado gasto en temas administrativos, esto es un indicador que nos permite sacar la conclusión de que no se tendría que incurrir en mayores gastos, simplemente en los necesarios. Por otro lado, FUNDEMPRESA utiliza una cuenta en sus estados de resultados llamada “Servicios Contratados” donde el pago a los Promotores es el 90% de la cuenta. A continuación el Cuadro N°3 muestra la evolución de dicha cuenta.

CUADRO N°3

Cuadro de evolución de la cuenta "Servicios Contratados"							
		2008		2009		Crecimiento (%)	
Servicios contratados			375,702		571,806		52
Promotores (90%)	338,132			514,625		47	
Pasantes (10%)	37,570			57,181		5	

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa

El cuadro anterior nos muestra un incremento de más de 50% en gastos de promotores entre los años 2008 y 2009, lo que afecta alrededor de un 3% de los egresos totales de FUNDEMPRESA.

⁶ Ver Anexo 1, estado de resultados de las gestiones 2008 y 2009 de FUNDEMPRESA.

Es necesario mencionar que el tiempo de duración del plan de promoción varia cada año, es decir que el tiempo de utilización de los promotores es diferente cada plan de promoción anual, no se tiene claro el número de promotores que se necesitan ni el tiempo que durará la campaña así como también el número de empresas meta por año que se quiere y necesita actualizar, la causa de esto puede ser la falta de información de las empresas a contactar cada año, y de una u otra forma la manera en la que se llegara al cliente, lo que desencadena en ineficiencia al momento de utilizar la base de datos empresarial.

A continuación, el Cuadro N°4 nos muestra un indicador de eficiencia en las visitas de los promotores y la respuesta de las empresas.

CUADRO N°4

Empresas Actualizadas sobre Empresas Visitadas 2008 y 2009						
Cuadro Comparativo de Empresas Actualizadas sobre Empresas Visitadas						
	2008			2009		
Sede	Actualizadas	Visitadas	Índice	Actualizadas	Visitadas	Índice
La Paz	179	1281	14.0%	934	2815	33.2%
	1.4	10		3.3	10	

Cuadro Comparativo de Empresas Actualizadas sobre Empresas Visitadas						
	2010			2011		
Sede	Actualizadas	Visitadas	Índice	Actualizadas	Visitadas	Índice
La Paz	250	1500	16.6%	1100	3500	31.4%
	1.6	10		3.1	10	

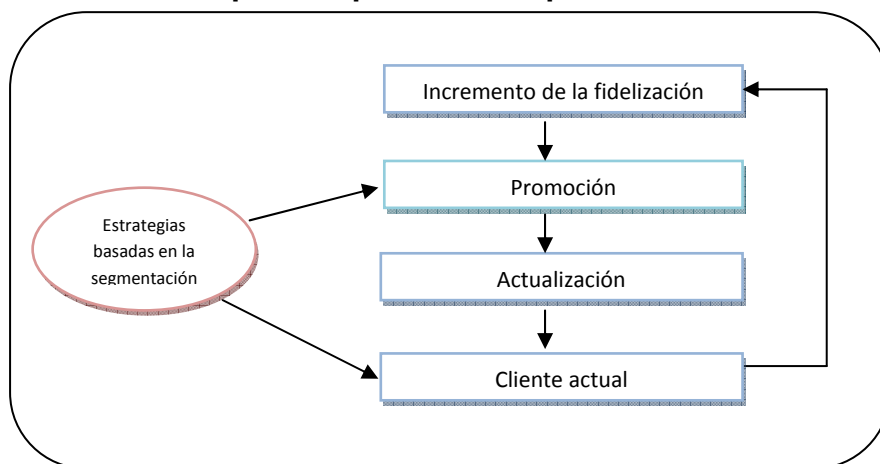
Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa

En el 2008 se visitó 1281 empresas de las cuales actualizaron su matrícula 179, es decir que en el año 2008, de 10 visitas solo se actualizó 1 empresa; en el año 2009 se visitó 2815 empresas y se actualizaron 934, es decir que de 10 empresas visitadas se actualizaron 3 empresas. Más allá de que, a diferencia

del año 2008, el año 2009 FUNDEMPRESA elevó sus actualizaciones y sus visitas, el crecimiento de los gastos por promotores se elevó un 47%, lo que indica ineficiencia de las visitas, con un gasto mayor en promotores se espera una respuesta mayor de las empresas, lo que no ocurrió en el año 2009. Estos datos no cambiaron en las gestiones 2010 y 2011, en promedio de 10 empresas visitadas al año solo 3 se actualizan. La debida diferenciación de los tipos de empresas y de las estrategias para abordar a cada tipo de empresas se traduciría en mayor eficiencia al momento de diseñar planes de promoción enfocadas a clientes diferenciados.

Todas las estrategias deben ser utilizadas de la mejor manera posible por el área encargada de la parte comercial de la empresa, más aún en una organización donde su trabajo se basa en la interacción con los clientes actuales. Por otro lado, estas estrategias deben ir dirigidas en la labor específica del abordaje de cada grupo de clientes, donde se pone en marcha un plan de verificación del funcionamiento y posterior validación de las acciones que el estratega de mercadeo ha considerado las más adecuadas para lograr que los clientes tomen la decisión de compra del producto.

GRÁFICO N° 2
Ciclo de un plan de promoción tipo. FUNDEMPRESA



Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa

En el gráfico anterior se muestra un plan de promoción tipo dentro de FUNDEMPRESA, este gráfico comienza con el incremento de la fidelización, es decir el análisis de la gestión anterior, esto desencadena la decisión de implementar un plan de promoción dirigido a los clientes actuales específicamente a los que necesitan la actualización de la matrícula de comercio.

Lo que pretende la investigación es diseñar estrategias basadas en datos específicos de cada segmento encontrado, y utilizarlas directamente en los planes de promoción y para el conocimiento del cliente actual, con el fin de que estas estrategias sean el primer paso para llegar de mejor manera al cliente y percibir en una primera instancia sus necesidades.

En el caso de FUNDEMPRESA una de las necesidades primordiales del equipo comercial es identificar las características, actividades, actitudes, opiniones e intereses bien diferenciados de todos sus clientes, que en su caso son empresas, esto permitirá, en la medida en la cual logren integrarse en grupos homogéneos, facilitar su conocimiento, y análisis, para identificar las mejores estrategias posibles para sus clientes actuales.

a. PREGUNTAS GUÍAS DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente uno de los problemas que enfrenta FUNDEMPRESA, es la falta de diseño y control de estrategias de promoción basadas o sustentadas por una segmentación de su base de datos empresarial, esta investigación propone un método de segmentación para poder diseñar estrategias de promoción.

Con el fin de guiar de mejor manera la investigación, se han formulado las siguientes preguntas que permitirán centrar el trabajo de estudio y poder

realizar las estrategias de promoción basadas en una segmentación cuantitativa de la base empresarial.

- ¿Cuál es la situación actual de las estrategias comerciales en FUNDEMPRESA? ¿Cuál es el proceso de toma de decisiones para determinar estrategias en la institución?
- ¿FUNDEMPRESA posee criterios de clasificación o segmentación de sus clientes?
- ¿En base a qué variables se determinan estrategias de promoción hacia los clientes?
- ¿Cuáles son las características de cada segmento de clientes?
- ¿Cuáles son los elementos de cada segmento de clientes que permiten la determinación de estrategias diferenciadas?

iv. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El actual método de segmentación de clientes provoca ineficiencia en el procedimiento estratégico de FUNDEMPRESA

v. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal de la investigación es:

Generar eficiencia en el procedimiento estratégico a través de la aplicación de métodos de segmentación de clientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un procedimiento para la elaboración de estrategias comerciales enfocadas al cliente actual.
- Identificar las variables diferenciadoras de la base de datos empresarial de FUNDEMPRESA.
- Segmentar a los clientes de la base de datos.
- Plantear estrategias diferenciadas por segmento identificado.
- Simular el impacto de las estrategias planteadas en la eficiencia operativa de FUNDEMPRESA.

v. PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN

La toma de decisiones y estrategias para mantener un vínculo más estrecho y eficiente con el cliente nace del conocimiento de éste y de sus necesidades, es por eso que la solución para el problema planteado es el diseño de estrategias comerciales diferenciadas basadas en una segmentación cuantitativa de la

base empresarial de FUNDEMPRESA en una primera fase de llegada al cliente, que contenga los siguientes aspectos:

- Variables diferenciadoras de los clientes.
- Segmentos de clientes de la base empresarial.
- Características de cada segmento.
- Propuestas de estrategias de llegada para segmentos con características similares, en una primera fase de llegada al cliente.
- Administración de las relaciones con el cliente.
- Análisis de la situación actual de FUNDEMPRESA relacionadas a la segmentación y a las estrategias comerciales.

En primer lugar la concepción eficiente de estrategias comerciales, exige un profundo conocimiento de la base de datos de clientes que posea el negocio o la empresa, con el objetivo de conocer a profundidad todas las características de los tipos de clientes que la organización pueda tener. En segundo lugar la fidelización consiste en crear lealtad en los clientes, y para lograrlo se debe ofrecer algo más al cliente que sea totalmente percibido por ellos.

Es por eso que se propone estrategias de marketing totalmente dirigidas a los clientes y a satisfacer sus necesidades una vez que sepamos cuáles son las variables que afectan en su decisión de compra.

El paso a seguir debe abordar la tarea de implementar el modelo en la institución con el fin de micro segmentar lo mejor posible el total de clientes objetivo, entendiendo que hay conjuntos de empresas con características, actividades, actitudes, opiniones e intereses bien diferenciados y que, en la medida en la cual logren integrarse en grupos homogéneos, se facilitará su conocimiento y análisis, para identificar las mejores acciones posibles a elegir del modelo que satisfagan las expectativas de cada uno, definiendo labores de

micro mercadeo y conformando las unidades estratégicas que han de regir el que hacer de la empresa.

vi. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La toma de decisiones y estrategias para mantener un vínculo más estrecho y eficiente con el cliente nace del conocimiento de éste, es decir, un cliente demostrará más lealtad hacia la empresa cuando la empresa demuestre eficiente y adecuadamente los beneficios que ésta brinda al cliente.

En una organización donde los clientes son empresas, se necesita un conocimiento óptimo del mercado o segmento en el que la organización operará, en el caso de FUNDEMPRESA, el tamaño de mercado en el que se desarrolla es totalmente amplio, lo cual hace más difícil la interacción entre la empresa y el cliente, lo que se refleja en una falta de conocimiento del cliente y por ende la toma de decisiones estratégicas para mantener los clientes actuales se transforma en un proceso poco eficiente.

En la actualidad no basta que toda organización o empresa logre inducir hábitos de consumo en la gente para asegurar las futuras ventas. Es necesario buscar la forma adecuada de crear un vínculo importante con los clientes, es decir crear, mejorar y mantener las relaciones con los clientes.

Esta relación permanente ayuda a conocer mejor los intereses de los consumidores y para la empresa estratégicamente representa la disminución en los costos cuando existe expansión y obtención de nuevos y potenciales clientes.

A esta forma de crear una relación permanente entre la organización y el consumidor se le llama fidelización de clientes, también definida como el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, todo esto definido bajo el concepto de estrategia de promoción.

“El marketing directo forma parte estructurada de la estrategia de marketing de una empresa y dentro del marketing directo recoge en su concepción más amplia los factores del marketing mix”⁷.

El cuadro Nº 5 nos indica que es totalmente evidente que el marketing está totalmente relacionado con una buena base de datos en una determinada empresa. Esto indica que la realización de una apropiada segmentación de una base de datos ampliará los horizontes en base a las decisiones tanto del área comercial como de la empresa en general.

A continuación una descripción de la relación de una buena base de datos con la mezcla de marketing.

CUADRO Nº 5
Relación entre la mezcla de marketing y la base de datos.

	Mezcla de marketing	Base de datos
Producto	Sirve para satisfacer las necesidades del cliente	Sirve para saber cuáles son esas necesidades
Precio	Sirve como compensación de las transacciones comerciales	Sirve como compensación de la oferta personalizada hecha al cliente
Plaza (distribución)	Sirve para hacer llegar el producto al cliente	Sirve para saber quién es y donde está el cliente

⁷ PUJOL, Bruno. Dirección de marketing y ventas. España: Cultural, 1998. 21 p. ISBN 84-8055-217-4

Promoción	Sirve para posicionar una marca o un producto	Sirve para posicionar al cliente
Servicios preventa y postventa	Sirven para preparar las ventas, potenciarlas y fidelizar al cliente	Sirve para conocer la sensibilidad del cliente a esos servicios y, a partir de ello, organizar el modo y la frecuencia de sus prestaciones.

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa

Lo que se pretende lograr con la investigación es determinar estrategias para utilizarlas en determinados momentos y con determinados tipos de clientes lo que se traducirá en el mantenimiento de una relación permanente y eficiente con el cliente.

Por otro lado FUNDEMPRESA contará con un instrumento importantísimo al momento de abordar nuevos clientes, ya que esta investigación se dedica a los actuales clientes, es decir, que las estrategias para abordar nuevos clientes están totalmente relacionadas con las estrategias de lealtad de los actuales clientes. Lo que significa que es un instrumento poderoso para el conocimiento de nuevos y actuales clientes y sus posteriores acciones de mercadeo para cada uno.

a. Justificación Social

Esta investigación está totalmente ligada al ámbito social, los distintos actores de un mercado comercial permiten darnos cuenta de esto, ya que los ofertantes y demandantes de cualquier producto y/o servicio, en cualquier lugar de nuestro país, necesitan información de dicho mercado, así como también información detallada de sus competidores, proveedores, etc.

Por otro lado, tomando en cuenta los resultados e información de una metodología de estrategias de marketing basadas en una segmentación de mercados, permite incorporar una ayuda importante a la toma de decisiones de instituciones que trabajan con mercados donde sus clientes o consumidores son empresas.

También es importante mencionar que esa información, resultado de una diferenciación de características y variables de distintos segmentos de empresas, y su posterior comprensión como clientes, permitirá aprovechar de una forma relevante el uso eficiente de recursos de instituciones, que entre sus objetivos principales tienen la responsabilidad de cooperar al desarrollo económico de distintas regiones, como también al desarrollo del comercio de toda Bolivia.

En esta investigación, tanto la relación como la interacción de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas con Fundempresa, será un punto demasiado importante al poner en práctica nuevas estrategias apuntadas a la satisfacción de los consumidores y de manera ideal, la mayor satisfacción de los consumidores se debe lograr con la realización de productos y/o servicios a la medida, lo que significa para FUNDEMPRESA, tener como base un conocimiento adecuado de su diversificación de clientes.

b. Justificación Metodológica

El resultado final de la investigación tiene un contenido que constituye un modelo de trabajo donde se puede encontrar tanto el modo de actuar de varios investigadores en relación a temas relacionados al principal, como el uso de métodos, dentro de los cuales existe una interacción y coordinación entre la

teoría de metodología y el tema de esta investigación, lo que da lugar a la posibilidad de un posible uso futuro y positivo de esta nueva interacción.

Esta investigación muestra a su vez resultados metodológicos de los cuales se pueden obtener la opinión de investigadores que orienten sus tareas a determinar cuáles son las características de un conjunto o un segmento de empresas y de qué manera se puede ayudar a su desarrollo y crecimiento.

c. Justificación Teórica

La investigación que se plantea tiene sustento en teorías comerciales relacionadas con el análisis de una segmentación de mercados, diseños de estrategias de marketing y el comportamiento del consumidor.

El uso eficiente de la información y de los resultados hace que el trabajo final pueda servir como referente al desarrollo de otros procesos investigativos, con el fin de dirigir dichos estudios a establecer las condiciones necesarias para el conocimiento adecuado de los clientes de una institución y la adecuación eficiente de resultados para la toma de decisiones mercadotécnicas para el abordaje eficiente de clientes.

d. Justificación Práctica

Como producto del trabajo investigativo y de análisis, se plantea una serie de recomendaciones puntuales respecto de cómo mejorar la interacción empresa-clientes, cómo mejorar las condiciones estratégicas para la toma de decisiones y cómo mejorar el conocimiento del comportamiento del consumidor actual, todo esto gracias al resultado final tanto de la metodología de segmentación y determinación de estrategias de marketing como de la recolección de las características del comportamiento de cada cliente.

Esta información habrá de servirle a la directiva de FUNDEMPRESA como a su sector comercial para evaluar las potencialidades de su negocio, proyectar su crecimiento y desarrollo en el mediano y largo plazo y por último que el instrumento, resultado de la investigación, influya de forma eficiente en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

e. Justificación Académica

La presente investigación tiene un contenido totalmente importante tanto para la institución donde se realizó la investigación como académicamente, es decir, los datos y la información de la presente investigación, serán necesarios para posteriores investigaciones relacionadas con estrategias de marketing y con segmentación de clientes, con el fin de establecer relaciones redituables con éstos.

Ya que los clientes de FUNDEMPRESA son empresas, los datos de esta investigación servirán también para instituciones que trabajan con este tipo de clientes, además de contribuir con el desarrollo empresarial de Bolivia basándonos en las características del cliente y conociendo más a profundidad sus necesidades.

vii. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se tiene acceso directo a información referida a la Institución, a sus características y a todo lo necesario para llevar a cabo una investigación profunda y recolección de datos importante.

La investigación es totalmente posible de llevar a cabo, ya que se tiene una relación directa con el lugar y contexto de estudio.

Por otro lado se cuenta con el tiempo suficiente para realizar la investigación.

viii. ALCANCES Y LIMITACIONES

a. ÁMBITO COMERCIAL

La presente investigación y los resultados estarán dirigidos a todas las empresas existentes en La Paz que estén registradas en FUNDEMPRESA.

Por otro lado la investigación se la realizó en base a los clientes actuales de Fundempresa, específicamente a los clientes que realizan el tramite específico de Actualización de Matricula de Comercio cada gestión.

En este caso los clientes son empresas, a las que FUNDEMPRESA brinda una serie de servicios que de una u otra manera son necesarios para un funcionamiento adecuado de estas empresas, en el mercado comercial.

Esta investigación es un instrumento de llegada al cliente, para percibir sus necesidades, para posteriormente satisfacerlas y definir más estrategias, es decir que éste trabajo se encarga de definir estrategias en una primera fase, con el fin de manejar los datos de los clientes que se tienen actualmente y determinar estrategias de llegada.

Esta investigación brinda información al Registro de Comercio de Bolivia y al mercado comercial en sí, agregando datos totalmente necesarios para empresarios, directivos y emprendedores. Esta información se basa en las características de varios segmentos de empresas bien definidos, que actúan diferentes ante situaciones plenamente comerciales. Al conocer esta información reduce las situaciones de inseguridad en la toma de decisiones tanto para FUNDEMPRESA como para otras instituciones comerciales que trabajan y se relacionan con una o varias empresas.

b. ÁMBITO GEOGRÁFICO

La investigación se realizará en la ciudad de La Paz únicamente, es decir la información que tomaremos en cuenta estará limitada sólo a datos de la Oficina Regional de La Paz de FUNDEMPRESA.

Por la falta de tiempo, acceso a la información y otros factores importantes para una investigación sustentada, no se podrá trabajar con datos nacionales, pero esto no quiere decir que la investigación no puede ser aplicable en las otras Oficinas Regionales de FUNDEMPRESA de toda Bolivia.

c. ÁMBITO POBLACIONAL

Se trabajará con la base de datos de la ciudad de La Paz, empresas clasificadas de la siguiente manera:

CUADRO N°6
División de Empresas según actividad y plazo límite de actualización de Matricula de Comercio

ACTIVIDAD	VENCIMIENTO DE PLAZO DE ACTUALIZACIÓN
Bancaria, de Seguros, Comerciales de Servicios y otras no contempladas	Cada 31 de mayo
Industrial y Petrolera	Cada 31 de agosto
Gomera, Castañera, Agrícola, Ganadera o Agroindustrial	Cada 30 de noviembre

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa

SEGUNDA PARTE

MARCO TEÓRICO

SEGUNDA PARTE – MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. El desempeño en las empresas sin fines de lucro

Por definición, las empresas sin fines de lucro, como las dependencias gubernamentales, universidades y organizaciones de beneficencia no están en el “negocio” de obtención de utilidades. Aun así, se espera que usen sus recursos con eficiencia y operen con eficacia, y que sus administradores establezcan objetivos para medir su desempeño. La meta de desempeño de una escuela de negocios podría ser que sus programas se clasifiquen entre las mejores del país. La de una organización de beneficencia podría ser prevenir las enfermedades en niños de países pobres. La meta de desempeño de una dependencia gubernamental podría ser mejorar sus servicios mientras no excedan su presupuesto. Los administradores de empresas sin fines de lucro necesitan establecer estrategias que los lleven a alcanzar dichas metas. Además, deben comprender que compiten entre si debido a la escasez de recursos, al igual que los negocios. Por lo tanto, la planeación y el pensamiento estratégicos son tan importantes para los administradores del sector sin fines de lucro como para los administradores de empresas que tratan de lograr utilidades⁸.

⁸HILL, Charles y JONES Gareth. Administración Estratégica. Octava edición. México: McGraw-Hill, 2009. 7 p. ISBN 13:978-970-10-7269-1

1.2. Administradores de estrategias⁹

Los administradores son el eje del proceso de preparación de estrategias. Ello significa que deben responsabilizarse de formular las estrategias para obtener una ventaja competitiva y, además, aplicarlas. Deben dirigir el proceso de preparación de estrategias.

En la mayoría de las compañías existen dos tipos principales de administradores: **administradores generales**, que tienen la responsabilidad del desempeño total de la compañía o de una de sus principales subunidades o divisiones independientes, y los **administradores de funciones**, también conocidos como administradores, que son los responsables de supervisar una función en particular, es decir, una tarea, actividad u operación como contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, tecnología de la información o logística.

1.2.1. Administradores de negocio¹⁰

Una unidad de negocio es una división independiente (con sus propias funciones, por ejemplo, departamento de finanzas, compras, producción y mercadotecnia) que proporciona un producto o servicio a un mercado en particular. El administrador general principal del negocio, o el administrador de negocio, es la cabeza de la división. La función estratégica de estos administradores es traducir las declaraciones

⁹ Ibídem 8 p.

¹⁰ HILL, Charles y JONES Gareth. Administración Estratégica. Octava edición. México: McGraw-Hill, 2009. 10 p. ISBN 13:978-970-10-7269-1

generales de la dirección e intentar que las que provienen del nivel corporativo se conviertan en estrategias concretas de cada uno de los negocios que tienen a su cargo. Por lo tanto, mientras los administradores generales se preocupan por las estrategias que involucran a toda la organización, los administradores de negocio se preocupan por las estrategias que son específicas de una división en particular.

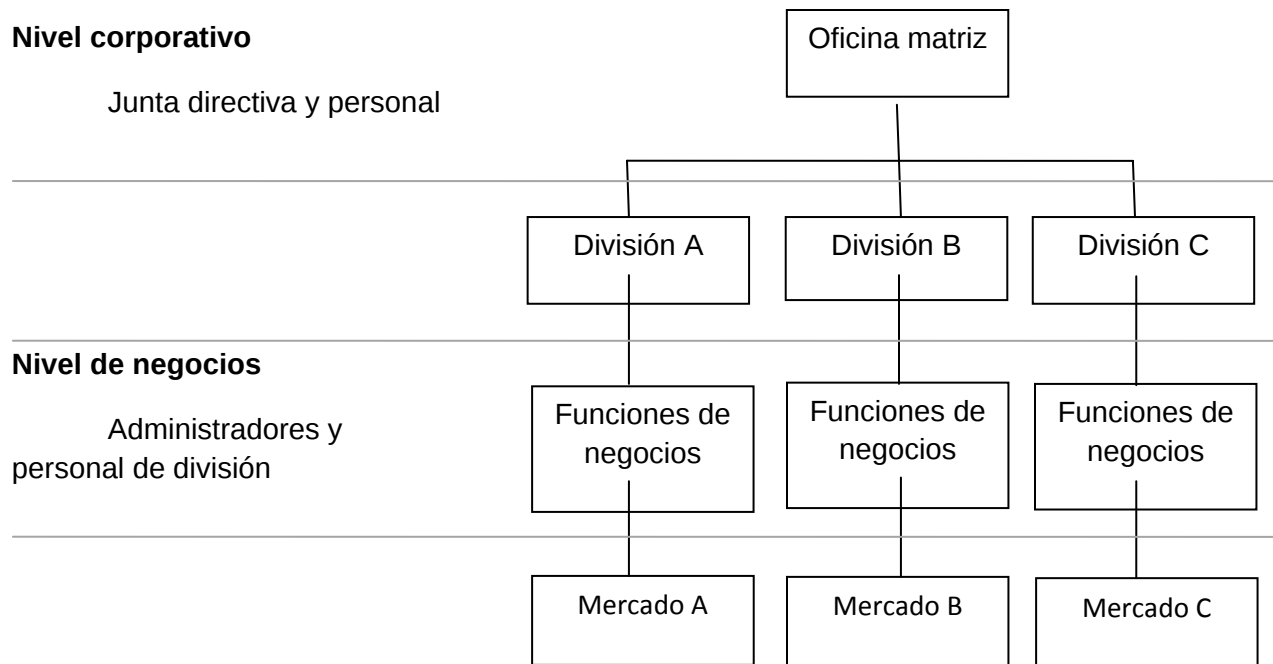
1.2.2. Administradores de funciones¹¹

Los administradores funcionales son responsables de las funciones u operaciones específicas del negocio (recursos humanos, compras, desarrollo de productos, servicio a clientes, y así sucesivamente) que constituyen a una compañía o una de sus divisiones. Por lo tanto, la esfera de responsabilidad del administrador de funciones por lo general se limita a una actividad organizacional, mientras que los administradores generales supervisan la operación de toda una compañía o una división. Aun cuando no son responsables del desempeño general de la organización, los administradores funcionales también tienen una función estratégica importante: desarrollar estrategias funcionales en su área que ayuden a lograr los objetivos estratégicos establecidos por los administradores generales corporativos y de negocio.

¹¹ *Ibíd*em

GRÁFICO N°3

NIVELES DE GESTIÓN DE ESTRATEGIA



Fuente: Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. Administración Estratégica. Ob. Cit. 9 p.

1.3. Proceso de preparación de estrategias¹²

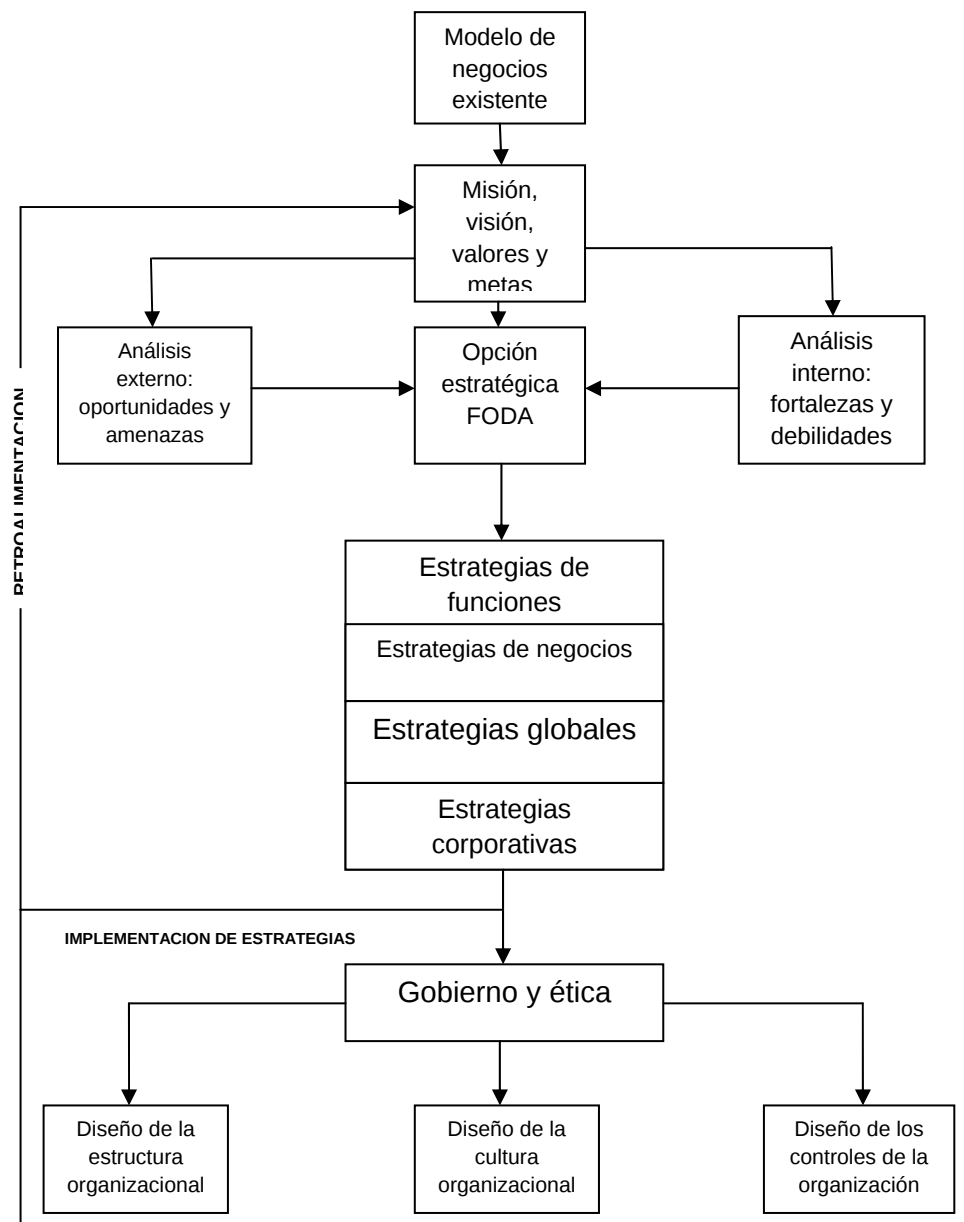
A continuación se pondrá atención al proceso a través del cual los administradores formulan e implantan estrategias. Muchos autores han hecho hincapié en que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso. Aun cuando esta perspectiva está basada de cierta forma en la realidad, no es la historia completa. Como se presenta en el capítulo, con frecuencia las estrategias valiosas emergen de lo más profundo de la organización sin previa planeación. Sin embargo, considerar una planeación formal y racional es un

¹² HILL, Charles y JONES Gareth. Administración Estratégica. Octava edición. México: McGraw-Hill, 2009. 10 p. ISBN 13:978-970-10-7269-1

punto de partida útil para viajar en el mundo de la estrategia. En consecuencia, podría describirse como un típico modelo de planeación estratégica formal para la preparación de estrategias.

GRÁFICO N°4

Componentes del proceso de planeación estratégica



Fuente: Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. Administración Estratégica. Ob. Cit. 12 p.

1.3.1. Modelo del proceso de planeación estratégica¹³

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

- Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
- Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
- Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
- Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias adecuadas constituye la formulación estratégica. Por el contrario, como se observó antes, la implantación estratégica implica poner en práctica las estrategias (o el plan). Esto incluye actuar de conformidad con las estrategias de la compañía elegidas en los niveles corporativo, de negocio y de funciones, asignar tareas y responsabilidades a los administradores (normalmente a través del diseño de la estructura de la organización), otorgar recursos (entre ellos capital y efectivo), establecer objetivos a corto plazo y diseñar los sistemas de control y de recompensa de la organización.

¹³ HILL, Charles y JONES Gareth. Administración Estratégica. Octava edición. México: McGraw-Hill, 2009. 10 p. ISBN 13:978-970-10-7269-1

1.3.2. Análisis FODA¹⁴

El siguiente componente del pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas se conoce como **análisis FODA**. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades.

De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva.

Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

- La estrategia de funciones.
- La estrategia de negocio.
- La estrategia global.
- La estrategia corporativa.

¹⁴ Ibídem

1.3.2.1. Estrategia de funciones

La estrategia de funciones, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.¹⁵

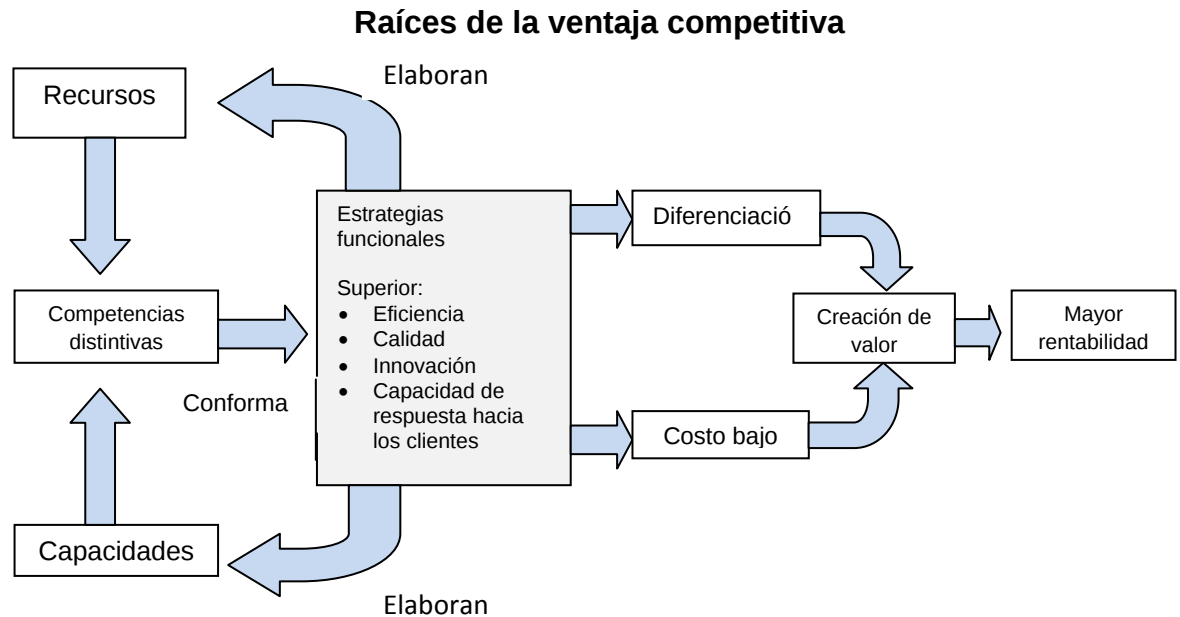
Se denomina estrategias de funciones a aquellas dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de una compañía y, por ende, su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes.

Es importante tener en cuenta las relaciones entre estrategias de funciones, competencias distintivas, diferenciación, bajo costo, creación de valor y rentabilidad. (Ver Gráfico N°5). Las competencias distintivas conforman las estrategias funcionales que una compañía puede adoptar, y que los administradores, si las eligen de manera adecuada, pueden acumular recursos y capacidades para mejorar las competencias distintivas de la empresa. La capacidad de una compañía para incrementar la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes determinara si su oferta de productos es diferente de la que presenta sus rivales y si tiene una estructura de costos bajos.¹⁶

¹⁵ HILL, Charles y JONES Gareth. Administración Estratégica. Octava edición. México: McGraw-Hill, 2009. 18 p. ISBN 13:978-970-10-7269-1

¹⁶ HILL, Charles y JONES Gareth. Administración Estratégica. Octava edición. México: McGraw-Hill, 2009. 110 p. ISBN 13:978-970-10-7269-1

GRÁFICO N°5



Fuente: Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. Administración Estratégica. Ob. Cit. 110 p.

1.3.2.2. Definición de mercadotecnia o marketing

Para Kotler y Armstrong el marketing necesita tener una visión diferente a la de cualquier función de negocios, es decir una principal visión hacia los clientes, es importante mencionar que el “marketing es la administración redituable de las relaciones con el cliente. La meta doble del marketing consiste, por un lado, en atraer nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción”¹⁷.

¹⁷ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing, Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2007. 5 p. ISBN 987-970-26-0770-0

La definición de marketing más apropiada y la que utilizaremos en toda la investigación es la siguiente:

“Mercadotecnia o Marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones solidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos”¹⁸.

1.3.2.3. Estrategias de marketing

Para esta investigación, la cual pretende tomar como premisa de que los clientes y consumidores siempre están al centro de toda estrategia y/o decisión, Kotler y Armstrong dan la siguiente definición:

“La meta es construir relaciones estrechas y redituables con el cliente. Luego viene la estrategia de marketing, es decir, la lógica de marketing con que la compañía espera conseguir tales relaciones.

Mediante la segmentación, la búsqueda de objetivos y el posicionamiento en el mercado, la compañía decide a qué clientes atender y cómo hacerlo. Identifica así el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños, elige los más promisorios, y se concentra en servir y satisfacer a los clientes de esos segmentos”¹⁹.

¹⁸ Véase Ídem

* Para los propósitos del presente trabajo, los términos *mix de marketing*, *mezcla de marketing* o *las 4 P's* serán utilizados indistintamente.

¹⁹KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing, Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2007. 49 p. ISBN 987-970-26-0770-0

Según Kotler y Armstrong, gracias a la identificación y definición de la estrategia de marketing, las compañías diseñarán la mezcla de marketing.

1.3.2.4. Promoción²⁰

Según Stanton, Etzel y Walker, reconociendo que es importante y variada, definimos la promoción como todos los esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante del vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo.

Desde la perspectiva del marketing, la promoción sirve para lograr los objetivos de una organización. En ella, se usan diversas herramientas para tres funciones promocionales indispensables: informar, persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta. La importancia relativa de esas funciones depende de las circunstancias que enfrente la compañía.

La promoción, sin importar a quien vaya dirigida, es un intento de influir. Tiene cuatro formas: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas. Cada forma tiene características definidas que determina la función que puede representar en un programa de promoción.

²⁰ Véase Ídem 505-506 p.

1.3.2.5. Mercadotecnia y eficiencia²¹

La estrategia de mercadotecnia que adopte una compañía puede tener un gran efecto en su eficiencia y estructura de costos. La estrategia de mercadotecnia se refiere a la posición que adopta una compañía con respecto a la fijación de precios, promoción, publicidad, diseño de productos y distribución. Algunas medidas que permiten lograr una mayor eficiencia son bastante obvias. Por ejemplo, el avance en la curva de experiencia para adelgazar la estructura de costos se facilita con actividades enérgicas de fijación de precios, promociones y publicidad, las cuales son tareas de la función de mercadotecnia. Otros aspectos de la estrategia de mercadotecnia tienen un efecto menos obvio pero no menos trascendente en la eficiencia. Una cuestión importante es la relación entre tasas de deserción de los clientes, estructura de costos y costos unitarios.

1.3.2.6. Índice de deserción de clientes²²

Es el porcentaje anual de los clientes de una compañía que desertan y se van con la competencia. Los índices de deserción están determinados por la lealtad de los clientes, lo que depende de la capacidad de la compañía de satisfacerlos plenamente. Como adquirir un cliente nuevo entraña ciertos costos fijos de publicidad, promociones, etc., existe una relación directa entre los

²¹ HILL, Charles y JONES Gareth. Administración Estratégica. Octava edición. México: McGraw-Hill, 2009. 119 p. ISBN 13:978-970-10-7269-1

²² Ibídem 119-120 p.

índices de deserción y los costos. Cuanto más retiene un cliente la compañía, mayor es el volumen de ventas unitarias generadas por éste para compensar los costos fijos y menor es el costo unitario promedio de cada venta. En consecuencia, la reducción de los índices de deserción de los clientes permite a la compañía alcanzar una menor estructura de costos.

CAPÍTULO II

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

2.1 Concepto de mercado²³

Para la presente investigación es necesario recurrir a los conceptos que Kotler y Armstrong nos entregan a cerca de este tema.

Los conceptos de intercambio y relaciones nos llevan al concepto de mercado. *Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.* Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio.

El marketing implica administrar mercados para establecer relaciones redituables con el cliente. Sin embargo. Para crear esas relaciones hace falta trabajo. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de marketing, fijar sus precios, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades como el desarrollo de productos, la investigación, la comunicación, la distribución, y la fijación de precios y el servicio resultan fundamentales para el marketing.

2.2 Definición de segmentación de mercados

El "*Diccionario de Términos de Mercadotecnia*" define a la **segmentación del mercado** como "*el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan*

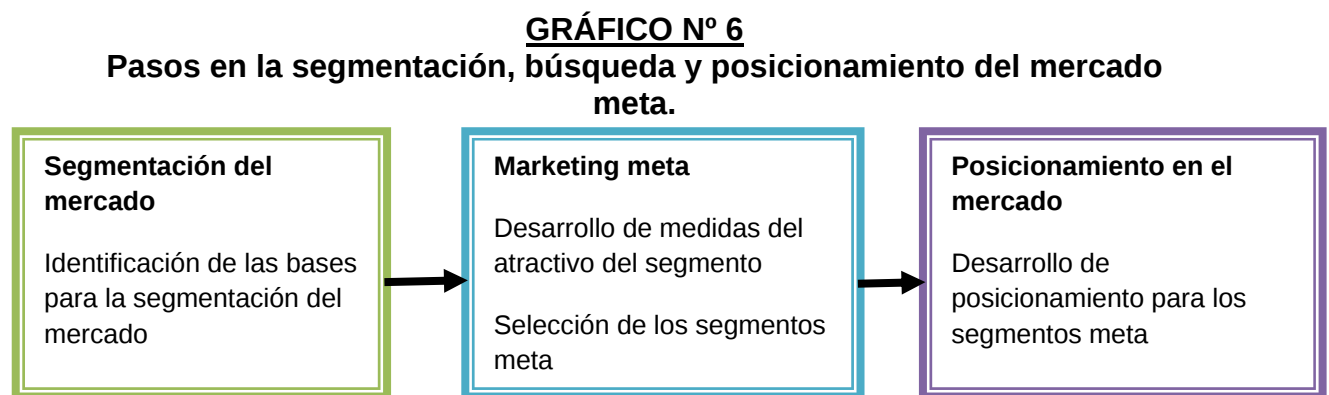
²³ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing, Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2007. 7 p. ISBN 987-970-26-0770-0

necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización"²⁴.

Por otro lado, Stanton, Etzel y Walker, mencionan que la segmentación del mercado permite a una compañía hacer uso eficiente de sus recursos de marketing, por su parte definen la segmentación de mercado como *la división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos*. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo son semejantes respecto de los factores que influyen en la demanda. Un elemento importante del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado²⁵.

En síntesis, la **segmentación del mercado** se puede definir como:

*"Dividir el mercado en grupos distintos de consumidores, con base en sus necesidades, características o conducta, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes"*²⁶.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Kotler y Armstrong, MARKETING, Versión para Latinoamérica Ob. Cit. 199 p.

²⁴ American Marketing Association, (2001), "Diccionario de Términos de Mercadotecnia"

²⁵ STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. Decimocuarta edición. México: McGraw-Hill, 2007. 149 p.

²⁶ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing, Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2007. 50 p. ISBN 987-970-26-0770-0

2.3 Segmentación del mercado de consumidores

Para Stanton, Etzel y Walker la segmentación de mercados de consumidores consiste en “dividir un mercado total en consumidores finales y usuarios empresariales da por resultado segmentos que todavía son demasiados extensos y variados para la mayoría de los productos. Se necesita identificar algunas características de estos segmentos para dividirlos en objetivos mas específicos”²⁷.

Por su parte, Kotler y Armstrong se refieren a que “no existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadologo debe probar distintas variables de segmentación, solas y en combinación, para determinar la mejor forma de conocer la estructura de mercado”²⁸.

A continuación se hablara de las principales variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

2.3.1 Segmentación geográfica²⁹

La segmentación geográfica implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios, ciudades e incluso vecindarios. Una empresa decidirá si operar en una o pocas áreas geográficas, o si operará en todas las áreas, pero poniendo atención a las diferentes geografías respecto de las necesidades y deseos.

²⁷ STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. Decimocuarta edición. México: McGraw-Hill, 2007. 152 p. ISBN 970-10-3825-8

²⁸ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing, Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2007. 199 p. ISBN 987-970-26-0770-0

²⁹ Ídem 199 p.

2.3.2 Segmentación demográfica³⁰

La segmentación demográfica divide el mercado en grupos con base en variables como edad, género, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad. Los factores demográficos son las bases más populares para segmentar grupos de clientes. Una razón es que las necesidades de los clientes, sus deseos y su frecuencia de uso suelen variar de acuerdo con las variables demográficas. Otra es que las variables demográficas son mas fáciles de medir que los demás tipos de variables. Aun cuando los segmentos de mercado se definan primero con otras bases, como los beneficios buscados o la conducta, es necesario conocer sus características demográficas para evaluar el tamaño del mercado meta y atenderlo de manera eficaz.

2.3.3 Segmentación psicográfica³¹

La segmentación psicográfica divide a los consumidores en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes.

2.3.4 Segmentación conductual³²

La segmentación conductual divide a los consumidores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos creen que las variables conductuales son el mejor punto de inicio para segmentar el mercado.

³⁰ Ídem 200 p.

³¹ Ibídem 203 p.

³² Ídem 204 p.

2.4 Segmentación del mercado empresarial o industrial

Según Porter, *“la segmentación del sector industrial es la división de un sector industrial en subunidades con propósitos de desarrollar la estrategia competitiva. La segmentación del sector industrial para la estrategia competitiva debe ser más amplia que la noción familiar de la segmentación de mercado, aunque abarcándola”*³³.

Para Stanton, Etzel y Walker mencionan, que aunque el número de compradores en un mercado de negocios (o empresarial) sea relativamente bajo en comparación con un mercado de consumidores, la segmentación no deja de ser importante. La razón es sencilla: un esfuerzo de marketing muy enfocado, dirigido a satisfacer las necesidades de un grupo de clientes semejantes, es más eficaz y tiene más probabilidades de éxito.

Es importante para la investigación tomar en cuenta lo siguiente:

La segmentación de mercados industriales se puede realizar con base en muchas de las variables utilizadas en los mercados de consumo, se puede segmentar geográficamente o por variables de conducta, por ejemplo. Las formas más comunes en las que segmentan los mercados industriales son: por medio de los usuarios finales y por el tamaño del cliente. La segmentación de mercados industriales o de negocios se pueden agrupar bajo los siguientes aspectos: por ubicación del cliente, tipo de cliente y condiciones de transacción.

³³ PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Decimocuarta edición. México, 1997. 247 p. ISBN 968-26-0778-7

CUADRO N° 7

Bases de segmentación para los mercados de negocios.

<i>Ubicación de los clientes</i>
(Región, Ubicaciones)
<i>Tipos de cliente</i>
(Industria tamaño, Estructura de la organización, Criterios de la compra)
<i>Condiciones de la transacción</i>
(situación de compra, Tasa de uso, Procedimiento de compra, Tamaño del pedido, Requisitos de servicio)

Fuente: Elaboración propia en base a datos de *Stanton, Etzel y Walker*, FUNDEAMENTOS DE MARKETING. Ob. Cit. 158 p.

2.5 Beneficios de la segmentación de mercados

Según Loudon y Della, “la segmentación del mercado equilibra la oferta con la demanda de los consumidores. Además, puesto que los segmentos contienen menos compradores y más semejantes entre sí, el profesional del marketing puede lograr un conocimiento más completo sobre sus características. Se da el nombre de *micromarketing* al resultado de conocer un mercado cada vez más fragmentado y de relacionarse con él. Los mercadólogos han ido adoptando las técnicas del marketing con base de datos para llegar a este mercado fragmentado. Sin embargo, el éxito de esta técnica se basa en crear base de datos grandes, completas y muy refinadas con información mercado por mercado que sirva para entender a los consumidores y sus compras”³⁴.

³⁴ LOUDON, David y DELLA, Albert. Comportamiento del consumidor. Cuarta edición. México: McGraw - Hill, 1995. 33 p. ISBN 0-07-038767-2

Por su lado Stanton, Etzel y Walker mencionan que “la segmentación de mercado se orienta a los clientes y, por lo tanto, es congruente con el concepto de marketing. Al segmentar un mercado, primero identificamos los deseos de los clientes en un submercado y entonces se define si es práctico crear una mezcla de marketing para satisfacer tales deseos”³⁵.

2.6 Criterios para una segmentación de mercado efectiva³⁶

Si se desea que la estrategia de segmentación de mercado tenga éxito se deben satisfacer cinco criterios:

2.6.1 Identificación

Los segmentos deben ser capaces de identificación; es decir, una porción del mercado potencial de la empresa debe tener una necesidad común o bajo examen, poseer una o más satisfacciones que la coloquen aparte del resto del mercado.

Algunas características de segmentación son fácilmente identificables, tales como la *edad*, la *ocupación*, la *raza*, o la *ubicación geográfica*. Otras pueden ser identificadas a través de cuestionarios, tales como la *educación*, el *ingreso*, o el *estado civil*. Aun otras características son más difíciles de identificar, tales como las actitudes, la personalidad o el estilo de vida. Un conocimiento del comportamiento del consumidor es especialmente útil para los mercadólogos que deseen segmentar los mercados sobre las bases de tales características evasivas o intangibles del consumidor.

³⁵ STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. Decimocuarta edición. México: McGraw-Hill, 2007. 149 p. ISBN 970-10-3825-8

³⁶ SCHIFFMAN, Leon y LAZAR, Leslie. Comportamiento del consumidor. Tercera edición. México: Prentice-Hall, 1991. 56 - 57 p. ISBN 968-880-185-2

2.6.2 Receptividad

El siguiente paso consiste en identificar si el grupo identificado de consumidores probablemente responderá en una forma bastante favorable hacia el producto o servicio de la empresa para justificar el ser señalado para un tratamiento especial.

Para establecer en forma realista si el producto (o el servicio), los anuncios u otros materiales promocionales diseñados para persuadir el mercado potencial fijado como meta quizás serán efectivos, los mercadólogos acostumbran hacer sesiones de *grupo de enfoque*. Estas discusiones con pequeños grupos de consumidores extraídos del mercado potencial fijado como meta proporcionan una evaluación inicial de las reacciones probables. Como seguimiento, los mercadólogos dirigen mercados de prueba u ofertas espaciales para pruebas para controlar las reacciones del segmento fijado como meta en un medio ambiente “natural” del mercado.

2.6.3 Potencial adecuado del mercado

Para que una estrategia de segmentación de mercado valga la pena, debe haber un número suficiente de individuos en el mercado potencial con las mismas características o necesidades.

2.6.4 Accesibilidad

Un cuarto requerimiento para una segmentación efectiva de mercado es la accesibilidad, lo cual significa que los mercadólogos deben ser capaces de alcanzar económicamente el segmento o los segmentos del mercado que han seleccionado.

2.6.5 Estabilidad

Debido a que el “músculo de mercadotecnia” que se requiere para penetrar un segmento de mercado típicamente implica grandes cantidades de dinero y de riesgo, los mercadólogos no desean comprometer tales recursos hasta que determinen que es improbable que el segmento se contraiga de tamaño en el futuro cercano. De igual manera los mercadólogos no quieren que la composición del segmento cambie sin un aviso adecuado el cual les permita ajustar sus compromisos de mezcla de mercadotecnia y re apuntar sus comunicaciones.

Los grandes mercadólogos se sienten a menudo mejor al atacar segmentos del consumidor que son relativamente estables en términos de necesidades y factores demográficos y psicológicos. Quieren que sus mercados fijados como meta se vuelvan más grandes a lo largo del tiempo, cuando menos, que su tamaño permanezca constante.

2.7 La base de datos de marketing

Según Pujol la base de datos de marketing es la información de una empresa con respecto a los clientes de su mercado. Cuanto más detallada sea esta información en el contexto de lo significativo para la empresa, mejor, ya que la información irrelevante, por muy amplia que sea, sólo supone un coste y no una ventaja.

Theodore Levitt apunta la convicción de que la forma de tratar “lo que es nuevo”, así como “lo que es antiguo y duradero” consiste principalmente en estar ampliamente informado y pensar con acierto.

La finalidad de una empresa es lograr y mantener clientes. Sin clientes solventes en una razonable proporción, no hay empresa. A los clientes se les

está ofreciendo continuamente gran número de opciones para resolver problemas.

Así pues, la base de datos de marketing es un recurso estratégico perteneciente al marketing-mix:

- Si la publicidad sirve para posicionar una marca o un producto, la base de datos del marketing sirve para posicionar al cliente.
- Si el precio sirve como compensación de las transacciones comerciales, el enriquecimiento de la base de datos de marketing sirve como compensación de la oferta personalizada hecha al cliente.
- Si el producto sirve para satisfacer las necesidades del cliente, la base de datos de marketing sirve para saber cuáles son esas necesidades.
- Si la distribución sirve para hacer llegar el producto al cliente, la base de datos de marketing sirve para saber quién es y donde está.
- Si los servicios presentados preventa y posventa presentados por la empresa, sirven para preparar las ventas, potenciarlas y fidelizar al cliente, la base de datos de marketing sirve para conocer la sensibilidad del cliente a esos servicios y, a partir de ello, organizar el modo y la frecuencia de sus prestaciones³⁷.

³⁷ PUJOL, Bruno. Dirección de marketing y ventas. España: Cultural, 1998. 21- 22 p. ISBN 84-8055-217-4

CUADRO N° 8

Relación entre la mezcla de marketing y la base de datos.

	Mezcla de marketing	Base de datos
Producto	Sirve para satisfacer las necesidades del cliente	Sirve para saber cuáles son esas necesidades
Precio	Sirve como compensación de las transacciones comerciales	Sirve como compensación de la oferta personalizada hecha al cliente
Plaza (distribución)	Sirve para hacer llegar el producto al cliente	Sirve para saber quién es y donde está el cliente
Promoción	Sirve para posicionar una marca o un producto	Sirve para posicionar al cliente
Servicios preventa y postventa	Sirven para preparar las ventas, potenciarlas y fidelizar al cliente	Sirve para conocer la sensibilidad del cliente a esos servicios y, a partir de ello, organizar el modo y la frecuencia de sus prestaciones.

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de *Kotler y Armstrong, Marketing, Versión para Latinoamérica*

2.7.1 Bases de datos de clientes y marketing directo³⁸

El marketing directo eficaz inicia con una buena base de datos de clientes. Una base de datos de clientes es un conjunto organizado de datos detallados acerca de clientes o prospectos individuales, que incluyen información geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. La base de datos resulta útil para localizar buenos clientes potenciales, para adaptar productos y servicios a las necesidades especiales de ciertos clientes y para mantener relaciones a largo plazo con ellos.

En el marketing de consumo, la base de datos de clientes contiene información demográfica, psicográfica, comportamiento de compra, y otro tipo de información relevante.

Las compañías usan sus bases de datos de muchas maneras. Les sirven para identificar prospectos y generar oportunidades de venta al anunciar productos y ofertas. Las compañías también utilizan sus bases de datos para incrementar la lealtad de los clientes, pues les permiten aumentar el interés y el entusiasmo de estos al recordarle sus preferencias de compra y al enviarles información apropiada, regalos u otros materiales. O bien, emplean las bases de datos para elaborar perfiles de clientes con base en compras anteriores y decidir cuáles de ellos deberían recibir ofertas específicas

2.8 Concepto de base de datos

Las Bases de Datos son programas que administran información y hacen más ordenada la información, aparte de hacerla fácil de buscar.

³⁸ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing, Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2007. 510 p. ISBN 987-970-26-0770-0

Sus características pueden ser ventajosas o desventajosas: pueden ayudarnos para almacenar, organizar, recuperar, comunicar y manejar información en formas que serían imposibles sin los computadores, pero también nos afecta de alguna manera ya que existen enormes cantidades de información en bases de datos de las que no se tiene control del acceso

Las bases de datos tienen muchos usos: nos facilitan el almacenamiento de grandes cantidades de información; permiten la recuperación rápida y flexible de información, con ellas se puede organizar y reorganizar la información, así como imprimirla o distribuirla en formas diversas.

CAPÍTULO III

FIDELIZACIÓN Y RETENCION DE CLIENTES EN BASE A SU COMPORTAMIENTO

3.1 Definición de Marketing Relacional.

Para los autores de Barroso y Armario “Marketing Relacional es un nuevo enfoque que debe orientar la gestión de los intercambios de la organizaciones”³⁹

Marketing relacional: orientación que indica la importancia de establecer relaciones firmes y duraderas con todos los clientes, redefiniendo al cliente como miembro de alguno o de varios mercados, como pueden ser: mercado interno, mercado de los proveedores, mercado de inversionistas etc.⁴⁰

Según Alet, J, “Marketing Relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”.⁴¹

Manuel Alfaro afirma: “El Marketing Relacional se basa por tanto no en la transacción sino en la implicación personal empresa hacia los clientes a través de la construcción de relaciones consistentes, duraderas y relevantes con ellos.”⁴²

³⁹ BARROSO, Carmen; ARMARIO, Enrique; “MARKETING RELACIONAL”, Ed. ESIC; España 1999; Pág. 16

⁴⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>.

⁴¹ Alet, J.: “Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables”. Ed. Gestión 2000, Barcelona.2001. Pág.35

⁴² ALFARO, Manuel. Artículo sobre “El Marketing Relacional de la teorización a la práctica” [en línea]. [consulta 24 de noviembre del 2009]. disponible en: www.marketing-relacional.com.

Kotler señaló que “La transacción es parte de un concepto más amplio, conocido como marketing de relaciones. Los buenos ejecutivos de marketing tratan de construirla con confianza del consumidor a largo plazo, a través de mantener buenas relaciones con los clientes, distribuidores, comerciantes y suministradores, por medio de la promesa y del cumplimiento del suministro de alta calidad y del ofrecimiento de un buen servicio y precios razonables a la otra parte a lo largo del tiempo.... Y añade: “el marketing de relaciones disminuye los costos y el tiempo de las transacciones y, en algunos casos, permite pasar de la transacción negociada a la simple rutina”.⁴³

En resumen el marketing relacional permite el cumplimiento del propósito estratégico mediante el cultivo de una relación directa, permanente, relevante y fructífera tanto para la empresa como para el cliente.

CUADRO N° 9

Marketing Relacional: Pensando en el Cliente

EL MARKETING RELACIONAL: ""SI NO ESTÁ PENSADO EN FUNCION DEL CLIENTE, NO ESTÁ PENSADO." THEODORE LEVITT.			
VE AL CLIENTE COMO UN INDIVIDUO.	CREA PUNTOS PERSONALIZADOS.	BUSCA DIÁLOGO PERMANENTE.	ADQUIERE, MANTIENE Y CONSERVA.

Fuente: María Lucia Restrepo; Seminario Internacional Marketing Relacional 2009.

⁴³ Ídem

3.2 Definición de cliente⁴⁴

Loudon y Della afirman que *con el término cliente se designa a alguien que periódicamente compra en una tienda o a una compañía*. El vocablo cliente se refiere, en términos más generales, a aquel que realiza algunas de las actividades incluidas en la definición anterior. Por tanto, al cliente se le define en función de una empresa en especial, no así al consumidor.

3.3 Definición de consumidor⁴⁵

Según el punto de vista tradicional, a los consumidores se les ha definido en términos de bienes y servicios económicos. Esta concepción sostiene que “los consumidores son compradores potenciales de productos y servicios que se ofrecen en venta de promoción.

3.4 Definición de comportamiento del consumidor

Según Loudon y Della como primer lugar conviene dar una definición de comportamiento del consumidor:

“...el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando avalúan, adquieren, usan o consumen bienes y servicios”.

Según Schiffman y Lazar, el comportamiento del consumidor se refiere al comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, usar, evaluar y disponer de los productos, servicios e ideas que esperan que satisfagan sus necesidades⁴⁶.

⁴⁴ LOUDON, David y DELLA, Albert. Comportamiento del consumidor. Cuarta edición. México: McGraw-Hill, 1995. 5 p. ISBN 0-07-038767-2

⁴⁵ Ídem

⁴⁶ SCHIFFMAN, Leon y LAZAR, Leslie. Comportamiento del consumidor. Tercera edición. México: Prentice-Hall, 1991. 56 - 57 p. ISBN 968-880-185-2

De acuerdo al autor Javier Alonso Rivas, el comportamiento del consumidor se define como el área de trabajo, centrada en el conjunto de actos de los individuos que se relacionan directamente con la obtención, uso, y consumo de bienes y servicios, incluye el estudio del por qué, con qué frecuencia y en qué condiciones consumimos los diferentes bienes y servicios⁴⁷.

3.4.1 El comportamiento del consumidor y la dirección de marketing⁴⁸

Un conocimiento sólido del comportamiento del consumidor es imprescindible para el éxito a largo plazo de un programa de marketing. De hecho, se considera un aspecto fundamental del concepto del marketing, una orientación importante en la filosofía de muchos directores de marketing. La esencia del concepto de marketing se expresa en tres orientaciones interconexas:

3.4.1.1 Deseos y necesidades de los consumidores

Cuando se busca ante todo identificar y satisfacer los deseos y necesidades del público, no se piensa que la intensión de la firma sea tan sólo ofrecer bienes y servicios. Por el contrario, a los deseos y necesidades se les considera como el fin, y ofrecer bienes y servicios será el medio de alcanzarlo.

3.4.1.2 Objetivos de la compañía

Los deseos y las necesidades de los consumidores son numerosos. De ahí que una empresa que se concentre en atender una pequeña una pequeña proporción de los deseos podrá utilizar sus recursos

⁴⁷ RIVAS, Alonso Javier, comportamiento del consumidor, segunda edición. Madrid: Edit. ESIC, 1999. 37 p.

⁴⁸ LOUDON, David y DELLA, Albert. Comportamiento del consumidor. Cuarta edición. México: McGraw-Hill, 1995. 10 -11 p. ISBN 0-07-038767-2

con la máxima eficiencia. Los objetivos de la compañía y cualquiera de sus ventajas especiales sirven de criterio para seleccionar los deseos y necesidades que intentara satisfacer.

3.4.1.3 Estrategia integrada

Una actividad integrada es la idónea para lograr el objetivo de la empresa mediante la satisfacción del cliente. Para obtener el máximo impacto se requiere que los esfuerzos de marketing estén estrechamente coordinados y sean compatibles entre sí y con las otras funciones de la empresa.

3.5 Comportamiento del consumidor y toma de decisiones gubernamentales.

En los últimos años se ha hecho un muy evidente la importancia de los principios del comportamiento del consumidor en la toma de decisiones gubernamentales. Ha repercutido en dos de las principales áreas de actividad:

- Las políticas del gobierno que ofrecen servicios al público o que dan origen a decisiones que influyen en el comportamiento del consumidor.
- La concepción de leyes que protejan a los consumidores o les ayuden a valorar los productos o servicios.

3.6 Participación del cliente⁴⁹

Más allá del simple hecho de retener buenos clientes para captar su valor de por vida, una buena administración de las relaciones con el cliente ayudaría a

⁴⁹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing, Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2007. 510 p. ISBN 987-970-26-0770-0

que los gerentes de marketing incrementen su participación del cliente: el porcentaje que reciben de las compras del cliente en sus diferentes categorías de productos. Muchos mercadólogos ahora dedican menos tiempo a estimar la forma de incrementar la participación en el mercado, y más tiempo a intentar aumentar la participación del cliente.

Para aumentar la participación del cliente, las empresas fortalecen sus relaciones con este ofreciendo mayor variedad a los clientes actuales. O quizá capaciten a sus empleados para lograr compras cruzadas y ventas ampliadas, para comercializar más productos y servicios con los clientes existentes.

3.7 Administración de las Relaciones con el Cliente. Customer Relationship Management (CRM)

Para Kotler y Armstrong la administración de las relaciones con el cliente (CRM) es quizás es el concepto más importante del marketing moderno. Hasta hace poco tiempo, la CRM se definía, de forma estrecha, como una actividad de manejo de datos del cliente. Con tal información se enfatizaba el manejo detallado de información acerca de clientes individuales y el manejo cuidadoso de “puntos de contacto” con el cliente, para incrementar su lealtad al máximo.

Sin embargo, más recientemente la administración de las relaciones con el cliente adquirió un significado más amplio, donde la administración de las relaciones con el cliente es *el proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con el cliente, al entregarle valor y satisfacción superiores*. Aquí se consideran todos los aspectos de la adquisición, la conservación y el crecimiento de los clientes.

Stanton, Etzel y Walker mencionan que “al proceso de dirigirse hacia una confianza mutuamente benéfica, eficiente en costos y de largo plazo con clientes selectos se la conoce como marketing de relaciones, y a lo que se

refiere a su implementación se le llama administración de la relación con el cliente (ARC o CRM).

3.8 Definiciones de fidelización y/o lealtad de clientes

Entendemos por fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.

La fidelización, tal como se entiende en el marketing actual,” *implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes*”⁵⁰.

Por tanto, evolucionamos de un marketing centrado en el corto plazo a un marketing con un enfoque estratégico. Tradicionalmente muchas empresas se centraban en el proceso de venta y consideraban concluido dicho proceso cuando se cobraba. El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso post-compra.

Otro aspecto de la fidelidad desde esta perspectiva de marketing es que trata de mantener como clientes a ciertos grupos, normalmente los más rentables, mientras que en muchas ocasiones interesa desprendernos de otros clientes poco rentables.

Por otro lado Loudon y Della mencionan que “este es un tema de gran interés para todos los profesionales del marketing. Todas las compañías tratan de contar con un grupo estable de clientes fieles a su producto o servicio. La investigación señala que cualquier incremento en la participación del mercado

⁵⁰ ARMSTRONG Gary y KOTLER Philip, “Marketing”, octava edición, 2001, Person Educación México.

se relaciona con una mayor lealtad; de ahí que los expertos de marketing deseen controlar este elemento”⁵¹.

Por su lado Stanton, Etzel y Walker mencionan que “la lealtad existe cuando un consumidor, por experiencia, suficientemente satisfecho con una marca o un detallista particulares que compra siempre que tiene la necesidad sin considerar otras alternativas”⁵².

3.9 Definición de retención de clientes⁵³

Muchos vinculan o utilizan el término retención para referirse a ciertas actividades de fidelización de clientes. Sin embargo la retención hace referencia a una reacción de la empresa por evitar la pérdida de un cliente adecuando el servicio u oferta, dichas acciones pueden realizarse en forma más puntual como para mantener una determinada cartera de clientes o contrarrestar acciones de captación por parte de otras empresas. Ante esto será el cliente quien valorará si decide o no, quedarse o irse.

⁵¹ LOUDON, David y DELLA, Albert. Comportamiento del consumidor. Cuarta edición. México: McGraw-Hill, 1995. 602 p. ISBN 0-07-038767-2

⁵² STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. Decimocuarta edición. México: McGraw-Hill, 2007. 98 p. ISBN 970-10-3825-8

⁵³ ARMSTRONG Gary y KOTLER Philip, “Marketing”, octava edición, 2001, Person Educación México.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS (CLUSTER)

4.1 ¿Qué es el Análisis Cluster?

El Análisis Cluster, también conocido como Análisis de Conglomerados, Taxonomía Numérica o Reconocimiento de Patrones, es una técnica estadística multivariante cuya finalidad es dividir un conjunto de objetos en grupos (cluster en inglés) de forma que los perfiles de los objetos en un mismo grupo sean muy similares entre sí (cohesión interna del grupo) y los de los objetos de clusters diferentes sean distintos (aislamiento externo del grupo)⁵⁴.

Los autores HAIR, ANDERSON y BLACK definen al análisis cluster como la denominación de un grupo de técnicas multivariantes cuyo principal propósito es agrupar objetos basándose en las características que poseen. El análisis cluster clasifica objetos, de tal forma que cada objeto es muy parecido a los que hay en el conglomerado con respecto a algún criterio de selección predeterminado. Los conglomerados de objetos resultantes deberían mostrar un alto grado de homogeneidad interna (dentro del conglomerado) y un alto grado de heterogeneidad externa (entre conglomerados). Por tanto, si la clasificación es acertada, los objetos dentro de los conglomerados estarán muy próximos cuando se representen gráficamente, y los diferentes grupos estarán muy alejados⁵⁵.

Según los autores Adelkys Rosa Sánchez Gómez y Ederlys Hernández Meléndrez el Análisis Cluster (AC)⁵⁶ no es más que un conjunto de técnicas que

⁵⁴ FIGUERAS, Salvador M. (2001): "Análisis de conglomerados o cluster", [en línea] *5campus.org, Estadística* <<http://www.5campus.org/leccion/cluster>>

⁵⁵ HAIR, Joseph, ANDERSON, Rolph y BLACK, William. Análisis Multivariante. Quinta edición. Madrid: Prentice Hall Iberia, 1999. 492 p. ISBN 84-8322-035-0

⁵⁶ Para la presente investigación las letras AC significan Análisis Cluster.

se utilizan para clasificar los objetos o casos en grupos relativamente homogéneos llamados conglomerados (Clusters).

Los objetos en cada grupo (conglomerados) tienden a ser similares entre sí (alta homogeneidad interna, dentro del Cluster) y diferentes a los objetos de los otros grupos (alta heterogeneidad externa, entre Cluster) con respecto a algún criterio de selección predeterminado.

De este modo, si la clasificación es un éxito, los objetos dentro del cluster estarán muy cercanos unos de otros en la representación geométrica, y los clusters diferentes estarán muy apartados. Este análisis se conoce también como análisis de clasificación o taxonomía numérica.

El AC tiene como propósito esencial, agrupar aquellos objetos que reúnan idénticas características, es decir, se convierte así en una técnica de análisis exploratorio diseñada para revelar las agrupaciones naturales dentro de una colección de datos. Este análisis no hace ninguna distinción entre variables dependientes (VD) y variables independientes (VI) sino que calcula las relaciones interdependientes de todo el conjunto de variables.

El AC se utiliza en mercadotecnia para diversos propósitos, entre los que se encuentran:

- Segmentación del mercado

Por ejemplo, los consumidores pueden agruparse empleando como base los beneficios derivados de la compra de un producto. Cada grupo consistirá en consumidores relativamente homogéneos en términos de los beneficios que buscan. Este planteamiento se conoce como segmentación de los beneficios.

- Comprensión del comportamiento del comprador

El AC puede utilizarse para identificar grupos de compradores homogéneos. Así, el comportamiento de cada grupo puede estudiarse por separado. Este análisis también se utiliza para identificar la clase de estrategias que los compradores emplean para obtener información externa.

- Identificación de oportunidades para productos nuevos

Al agrupar marcas y productos, pueden determinarse los conjuntos competitivos dentro del mercado. Las marcas en el mismo grupo compiten más entre sí que con las de los otros grupos.

Una empresa puede analizar sus ofertas actuales en comparación con aquéllas de sus competidores a fin de identificar las oportunidades potenciales de los nuevos productos.

- Selección de mercados de prueba

Al dividir las ciudades en grupos homogéneos, es posible seleccionar ciudades comparables a fin de probar diversas estrategias de mercadotecnia. Reducción de datos

El AC puede utilizarse como instrumento de reducción general de datos a fin de desarrollar subgrupos de datos que sean más fáciles de manejar que las observaciones individuales.

El análisis multivariante subsecuente se realiza con base en los subgrupos, en lugar de las observaciones individuales. Por ejemplo, para describir las diferencias en el comportamiento de uso del producto, primero pueden agruparse los consumidores. Las diferencias entre los conglomerados pueden estudiarse con el uso del análisis discriminante múltiple.

El AC es una herramienta útil a la hora de analizar datos en muy diversas situaciones. Por ejemplo, un investigador que está recogiendo datos por medio de un cuestionario podría encontrarse con un gran número de observaciones que no tienen significado a menos que se encuentren dentro de grupos manejables.

El AC puede llevar a cabo esta agrupación de datos de manera objetiva reduciendo la información de una población entera o la muestra de información sobre pequeños grupos específicos. Por ejemplo, si nosotros podemos entender las actitudes de una población identificando los grupos de mayor tamaño dentro de la población, entonces podemos reducir los datos de una población entera dentro de un numeroso número de grupos. De esta forma el investigador logra una mayor concisión y una descripción más comprensible de las observaciones, con una mínima pérdida de información.

El AC puede usarse también cuando un investigador desea desarrollar hipótesis concernientes a la naturaleza de los datos. Por ejemplo, un investigador podría creerse las actitudes sobre la consumición de refrescos bajos en azúcar frente a los consumidores de refrescos normales podrían ser usados para separar a los consumidores en grupos o segmentos lógicos. El AC puede clasificar a los consumidores de refrescos por las actitudes que adoptan frente a refrescos normales o frente a refrescos bajo en calorías, y los clusters resultantes pueden perfilarse a partir de las similitudes y de las diferencias demográficas.

Con todo, no debe esperarse nunca una única y definitiva solución al problema de creación de conglomerados.

En la práctica, se considerarán varias soluciones derivadas de la aplicación de las muchas técnicas ofrecidas por este análisis y, tras su correspondiente comparación, nos inclinaremos por la más útil para el tipo de investigación planteada. Los conocimientos del investigador sobre sus clientes, productos o

servicios, jugarán un papel importante a la hora de decidir entre las diferentes soluciones alternativas⁵⁷.

4.2 Conceptos básicos del Análisis Cluster

La mayoría de los procedimientos utilizados en esta técnica multivariante son relativamente sencillos, ya que no están respaldados por el razonamiento estadístico. La mayor parte de los métodos de agrupación son heurísticos, basados en algoritmos. De este modo, el AC presenta un fuerte contraste con el análisis de la varianza, la regresión, el análisis discriminante y el análisis factorial, que se basan en un razonamiento estadístico.

Los principios fundamentales implicados en cualquier AC son:

- Informe de Aglomeración

Ofrece información sobre los objetos o casos que se combinan en cada etapa de un proceso de agrupación jerárquica.

- Centroides de Agrupamiento

Son los valores medios (medias) de las variables para todos los casos u objetos de un grupo particular.

- Centros de Agrupamiento

Son los puntos de partida iniciales en la agrupación no jerárquica. Los grupos se construyen alrededor de estos centros o semillas.

- Participación en el Grupo

Indica el grupo al que pertenece cada objeto o caso.

⁵⁷ SÁNCHEZ Adelkys, HERNÁNDEZ Ederlys. Análisis de cluster para definir territorios a investigar sobre el servicio de auditoría. Principios y fundamentos teóricos para su aplicación. variables a utilizar (**ARTICULO**) [en línea]. [citado el 28 de octubre de 2009]. Disponible en: < <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/investigacion-de-mercados-y-auditoria.htm>>

- Dendrograma

Llamado también gráfica de árbol, es un dispositivo gráfico para presentar los resultados del conglomerado.

Las líneas verticales representan los grupos que están unidos. La posición de la línea en la escala indica las distancias en las que se unieron los grupos. Se lee de izquierda a derecha.

- Distancias entre Centros de Grupos

Indican la separación existente entre los pares individuales de los grupos. Los grupos muy separados son distintos y, por tanto, deseables.

- Diagrama de Carámbanos

Es una representación gráfica de los resultados del conglomerado, se llama así porque se asemeja a una hilera de carámbanos que pende del alero de una casa. Las columnas corresponden a los objetos que se agrupan y los renglones corresponden al número de conglomerados. Se lee de abajo hacia arriba.

- Matriz de Coeficientes de Distancia/Similitud

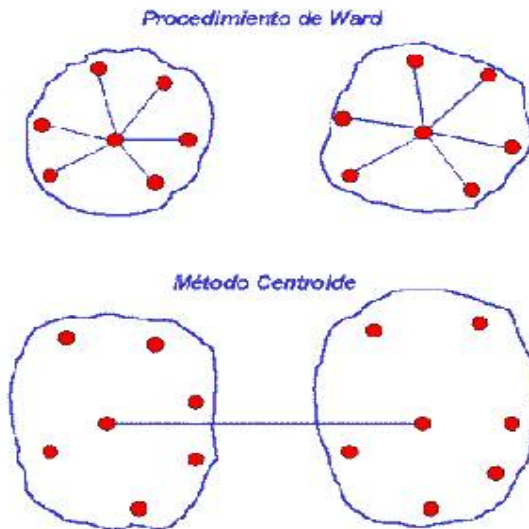
Es una matriz de triángulo inferior que contiene las distancias en dirección pareada entre los objetos o casos.

- Pasos del Análisis de Conglomerados

El primer paso consiste en formular el problema de agrupación al definir las variables en las que se basa ésta. Después, debe seleccionarse una medida de distancia apropiada. La medida de distancia determina cómo de similares o diferentes son los objetos que se agrupan. Posteriormente, debe seleccionarse un procedimiento de agrupación. Se dispone de varios, pero es labor del investigador elegir aquél que mejor se ajuste al problema de investigación propuesto.

GRÁFICO N° 7

Análisis de conglomerados



Fuente: SÁNCHEZ Adelys, HERNÁNDEZ Ederlys. Análisis de cluster para definir territorios.

La decisión del número de conglomerados requiere del criterio del investigador. Los conglomerados obtenidos deben interpretarse en términos de las variables sobresalientes adicionales. Por último, es preciso que el investigador evalúe la validez del proceso de conglomerados.

4.3 Pasos del Análisis Cluster⁵⁸

El Análisis Cluster en la investigación de mercados es usado para la segmentación de mercados; comprensión del comportamiento del comprador (identificación de grupos de compradores homogéneos para analizar el comportamiento de cada grupo por separado); identificar oportunidades para

⁵⁸ Abascal, E. y Grande, I, "Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial", Esic, 1994

nuevos productos, seleccionar mercados de prueba, reducción de datos con el fin de facilitar el manejo de la información.

4.2.1 Formulación del problema

Lo más importante de la formulación del problema, es la selección de las variables en las que se basará la agrupación. El conjunto de variables seleccionado debe describir la similitud entre los objetos en términos relevantes para el problema de investigación de mercados. Estas variables se seleccionan en base a investigaciones anteriores, la teoría o una consideración de las hipótesis que se prueban.

4.2.2 Selección de una medida de similitud

Como el conglomerado agrupa objetos similares, se necesita una medida para evaluar las diferencias y similitudes entre objetos. La *Similitud* (similitud) es una medida de correspondencia o semejanza entre los objetos que van a ser agrupados. Lo más común es medir la equivalencia en términos de la distancia entre los pares de objetos. Así, los objetos con distancias reducidas entre ellos son más parecidos entre sí que aquellos con distancias mayores y se agruparán por lo tanto, dentro del mismo cluster.

Los tres métodos usados en la medición de la similitud son: las medidas de correlación y las medidas de distancia (usadas cuando se tienen variables métricas) y las medidas de asociación (usadas para variables categóricas).

4.2.3 Estandarización de datos

Como las medidas de distancia son sensibles a la diferencia de escalas o de magnitudes hechas entre variables es necesaria la estandarización de datos para evitar que las variables con una gran dispersión tengan un mayor efecto en la similaridad.

La forma de estandarización más común es restarle a cada observación la media de la variable y este resultado dividirlo entre su desviación estándar. Lo que se consigue con ello es eliminar las diferencias introducidas por la diferencias de escalas de las distintas variables (atributos) usados en el análisis.

Luego de seleccionar las variables y calcular las similaridades, se empieza con el proceso de agrupación, lo primero es seleccionar el algoritmo de agrupación para formar los grupos (clusters) y luego determinar el número de grupos que se van a formar. Estos dos procedimientos dependerán de los resultados que se obtengan y la interpretación derivada de ellos.

Los dos tipos de procedimientos de agrupación son los jerárquicos y los no jerárquicos.

El conglomerado jerárquico se caracteriza por el desarrollo de una jerarquía o estructura de árbol (dendograma). De este modo, los clusters están formados solamente por la unión de los grupos existentes, así cualquier miembro de un cluster puede trazar su relación en un irrompible sendero que comenzaría con una simple relación. Los métodos jerárquicos pueden ser por Aglomeración o por División. Los métodos de conglomerados más usados en la investigación de

mercados son el método de Enlace, método de varianza y el método Centroide.

Entre los métodos de conglomerados no jerárquicos más usados se conocen como Agrupación K medias e incluyen a los métodos Umbral secuencial, Umbral paralelo y la división para la optimización.

4.3 Número de conglomerados a considerar

El problema para seleccionar el número de clusters, es que no existe un procedimiento de selección objetivo, una guía útil en el caso del análisis cluster jerárquico podría ser calcular distintas soluciones de aglomeración para después decidir entre las soluciones alternativas con ayuda de un criterio prefijado de antemano. Estas distancias reciben a menudo el nombre de medidas de variabilidad del error.

Para el análisis cluster no jerárquico, se puede trazar un gráfico que compare el número de grupos con la relación entre la varianza total de los grupos y la varianza entre los grupos. El punto del gráfico donde se presente un cambio marcado indicará el número apropiado de grupos.

Otro problema que puede presentarse es la presencia de grupos unipersonales, que podrían ser valores atípicos (outliers) no detectados en el proceso de depuración de la fuente de datos. Si se presentara este caso, el analista debe determinar si representa una estructura válida en la muestra o debe ser retirada de la misma, lo cual implicaría volver a definir los grupos.

4.4 Interpretación y perfil de los grupos

Comprende el análisis de los *centroides de grupo* (valores medios de los objetos que contiene el grupo en cada una de las variables).

Los centroides permiten dar un nombre a cada grupo. El objetivo de esta etapa es, esencialmente, examinar la variación de los clusters para asignar etiquetas que describan de un modo veraz su naturaleza. Resulta útil elaborar el perfil de los grupos en términos de las variables utilizadas para el conglomerado, como los datos demográficos, los psicográficos, uso del producto, uso de los medios u otras variables.

Generalmente, en investigación de mercados se utilizan variables no métricas, y como los métodos de clasificación clásicos han sido desarrollados para variables métricas, antes de hacer la clasificación es necesario convertir los datos en cuantitativos el cual puede hacerse usando un análisis factorial.

CAPÍTULO V

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO⁵⁹

5.1 ¿Qué es el Registro de Comercio de Bolivia?

El Registro de Comercio de Bolivia es el instrumento público oficial que otorga la Matrícula de Comercio que posibilita la visibilidad, reconocimiento y valorización de todos los emprendimientos que realizan actividades comerciales en el país -ya sean de servicio, comercio, y/o industria-, así como el registro de los actos, contratos y documentos que establece la normativa, además de permitir al Estado de Bolivia diseñar políticas para el crecimiento económico y productivo.

Atributos:

- **Incluyente**, porque promueve la incorporación de los diferentes agentes económicos sin importar su tamaño, actividad económica o ubicación geográfica.
- **Accesible**, porque facilita la permanencia, inclusión y acceso de todo tipo de empresarios a través de la simplificación de sus procesos.
- **Útil**, porque ofrece servicios y/o productos que satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros clientes impulsando iniciativas que logren la satisfacción de sus clientes.

⁵⁹ FUNDEMPRESA Fundación para el Desarrollo Empresarial. ¿Qué es el Registro de Comercio de Bolivia? [en línea]. [consulta 24 de noviembre del 2009]. Disponible en: <<http://www.fundempresa.org.bo>>

5.2 ¿Para qué sirve el Registro de Comercio de Bolivia?

El Registro de Comercio da valor, cuida y acompaña los emprendimientos

Da valor a los emprendimientos

La Matrícula de Comercio proyecta una imagen positiva, basada en la seriedad, confiabilidad y responsabilidad.

Las personas naturales o jurídicas obtienen la calidad de comerciantes con el reconocimiento de su capacidad para ejercer el comercio.

El Registro de Comercio otorga la Matrícula de Comercio y se obtiene personalidad jurídica o la condición de sujetos con capacidad para adquirir derechos, disponer de ellos y obligarse, sin necesidad de otro requisito, sino la simple inscripción.

Publicidad porque al inscribir cualquier documento comercial ante el Registro de Comercio, surte efectos contra terceros.

Ante la necesidad de probar en derecho actos de comercio, la acreditación de un certificado del Registro de Comercio hace plena prueba.

Cuidado del nombre, actos y documentos:

Cuida la razón social o denominación del emprendimiento.

Cuida todos los documentos inscritos (Escritura de constitución, Estatutos, Memoria Anual, Resoluciones Judiciales, Contratos, Documentos, etc.)

Acompaña sus emprendimientos

Ofreceremos un portafolio de servicios y/o productos que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes y que acompañen los esfuerzos de los emprendedores.

5.2.1 Funciones principales de la institución

Las funciones principales del Registro de Comercio de Bolivia son las siguientes:

- Registrar a todas las sociedades comerciales y empresas unipersonales que operan en el territorio nacional, sin importar su tamaño, ubicación geográfica o actividad económica.
- Registrar los actos comerciales de las sociedades comerciales y empresas para que sean públicos.
- Certificar la información contenida en el Registro de Comercio de Bolivia.
- Generar información estadística para coadyuvar en la formulación de políticas públicas y la toma de decisiones.

5.3 FUNDEMPRESA

La Fundación para el Desarrollo Empresarial FUNDEMPRESA es una institución sin fines de lucro que administra el Registro de Comercio de Bolivia con transparencia, talento humano calificado, tecnología de punta y calidad certificada.

El compromiso institucional es valorizar, reconocer y visibilizar todos los esfuerzos de los diferentes y diversos agentes económicos del país.

5.3.1 Historia

La Fundación para el Desarrollo Empresarial FUNDEMPRESA es una institución sin fines de lucro que administra el Registro de Comercio de Bolivia con transparencia, talento humano calificado, tecnología de punta y calidad certificada.

El compromiso institucional es valorizar, reconocer y visibilizar todos los esfuerzos de los diferentes y diversos agentes económicos del país.

La Cámara de la Industria de la Construcción de Santa Cruz - CADECOCRUZ, la Cámara Nacional de Comercio - CNC, la Cámara de Industrias, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz - CAINCO, la Cámara Nacional de Industrias - CNI formaron un Consorcio para el Registro Mercantil para participar en la Licitación Pública Nacional para la concesión del Servicio de Registro de Comercio de Bolivia.

El 10 de octubre del año 2001, crearon la Fundación para el Desarrollo Empresarial - FUNDEMPRESA. Su personalidad jurídica es reconocida por el Estado mediante Resolución N° 581/2001 emitida por la Prefectura del Departamento de La Paz, el 8 de noviembre del año 2001.

El 17 de diciembre de 2001, el Ministerio de Desarrollo Económico, el Servicio Nacional de Registro de Comercio - SENAREC y la Fundación para el Desarrollo Empresarial - FUNDEMPRESA suscribieron el Contrato de Concesión del Registro de Comercio.

La Fundación logró estos resultados como consecuencia de cuatro pilares:

- Administración transparente.
- Formación de talento humano calificado.

- Implementación de un sistema de control, aseguramiento y mejora continua de calidad.
- Implementación de un sistema tecnológico para la operación del Registro de Comercio en todo el país.

Como corolario de este proceso se logró la certificación internacional ISO 9001:2000 del Sistema de Gestión de Calidad otorgado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación - IRAM, que tiene aceptación mundial a través de la Red de Certificación IQNet.

5.3.2 Visión

En los próximos tres años FUNDEMPRESA es reconocida por la institucionalidad pública, privada y sus clientes a nivel nacional por haber consolidado al Registro de Comercio de Bolivia como una institución incluyente, accesible y útil para los agentes económicos.

5.3.3 Misión

FUNDEMPRESA es una fundación sin fines de lucro que administra el Registro de Comercio de Bolivia con transparencia, talento humano calificado, tecnología de punta y calidad certificada, promoviendo la incorporación de los diferentes agentes económicos, simplificando sus procesos e impulsando iniciativas que logren la satisfacción de sus clientes.

5.3.4 Valores

La Fundación para el Desarrollo Empresarial tiene un compromiso con la calidad y la mejora continua en el servicio técnico y administrativo-financiero, en los procesos, en el talento humano y en el servicio al cliente.

Se valora la responsabilidad, el respeto de los derechos individuales, el espíritu de superación y los altos niveles de competitividad para trabajar y tomar decisiones en equipo. La familia de FUNDEMPRESA propicia el desarrollo de cada colaborador incluyendo su capacitación y autorrealización, buscando su compromiso y pertenencia con la Institución.

Las acciones siempre están guiadas por la transparencia, el respeto a las leyes de Bolivia y el cumplimiento honesto de toda la normativa técnico-administrativa establecida en la Institución.

La Fundación se siente comprometida con la comunidad y asume la responsabilidad de contribuir al desarrollo de Bolivia.

Se busca el logro de resultados significativos para la Institución con el uso de la menor cantidad de recursos.

5.4 Estructura organizativa de la empresa

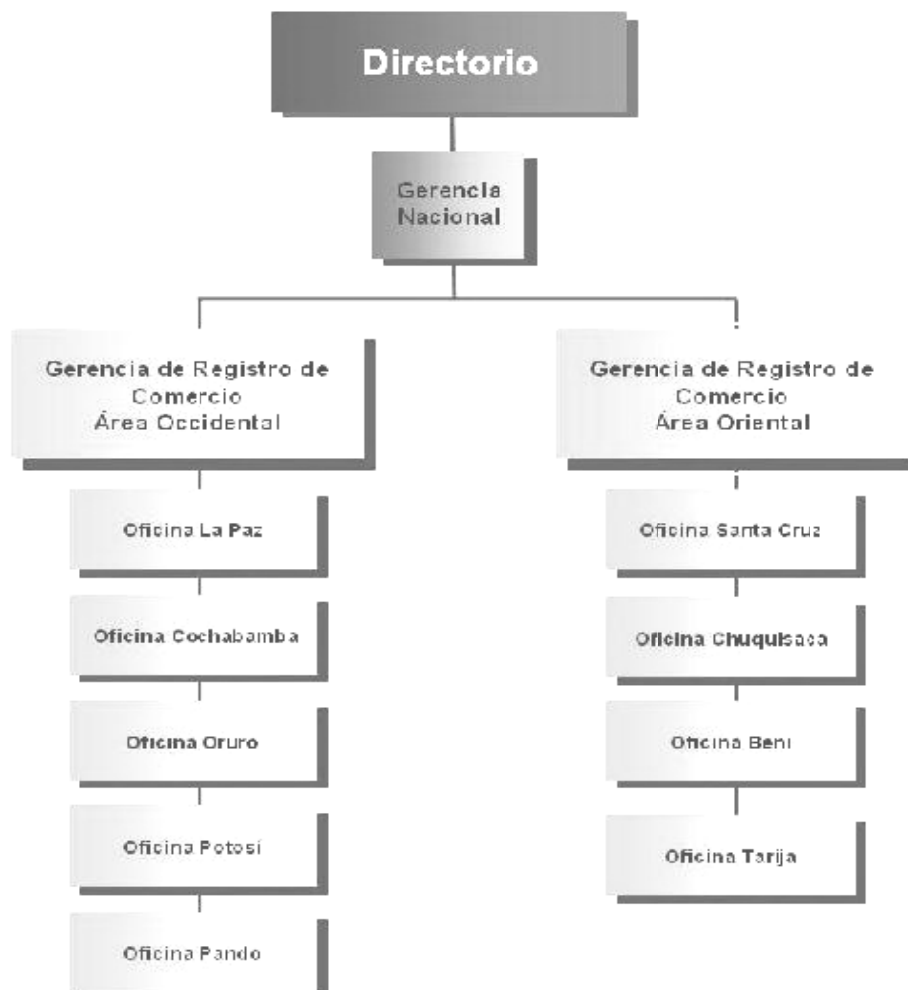
La estructura organizacional de Fundempresa, está compuesta jerárquicamente por un Directorio como máxima instancia de decisión, una Gerencia Nacional con Sede en La Paz y dos gerencias de áreas, es decir, la Gerencia de Área Oriental (GAO) y la Gerencia de Área Occidental (GAOC).

Cada una tiene a su cargo la responsabilidad administrativa, operativa y de control, del buen funcionamiento de las oficinas que dependen directamente de estas gerencias, tal cual se puede visualizar en el grafico adjunto.

5.4.1 Organigrama de la empresa

GRÁFICO N° 8

Organigrama de Fundempresa



Fuente: Fundempresa, Sitio Web Ob. Cit. www.fundempresa.org.bo

5.5 Marco normativo

5.5.1 Códigos

- **Código de Comercio.** Es el marco normativo más importante en el sentido de regulación del Registro de Comercio de Bolivia. El Código de Comercio indica la obligatoriedad de registrar una empresa en nuestro país, como regulación de las relaciones jurídicas derivadas de la actividad comercial.

5.5.2 Leyes.

- **Ley N° 2495.** Esta ley establece el marco jurídico alternativo al dispuesto en el Código de Comercio, para que deudores y acreedores acuerden la reestructuración o liquidación voluntaria de empresas no sujetas a regulación por las Superintendencias de Bancos y Entidades Financieras y de Pensiones, Valores y Seguros, sean estas personas naturales o jurídicas, a través de la suscripción y ejecución de un acuerdo de transacción.

5.5.3 Decretos

- D.L. 16833 Reglamento de la Dirección General de Registro de Comercio y Sociedades por Acciones
- D.S. 15191 Reglamento del Registro de Comercio
- D.S. 15195 Reglamento de la Dirección de Sociedades por Acciones
- D.S. 26215 Reglamento de la Concesión del Registro de Comercio
- D.S. 26733 Aclara y precisa los alcances del D.S. N° 26215 y el Artículo 444 del Código de Comercio

TERCERA PARTE

MARCO PRÁCTICO

TERCERA PARTE – MARCO PRÁCTICO

La tercera parte de la investigación presenta el marco lógico, una herramienta de análisis estructurado que facilitara el proceso de identificación, diseño y ejecución del proyecto; se presenta también su aplicación en el desarrollo del trabajo como también las fuentes de información utilizadas para obtener y sustentar los resultados.

Los resultados del trabajo de campo se presentan en el Capítulo VII, donde se presentan los detalles de la información recolectada en las encuestas y en las entrevistas realizadas al personal de FUNDEMPRESA, relacionado con el tema de la investigación.

Los resultados se clasifican en dos áreas, *Eficiencia Operativa*, relacionada a dos componentes, las campañas de promoción y procedimientos estratégicos; la segunda *Segmentación Base Empresarial*, también con dos componentes, criterios de segmentación y las variables diferenciadoras.

Esta diferenciación de la información recolectada le da un orden temático y comprensivo a la tercera parte de la investigación, para la comprensión óptima de la situación actual de FUNDEMPRESA, logra un sustento teórico y de datos que serán la base de la propuesta de este proyecto.

Para finalizar esta parte de la investigación se presenta un análisis correspondiente a la observación directa realizada dentro de FUNDEMPRESA, se expone también un análisis grafico de cómo funciona actualmente la empresa en relación el tema de investigación.

CAPÍTULO VI*

6. Aspectos Metodológicos de la Investigación

6.1. Marco Lógico

MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin: Crear fidelidad optima del cliente a través de la eficiencia estratégica.	1. Tiempo 2 años 2. Reducción de un 15% de gastos administrativos. 3. Incremento de un 10% en ingresos. 4. Incremento de la fidelidad del cliente. Contactos/Actualizaciones. 5. Incremento de eficiencia de procesos de planeación estratégica.	1. Estado de resultados. 2. Reporte de actualizaciones. 3. Informe de satisfacción del cliente.	1. No se presentan cambios en requisitos de trámites. 2. No se presentan incrementos en aranceles por trámites. 3. No se presentan cambios en el negocio de FUNDEMPRESA.
Propósito: Incrementar la eficiencia del procedimiento estratégico en FUNDEMPRESA.	1. Incremento del 15% en actualizaciones respecto al año anterior. 2. Reducción del 30% en gastos de servicios contratados. 3. Tiempo 2 años. 4. Incremento de fidelidad del cliente. Contactos/Actualizaciones	1. Simulación 2. Reporte de actualizaciones. 3. Estado de resultados.	•Aprobación de la gerencia nacional de FUNDEMPRESA. •Las necesidades del cliente sean totalmente solucionables. •Los datos del cliente sean accesibles.
Resultado: 1. Diseñar un procedimiento para la elaboración de estrategias comerciales.	1. Un procedimiento que abarque las áreas definidas en la estrategia. 2. 3 tareas por cada cargo involucrado en el procedimiento.	1. Flujograma de actividades. 2. Manual de procedimientos.	1. Disponibilidad de información por parte de FUNDEMPRESA. 2. Apoyo de las áreas necesarias de FUNDEMPRESA. 3. Los Gerentes y empleados aceptan la nueva estrategia operacional. 4. La información de los clientes este continuamente actualizada. 5. Predisposición del cliente
2. Identificar las variables diferenciadoras de la base de datos empresarial de FUNDEMPRESA.	1. 10 variables identificadas.	1. Cuadros comparativos de segmentos actuales con segmentos definidos vs gestiones pasadas. 2. Numero de variables identificadas comparado con el número de variables utilizadas.	
3. Segmentar a los clientes de la base de datos.	1. 10 segmentos de clientes.	1. Primer conglomerado de empresas (grupo de segmentos identificados).	
4. Plantear estrategias diferenciadas según segmento identificado.	1. 3 estrategias comerciales	1. Estrategias según segmento encontrado.	
5. Simular el impacto de las estrategias planteadas en la eficiencia operativa de FUNDEMPRESA.	1. Empresas Actualizadas/Empresas Contactadas (de 10 contactos, 6 actualizaciones)	1. Simulación (Total Actualizaciones/Total contactos)	
Actividades: 1.1. Revisar teoría de Administración Estratégica. 1.2. Entrevista a los jefes de las diferentes áreas acerca de los procedimientos estratégicos actuales de FUNDEMPRESA. 4.1. Entrevista a los jefes de las diferentes áreas acerca de las variables de clasificación actuales de FUNDEMPRESA. 4.2. Analizar las variables para la clasificación o segmentación de los clientes de FUNDEMPRESA. 3.1. Entrevista a los jefes de las diferentes áreas acerca de los criterios de segmentación actuales. 3.2. Analizar los criterios de clasificación o segmentación de los clientes de FUNDEMPRESA. 4.1. Revisar teoría de administración estratégica. 4.2. Entrevista a los jefes de las diferentes áreas acerca de las estrategias comerciales actuales de FUNDEMPRESA. 5.1. Analizar indicadores comparables de eficiencia en campañas de promoción de FUNDEMPRESA de gestiones pasadas.	1. Presupuesto (Bs): Sueldo 1200 Materiales de oficina 150 Otros gastos 150 Total 1500 2. Tiempo: 3 meses	1. Reporte de ejecución de gastos.	1. Disponibilidad de información por parte de FUNDEMPRESA. 2. Disponibilidad de información por parte del cliente. 3. Disponibilidad de tiempo por parte de encargados de algunas áreas de FUNDEMPRESA. 4. Ningún cambio en políticas de la institución.

*Ver Anexo N° 2 (Diagrama de Ishikawa, identificación del Problema) y Anexo N° 3 (Diagrama de Ishikawa, identificación del Objetivo)

6.2. Descripción

El marco lógico presenta las actividades del proyecto, el procedimiento a seguir con la definición de tareas inherentes a cada área específica de la investigación, para posteriormente tener una estructura temática que será base la propuesta del proyecto.

Las actividades del proyecto son:

- Revisar teoría de Administración Estratégica, con el fin de tener un sustento teórico, referente a las estrategias administrativas y sus características.
- Entrevistar a Gerentes, Jefes de área relacionados y Promotores, con el fin de conocer las características de:
 - o Los procedimientos estratégicos actuales.
 - o Las estrategias promocionales actuales.
 - o Las variables diferenciadoras, base de segmentación actual.
 - o Los criterios de segmentación de clientes actuales.
- Posteriormente se procede al análisis de estos componentes en la actualidad de FUNDEMPRESA.

Estas actividades nos permitirán identificar las variables diferenciadoras en la base de datos empresarial de FUNDEMPRESA, que serán bases para definir criterios de segmentación de dicha base de datos y segmentarla; analizar y diseñar un procedimiento estratégico eficiente que inicie con la experiencia y los resultados de campañas promocionales anteriores; planear estrategias diferenciadas según segmento identificado y simular el impacto del procedimiento de las estrategias planteadas en la eficiencia operativa.

Los indicadores verificables son: un procedimiento de definición de estrategias, que involucra a las áreas y sus tareas en el procedimiento; las variables y los segmentos identificados; las estrategias para cada segmento; y finalmente los resultados de la simulación presentada.

Los medios verificables son: el flujograma de actividades, el manual de procedimientos exclusivo y paralelo; cuadros comparativos de segmentos actuales versus segmentos de gestiones pasadas; el numero de variables identificada comparado con el numero de variables utilizada anteriormente; conglomerado de empresas; un plan de marketing que conlleva las estrategias para cada segmento identificado y finalmente el indicador de la simulación (total actualizaciones/total contactadas).

Los resultados nos permitirán incrementar la eficiencia operativa de las campañas de promoción de FUNDEMPRESA en un tiempo de dos años, siendo éste el propósito de del presente proyecto, éste se reflejará en el incremento del 15% en actualizaciones respecto al año anterior y una reducción del 30% en gastos de servicios contratados, resultados que se traducen en el fin de esta investigación, un incremento óptimo de la fidelidad del cliente a través de la eficiencia estratégica.

6.3. Tipo de estudio

a) El enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación será cualitativo, por lo tanto tendrá un carácter causal, esta investigación se *fundamenta más en un proceso inductivo, explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas*⁶⁰.

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de

⁶⁰ HERNANDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar, Metodología de la investigación. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill, 2006. 8 p. ISBN 970-10-5753-8

vista de los participantes. También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades⁶¹.

b) Alcance de la investigación realizada

El alcance de la investigación es una mezcla entre estudio exploratorio y estudio descriptivo.

Exploratorio debido a que el problema identificado no ha sido estudiado anteriormente o ha sido poco estudiado, aspecto que obliga a realizar un análisis y evaluación cercana del contexto investigativo a fin de poder identificar, de forma *a priori*, posibles fenomenologías al interior de la base de datos del sujeto de estudio.

Por otra parte, la investigación posee características de un estudio de tipo descriptivo, por que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de fenómenos como el comportamiento del consumidor y estrategias para cada segmento encontrado.

6.4. Fuentes de información

La investigación cualitativa utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción o introspección con grupos o comunidades⁶².

Dentro la obtención de información para la presente investigación se recurrirá a dos métodos de recolección de datos, las fuentes primarias y fuentes secundarias de recolección de información.

⁶¹ Ídem 8 p.

⁶² HERNANDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar, Metodología de la investigación. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill, 2006. 9 p. ISBN 970-10-5753-8

6.4.1. Fuentes primarias

6.4.1.1. Observación

Éste punto tiene relación a la experiencia laboral vivida en la institución, motivo que da ciertas ventajas en la captación de información mediante la observación, es decir, se pudo observar el problema desde la misma organización, se pudo ver también las reacciones del personal acerca del tema y finalmente se pudo determinar las distintas bases para la presente investigación.

6.4.1.2. Entrevistas ⁶³

Por otro lado las entrevistas serán parte importante para la recolección de información. Para el presente trabajo se realizarán dos tipos de entrevistas.

Se realizará una entrevista a seis personas de la institución, la primera parte de la entrevista estará dirigida a los gerentes y jefes de las áreas que, por medio de la observación se determinó, que se encargan de las campañas de promoción, con el fin de recaudar la información necesaria para el análisis de su situación, acerca de las actuales estrategias de promoción, cómo se las concibe, como se ponen en marcha y cuáles son los resultados, es decir, tener el punto de vista de los altos funcionarios de la institución acerca de los *procedimientos estratégicos, las campañas de promoción, la actual segmentación y determinación de variables*, así como también recaudar información de sus necesidades.

Otra parte de la de la entrevista está relacionada más, a la captación de información de la parte estadística y la parte de sistemas de la

⁶³ Ver ANEXO N°4

organización, con el fin de recaudar la mayor información posible de la situación actual de la base de datos de FUNDEMPRESA, los métodos y *variables* que la institución utiliza para *segmentar* a sus clientes y para tener un conocimiento amplio y preciso de los actores de los *procedimientos estratégico para las campañas de promoción*.

En resumen, esta entrevista nos ayudará a recolectar datos institucionales relacionados a las estrategias comerciales, a la segmentación de clientes, sus respectivos segmentos y las variables y/o determinantes como base de la segmentación actual.

6.4.1.3. Encuestas⁶⁴

Las encuestas están dirigidas a los promotores, al personal encargado de la conexión directa con el cliente, las personas que se encargan de poner en marcha las campañas de promoción. Su punto de vista permite analizar los detalles de las *campañas de promoción*, sus deficiencias y sus necesidades.

6.4.2. Fuentes secundarias de recolección de información

6.4.2.1. Internet

El internet es una fuente importante para la recolección de información ya que se utilizará la página web de la institución FUNDEMPRESA www.fundempresa.org.bo esta página cuenta con información importante respecto al principal trámite que es la actualización de la matrícula de comercio, cuenta también con información teórica y numérica de la institución.

⁶⁴ Ver ANEXO N°5

6.4.2.2. Documentos

Los documentos que servirán para la investigación son netamente de la institución, es bueno aclarar que estos documentos son datos estadísticos, informes y otros.

6.4.2.3. Memorias institucionales

FUNDEMPRESA cuenta con memorias institucionales, donde hay información estadística como teórica acerca del movimiento de la institución, análisis comparativos entre gestiones y otros.

CAPÍTULO VII

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

7. Resultados del Trabajo de Campo

Los resultados del trabajo de campo se clasifican en tres áreas, *Necesidades del Cliente*, *Eficiencia Operativa*, relacionada a dos componentes, las campañas de promoción y procedimientos estratégicos; la segunda *Segmentación Base Empresarial*, también dos componentes, criterios de segmentación y las variables diferenciadoras.

Se vio conveniente tener tres tipos de fuentes primarias de información, la primera es la observación, la cual permite determinar criterios propios y reales acerca del problema, de la situación actual y la opinión de los relacionados a la investigación. La segunda fuente primaria de información son las entrevistas, se aplicaron a seis personas de FUNDEMPRESA, entre gerentes y jefes de área. La tercera fuente primaria de información son las encuestas, se aplicaron encuestas a una muestra de los clientes de FUNDEMPRESA, como también se aplicaron a los tres promotores de la organización. Es necesario mencionar que para la aplicación de las fuentes de información se tomaron en cuenta los 4 aspectos anteriormente mencionados, *procedimiento estratégico, campañas de promoción, criterios de segmentación y variables diferenciadoras*, la clasificación se detalla en el Cuadro N° 10.

CUADRO N° 10

FUENTES DE INFORMACION POR AREA TEMATICA				
ENTREVISTA	PROCEDIMIENTO ESTRATEGICO	CAMPAÑAS DE PROMOCION	CRITERIOS DE SEGMENTACION	VARIABLES DIFERENCIADORAS
JEFE DE AREA LA PAZ	X	X	X	X
GERENTE DE AREA	X	X	X	X
GERENTE GENERAL	X	X	X	X
JEFE DE COMUNICACION	X	X	X	X
JEFE DE ESTADISTICA	X	X	X	X
JEFE DE SISTEMAS	X	X	X	X
ENCUESTA				
PROMOTOR 1		X		
PROMOTOR 2		X		
PROMOTOR 3		X		

Fuente: Elaboración Propia.

7.1. Necesidades del Cliente

Es necesario analizar las principales necesidades del cliente actual de FUNDEMPRESA para tener claro hacia a donde apuntaran las estrategias, esta información ayudara en el sentido de saber y analizar el tipo de beneficios que se brindara al momento de aplicar estrategias de llegada a los clientes.

Se tomaron encuestas a 100 empresas, 65 de ellas Empresas Unipersonales, 20 Sociedades de Responsabilidad Limitada y 15

Sociedades Anónimas⁶⁵. Esta distribución se baso en los tipos societarios y en sus porcentajes respectivos en la base de datos de FUNDEMPRESA.

En la Cuadro N°11, se puede observar que un 52% de las empresas consideran que es importante mantener la matricula de comercio actualizada, esa cantidad se concentra tanto en Empresas Unipersonales como en Sociedades de Responsabilidad Limitada y Sociedades Anónimas.

CUADRO N° 11

1. Para usted, la importancia de mantener su matrícula de comercio actualizada es:

	Nada Importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante	Total
Unipersonales	3	15	10	31	6	65
S.R.L.	2	3	2	10	3	20
S.A.				11	4	15
Total	5	18	12	52	13	100

Por otro lado un 18% de las empresas consideran que mantener la Matricula de Comercio actualizada es poco importante, pero esta cantidad se concentra en la Empresas Unipersonales. Estos datos nos indican que una de las fortalezas de FUNDEMPRESA es que la mayoría de los clientes consideran importante realizar la actualización de las matriculas de comercio y en un porcentaje menor pero que se debe considerar, una cantidad de empresas unipersonales piensan que mantener la Matricula Actualizada es poco importante, lo que para la institución se convierte en una debilidad.

⁶⁵ Ver Anexo N° 6. Encuesta a Clientes.

En el Cuadro N°12 se puede observar que alrededor de la mitad de las empresas tienen conocimiento de los promotores y alguna vez se le brindó este servicio, pero la otra mitad es un mercado meta al cual no se le brinda el servicio de los promotores.

CUADRO N° 12

2. ¿Alguna vez lo visitó un promotor para ayudarlo en su trámite?			
	SI	NO	Total
Unipersonales	32	33	65
S.R.L.	12	8	20
S.A.	8	7	15
Total	52	48	100

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la encuesta a los clientes (ANEXO N°6).

Este aspecto es muy importante ya que existe una cantidad considerable de clientes a la cual no se le brinda un servicio de ayuda personalizada, siendo esta cantidad de clientes un objetivo importante para determinar estrategias.

Por otro lado, en el Cuadro N°13 se puede verificar que un 97% de los clientes encuestados considera necesario el servicio de los promotores para realizar su trámite de Actualización.

Este dato nos indica que, por un lado, los clientes tienen conocimiento del servicio de promotores y consideran importante ese servicio. Al no aplicar el servicio de promotores a todas las empresas se transforma en una debilidad que se debe mejorar con el fin de llegar a la mayoría de los clientes.

CUADRO N° 13

3. ¿Usted considera necesaria la ayuda de un promotor para la realización de su trámite de Actualización?

	SI	NO	Total
Unipersonales	63	2	65
S.R.L.	20	0	20
S.A.	14	1	15
Total	97	3	100

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la encuesta a los clientes (ANEXO N°6).

En el Cuadro N°14 se puede verificar que un 69% de las empresas encuestadas consideran que realizan la actualización simplemente porque es obligatorio, lo que transforma este punto en una fortaleza en el sentido de que las empresas realizaran el trámite en algún momento, pero es una debilidad al momento de mostrar los beneficios de mantener la Matricula Actualizada.

CUADRO N° 14

4. Usted Actualiza su Matricula por:

	Legalidad	Obligatoriedad	Necesidad	Total
Unipersonales	13	48	4	65
S.R.L.	4	9	7	20
S.A.	3	12	0	15
Total	20	69	11	100

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la encuesta a los clientes (ANEXO N°6).

Por último, el Cuadro N°15 nos permite observar las principales necesidades del cliente al momento de realizar su trámite de actualización.

CUADRO N° 15

5. ¿Qué necesita usted para realizar su trámite de la mejor manera posible? (marcar dos respuestas)				
	Informacion a tiempo	Pre-Verificacion de requisitos	Visita de Promotores	Total
Unipersonales	11	64	55	130
S.R.L.	3	9	28	40
S.A.	7	13	10	30
Total	21	86	93	200

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la encuesta a los clientes (ANEXO N°6).

Existen dos respuestas contundentes por parte de los clientes encuestados, estas respuestas se traducen en la necesidad de la ayuda y cooperación de los promotores, por otro lado una Pre-Verificación de los requisitos es necesario para los clientes. No menos importante la necesidad de contar con la información a tiempo se convierte en algo necesario para el cliente.

7.2. Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa es el mejor manejo de los recursos de una empresa, con el fin de obtener buenos resultados en determinadas áreas de una organización, en el caso de FUNDEMPRESA, los recursos con los que cuenta actualmente son: una buena base de datos, personal calificado encargado de organizar, utilizar y controlar dicha base, y campañas promocionales para llegar al cliente. El mejor uso de estos recursos

significaría un incremento considerable en los resultados y en las metas de la empresa.

7.2.1. Campañas de promoción

En la observación directa de la organización, se pudo verificar que FUNDEMPRESA cuenta con campañas de promoción, la Pregunta N° 1 de la entrevista a los gerentes y jefes encargados, nos permite conocer los detalles y las características de las campañas de promoción que actualmente están en marcha en la organización.

CUADRO N° 16

Características de las campañas de promoción

PREGUNTA	GERENTE NACIONAL	JEFE NACIONAL DE COMUNICACIÓN	JEFE DE ÁREA LA PAZ	GERENTE DE ÁREA LA PAZ	JEFE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA
1. Actualmente FUNDEMPRESA cuenta con campañas de promoción para trámites de actualización. ¿Cuáles son las características y procedimientos principales de dichas campañas?	Asignación de empresas a promotores, visita, persuasión y registro de visitas.	Desarrollo de discurso promocional, atención al cliente personalizado, determinación de empresas por promotor, visita, llamadas, y control.	Legar al cliente hasta la puerta de su casa; guía en trámites y documentos pendientes; cultura registral y de legalidad.	Se asigna empresas a cada promotor, se realizan llamadas y posterior visita.	Se realiza un filtro por el último año renovado y el cierre de gestión fiscal a las empresas no actualizadas y se asigna a los promotores para que realicen las visitas respectivas.	Asignación de empresas a los promotores, visita y registro de visita.

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la entrevista Gerentes y Jefes de Área (ANEXO N°4).

La respuesta del Jefe Nacional de comunicación fue la más detallada ya que su cargo tiene la responsabilidad de las campañas de promoción actualmente, las seis personas coinciden con llegar de la mejor manera al cliente y lograr cada vez una mejor atención para el cliente, con el fin de fidelizarlo.

En concordancia con las respuestas de las seis personas, una de las características más importantes de las campañas de promoción es el uso de promotores. Según las respuestas los promotores brindan un servicio exclusivo al cliente de FUNDEMPRESA, se pretende llegar hasta la puerta de sus empresas, brindar la mayor información y la mayor ayuda posible para que las empresas actualicen y regularicen sus matriculas de comercio.

CUADRO N° 17
Gestiones que participó en campañas

P.1. ¿En cuántas campañas de promoción participó usted?	
RESPUESTA	Frecuencia
1	0
2	3
3	0
TOTAL	3

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la encuesta a promotores
(ANEXO N°5)

La pregunta N°1 de las encuestas a los promotores nos indica que, los tres promotores que actualmente trabajan en la institución trabajaron dos gestiones completas en FUNDEMPRESA, este es un indicador de que su trabajo conlleva experiencia, un punto importante al momento de tratar con los clientes directamente, ésta experiencia puede permitir aportes óptimos al momento de definir los clientes para una nueva campaña, ya que los promotores conocen el mercado y ciertas características de

clientes, muy importante al momento de clasificarlos para implementar estrategias puntuales.

Por otro lado es necesario conocer las tareas y actividades principales que realizan los promotores, para tener en cuenta al momento de comparar resultados con gestiones vencidas y aportar también a conocer, si existe o no, procedimientos con sus características respectivas, para la elaboración y mejora de éstos procedimientos estratégicos basados en la eficiencia de las campañas de promoción y de sus promotores. La pregunta N°2 de la encuesta a los promotores permite verificar lo dicho anteriormente y saber si los promotores tienen claro sus actividades en las campañas de promoción.

CUADRO N° 18
Actividades según promotores

P.2 ¿Cuáles son las actividades principales que realiza en FUNDEMPRESA?	
PROMOTOR 1	Visita y ayuda a las empresas para posterior actualización de matrícula
PROMOTOR 2	Impulsar a las empresas para la actualización de la matrícula de comercio
PROMOTOR 3	Visita a empresas y persuasión para que éstas actualicen sus matrículas

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la encuesta a promotores (ANEXO N°5).

Las actividades según los promotores se basan en la visita a los clientes, la ayuda e información que se les brinda para luego persuadirlos con llamadas.

En resumen las campañas de promoción para el trámite de actualización se basan en dos aspectos, campaña promocional por medios (radio y prensa) y *campaña promocional por promotores*. Las características principales de la campaña promocional por promotores son:

- Asignación de empresas a cada promotor.
- Entrega de material informativo.
- Visita de los promotores a las empresas.
- Uso del discurso de venta y entrega del material a la empresa.
- Persuasión con llamadas a algunos clientes.
- Control de las empresas que actualizan gracias a la visita del promotor.

CUADRO N° 19
Encargado de las campañas de promoción.

PREGUNTA	GERENTE NACIONAL	JEFE NACIONAL DE COMUNICACIÓN	JEFE DE ÁREA LA PAZ	GERENTE DE ÁREA LA PAZ	JEFE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA
4. ¿Qué área de la organización se encarga del control de las campañas de promoción exclusivamente?	El área de comunicación con jefaturas regionales.	Comunicación tiene la responsabilidad de las campañas de promoción.	Si no me equivoco es comunicación o marketing en todo caso. En coordinación con jefatura obviamente.	Teóricamente se encarga la jefatura La Paz, actualmente comunicación ayuda en este tema.	Yo creo que el área de comunicación	Comunicación

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la entrevista (ANEXO N°4).

La pregunta N° 4 de la entrevista a gerentes y jefes de área, nos indica quien está a cargo de las campañas de promoción, ya que se observó que FUNDEMPRESA no cuenta con un área de marketing exclusivo. Todas las respuestas coinciden con que el área de comunicación asumió la responsabilidad de la puesta en marcha y el control de las campañas de promoción. También se refieren a la actuación conjunta del área de

comunicación con la jefatura regional (La Paz), es decir, que el área de comunicación en coordinación con la jefatura regional ponen en marcha las campañas de promoción.

Gracias a la observación en la organización, se pudo notar que cada mes la jefatura del área La Paz cambia de encargado y cada encargado no tiene un conocimiento necesario de las campañas, lo que quiere decir que la actuación conjunta para el control de las campañas de promoción es deficiente.

En resumen, esta información, según los encargados y gerentes, nos permite indicar que el área de comunicación es la encargada de planificar y realizar los detalles de las campañas de promoción, en la ejecución y control, teóricamente, participa conjuntamente con la jefatura regional de La Paz.

CUADRO N° 20
Control de campañas (promotores)

P.3 ¿Conoce con exactitud quien lleva el control de las campañas de promoción en FUNDEMPRESA?	
RESPUESTA	Frecuencia
SI	1
NO	2

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la encuesta a promotores (ANEXO N°5).

La pregunta N° 3 de la encuesta a promotores, indica que dos de los tres promotores no conocen con exactitud quien lleva el control de las campañas de promoción, lo cual indica que el control de las campañas

que los gerentes y jefes encargados indicaron, es deficiente y no se lleva a cabo con precisión.

CUADRO N° 21
Control de logro de objetivos

PREGUNTA	GERENTE NACIONAL	JEFE NACIONAL DE COMUNICACIÓN	JEFE DE ÁREA LA PAZ	GERENTE DE ÁREA LA PAZ	JEFE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA
5. ¿Cómo se realiza el control sobre el logro de los objetivos de las campañas de promoción?	Se hacen números, registro estadístico de empresas actualizadas	Se determina la cantidad de empresas visitadas frente a las empresas actualizadas, se determina metas anuales.	Estadística maneja los datos de las empresas visitadas sobre empresas actualizadas; el porcentaje se maneja en coordinación con comunicación.	Por medio del sistema, que ayuda a determinar la cantidad de empresas que se visitaron y las que actualizaron	Mi área participa administrando información para las campañas de promoción y para asignar empresas, coordinando con comunicación y jefatura de área	Mi área envía listados con direcciones, teléfonos, etc. Para asignar a los promotores, se los asigna a través del sistema, comunicación o jefatura de área

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la entrevista Gerentes y Jefes de Área (ANEXO N°4).

Las respuestas a la pregunta N° 5 de la entrevista a Gerentes y Jefes de área sobre cómo se hace el control del logro de los objetivos se resumen en que una vez cargados los lotes en el sistema con todas las empresas visitadas, encontradas o no, se hace un numero estadístico que se basa en: empresas visitadas versus empresas actualizadas, es decir el número de empresas que actualizaron gracias a las visitas de los promotores. Éste indicador se lo hace para cada promotor, y cada promotor gana una comisión por cada empresa actualizada gracias a su visita, el monto varia por el tipo societario de la empresa actualizada.

CUADRO N° 22

Mejor control de las campañas

P.4 ¿Considera necesario e importante contar con un mejor control o un encargado exclusivo de las campañas de promoción en FUNDEMPRESA?	
RESPUESTA	Frecuencia
SI	3
NO	0

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la encuesta a promotores (ANEXO N°5).

Éste indicador (pregunta N° 4 Encuesta a Promotores) permite darse cuenta que los tres promotores consideran necesario un mejor control y/o un encargado exclusivo de las campañas de promoción. Esto indica que el control que anteriormente los gerentes y los jefes de área describieron no está funcionando del todo bien.

CUADRO N° 23

¿Por qué un mejor control?

P.5 ¿Por qué? Marcar hasta dos opciones			
RESPUESTA	Promotor 1	Promotor 2	Promotor 3
Facilitaría el desarrollo de mis actividades			
Afectaría positivamente en los resultados y en las comisiones	X	X	X
Habría un procedimiento exacto y eficiente a seguir	X	X	X

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la encuesta a promotores (ANEXO N°5).

Se tomó tres factores importantes para dar a elegir al promotor, y para saber los dos principales motivos por los cuales los promotores piensan que se debe mejorar el control en las campañas. Lo que nos lleva a deducir, que según los promotores, un mejor control de las campañas de promoción afectaría positivamente a los resultados y a las comisiones de los promotores, así como también se tendría un procedimiento exacto y eficiente a seguir.

CUADRO N° 24
Necesidad en las campañas de promoción
(Según gerentes y jefes de área)

PREGUNTA	GERENTE NACIONAL	JEFE NACIONAL DE COMUNICACIÓN	JEFE DE ÁREA LA PAZ	GERENTE DE ÁREA LA PAZ	JEFE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA
11.Cuál cree usted que es la necesidad más urgente en el tema de campañas de promoción.	Mejorar en el control y en la puesta en marcha de las campañas, mejorar en la llegada, discurso de promotores, y en conocer mejor al cliente diferenciándolos de la mejor manera.	Un mayor control de las campañas y una selección de clientes mas apropiada.	Inculcar la cultura registral, informar, continuidad y seguimiento a las empresas.	Un esfuerzo intensivo y colectivo en generar confianza y fidelidad en los clientes a través de una llegada más optima.	Separar las campañas de promoción de acuerdo al mercado de empresas. Sistemas debe cooperar otorgando las bases de datos de las empresas y en la administración del sistema de promotores.	Que los funcionarios que trabajamos dentro de la fundación conozcamos mas acerca de las campañas de promoción.

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la entrevista Gerentes y Jefes de Área (ANEXO N°4).

En la pregunta N°11, los gerentes y los jefes de área consideran y coinciden que las necesidades más urgentes en el tema de campañas de promoción se basan en las siguientes características:

- Mejor control de las campañas de promoción (promotores)
- Una selección de clientes meta más apropiada.
- Dar continuidad al seguimiento de las empresas.
- Generar confianza y fidelidad en los clientes.

- Dar a conocer a los funcionarios de la organización los detalles de las campañas de promoción.

En resumen, las necesidades más urgentes en el tema de campañas de promoción por promotores se reducen en una selección óptima de clientes meta y en el control de las campañas, éstos dos aspectos permitirán generar más información sobre las campañas en la misma institución, y posteriormente realizar un trabajo más conjunto para mejorar el procedimiento, desde la definición de los detalles de las campañas hasta el mejor uso de los recursos para realizarlas.

CUADRO N° 25
Deficiencias de campañas de promoción
(Según promotores)

P.10 ¿Qué deficiencias considera usted que tienen las campañas de promoción actuales en FUNDEMPRESA?	
PROMOTOR 1	Deficiencias en la depuración de empresas activas e inactivas en el sistemas para las asignaciones
PROMOTOR 2	Falta de material informativo y la depuración de las empresas en sistemas es deficiente.
PROMOTOR 3	La selección de los clientes a visitar podría ser más preciso y el control de nuestros resultados y de nuestras actividades.

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la encuesta a promotores (ANEXO N°5).

La pregunta N°10 de la encuesta a promotores, permite indicar que las deficiencias de las campañas de promoción según los promotores se reflejan en la selección de clientes meta para las campañas, es decir,

según los promotores, se necesita depurar las empresas, por ejemplo depurar aquellas que ya no están en funcionamiento, o por lo menos darles otro trato, para no desperdiciar tiempo con éstas empresas y dedicarlo en ayudar a aquellas empresas que realmente necesitan ayuda,

Lo mencionado anteriormente, se podrá lograr definiendo características para una mejor selección de clientes en la base de datos y generar lotes de clientes diferenciados para que las campañas sean más eficientes a la hora de visitar empresas.

7.2.2. Procedimiento estratégico

El procedimiento estratégico se basa en un conjunto de procesos que involucran varias áreas de la organización como actores directos para lograr y diseñar objetivos. En éste caso los objetivos, en base a los resultados del anterior punto, serían generar mejores listados de clientes meta y llevar un control óptimo de las campañas, estos objetivos necesitan que varias áreas se involucren y trabajen conjuntamente para lograrlos.

CUADRO N° 26

¿FUNDEMPRESA cuenta con un procedimiento estratégico?

PREGUNTA	GERENTE NACIONAL	JEFE NACIONAL DE COMUNICACIÓN	JEFE DE ÁREA LA PAZ	GERENTE DE ÁREA LA PAZ	JEFE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA
2. ¿FUNDEMPRESA cuenta actualmente con un procedimiento administrativo definido para el diseño y puesta en marcha de estrategias comerciales? Breve resumen de dicho procedimiento.	Si, se basa en la determinación de empresas para cada promotor, y posteriormente asignarlas y aplicar la campaña	No existe un procedimiento como tal, se sigue la experiencia anterior y se mejora el servicio.	Sigue un POA; planificar, desarrollar, implementar y registrar la promoción.	Comunicación realiza el plan de ejecución de las campañas de promotores en actuación conjunta con los jefes de área	Se realiza un filtro por el último año renovado y el cierre de gestión fiscal a las empresas no actualizadas y se asigna a los promotores para que realicen las visitas respectivas.	No conozco el procedimiento exacto

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la entrevista Gerentes y Jefes de Área (ANEXO N°4).

Las respuestas a la Pregunta N° 2 de la entrevista, nos indican, que si bien existe un procedimiento que se basa en, determinar empresas, generar listados, operar según un POA anual, no es un procedimiento exacto y definido, las seis personas entrevistadas tienen su propia idea de cuál es el procedimiento, es decir, no existe un procedimiento a seguir, en temas de campañas de promoción y menos, se sabe con claridad que áreas de la organización participan en la selección de clientes y en la puesta en marcha de las campañas.

Este punto es muy importante, creo que la definición de un procedimiento para la definición de estrategias y posterior puesta en marcha y control, es muy importante en el sentido que cualquier procedimiento bien definido para la generación de estrategias y su cumplimiento exacto, involucra automáticamente eficiencia, por que se utiliza de mejor manera los recursos personales entre otros.

CUADRO N° 27

¿Qué áreas participan en dicho procedimiento?

PREGUNTA	GERENTE NACIONAL	JEFE NACIONAL DE COMUNICACIÓN	JEFE DE ÁREA LA PAZ	GERENTE DE ÁREA LA PAZ	JEFE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA
3. ¿Qué áreas de la fundación participan de dicho procedimiento?	Comunicación, sistemas y jefatura La Paz.	Comunicación actualmente se encarga de las campañas, coordina con sistemas y jefaturas.	Parte de gerencia con el departamento de comunicación, de marketing en coordinación con jefatura.	Comunicación en coordinación con jefatura La Paz.	Considero que el área de comunicación, estadística y jefatura, y mi área de sistemas brinda lotes y el sistema para generarlos.	Coordinación entre comunicación y jefatura regional, yo brindo listados.

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la entrevista Gerentes y Jefes de Área (ANEXO N°4).

Para saber qué áreas participan actualmente en FUNDEMPRESA en las campañas de promoción, las respuestas a la pregunta N°3 de la encuesta nos permite deducir lo siguiente: el área de sistemas participa en la elaboración de un sistema específico para control de promotores, el área estadística brinda listados con ciertas características de las empresas, como ser: dirección, último año de renovación, para una selección final en el sistema y generar lotes de empresas para los promotores, posteriormente se aplica la campaña y como se dijo anteriormente el área de comunicación y la jefatura Regional (La Paz) se encarga de las puesta en marcha y control de las campañas.

También se puede deducir que no todas las personas saben con precisión que áreas participan de alguna manera en las campañas de promoción, esto provoca cierta incertidumbre al momento de la definición

de las características de las campañas, como también provoca malos resultados en el control de éstas.

En cambio, si todas las áreas de la empresa que participan de alguna u otra forma en las campañas de promoción sabrían exactamente un procedimiento y sabrían exactamente sus tareas es dicho procedimiento, todo esto se traduciría en mejores resultados por el mejor uso de sus recursos.

CUADRO N° 28

¿Más eficiencia en el procedimiento administrativo? ¿Por qué?

PREGUNTA	GERENTE NACIONAL	JEFE NACIONAL DE COMUNICACIÓN	JEFE DE ÁREA LA PAZ	GERENTE DE ÁREA LA PAZ	JEFE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA
6. ¿Considera usted que se necesita más eficiencia en el procedimiento administrativo para generar resultados más positivos en las campañas de promoción?	Totalmente, en el aspecto de coordinación, control y registro, trabajar con datos anteriores y con la experiencia.	Se necesita mas coordinación y mas control exclusivo para campañas, esto se traduce en deficiencia de los procedimientos.	No hay un último esfuerzo siempre hay que mejorar; mejorar también una actuación conjunta de las áreas; mejorar la coordinación.	Si, considero que se debe mejorar el proceso entre las áreas que se interconectan en el tema de campañas.	Considero importante separar las diferentes campañas que se realizan. No todas las empresas tiene el mismo motivo por el cual no actualizan. Y la eficiencia debe estar en la generación de listados para que sean exactos	Si, considero que se debe tener un orden a seguir para lograr que las campañas sean optimas.

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la entrevista Gerentes y Jefes de Área (ANEXO N°4).

En el cuadro N°28 se puede observar las respuestas a la pregunta N° 6 de la entrevista a Gerentes y Jefes de Área, referida a la mejora de la eficiencia en los procedimientos estratégicos, para verificar si estas personas están conscientes de que una mejora en la eficiencia operativa generaría mejores resultados en las campañas de promoción.

Varias personas concuerdan con que se debe mejorar la coordinación y el control de las campañas, otras dicen también que se debe tener un orden y tareas claras a seguir en las campañas.

Ésta información deduce que se debe realizar y determinar un procedimiento estratégico para la elaboración y puesta en marcha de campañas promocionales, la mejor utilización de éste procedimiento permite tener claro las tareas de cada área involucrada, cómo aporta cada área, qué aporta cada área, en qué momento participa cada área y cómo se puede mejorar cada vez las campañas, esto con la participación y aporte de cada área involucrada.

7.3. Segmentación de los clientes (base de datos)

En marketing directo (promotores) y eficiente, inicia con una buena base de datos de clientes. Una base de datos de clientes es un conjunto organizado de datos detallados acerca de clientes o prospectos individuales, que incluyen información geográfica, demográfica, psicográfica, conductual, entre otras. La base de datos resulta muy útil para localizar buenos clientes potenciales, para adaptar productos y servicios a las necesidades especiales de ciertos clientes y para mantener relaciones a largo plazo con ellos⁶⁶.

En resumen, la mejor utilización de la base de datos se traduce en una diferenciación clara y precisa de tipos de cliente para finalizar con el conocimiento exacto de éstos y poder aplicar estrategias comerciales congruentes y específicas.

⁶⁶ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing, Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2007. 510 p. ISBN 987-970-26-0770-0

7.3.1. Criterios de segmentación

Para poder segmentar los clientes en una base de datos de la mejor manera, se debe tener claro los criterios que esto conlleva, es decir, qué es lo que ayudará a concebir una segmentación optima, como ser la experiencia del trabajo, datos estadísticos, conocimiento de los tipos de clientes, entre otros.

CUADRO N° 29

Determinación cantidad de clientes meta

PREGUNTA	GERENTE NACIONAL	JEFE NACIONAL DE COMUNICACIÓN	JEFE DE ÁREA LA PAZ	GERENTE DE ÁREA LA PAZ	JEFE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA
7. ¿Cómo se determina la cantidad de clientes a los cuales se implementara las estrategias de promoción?	Básicamente por tipo societario, la cantidad de promotores y por metas a cumplir.	Numero de promotores, fecha de cierre.	Se determinan por los años que tienen que actualizar, los que deben mas años y los que deben el ultimo	el tipo de campaña que se realice, cantidad de promotores.	La cantidad depende del último año renovado que tengan y la cantidad de promotores que se tengan trabajando en el plan. El área de sistemas participa dando la información de las empresas que deben ser visitadas.	El área de estadística aporta con listados de empresas.

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la entrevista Gerentes y Jefes de Área (ANEXO N°4).

El cuadro N°29 contiene las respuestas a la pregunta N° 7 de la entrevista a Gerentes y Jefes de área, se pudo notar que cada persona considera diferentes maneras con las que se hace la selección de clientes y la cantidad de éstos, el tipo societario, el número de clientes, el numero de gestiones a actualizar, el número de promotores parecen ser los aspectos más principales a tomar en cuenta para determinar la cantidad de clientes.

Es muy bueno saber y tener muy claro como se determinan los clientes, en todas las áreas involucradas, ya que todas estas áreas aportan de alguna u otra manera en las campañas de promoción, y pueden tener diferentes ideas para compartir y para proponer.

CUADRO N° 30
Criterios de segmentación actuales

PREGUNTA	GERENTE NACIONAL	JEFE NACIONAL DE COMUNICACIÓN	JEFE DE ÁREA LA PAZ	GERENTE DE ÁREA LA PAZ	JEFE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA
8. Actualmente para la definición del mercado meta de las campañas de promoción, ¿cuáles son los criterios de segmentación o diferenciación de los clientes (base de datos empresarial) que se utiliza?	Es básicamente por el cierre de gestión y por el tipo societario.	Se tiene en cuenta el cierre de gestión de las empresas para comenzar campañas, como también el tipo de sociedad.	No creo que haya una diferenciación segmentaria o por año y tipo societario	Se pretende llegar de la mejor manera a los clientes, se trata de llegar a todos o a una gran mayoría.	El ultimo año renovado que tengan y el cierre de gestión al que corresponda.	No conozco con exactitud los criterios de segmentación de la Base Empresarial, creo que los clientes se dividen por año y cierre de gestión o vencimiento.

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la entrevista Gerentes y Jefes de Área (ANEXO N°4).

Las respuestas a la Pregunta N°8 de la entrevista a los gerentes y jefes de área, son muy importantes en el sentido del nivel de claridad de los criterios que se toman en cuenta para segmentar la base de datos de la institución. Algunas de las respuestas se refieren más a las variables diferenciadoras que vienen a ser las características de los clientes para poder segmentarlos según esas características.

Para algunas personas los criterios se deben definir al momento de hacer la segmentación, se puede contar con los resultados de anteriores

promociones, los recursos económicos que se podrán utilizar, entre otros.

Se debe tener muy claro los criterios de segmentación, para que ésta sea una segmentación óptima y así poder definir estrategias para cada segmento y lograr mejores resultados al conocer los segmentos de clientes, al definir y al introducir campañas para cada tipo de cliente.

CUADRO N° 31

¿Segmentación adecuada es positiva para las campañas de promoción?

PREGUNTA	GERENTE NACIONAL	JEFE NACIONAL DE COMUNICACIÓN	JEFE DE ÁREA LA PAZ	GERENTE DE ÁREA LA PAZ	JEFE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA
10. ¿Usted considera que una segmentación más precisa de la base empresarial afectaría positivamente en los resultados de las campañas de promoción?	Totalmente, considero que se debe hacer un esfuerzo en este sentido, se quiere llegar de una manera optima al cliente, y segmentarlos ayudaría en el aspecto de eficacia y eficiencia en la fundación.	Es totalmente necesario saber mas características de los clientes para llegar a ellos.	Si, en todo caso, dividir por tipos de empresa, por sector en que se encuentra ubicado.	Considero que la mejor manera de llegar a los clientes es conocerlos mejor, y una segmentación detallada ayudaría en gran medida a lograrlo.	Considero que una campaña que considere otras variables ayudara a llegar a un segmento de empresas con la campaña de promoción respectiva.	Tengo el criterio que una buena segmentación siempre genera resultados con bajos márgenes de error.

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la entrevista Gerentes y Jefes de Área (ANEXO N°4).

Todas las respuestas a la pregunta N° 10 de la entrevista, se refieren a que consideran muy importante y necesario una segmentación más precisa de la base de datos empresarial de FUNDEMPRESA. Consideran también que una segmentación puntual ayudaría de gran manera a la llegada al cliente, porque al segmentarlo se lo conoce mucho mas, se conoce sus características y sus necesidades.

La diferenciación de clientes viene a ser una necesidad para FUNDEMPRESA, esto permitirá llegar de la mejor manera a los clientes, se traducirá también en el mejor manejo de los recursos humanos y financieros, lo que producirá eficiencia en las operaciones de FUNDEMPRESA.

Tomando en cuenta que las necesidades también se enfocan en los criterios de segmentación y en la diferenciación de clientes, es necesario que los promotores, que son los que trabajan directamente con los clientes, sepan los criterios de selección de clientes a los cuales visitan y visitarán. En el Cuadro N°32 se puede ver que ninguno de los promotores conoce los aspectos mencionados anteriormente.

CUADRO N° 32

Conocimiento de criterios de selección de clientes (Promotores)

P.6 ¿Conoce usted con exactitud los criterios de selección de clientes para las campañas de promoción?	
RESPUESTA	Frecuencia
SI	0
NO	3
Total	3

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la encuesta a promotores (ANEXO N°5).

Ya que en un anterior punto vimos que los promotores tienen experiencia de por lo menos dos años en el trabajo directo con clientes, los promotores tienen experiencia, lo cual se traduce en conocimiento de los

tipos de cliente, es por eso que se considera totalmente necesario que los promotores aporten con su conocimiento a la selección de clientes meta para las campañas de promoción.

Todo esto se transforma en un criterio de segmentación de clientes, lo cual coopera de mejor manera en la selección de clientes.

Por otro lado se considera necesario que los promotores sepan los criterios de segmentación, esto ayudaría al momento de atacar mercadotécnicamente a los clientes.

Los promotores consideran totalmente necesario conocer la manera de selección de clientes meta, como se puede ver en el Cuadro N°33.

CUADRO N° 33
Conocimiento de selección de clientes meta
(Promotores)

P.7 ¿Considera necesario e importante conocer cómo se selecciona los clientes meta de las campañas de promoción?	
RESPUESTA	Frecuencia
SI	3
NO	0
Total	3

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la encuesta a promotores (ANEXO N°5).

En vista que los promotores tienen una experiencia de dos años en visitas a las empresas para ayudar a actualizar sus matriculas se considera necesario ver la posibilidad de que ésa experiencia ganada contribuya en mucho a las campañas de promoción de los siguientes años.

Ya que se considera que la selección de clientes debe ser mejor, la pregunta N°8 de la encuesta a los promotores, permite saber si los promotores consideran necesario e importante cooperar en la selección de clientes para las campañas de promoción, para que éstas sean más eficientes y tengan mejores resultados.

CUADRO N° 34

¿Su experiencia aportaría a las campañas de promoción?

P.8 ¿Piensa usted que su experiencia y sus conocimientos de sus actividades que realiza en las campañas de promoción aportarían a la selección de clientes para la próxima campaña de promoción?	
RESPUESTA	Frecuencia
SI	3
NO	0
Total	3

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la encuesta a promotores (ANEXO N°5).

La respuesta fue contundente, los promotores consideran que su experiencia puede ayudar positivamente a la selección de clientes, la siguiente pregunta ayuda a saber cómo, su experiencia ayudaría a las campañas de promoción.

CUADRO N° 35

P.9 ¿Cómo?	
PROMOTOR 1	Colaborando en hacer una selección de empresas activas a la fecha y asi evitar hacer visitas vanas a aquellas empresas que ya no están en funcionamiento
PROMOTOR 2	Estrategias de asignación de lotes con clientes meta
PROMOTOR 3	Ayudando a seleccionar mejor los clientes, los que están activos y los que no, asi mejorar la calidad de servicio.

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la encuesta a promotores (ANEXO N°5).

Los aspectos por los cuales los promotores piensan que podrían cooperar en la selección de clientes se basan en la colaboración de selección de clientes en base a su situación, si la empresa funciona o no, esto para evitar visitas vanas y dedicarse de mejor manera a las empresas que funcionan; por otro lado pretenden ayudar en estrategias de asignación de empresas según características que ellos conocen, ya sea su ubicación u otras variables que las campañas y la experiencia de los promotores brindan.

7.3.2. Variables diferenciadoras

Como último punto del trabajo de campo se tienen las variables diferenciadoras para segmentar la base de datos empresarial de FUNDEMRPESA.

Se considera necesario definir y tener muy en cuenta variables diferenciadoras de las características de las empresas para hacer una segmentación puntual y específica de la base de datos.

CUADRO N° 36

Variables diferenciadoras según Gerentes y Jefes de Área

PREGUNTA	GERENTE NACIONAL	JEFE NACIONAL DE COMUNICACIÓN	JEFE DE ÁREA LA PAZ	GERENTE DE ÁREA LA PAZ	JEFE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA
9. ¿Qué variables se utilizan para definir los clientes meta y por qué?	Para las visitas, la dirección de las empresas, los años que deben actualizar, tipo societario.	Tipo societario, ubicación, años que debe actualizar.	Los años que deben actualizar, las empresas que deben mas años y las que solo deben uno.	El tipo societario, el cierre de gestión fiscal, ubicación.	Por ubicación y debido a que las empresa que tiene menos años en mora son mas probables de que vengan por lo que se hace la estrategia de visita por el año que tenga renovado.	No conozco las variables que se utilizan.

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la entrevista Gerentes y Jefes de Área (ANEXO N°4).

En el cuadro N° 36 se puede ver la opinión de las seis personas acerca de las variables que se utilizan actualmente para segmentar y/o diferenciar a los clientes meta para aplicar las campañas de promoción.

Estas respuestas se resumen en las siguientes variables diferenciadoras actuales:

- Dirección de las empresas
- Tipo societario
- Gestiones a actualizar
- Cierre de gestión.

Otro aspecto importante es que el área de estadística debe cooperar de la mejor manera en la definición de las variables para implementar posteriormente en el área de sistemas.

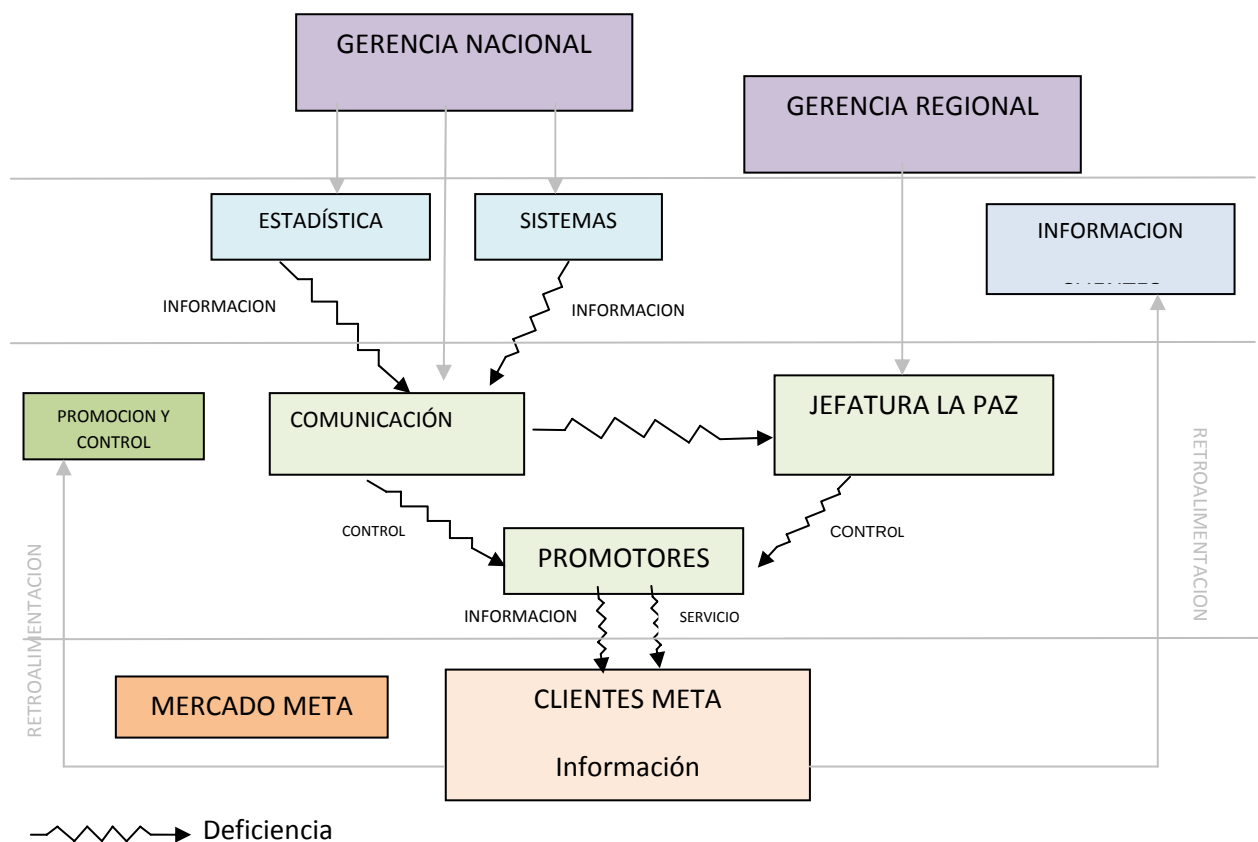
7.4. Análisis de la situación actual de la empresa

Las estrategias de funciones están dirigidas a mejorar la eficacia de las metas y resultados de una compañía en áreas tales como manufactura,

mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.⁶⁷

FUNDEMPRESA cuenta actualmente con campañas de promoción para tramites de actualización y de inscripción, los dos medios de promoción que utiliza la organización son, por un lado, radio y prensa, y por otro la utilización de promotores.

GRÁFICO N° 9
Situación promocional actual FUNDEMPRESA



Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por el trabajo de campo de la investigación

⁶⁷ HILL, Charles y JONES Gareth. Administración Estratégica. Octava edición. México: McGraw-Hill, 2009. 18 p. ISBN 13:978-970-10-7269-1

7.4.1. Eficiencia Operativa

La presente investigación se centra en el análisis de la utilización de promotores, la determinación de su procedimiento, el análisis de sus resultados y la interrelación de los recursos utilizados para tal efecto.

La eficiencia operativa es el mejor manejo de los recursos de una empresa, con el fin de obtener buenos resultados en determinadas áreas de una organización, en el caso de FUNDEMPRESA, los recursos con los que cuenta actualmente son: una buena base de datos, personal calificado encargado de organizar, utilizar y controlar dicha base, y campañas promocionales para llegar al cliente. El mejor uso de estos recursos significaría un incremento considerable en los resultados y en las metas de la empresa.

7.4.1.1. Campañas de promoción

Las campañas de promoción para el trámite de actualización se basan en dos aspectos, campaña promocional por medios (radio y prensa) y *campaña promocional por promotores*. Las características principales de la campaña promocional por promotores son:

- Asignación de empresas a cada promotor.
- Entrega de material informativo.
- Visita de los promotores a las empresas.
- Uso del discurso de venta y entrega del material a la empresa.
- Persuasión con llamadas a algunos clientes.
- Control de las empresas que actualizan gracias a la visita del promotor.

El área de comunicación es la encargada de planificar y realizar los detalles de las campañas de promoción; en la ejecución y control, teóricamente, participa conjuntamente con la jefatura regional de La Paz.

Una de las necesidades más importantes, en el tema de campañas de promoción, es mejorar el control, lo que nos indica que el actual control de las campañas es deficiente y no se lleva a cabo con precisión.

El control del logro de los objetivos se resume en que, una vez cargados los lotes en el sistema con todas las empresas visitadas, encontradas o no, se hace un número estadístico que se basa en: empresas visitadas versus empresas actualizadas, es decir el número de empresas que actualizaron gracias a las visitas de los promotores. Éste indicador se lo hace para cada promotor, y cada promotor gana una comisión por cada empresa actualizada gracias a su visita, el monto varia por el tipo societario de la empresa actualizada.

No todas las empresas que actualizan los promotores, gracias a sus visitas, están en sus comisiones, lo cual indica que el control sistemático de los resultados tiene alguna falla. FUNDEMPRESA está consciente que un mejor control sistemático de las campañas y de sus resultados afectaría positivamente a los resultados y a las comisiones de los promotores, así como también se tendría un procedimiento exacto y eficiente a seguir.

Las necesidades más urgentes en el tema de campañas de promoción por promotores se reducen en una selección óptima de clientes meta y en el control de las campañas, éstos dos aspectos permitirán generar más información sobre las campañas en la misma

institución, y posteriormente realizar un trabajo más conjunto para mejorar el procedimiento, desde la definición de los detalles de las campañas hasta el mejor uso de los recursos para realizarlas.

7.4.1.2. Procedimiento Estratégico

FUNDEMPRESA no cuenta con un procedimiento estratégico exacto, si bien existe un procedimiento que se basa en, determinar empresas, generar listados, operar según un POA anual, no es un procedimiento definido.

Las áreas que participan de alguna manera en las campañas de promoción son: Estadística, Sistemas, Jefatura Regional y Comunicación. El área de sistemas participa en la elaboración de un sistema específico para control de promotores, el área estadística brinda listados con ciertas características de las empresas, como ser: dirección, último año de renovación, para una selección final en el sistema y generar lotes de empresas para los promotores, posteriormente se aplica la campaña y como se dijo anteriormente el área de comunicación y la jefatura Regional (La Paz) se encarga de las puesta en marcha y control de las campañas.

El personal relacionado con las campañas de promoción de FUNDEMPRESA, piensa que se debe mejorar la coordinación y el control de las campañas, como también se debe tener un orden y tareas claras.

7.4.2. Segmentación de los clientes (base de datos)

FUNDEMPRESA cuenta con una diferenciación en su base de datos, de donde se extraen las empresas a ser visitadas por los promotores, pero ésta diferenciación no es muy específica.

7.4.2.1. Criterios de Segmentación

El personal relacionado con las campañas de promoción, considera diferentes maneras con las que se hace la selección de clientes y la cantidad de éstos, el tipo societario, el número de clientes, el numero de gestiones a actualizar, el número de promotores parecen ser los aspectos más principales a tomar en cuenta para determinar la cantidad de clientes. Lo cual hace que, los criterios para la segmentación o diferenciación de clientes meta, no estén bien definidos.

El personal, considera muy importante y necesario determinar criterios de segmentación para una segmentación más precisa de la base de datos empresarial de FUNDEMPRESA. Consideran también que una segmentación puntual ayudaría de gran manera a la llegada al cliente, porque al segmentarlo se lo conoce mucho mas, se conoce sus características y sus necesidades.

7.4.2.2. Variables diferenciadoras

FUNDEMPRESA y el personal relacionado con las campañas de promoción indican que las variables que actualmente se utiliza para diferenciar a los clientes meta son:

- Dirección de las empresas
- Tipo societario
- Gestiones a actualizar
- Cierre de gestión.

7.5. Sugerencia Conclusiva.

En el nivel funcional de una empresa se determinan estrategias funcionales de diversos tipos, dirigidas a mejorar la eficacia en los resultados de una compañía y, por ende, su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes⁶⁸.

En FUNDEMPRESA las estrategias de marketing por métodos de promotores, surgen del nivel funcional, y éste nivel no está exactamente determinado, es decir, que a falta de un área específica se tiene, simplemente un encargado de las funciones promocionales o de marketing y el control de dichas funciones, según el trabajo de campo realizado, es deficiente.

⁶⁸ HILL, Charles y JONES Gareth. Administración Estratégica. Octava edición. México: McGraw-Hill, 2009. 110 p. ISBN 13:978-970-10-7269-1

El procedimiento estratégico se basa en un conjunto de procesos que involucran varias áreas de la organización como actores directos para lograr y diseñar objetivos. En éste caso los objetivos, en base son, generar mejores listados de clientes meta y llevar un control óptimo de las campañas, estos objetivos necesitan que varias áreas se involucren y trabajen conjuntamente para lograrlos.

Entonces, la definición de un procedimiento para la definición de estrategias y posterior puesta en marcha y control, es muy importante en el sentido que cualquier procedimiento bien definido para la generación de estrategias y su cumplimiento exacto, involucra automáticamente eficiencia, por que se utiliza de mejor manera los recursos personales entre otros.

Tomando en cuenta que los promotores tienen experiencia en el trabajo y tienen conocimiento de muchas características de los clientes de FUNDEMPRESA, el procedimiento de las campañas de promoción, si bien terminan en la visita al cliente, se debe retroalimentar la información que sistemas y estadística brindan a las campañas de promoción.

El anterior punto permitirá una mejor utilización de la base de datos, y esto se traduce en una diferenciación clara y precisa de tipos de cliente para finalizar con el conocimiento exacto de éstos y poder aplicar estrategias comerciales congruentes y específicas.

CUARTA PARTE

PROPUESTA

CUARTA PARTE – PROPUESTA

CAPÍTULO VIII

8. Introducción a la propuesta

Con los resultados y las conclusiones del trabajo de campo, se ha determinado la necesidad de generar eficiencia operativa a través de una segmentación cuantitativa de clientes, de tal forma que la empresa pueda utilizar sus recursos de la mejor manera posible y pueda generar una mejor administración de las relaciones con sus clientes.

El generar eficiencia operativa permitirá el mejor manejo de los recursos de la empresa, con el fin de obtener buenos resultados en determinadas áreas de la organización; la eficiencia operativa permitirá también mejorar la utilización de los recursos como: una buena base de datos, personal calificado encargado de organizar, utilizar y controlar dicha base, y campañas promocionales para llegar al cliente. El mejor uso de estos recursos significaría un incremento considerable en los resultados y en las metas de la empresa.

La propuesta desarrollada para el presente trabajo se enfoca en la administración estratégica, es decir en los procedimientos y en los controles de las estrategias diferenciadas a los tipos de clientes existentes, estos factores son importantes al estar bajo el control de la institución.

8.1. Alcance de la Propuesta

El alcance de la presente investigación abarca a Fundempresa La Paz, la base de datos de La Paz, las empresas inscritas en Fundempresa que requieren el trámite de Actualización en específico y las siguientes áreas de Fundempresa: Área de Estadística, Área de Sistemas, Área de Comunicación, Gerencia y Jefatura de La Paz.

8.2. Limitaciones de la Propuesta

La propuesta nos ayuda a identificar un orden general de la administración estratégica para la llegada eficiente al cliente, no realizando un procedimiento muy detallado.

Ya que FUNDEMPRESA es una organización mixta, es decir que es pública y privada y maneja información confidencial, algunas comparaciones de datos, de políticas, de organización, de administración no serán exactos.

En lo que se refiere a la eficiencia operativa de las campañas de promoción y sus procedimientos estratégicos, será necesario esperar que la Gerencia de Fundempresa acepte la propuesta y sus puntos, para posteriormente ponerlo en marcha. Si el proyecto se pone en marcha será necesario esperar por lo menos una gestión para ver los resultados.

Dentro de la segmentación de la base de datos de clientes, solo se segmenta a las empresas que requieren el trámite específico de Actualización de Matricula de Comercio de las empresas registradas en la ciudad de La Paz, así también aquellas empresas que deben actualizar como máximo tres gestiones (2009-2010-2011).

CAPÍTULO IX

9. Eficiencia del Procedimiento Estratégico

La eficiencia del Procedimiento Estratégica es el mejor manejo de los recursos de una empresa, con el fin de obtener buenos resultados en determinadas áreas de una organización, en el caso de FUNDEMPRESA, los recursos con los que cuenta actualmente son: una buena base de datos, personal calificado, capaz de organizar, utilizar y controlar dicha base, y campañas promocionales para llegar al cliente. El mejor uso de estos recursos significaría un incremento considerable en los resultados y en las metas de la empresa.

Uno de los ingresos principales de FUNDEMPRESA se basa en la actualización de las matriculas de comercio, este tipo de trámite lo realizan las empresas inscritas y lo hacen anualmente, los plazos son de acuerdo al tipo de sociedad de cada empresa.

Lo que se pretende es proponer una modificación en la organización y en la administración estratégica, donde los actores directos, en la determinación de estrategias de promoción, interactúen de la mejor manera, esto se traducirá en una mejora en el proceso de elección de clientes y una mejora considerable en la relación con el cliente.

En esta parte de la propuesta se realiza la determinación de las actividades identificadas durante la observación realizada en la empresa, las áreas que intervienen, ya que según el estudio de campo, se determino que la institución no tiene un proceso determinado de la administración estratégica.

9.1. Campañas de Promoción

El año 2007 se puso en marcha un plan de promoción basado en la utilización de promotores, con el fin de ayudar al cliente de FUNDEMPRESA con el desarrollo de trámites, tales como inscripción y actualización de matriculas de comercio.

El procedimiento de dichas campañas de promoción destinadas al tramite específico de actualización consiste básicamente en la generación de lotes con información de varias empresas y la posterior asignación a cada promotor, el mismo hace el trabajo de visita al cliente brindando la mayor información y ayuda posibles con el fin de que el cliente logre realizar el trámite de actualización de su matrícula.

Según el estudio de campo realizado, se determinó que los resultados de estas campañas de promoción han mejorado considerablemente en los resultados ya sean económicos y los relacionados con la satisfacción del cliente. Como también se pudo determinar que el proceso previo a la visita del promotor ha ido decayendo con el tiempo, debido a motivos tales como, deficiencia en el proceso de generación de empresas, en la división de mercados de clientes, en la puesta en marcha y en el control de las campañas de promotores. Estas insuficiencias desembocan en la falta de eficiencia operativa en la preparación, en la puesta en marcha y en el control de las campañas de promoción.

Tomando en cuenta los antecedentes y los resultados obtenidos del trabajo de campo, se definió un modelo de trabajo con la utilización de Ejecutivos de Atención al Cliente, lo que en pasadas campañas eran los promotores.

9.2. Ejecutivos de Atención al Cliente

De acuerdo a los antecedentes y al trabajo de campo, se observo que desde la implementación de las campañas de promoción las personas encargadas de visitar y ayudar al cliente se los denominan “Promotores”. Termino que teóricamente se basa en aquella persona que se dedica a promocionar algo, en términos mercadotécnicos, promocionar productos o servicios.

Si bien FUNDEMPRESA trabaja con un mercado de clientes amplio, no ofrece productos, la actividad que realiza la institución es básicamente de administración y es obligatoria para sus clientes, es decir que FUNDEMPRESA se dedica a la administración del Registro de Comercio de Bolivia, y el Registro de Comercio es obligatorio según el Código de Comercio de Bolivia para todas las empresas del territorio. Es por eso que el término “Promotores” no tendría mucha relación con la actividad de FUNDEMPRESA.

Por los resultados del trabajo de campo, se determina que FUNDEMPRESA, trata de gestionar año tras año una relación mas positiva y eficiente con sus clientes, lo que indica que las gestiones deben estar apuntadas a los clientes y es por eso que se propone la creación de un cargo denominado “EJECUTIVO DE ATENCION AL CLIENTE” no cambiara enormemente las actividades que realizaba el promotor, solamente mejorara la idea de cómo llegar al cliente de una manera eficiente y exitosa.

9.2.1. Perfil del Ejecutivo de Atención al Cliente de Fundempresa

El Ejecutivo de Atención al Cliente será la representación más directa de la institución ante el cliente.

Gracias a la observación interna de la Institución, se pudo determinar que los promotores actuales tienen, por lo menos, dos años de experiencia, esto

permite trabajar en un perfil amplio, es decir, con el sustento teórico, el perfil del Ejecutivo de Atención al Cliente de Fundempresa tendrá una visión amplia, en el sentido de mercadeo y ventas.

- **Visión de Mercadeo**

En este punto el Ejecutivo de Atención al Cliente **trabaja con posibilidades**, es decir, gracias a su experiencia, al mercado cambiante y a las necesidades del cliente, el Ejecutivo de Atención al Cliente tiene la posibilidad y la capacidad de decidir cómo y de qué manera acercarse a un tipo de clientes. Y si el perfil de cliente es nuevo, trabajara con la posibilidad de adecuarlo a un conjunto de clientes ya conocidos por su persona y por la institución.

Otro punto importante es la participación del Ejecutivo de Atención al Cliente en la **decisión de estrategias**, tomando en cuenta los antecedentes y el trabajo de campo realizado, los promotores no participaban en la definición de estrategias de promoción, y como se dijo anteriormente la experiencia de estas personas en el mercado de clientes se hace indispensable para la toma de decisiones estratégicas.

El Ejecutivo de Atención al Cliente **creara percepciones**, es decir que al trabajar directamente con el cliente, esta persona definirá varias ideas en relación a su cliente, para después definir un perfil y compararlo con los existentes, para posteriormente añadir algunas características similares.

- **Visión de Ventas**

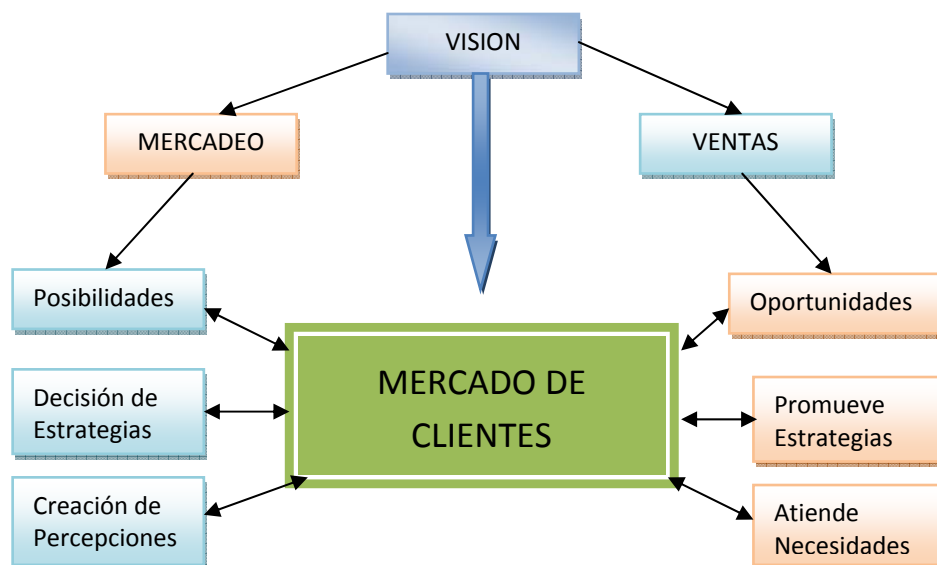
El Ejecutivo de Atención al Cliente **determina oportunidades**, la tarea de esta persona es dar la cara por la institución al cliente, tener la capacidad de resolver de una u otra manera las inquietudes y necesidades del cliente, lo que indica que la persona debe tener la capacidad de crear oportunidades

tanto en sus tareas y acciones con el cliente, como crear oportunidades para el cliente.

El Ejecutivo de Atención al Cliente **promueve las estrategias**, al participar de la decisión de estrategias esta persona debe tener la capacidad de promover dichas estrategias y observarlas, ya que cuenta con la información necesaria del cliente y con la experiencia suficiente para determinar si alguna estrategia aplica o no aplica a algún segmento de clientes en específico.

Por último el Ejecutivo de Atención al Cliente **atiende las necesidades**, al tener la capacidad de percepción esta persona debe contar con la capacidad de interpretar dichas percepciones e identificar las necesidades o falencias, tanto del cliente como de las estrategias implementadas, con el fin de coadyuvar de la mejor manera posible con el cliente hasta llegar al fin, la realización del trámite de actualización de matrícula de comercio.

GRÁFICO N°10
PERFIL DEL EJECUTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Elaboración Propia.

9.2.2. Funciones principales del Ejecutivo de Atención al Cliente

Una vez determinados los segmentos de los clientes meta y las carteras de clientes para cada promotor, las principales funciones de los Ejecutivos de Atención al Cliente son las siguientes:

- **Contacto.** El Ejecutivo de Atención al Cliente, deberá contactar al cliente mediante los métodos propuestos en la segmentación de la base de datos, es decir, de acuerdo a las características previas del cliente; los contactos se los realizaran de varias maneras, ya sea por llamadas telefónicas, correos electrónicos y/o visita⁶⁹.

El Ejecutivo de Atención al Cliente deberá realizar una llamada previa de confirmación de datos, es decir, sea cual sea el cliente, el Ejecutivo deberá hacer una llamada para confirmar entre otras cosas:

- o El nombre de la empresa
- o La dirección
- o Teléfonos, e-mail.
- o Persona de contacto, Representante Legal.

Una vez realizado el contacto telefónico y de acuerdo con el tipo de cliente previa segmentación se procederá con las estrategias posteriormente definidas.

El hecho de que se proponga un método específico para cada tipo de cliente, no quiere decir que el Ejecutivo de Atención al Cliente no deba insistir en el contacto por otros métodos, es por eso que el perfil de este

⁶⁹ En el Capítulo X se ve con exactitud los tipos de estrategias diferenciadas propuestas para cada tipo de clientes

cargo es amplio y se confía que la experiencia de éstos Ejecutivos ayuden en el desarrollo de las estrategias de llegada eficiente al cliente.

Por otro lado, el trabajo del Ejecutivo de Atención al Cliente es brindar varias opciones al cliente, para que éste realice su trámite en el tiempo establecido y con los requisitos necesarios, con el fin de que el cliente:

- o No pase horas en la oficina tratando de realizar el trámite.
 - o Al momento de ingresar el trámite no le falte algún requisito.
 - o No haga los trámites a último momento.
 - o Se sienta satisfecho y cómodo por el servicio.
- **Discurso.** Entre sus funciones se encuentra atender en forma integral los requerimientos, consultas y reclamos de los clientes, al momento de realizar esos detalles con el cliente, ya sea la presentación, la manera de hablar, los detalles de ofrecimiento, el discurso de ayuda, etc. Estarán definidos en una **Guía de Discurso**, esta guía se la definirá cada gestión y cada vez que se tenga algún cambio importante, como ser una noticia, prorroga de presentación de trámites, etc. Por otro lado, la Guía de Discurso se la definirá en trabajo conjunto de: Jefe de Atención al Cliente⁷⁰, Gerente Regional, Jefe de Comunicación, Ejecutivos de Atención al Cliente.
- **Verificación de datos.** Una vez de que el Ejecutivo haga el contacto, se procederá a confirmar los datos del cliente que se tienen en el sistema. Es importante mencionar que si existe algún cambio se lo debe mencionar en el sistema de la Cartera de Clientes de cada Ejecutivo.
- **Entrega de Información.** El Ejecutivo de Atención al Cliente procederá a brindar toda la información necesaria al cliente, en este caso:

⁷⁰ Ver el punto de Creación del departamento de Atención al Cliente.

- o Los requisitos para la Actualización de su Matricula de Comercio.
 - o Las fechas de los plazos para realizar el trámite.
 - o Los aranceles para realizar el trámite.
 - o Los formularios para la realización del trámite.
- **Revisión de requisitos.** Si el cliente ya tiene los requisitos para la Actualización de su Matricula de Comercio, el Ejecutivo de Atención al Cliente procederá a la revisión de dichos requisitos, como el Ejecutivo no tiene la potestad de revisar minuciosamente los documentos, se realizara una **pre-verificación** de estos, para posteriormente sellar los documentos. Los sellos se referirán al termino “**PRE-VERIFICADO**” junto con el código del Ejecutivo de Atención al Cliente. Por ejemplo si el Ejecutivo de Atención al Cliente se llama “**Ramiro Guzmán**” su código será “**RG-01**”, y el numero dependiendo de cuantos Ejecutivos exista.
 - **Ingreso de Tramites.** De acuerdo a los antecedentes y al trabajo de campo realizado uno de los principales problemas que atraviesa FUNDEMPRESA es el control de los resultados del trabajo de los promotores.

Resumiendo, los promotores tienen lotes de clientes a los que se realiza la visita, una vez que se hace el contacto el cliente pone un sello de la empresa visitada, que es constancia de la visita y del contacto, para el pago de los promotores se hace un cruce de información, de las empresas que ingresaron el tramite y las empresas visitadas y selladas, si una empresa visitada y contactada por el promotor ingresa el tramite, se paga una comisión al promotor, el monto varía dependiendo el tipo societario de la empresa. Los problemas surgieron de la inseguridad de los contactos de los promotores, muchas veces las empresas no desean

sellar la verificación de contacto o simplemente ponen una firma, esto genero incertidumbre en el tema de las visitas por promotores.

Para mejorar los resultados y la satisfacción del cliente, que es uno de los objetivos principales de FUNDEMPRESA, se propone el siguiente método de control de ayuda al cliente.

- o En primer lugar el Ejecutivo de Atención al Cliente tendrá una visión enfocada completamente a la satisfacción del cliente.
 - o Su trabajo será persuasivo, aun después del primero objetivo que será el ingreso del trámite de Actualización.
 - o No solo se brindara la información para hacer el trámite, también se coadyuvara con la realización del trámite verificando los requisitos previamente
- **Seguimiento al cliente.** Un seguimiento a las necesidades del cliente, con el uso de una cartera de clientes, se manejara un sistema paralelo al sistema utilizado actualmente en FUNDEMPRESA, que sea exclusivo para los procedimientos estratégicos de llegada al cliente. Éste sistema paralelo permitirá llevar una base de datos del cliente más precisa, exclusivamente para el manejo promocional estratégico de FUNDEMPRESA, en este sistema paralelo se anotaran cambios como ser, nuevas direcciones, nuevos teléfonos, personas de contacto, representantes legales, tramitadores, entre otros, con el fin de hacer más eficiente la llegada al cliente de una gestión a otra.
- **Control de los resultados.** Gracias a la observación directa en la institución, se pudo determinar que el control de los resultados se lleva a cabo con la ayuda del sistema, al ver las empresas asignadas y las

empresas actualizadas mediante promotores, este dato puede tener un margen de error ya que muchas de las empresas asignadas ya no existen, es decir, que un promotor puede gastar tiempo y esfuerzo en una empresa que no existe, pudiendo ayudar con el trámite a una empresa que si existe y está dispuesta a realizar el trámite.

La propuesta está en determinar metas mensuales y anuales de empresas a las que se ayudara mediante los Ejecutivos de Atención al Cliente, esto con ayuda de la segmentación de los clientes, que ayudara a diferenciar las necesidades de los clientes.

Por otro lado, para realizar el control de las empresas a las que se aplico las estrategias mediante Ejecutivos de Atención al Cliente, al momento de que la empresa ingrese por ventanillas su trámite, los requisitos para dicho trámite tendrán el sello del Ejecutivo de Atención al Cliente, éste sello tendrá el código del Ejecutivo que ayudo a esa empresa y el encargado de ventanilla ingresara el código al sistema, inmediatamente se tendrá el dato en el sistema de las campañas de promoción, la cantidad de empresas por Ejecutivo de Atención al Cliente. Este dato ayudara a llevar un control mensual y anual de las empresas y de los clientes a los que se ayuda en sus necesidades, así como también en el control de la cantidad de clientes a los que se llega como en la determinación de metas para estas estrategias mediante los Ejecutivos de Atención al Cliente.

9.3. Cartera de Clientes

Este punto recomienda cuál debería ser el comportamiento del responsable de gestionar una cartera de clientes. Por tanto, se analiza cada cuenta/cliente desde el punto de vista actual y potencial.

Ya que FUNDEMPRESA administra el Registro de Comercio de Bolivia, sus clientes están obligados a realizar la inscripción de su empresa como su actualización anual de su Matricula de Comercio, aun así, las empresas no lo hacen, es por eso que la tarea de FUNDEMPRESA es lograr tener una relación estable con el cliente, trabajar enfocado al mismo y trabajar por una cultura de puntualidad al momento de realizar trámites.

En este sentido, el mejor manejo de la información del cliente permitirá a la institución lograr una conexión positiva con el cliente, con el fin de ayudarlo y atender sus necesidades de la manera más eficiente posible.

Es por eso que se propone tener un sistema paralelo al sistema de FUNDEMPRESA, que sirva exclusivamente para manejar información que ayude a llegar al cliente para ayudarlo. Éste sistema manejaría datos variables pero no permanentes y sin afectar a los datos que la misma empresa o cliente ingresó cuando inscribió su empresa. Es decir, los datos variables que se ingresaran a este sistema serán datos recaudados por los Ejecutivos de Atención al Cliente, una vez que se contacten con el cliente y verifiquen los datos que se tienen, si hubo cambios se los ingresara a este sistema, con el fin de que la próxima gestión estos datos sirvan al Ejecutivo para llegar de manera más eficiente a su cliente.

Éste sistema será operado por los Ejecutivos de Atención al Cliente y se llamará **“CARTERA DE CLIENTES”** cada Ejecutivo maneja una cantidad de clientes en su Cartera. Los tipos de clientes y la cantidad se determinaran con ayuda de la segmentación de clientes que posteriormente se observara.

9.4. Procedimiento Estratégico

El procedimiento estratégico se basa en un conjunto de procesos que involucran varias áreas de la organización como actores directos para lograr y diseñar objetivos con mira a la satisfacción de las necesidades del cliente. En éste caso los objetivos se basan en generar mejores listados de clientes meta, llevar un control óptimo de las campañas y llegar de forma eficiente a las necesidades del cliente, estos objetivos necesitan que varias áreas se involucren y trabajen conjuntamente para lograrlos.

El procedimiento estratégico consta de los siguientes puntos:

- **Reunión de las partes involucradas.**
- **Determinación de clientes meta.**
- **Puesta en marcha de las estrategias.**
- **Control de las estrategias.**
- **Retroalimentación.**

9.4.1. Reunión de las partes involucradas

Por lo visto en el trabajo de campo y los análisis de los antecedentes, este punto es relevante en el procedimiento estratégico, ya que todas las partes y cada una en especial contribuyen enormemente en este proceso. Las partes de FUNDEMPRESA involucradas en el diseño, en la puesta en marcha y en el control de las estrategias son:

- **Área de Estadística.** Esta área está encargada de brindar los datos numéricos necesarios para el diseño de las estrategias, así como también datos relacionados con variables de clientes como ser: ***cantidad de clientes actualizados, tipo de clientes, fechas de actualización, actualizaciones por mes, actualizaciones por***

gestión. Estos datos ayudaran a las decisiones en el diseño de estrategias como en la determinación de clientes meta.

- **Área de Sistemas.** Dicha área es demasiado importante en el proceso de diseño, ejecución y control de las estrategias, ya que brindara un soporte continuo del sistema general de clientes de FUNDEMPRESA y el diseño, control y mantenimiento de las carteras de clientes. Por otro lado, ésta área es indispensable ya que brindara la cantidad de clientes y los datos de los mismos al área de atención al cliente.
- **Área de Comunicación.** Esta área llevo la administración y el control de las estrategias comerciales desde el principio de las campañas promocionales, alrededor del año 2007, conjuntamente con el área de Promoción y Desarrollo que se encargaba completamente de este punto, pero dicha área se elimino en la gestión 2010.

El área de comunicación aportara con la administración y control del tipo de información que se brindará a los clientes, con una relación directa con el Área de Atención al Cliente dosificando material informativo, requisitos y cualquier información relacionada con cambios a niveles gerenciales.

Esta conexión hará que las relaciones con los clientes sean más directas, sean de mayor calidad y que la actualización de información para el cliente sea continua.

- **Gerencia Regional.** El aporte de ésta área de la organización será básicamente de apoyo con la información y de control de los resultados. Por la observación directa en la institución se pudo verificar que el contexto en el que se desarrolla FUNDEMPRESA es continuamente variable, ya sea que sus órganos de control realizan resoluciones que de alguna u otra manera afectan al desenvolvimiento normal de FUNDMEPRESA, es decir que esos

cambios deben ser tomados en cuenta al tratar con el cliente, brindándole información correcta y a tiempo, para que los clientes tomen sus precauciones.

- **Área de Atención al Cliente.**⁷¹ Ésta área estará encargada de ser la imagen de la institución ante los clientes, será el área que identificara las necesidades y por sobre todo el área que dedicara todos los esfuerzos para satisfacer esas necesidades de los clientes.

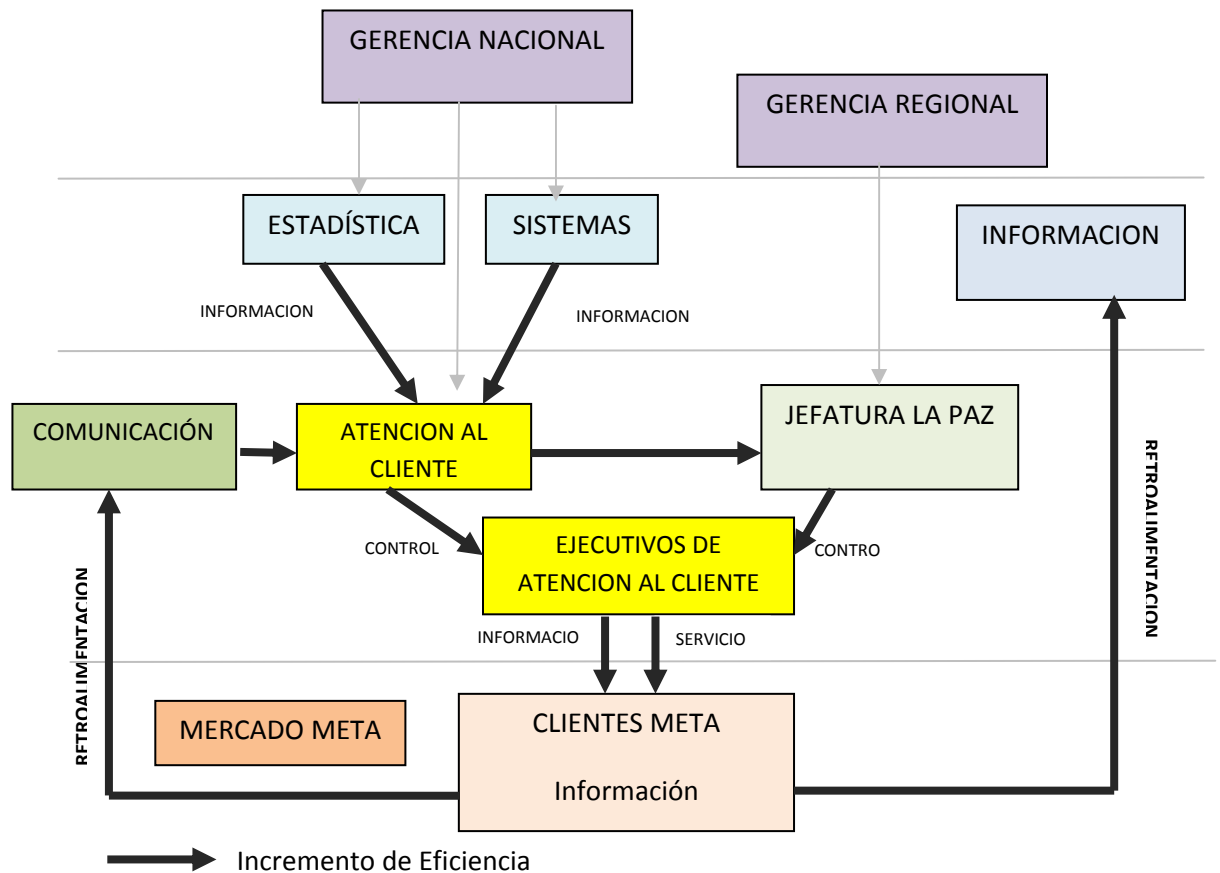
Una función muy importante de esta área es la percepción de información externa, es decir, será el área encargada de recabar información del cliente, de sus necesidades, de las oportunidades, de las falencias como institución, todo esto con el fin de mejorar en el servicio y retroalimentar el proceso.

El trabajo conjunto y el cumplimiento de las funciones en el procedimiento estratégico serán claves para el logro de los objetivos a corto y a largo plazo. Por otro lado las acciones de cada área deben ir enfocadas a la satisfacción del cliente que como fin principal es lograr que el cliente de FUNDEMPRESA sea fidelizado, como también enfocarse en conseguir e implementar una cultura de realización de trámites, basados en puntualidad y calidad tanto del cliente como del ofertante.

Por último, la eficiencia operativa es el mejor manejo de los recursos de una empresa, con el fin de obtener buenos resultados en determinadas áreas de una organización y buenos resultados en el impacto hacia el cliente, en el caso de FUNDEMPRESA, el mejor manejo de sus recursos tales como su base de datos o información de clientes, personal calificado, procesos determinados, entre otros, significara un incremento en su eficiencia operativa en los procesos estratégicos.

⁷¹ En el punto de Creación del Departamento de Atención al Cliente.

GRÁFICO N°11
Incremento de eficiencia



Fuente: Elaboración Propia

9.4.1.1. Creación del Departamento de Atención al Cliente

El servicio de atención al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. De acuerdo a los antecedentes y al trabajo de campo realizado se pudo evidenciar que FUNDEMPRESA cuenta con una infinidad de clientes que de forma obligatoria y por ley deben realizar trámites en sus instalaciones. El hecho de que los tramites sean una obligación para sus clientes no significa que los clientes cumplen

debidamente con sus obligaciones en FUNDEMPRESA, es por eso que la encargada de gestionar una relación positiva y duradera con el cliente es la misma institución, ya sea brindando un servicio de calidad, percibiendo las necesidades del cliente y sobre todo satisfaciendo esas necesidades.

En FUNDEMPRESA se necesita un departamento enfocado plenamente al cliente, que diseñe, que ejecute y que controle acciones estratégicas para satisfacer las necesidades de los clientes.

Es por eso que se propone la creación del Departamento de Atención al Cliente enfocado plenamente al mismo, donde su personal cuente con un Jefe de Atención al Cliente y con Ejecutivos de Atención al cliente.

Este departamento permitirá definir un conjunto de actividades interrelacionadas con el fin de que el cliente obtenga sus necesidades en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto de los beneficios de lo que FUNDEMPRESA brinda. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, siguiendo las políticas de la institución.

Bajo un concepto de “trabajo en equipo” y de “una nueva forma de hacer las cosas”, tanto en la forma de atender a los Clientes como en la forma de atender a los Clientes Internos, el enfoque de este departamento es amplio, en el sentido de brindar servicios de calidad.

Las funciones que tendrá este departamento son las siguientes:

- Coadyuvar con la definición de clientes meta.
- Diseñar estrategias enfocadas a las necesidades del cliente.
- Aplicar las estrategias de la mejor manera posible.
- Informar al cliente de una manera totalmente eficiente y a tiempo.

- Ayudar en todas y en cada una de las necesidades del cliente hasta que el cliente realice sus trámites en la institución.
- Procesar los resultados de las estrategias implementadas.
- Retroalimentar el proceso estratégico con la percepción de las necesidades del cliente, realizando un análisis FODA interno y externo cada tres meses.

Éste departamento permitirá tener un control más preciso de las acciones estratégicas de la institución, maneja información más precisa del cliente, punto que ayudara a la definición de políticas de servicio contribuyendo con mejores datos estadísticos al Estado.

9.4.2. Determinación de clientes meta

Esta actividad es fundamental para el procedimiento óptimo de las campañas estratégicas que la institución, ya que al contar con la información del cliente, se puede definir las acciones para llegar a ellos de la mejor manera posible.

En el Capítulo X se ve con más exactitud la determinación de clientes meta para las campañas estratégicas de llegada al cliente.

Un punto importante es trabajar conjuntamente, como se vio anteriormente, el trabajo de todas las partes involucradas es indispensable para manejar de la mejor manera posible la información del cliente, información que servirá para llegar al mismo y satisfacer sus necesidades.

La determinación de los clientes meta seguirá el siguiente proceso:

- **Revisión y Análisis de resultados de la gestión pasada.**
 - o *Departamentos involucrados:* Estadística, Sistemas, Comunicación, Atención al Cliente, Gerencia Regional.
 - o *Fecha:* Diciembre de cada gestión.

- **Segmentación de clientes.**
 - o *Departamentos involucrados:* Estadística, Sistemas, Comunicación, Atención al Cliente, Gerencia Regional.
 - o *Fecha:* Las dos primeras semanas del mes de enero década gestión.
- **Definición de clientes meta.** Se asignará una cantidad fija de empresas por mes.
 - o *Departamentos involucrados:* Sistemas, Comunicación, Atención al Cliente, Gerencia Regional.
 - o *Fecha:* de acuerdo a las fechas límite de realización de trámite según tipo de empresa.

9.4.3. Puesta en marcha de las estrategias

El departamento encargado de poner en marcha las estrategias hacia el cliente es el departamento de Atención al Cliente mediante sus Ejecutivos, quienes deberán implementar las estrategias según la segmentación y según antecedentes de la empresa o cliente.

Los tipos de contacto que el Ejecutivo puede utilizar son:

- **Teléfono.** El Ejecutivo de Atención al Cliente deberá realizar una primera llamada a su cliente, cualquiera sea el tipo de cliente, esta llamada será informativa, se informara y recordara el trámite que se debe hacer, los requisitos y las formas de ayuda para realizar el trámite a tiempo.
- **Visita.** Una vez realizado el primer contacto por teléfono, el Ejecutivo deberá preguntar si el cliente tiene los requisitos listos para realizar el trámite, si es de esa manera, el Ejecutivo presentara la ***primera opción:*** *invitar al cliente a las instalaciones definiendo fecha y hora,*

*para la pre-verificación de sus requisitos y para posteriormente ingresar el trámite por ventanillas. Este punto solamente aplicable si el cliente tiene todos sus requisitos en orden, ya que si no es así el cliente ira en vano y se generara molestia. Es bueno recalcar que los Ejecutivos tienen un nivel de pre-verificación de los requisitos, es decir, verifican si tienen los requisitos, si los requisitos tienen sus respectivos sellos, firmas, etc. Estos requisitos están definidos en el manual de trámites. La verificación y el proceso de tramitación es trabajo de los Analistas Jurídicos una vez ingresado el trámite por ventanillas. La **segunda opción:** es la más importante, este punto es donde el Ejecutivo de Atención al Cliente después de informar por teléfono, y después de que el cliente muestre indicios de no querer aproximarse a las instalaciones para realizar el trámite, se procederá a definir una cita en las oficinas o domicilio del cliente, para posteriormente visitar al cliente, brindar la información, pre-verificar sus requisitos y sellarlos.*

- **Facturas manuales.** Como punto importante es el análisis de la posibilidad de que los Ejecutivos de Atención al Cliente puedan manejar facturas manuales, con el fin de recibir trámites en las oficinas o domicilios de los clientes con los requisitos pre-verificados. Evitando así de que el cliente se aproxime a las oficinas de FUNDEMPRESA.
- **Percepción de información.** Al momento de que el Ejecutivo de Atención al Cliente logre contactarse con el cliente o no logre hacerlo ni con llamada ni con visita, deberá anotar esa información en la tarjeta del cliente de su Cartera de Clientes, con el fin de que ésta Cartera de Clientes sea histórica, es decir, que guarde la información variable del cliente por fechas de aplicación de estrategias. Esta

información ayudará al Ejecutivo cada gestión, al contar con información actualizada de su cliente.

9.4.4. Control de las estrategias

Con el fin de comparar, mejorar y registrar resultados, es necesario el control eficiente y exacto de las acciones estratégicas.

Como primer punto y como se indico anteriormente, se asignaran clientes meta a cada Cartera de Cliente de cada Ejecutivo, la cantidad, el tiempo y otras variables se las define en el Capitulo X.

Una vez asignadas las empresas a cada Ejecutivo, y como se menciona anteriormente, cada Ejecutivo de Atención al Cliente contactara al cliente y posteriormente pre-verificaran sus requisitos, una vez pre-verificados los Ejecutivos pondrán un sello de **“PRE-VERIFICADO”** en los papeles del cliente, esto significara que los papeles como requisitos que ingresaran para su tramite están completos, es bueno recalcar que los Ejecutivos por el momento no revisaran minuciosamente los requisitos y su contenido.

Una vez puesto el sello, el mismo tendrá un código como se menciono anteriormente, (ver Grafico N°12) este código es exclusivo del Ejecutivo. Al momento que la persona de ventanilla ingrese el tramite, ingresara también el código del Ejecutivo de Atención al Cliente, el sistema se encargara de cruzar la información, es decir, ese cliente estará en la Cartera de Clientes de un Ejecutivo en especifico, y el código indicara que dicho cliente fue cooperado por su Ejecutivo de Atención al Cliente y automáticamente esa empresa saldrá en las comisiones del Ejecutivo.

GRÁFICO N°12
Sello de Pre-Verificado



Fuente: Elaboración Propia

Una vez ingresado el trámite de un cliente el sistema mostrara variables como:

- Fecha de ingreso de trámite.
- Nombre del Ejecutivo de Atención al Cliente asignado.
- Características del cliente.

Estos datos servirán para trazar nuevas metas mensuales y anuales para los contactos de los Ejecutivos de Atención al Cliente, obviamente buscando mejorar cada mes y gestión tras gestión.

Ya que la fuerza de ventas y el esfuerzo por llegar al cliente se basan en satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes, también los esfuerzos estratégicos se dedicaran a priorizar la comodidad del cliente, es por eso que la preferencia del procedimiento estratégico se basara en ***las visitas a los clientes por parte de los Ejecutivos de Atención al Cliente,*** con el fin de que el servicio se caracterice por la atención personalizada.

Es por eso que la motivación para el Ejecutivo de Atención al Cliente será el pago por comisiones, es decir que por cada empresa que el Ejecutivo brinda su ayuda recibirá una comisión. Es bueno mencionar que los Ejecutivos tendrán un número determinado de clientes al mes en sus Carteras de Clientes, es decir que sus comisiones también tendrán un límite, pero un límite motivacional.

La cantidad de empresas y la remuneración del Ejecutivo de Atención al Cliente tipo:

- La dosificación de empresas en la Cartera de Clientes se realizara los últimos 5 días hábiles del mes, para el trabajo del mes siguiente.
- Se pagara un monto fijo por transporte y/o honorarios de 950 Bs.
- Comisión por Empresa Unipersonal 20 Bs.
- Comisión por Sociedad de Responsabilidad Limitada 30 Bs.
- Comisión por Sociedad Anónima 40 Bs.
- Al mes se asignaran entre 150 y 200 empresas, divididas entre Unipersonales, Sociedades de Responsabilidad Limitada y Sociedades Anónimas. Cantidad que varía dependiendo la época del año.
- Si la capacidad de los Ejecutivos puede ser mayor se hará un análisis con el fin de asignar más empresas al mes, en las Carteras de Clientes.
- Los primeros 5 días del mes se hará el conteo de las empresas ingresadas (del mes anterior) por los Ejecutivos y dentro de los primeros 10 días se realizara el proceso de pago.

9.4.5. Retroalimentación

Este punto es importante al momento del análisis de los resultados de las estrategias que se los realizara mediante una reunión cada tres meses con todas las partes involucradas. En el análisis se tomaran en cuenta los siguientes puntos:

- **Experiencia de los Ejecutivos de Atención al Cliente.** Al estar en continuo contacto con el cliente, los Ejecutivos podrán percibir deficiencias en el proceso estratégico, nuevas necesidades del cliente, entre otros, estos puntos deberán ser informados en las reuniones con las partes, para que el proceso de retroalimentación sea eficiente.
- **Datos actualizados del cliente, Cartera de Clientes.** Los Ejecutivos actualizaran los datos del cliente en su Cartera de Clientes, con el fin de manejar su información de la mejor manera posible.
- **Análisis FODA de cada tres meses del Departamento de Atención al Cliente.** Debe existir un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del contexto en el que se desarrollan las estrategias, con el fin de mejorar el servicio y las acciones al cliente.
- **Análisis del sistema de Cartera de Clientes.** Se procederá con la revisión del funcionamiento del sistema, con el fin de no tropezar con problemas en la realización de las estrategias y tener continuamente la información exacta del cliente.
- **Análisis de la información que se entrega al cliente.** El contexto en el que se desarrolla FUNDEMPRESA es cambiante, al estar controlado por órganos públicos, siempre existe nueva información para dar al cliente, esta información debe ser entregada a su debido tiempo al cliente y los funcionarios de la institución, es por eso que la

continua actualización de noticias o información debe ser importante en estas reuniones de retroalimentación.

CAPITULO X

10. Segmentación de la Base de Datos de Clientes Propuesta

La inquietud y la necesidad de conocer a los clientes hacen que, para llegar a ellos de la mejor forma, se debe diferenciarlos de una manera óptima, para conocer sus características y poder aplicar sus estrategias comerciales eficientemente, más aun cuando uno de los recursos más importantes de la Institución es la base de datos de sus clientes. El mejor manejo de este recurso permitirá a FUNDEMPRESA trabajar en un entorno eficiente ya sea en el diseño, en la administración, en la puesta en marcha y en el control de sus estrategias.

Es por este motivo que una precisa diferenciación de los clientes meta hará que las acciones estratégicas sean más puntuales y eficientes.

De acuerdo a los antecedentes y al trabajo de campo realizado se debe tomar varios puntos en cuenta:

- **Diferenciación actual.** Se verifico que la diferenciación actual de los clientes de FUNDEMPRESA se basa en su tipo societario y en periodos de Actualización según fecha de cierre de gestión financiera o fiscal de las empresas.
- **Tipo Societario.** En el Cuadro N°37 se muestra la diferenciación por tipo societario de los clientes para la aplicación de estrategias.

CUADRO N°37

Base empresarial según tipo societario

TIPO SOCIETARIO
Empresa Unipersonal
Sociedad de Responsabilidad Limitada
Sociedad Anónima
Sucursal de Sociedad Constituida en el Extranjero

Fuente: Elaboración propia basada en información dada por FUNDEMPRESA.

- **Periodo de Actualización por Fecha de Cierre de Gestión Financiera.**

En el Cuadro N°38 se puede notar que existen 3 periodos de actualización, según la fecha de cierre fiscal de las empresas. Este punto es importante al desarrollar estrategias y estos datos servirán al momento de segmentar a los clientes meta.

CUADRO N°38

Periodo de Actualización por Fecha de Cierre Fiscal

Actividad	Fecha de cierre fiscal	Periodo de actualización
Banca, de Seguros, Comerciales, de Servicio s y otras no contempladas.	31 de Diciembre	Del 25 de Junio al 17 de Agosto.
Industrial y Petrolera	31 de Marzo	Del 1 de Septiembre al 12 de Octubre
Gomera, Castañera, Agrícola, Ganadera y Agroindustrial.	30 de Junio	Del 1 al 30 de Noviembre.

Fuente: Elaboración propia basada en información dada por FUNDEMPRESA.

- **Empresas Unipersonales.** un punto importante es que más del 50% de la base de clientes de FUNDEMPRESA son empresas Unipersonales,

esto indica que se debe tomar muy en cuenta las acciones estrategias a este tipo de empresas.

- **Cantidad de clientes meta.** A diferencia con gestiones pasadas donde la cantidad de clientes meta variaba cada mes y la dosificación de empresas se guiaba simplemente por el periodo de Actualización del tipo de empresas. El Ejecutivo de Atención al Cliente contara con un número determinado de clientes al mes, según la segmentación de clientes.

Como se ve en el Cuadro N°39 en promedio, el número de empresas asignadas sobre empresas actualizadas por promotores el año 2010 es de: por cada 10 empresas asignadas 2 empresas actualizaron; el año 2011 por cada 10 empresas asignadas 3 empresas actualizaron.

CUADRO N°39

Empresas Actualizadas sobre Empresas Visitadas 2010 y 2011

Cuadro Comparativo de Empresas Actualizadas sobre Empresas Visitadas						
	2010			2011		
Sede	Actualizadas	Visitadas	Índice	Actualizadas	Visitadas	Índice
La Paz	450	2500	14.0%	1000	3500	33.2%
	2	10		3	10	

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa

Estos datos de ineficiencia nos indican que una cantidad elevada de empresas asignadas no aseguran las empresas actualizadas, esto se debe a que hay un margen de error amplio en la información del cliente, la fuerza de ventas de los promotores se enfocó a clientes que no existían, en vez de usar ese esfuerzo en clientes que si existen y están dispuestos a realizar su actualización. Se tendrá la misma cantidad o mas empresas actualizadas que otros años, la diferencia está en que

estas empresas estarán satisfechas por el servicio puntual, con calidad de información y ayuda. Y por otro lado se hará un seguimiento a las empresas que dejan de existir, que se trasladaron, que deben actualizar dos gestiones o más.

10.1. Variables Diferenciadoras.

Al momento de determinar los segmentos de clientes a los que se aplicaran las estrategias, es necesario definir las **Variables Diferenciadoras** que son características comunes de clientes, estas características comunes se encuentran en la información del cliente y esa información se encuentra en la Base de Datos de FUNDEMPRESA. Es decir que las variables diferenciadoras servirán para segmentar a los clientes que están en la base de datos de la institución. Es bueno recalcar que se cuenta con esa información.

Las **Variables Diferenciadoras** son aquellas características que tienen los clientes de la base de datos de la institución, al definir las variables se definen las bases de la segmentación de los clientes, es decir, que se diferenciara a los clientes de la base de datos, juntando en grupos homogéneos a aquellos clientes que tienen una característica (variable) en común. De acuerdo a estos grupos homogéneos (segmentos) se definirá estrategias combinadas.

Gracias a la observación directa en la Institución y al trabajo de campo realizado, en este punto se mencionaran las ***variables diferenciadoras de los clientes (ver Cuadro N°40)***, para posteriormente segmentarlos según estas variables. Se tomaron en cuenta los datos brindados por los departamentos de Comunicación, Estadística, Sistemas, Gerencia Regional

y Jefatura La Paz; también se tomaron en cuenta la información de los Promotores de la Institución, tal información se basa en la experiencia de los Promotores con el cliente y con su trabajo dedicado al contacto directo con los clientes. Sin orden de importancia.

CUADRO N°40
Variables Diferenciadoras

Número de Variable	Variable	Descripción
1	Empresa Unipersonal	Aproximadamente un 65% de la base de datos de FUNDEMPRESA.
2	Sociedad de Responsabilidad Limitada	Aproximadamente un 20% de la base de datos de FUNDEMPRESA.
3	Sociedad Anónima; Sucursal de Sociedad Constituida en el Extranjero	Aproximadamente un 15% de la base de datos de FUNDEMPRESA.
4	1er periodo de Actualización	Del 25 de Junio al 17 de Agosto.
5	2do periodo de Actualización	Del 1 de Septiembre al 12 de Octubre
6	3er periodo de Actualización	Del 1 al 30 de Noviembre.
7	Empresas Contactadas en el periodo anterior	Aquellas empresas que en la gestión pasada se las logro contactar.
8	Empresas no contactadas en el periodo anterior	Aquellas empresas que en el periodo anterior no se las contacto.
9	Ultima gestión por Actualizar	Cientes actualizados que deben actualizar la última gestión hasta su fecha límite.
10	Dos gestiones por Actualizar	Cientes que deben actualizar dos gestiones, una vencida y la última gestión hasta su fecha límite.
11	Dirección de las Empresas	La dirección que registraron los clientes al momento de inscribir su empresa a FUNDEMPRESA.

Fuente: Elaboración propia

10.2. Criterios de Segmentación.

Dentro del procedimiento estratégico, contar con criterios de diferenciación o segmentación de los clientes, es fundamental, son como las reglas que se deben seguir para elegir correctamente a los clientes meta.

Para determinar la segmentación se deberá contar con los siguientes criterios:

- **Información continuamente actualizada.** Es importante tener la información al momento, información como:
 - o Datos estadísticos de la gestión pasada.
 - o Información para el cliente.
 - o Información actualizada disponible en el sistema.
 - o Retroalimentación de los Ejecutivos de Atención al Cliente.
- **Cantidad de Ejecutivos de Atención al Cliente.** Se debe tomar en cuenta el número de los Ejecutivos antes de definir los segmentos de los clientes meta, para definir la cantidad de clientes por Cartera, este dato servirá también para definir las metas mensuales y anuales de las estrategias.
- **Procedimientos estratégicos determinados y en conocimiento de las partes.** Las estrategias como tales, su definición y su control, deben ser conocidos por todas las partes involucradas en el procedimiento.
- **Situación de los clientes.** Es necesario conocer la situación actual de los clientes, si su empresa sigue en funcionamiento, si se traslado de lugar, etc. Ésta información la brindara sistemas, ya que tiene registro de las campañas anteriores.
- **Contexto externo.** Se debe tomar en cuenta los cambios que sucedan en el contexto en el que se desarrolla FUNDEMPRESA, ya que pueden existir modificaciones en los trámites, en las políticas y en el control de los órganos externos que regulan a FUNDEMPRESA.

CAPÍTULO XI

11. Segmentación y Estrategias.

La diferenciación de clientes y las estrategias para cada grupo homogéneo tendrá 5 etapas de segmentación.

11.1. Primera Etapa, Gestiones por Actualizar.

Fecha: últimas dos semanas del mes de Diciembre del 2012.

La primera diferenciación de clientes se la realiza según la cantidad de gestiones que deben actualizar.

11.1.1. Variables utilizadas.

Las variables utilizadas para esta etapa de segmentación son:

- Última gestión por actualizar (**Variable N°9**).
- Dos o más gestiones por actualizar (**Variable N°10**).

11.1.2. Segmentos encontrados.

Al ingresar en el sistema de FUNDEMPRESA las variables mencionadas en el anterior punto se tiene como resultado dos segmentos importantes:

- **Segmento N° 1. Ultima gestión por actualizar.**

En este segmento están todas las empresas de la base de datos que tienen que actualizar solo una gestión.

- **Segmento N° 2. Dos o más gestiones por actualizar.**

En este segmento están todas aquellas empresas de deben actualizar dos o más gestiones.

11.1.3. Estrategias.

Las estrategias para este tipo de empresas que deben actualizar más de dos gestiones se basaran en:

- **Llamadas telefónicas de confirmación.** Como el plazo de actualización de estos clientes ya venció, se realizaran llamadas telefónicas a todas estas empresas que deben actualizar dos o más gestiones

Según el trabajo de campo y la experiencia de promotores, se determina realizar estas llamadas cada mes, con un objetivo inicial de 1000 llamadas por Ejecutivo de Atención al Cliente.

Estas llamadas se realizaran para verificar sus datos y para informar al cliente que debe hacer la actualización por los años de retraso.

- **Llamadas exitosas.** A aquellos contactos exitosos, se les brindara la información adecuada y se procederá con la ayuda del Ejecutivo de Atención al Cliente asignado. Éste deberá concertar una cita ya sea en las instalaciones de FUNDEMPRESA, como en la oficina o domicilio legal del cliente, con el fin de coadyuvar en el proceso de tramite y pre-verificar sus requisitos, con el objetivo de que el cliente logre realizar su actualización y no deba ningún trámite, es así que el cliente estará en orden para la próxima gestión.

11.2. Segunda Etapa. Subdivisión del Segmento N°1.

Fecha: primera semana de enero del 2013.

Segmentación por Cierre Fiscal. Se definirá a los clientes-meta anuales, diferenciándolos por la fecha de cierre fiscal. En el sistema se ingresaran tres variables diferenciadoras:

11.2.1. Variables utilizadas.

Las variables utilizadas para esta etapa de segmentación son:

- Cierre de gestión 31 de Diciembre. 1er Periodo de Actualización **(Variable N°4)**
- Cierre de gestión fiscal 31 de marzo. 2do Periodo de Actualización **(Variable N°5)**
- Cierre de gestión fiscal 30 de junio. 3er Periodo de Actualización **(Variable N°6)**

11.2.2. Segmentos encontrados.

Al ingresar en el sistema de FUNDEMPRESA las variables mencionadas en el anterior punto se tiene como resultado dos segmentos importantes:

- **Segmento N° 3. Cierre de gestión 31 de Diciembre.**

Son aquellas empresas del rubro de Banca, de Seguros, Comerciales, de Servicios y otras no contempladas. Según políticas y resoluciones de los órganos de control, *el periodo de actualización es del 25 de Junio al 17 de Agosto.*

- **Segmento N° 4. Cierre de gestión fiscal 31 de marzo.**

Son aquellas empresas del rubro de Industrial y Petrolera.

Según políticas y resoluciones de los órganos de control, *el periodo de actualización es del 1 de Septiembre al 12 de Octubre.*

- **Segmento N° 5. Cierre de gestión fiscal 30 de junio.**

Son aquellas empresas del rubro de Gomera, Castañera, Agrícola, Ganadera y Agroindustrial. Según políticas y

resoluciones de los órganos de control, *el periodo de actualización es del 1 al 30 de Noviembre.*

11.2.3. Estrategias

Las estrategias para este tipo de empresas estarán referidas a su periodo de realización de trámite de actualización.

- **Segmento N° 3.** Las estrategias para este segmento comenzaran inmediatamente después del proceso de definición de clientes meta, es decir alrededor de la segunda mitad del mes de enero hasta el lunes 12 de agosto del año 2013. Se definen, como se dijo en anteriores puntos, **150 empresas al mes a cada Cartera de Clientes de cada Ejecutivo de Atención al Cliente.**
- **Segmento N° 4.** Las estrategias para este segmento comenzaran inmediatamente después de la culminación del plazo del segmento N° 3, es decir las estrategias comenzaran el martes 20 de agosto hasta el lunes 7 de octubre del año 2013. Se definen, como se dijo en anteriores puntos, **150 empresas al mes a cada Cartera de Clientes de cada Ejecutivo de Atención al Cliente.**
- **Segmento N° 5.** Las estrategias para este segmento comenzaran inmediatamente después de la culminación del plazo del segmento N° 4, es decir las estrategias comenzaran el martes 15 de octubre hasta el viernes 29 de noviembre del año 2013. Se definen, como se dijo en anteriores puntos, **150**

empresas al mes a cada Cartera de Clientes de cada Ejecutivo de Atención al Cliente.

11.3. Tercera Etapa. Subdivisión del segmento 3.

Fecha: primera semana de enero del 2013.

Segmentación por tipo societario. Se definirá a los clientes-meta anuales, diferenciándolos por el tipo societario al que pertenecen. En el sistema se ingresaran tres variables diferenciadoras:

11.3.1. Variables Utilizadas.

Las variables utilizadas para esta etapa de segmentación son:

- Empresa Unipersonal (**Variable N°1**)
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (**Variable N°2**)
- Sociedad Anónima y Sucursal de Sociedad Constituida en el extranjero (**Variable N°3**)

11.3.2. Segmentos encontrados.

Al ingresar en el sistema de FUNDEMPRESA las variables mencionadas en el anterior punto se tiene como resultado tres sub-segmentos:

- **Segmento N° 3.1.** Son aquellas empresas que su cierre fiscal es el 31 de Diciembre y donde su característica principal es que son Empresas Unipersonales, como se mencionó en anteriores puntos, las empresas

unipersonales son un 65% del total de las empresas en la base de datos de FUNDEMPRESA.

- **Segmento N° 3.2.** Son aquellas empresas que su cierre fiscal es el 31 de Marzo y donde su característica principal es que son Sociedades de Responsabilidad Limitada, como se mencionó en anteriores puntos, las empresas unipersonales son un 20% del total de las empresas en la base de datos de FUNDEMPRESA.

- **Segmento N° 3.3.** Son aquellas empresas que su cierre fiscal es el 30 de Junio y donde su característica principal es que son Sociedades Anónimas y/o Sucursales de Sociedad Constituida en el Extranjero, como se mencionó en anteriores puntos, las empresas unipersonales son un 15% del total de las empresas en la base de datos de FUNDEMPRESA.

11.3.3. Estrategias

Las estrategias para este tipo de empresas estarán referidas a su tipo de societario y a la cantidad de empresas en la base de clientes de FUNDEMPRESA.

- **Segmento N° 3.1.**

Las estrategias para este segmento comenzaran inmediatamente después del proceso de definición de clientes meta, es decir alrededor de la segunda mitad del

mes de enero hasta el lunes 12 de agosto del año 2013. La cantidad, como se menciona en anteriores puntos se define: de las 150 empresas asignadas por mes un 65% serán empresas unipersonales, es decir que alrededor de **97 empresas (clientes) serán asignadas a cada Cartera de Clientes de cada Ejecutivo de Atención al Cliente.**

- **Segmento N° 3.2.**

Las estrategias para este segmento comenzaran inmediatamente después del proceso de definición de clientes meta, es decir alrededor de la segunda mitad del mes de enero hasta el lunes 12 de agosto del año 2013. La cantidad, como se menciona en anteriores puntos se define: de las 150 empresas asignadas por mes un 20% serán Sociedades de Responsabilidad Limitada, es decir que alrededor de **30 empresas (clientes) serán asignadas a cada Cartera de Clientes de cada Ejecutivo de Atención al Cliente.**

- **Segmento N° 3.3.**

Las estrategias para este segmento comenzaran inmediatamente después del proceso de definición de clientes meta, es decir alrededor de la segunda mitad del mes de enero hasta el lunes 12 de agosto del año 2013. La cantidad, como se menciona en anteriores puntos se define: de las 150 empresas asignadas por mes un 15% serán Sociedades Anónimas y/o Sucursales de Sociedades

Constituidas en el Extranjero, es decir que alrededor de **23 empresas (clientes) serán asignadas a cada Cartera de Clientes de cada Ejecutivo de Atención al Cliente.**

11.4. Cuarta Etapa. Subdivisión de los segmentos 3.1; 3.2 y 3.3.

Fecha: primera semana de enero del 2013.

Segmentación por fecha de actualización de periodo anterior. Se definirá a los clientes-meta anuales, diferenciándolos por la fecha de actualización de la gestión anterior, es decir se los dividirá en dos, aquellas empresas que, la gestión pasada, fueron contactadas por promotores; y las que, el periodo anterior, no fueron contactadas por promotores. En el sistema se ingresaran dos variables diferenciadoras:

11.4.1. Variables utilizadas.

Las variables utilizadas para esta etapa de segmentación son:

- **Empresas Contactadas en la Gestión Anterior (Variable N° 7).** Esta variable nos indica que estas empresas fueron contactadas por promotores la gestión anterior y se tiene la información del cliente actualizada. La posibilidad de que el cliente, contactado en la anterior gestión, haya cambiado su información en un año, es mínima.
- **Empresas No Contactadas en la Gestión Anterior (Variable N°8).** Esta variable nos indica que estas empresas no fueron contactadas por promotores la gestión anterior y no se tiene la información del cliente actualizada.

- Dirección de las empresas **(Variable N°10)**. Esta variable se implementara al sistema al momento de asignar las empresas a los Ejecutivos de Atención al Cliente. Primeramente se ingresaran las direcciones por zonas: Zona Norte, Zona Central, Zona Sur. Posteriormente, una vez asignadas las empresas a las Carteras de Clientes, se procederá a diferenciar a las empresas por su dirección, ingresando en el sistema una dirección en específico y el sistema se encargara de aglutinar a todas las empresas inscritas en esa dirección.

11.4.2. Segmentos encontrados

Al ingresar en el sistema de FUNDEMPRESA las variables mencionadas en el anterior punto se tiene como resultado tres sub-segmentos:

- **Segmento N° 3.1.1.**

Son aquellas empresas que su cierre fiscal es el 31 de Diciembre, son Empresas Unipersonales **y fueron contactadas por promotores la anterior gestión.**

- **Segmento N° 3.1.2.**

Son aquellas empresas que su cierre fiscal es el 31 de Diciembre, son Empresas Unipersonales **y no fueron contactadas por promotores la anterior gestión.**

- **Segmento N° 3.2.1.**

Son aquellas empresas que su cierre fiscal es el 31 de Diciembre, son Sociedades de Responsabilidad Limitada **y fueron contactadas por promotores la anterior gestión.**

- **Segmento N° 3.2.2.**

Son aquellas empresas que su cierre fiscal es el 31 de Diciembre, son Sociedades de Responsabilidad Limitada **y no fueron contactadas por promotores la anterior gestión.**

- **Segmento N° 3.3.1.**

Son aquellas empresas que su cierre fiscal es el 31 de Diciembre, son Sociedades Anónimas y/o Sucursales de Sociedades Constituidas en el Extranjero **y fueron contactadas por promotores la anterior gestión.**

- **Segmento N° 3.3.2.**

Son aquellas empresas que su cierre fiscal es el 31 de Diciembre, son Sociedades Anónimas y/o Sucursales de Sociedades Constituidas en el Extranjero **y no fueron contactadas por promotores la anterior gestión.**

11.4.3. Estrategias

Las estrategias para este tipo de empresas estarán referidas a:

- **Segmento 3.1.1; 3.2.1; 3.3.1.**

En vista de que los clientes segmentados en esta etapa son aquellas empresas que su cierre fiscal es el 31 de Diciembre, son Empresas Unipersonales, Sociedades de Responsabilidad Limitada y Sociedades Anónimas y/o Sucursales de Sociedades Constituidas en el Extranjero y fueron contactadas por promotores la anterior gestión, las estrategias se basaran en los siguientes puntos:

- o **Llamada telefónica por parte de su Ejecutivo.**

Este tipo de empresa ya cuenta con un Ejecutivo de Atención al cliente. Es por eso que la primera parte de la estrategia será brindar información mediante una llamada telefónica. Información como requisitos, fecha de vencimiento, entre otros.

- o **Recordatorio de Nombre, teléfono de su Ejecutivo.**

El ejecutivo deberá presentar el servicio más personalizado, informando a su cliente que, dicho Ejecutivo, está encargado de ayudarlo con su trámite de actualización, para realizarlo a su tiempo y de la forma más sencilla posible.

- o **Verificación de información del cliente.**

Una vez brindada la información, el Ejecutivo deberá verificar

los datos del cliente, haciendo preguntas y comparando las respuestas del cliente con los del sistema De su Cartera de Clientes.

- o **Cita en FUNDEMPRESA.** El Ejecutivo después de brindar la información completa, deberá fijar una cita con su cliente, con el fin de que su cliente recaude los requisitos y los lleve a FUNDEMPRESA, es importante que el Ejecutivo recalque la información de los requisitos para que el cliente al momento de llevar su trámite a las oficinas, no olvide ningún requisito.
 - o **Pre-verificación de requisitos y trámite.** Una vez concretada la cita en la institución, el Ejecutivo procederá a la revisión de los requisitos y el posterior sello de Pre-Verificado, para que a continuación el cliente ingrese su trámite por ventanilla.
- **Segmentos 3.1.2; 3.2.2; 3.3.2.**

En vista de que los clientes segmentados en esta etapa son aquellas empresas que su cierre fiscal es el 31 de Diciembre, son Empresas Unipersonales, Sociedades de Responsabilidad Limitada y Sociedades Anónimas y/o Sucursales de Sociedades Constituidas en el Extranjero y no fueron contactadas por promotores la anterior gestión, las estrategias se basaran en los siguientes puntos:

- o **Correo electrónico informativo.** Como primera parte de esta estrategia se procederá al envío de correos electrónicos a las empresas de este segmento con la siguiente información: características del trámite, requisitos, aranceles, fecha de vencimiento y consejos útiles.
- o **Asignación de un Ejecutivo de Cuenta.** Al momento de informar al cliente por correo electrónico, se le informara que se le asigno un Ejecutivo de Atenciónal Cliente con el fin de ayudarlo en su trámite.
- o **Llamadas telefónicas.** Si el cliente no contara con correo electrónico, se procederá a dar la misma información por llamada telefónica. Por otro lado, aun si se le mando correo electrónico al cliente, el Ejecutivo deberá contactarse con su cliente informando que él es su Ejecutivo de Atención al Cliente asignado, y posteriormente se le brindara toda la información posible.
- o **Opción 1. Visita al cliente.** La primera opción que el ejecutivo de atención al cliente debe brindar a este tipo de clientes, es programar una cita en el domicilio legal de su cliente, para brindarle una ayuda más personalizada, brindando formularios, requisitos, entre otros, como también pre-verificando sus requisitos.

- o **Opción 2. Cita en Fundempresa.** Si el cliente ya tiene clara la información y después de consultar la realización de la Opción 1 el cliente no desea ser visitado, se concertara una cita en las instalaciones de FUNDEMPRESA, es bueno recalcar al cliente los requisitos exactos que debe tener para realizar el trámite de actualización.
- o **Verificación de información del cliente.** Una vez concretada la cita en las instalaciones de FUNDEMPRESA, el ejecutivo procederá con la Pre-Verificación de los requisitos, si todo está en orden, se enviara al cliente directamente a ventanillas para que realice su trámite.
- o **Pre-verificación de requisitos.** Cualquiera sea la Opción que brinde el Ejecutivo a su cliente, tendrá que pre-verificar los requisitos del trámite y sellarlos si están completos y correctos.
- o **Llamadas de seguimiento.** Si el cliente al que se brindo ayuda ya ingreso su tramite o todavía no lo hizo a pesar de la ayuda, se procederá con llamadas de seguimiento.

A aquellas empresas que realizaron su trámite, se hará seguimiento del proceso de su trámite, se pedirá al cliente el código de su trámite y se hará un

seguimiento y se informara con una llamada si el tramite ya está listo.

A aquellas empresas que no realizaron su tramite a pesar de la ayuda, se procederá con llamadas de seguimiento, preguntando al cliente por su trámite y recordándole los plazos.

11.5. Quinta Etapa. Aplicación de la segmentación en los Segmentos 4 y 5.

Para la determinación de los últimos segmentos de clientes se realizara el mismo proceso desde la Segunda Etapa, donde se hace la segmentación por Cierre Fiscal.

Se realizo la segmentación de las empresas que su cierre fiscal es el 31 de diciembre y su periodo de actualización es del 25 de junio al 17 de Agosto.

Se definirán los únicos aspectos que varían según el cierre de gestión.

11.5.1. Cierre de gestión 31 de marzo. Subdivisión Segmento N° 4

Los aspectos que cambian en la segmentación, gracias a esta variable son los siguientes:

- El periodo de actualización es del 1 de septiembre al 12 de octubre.

- **Segmento “4.1.1; 4.2.1; 4.3.1”.**

Las estrategias del Segmento “3.1.1; 3.2.1; 3.3.1.” son aplicables al presente segmento, con la diferencia que comenzaran inmediatamente después de la culminación del plazo del segmento N° 3, es decir las estrategias comenzaran el martes 20 de agosto hasta el lunes 7 de octubre del año 2013. Se definen, como se dijo en anteriores puntos, **150 empresas al mes a cada Cartera de Clientes de cada Ejecutivo de Atención al Cliente.**

- **Segmento “4.1.2; 4.2.2; 4.3.2”.**

Las estrategias del Segmento “3.1.2; 3.2.2; 3.3.2.” son aplicables al presente segmento, con la diferencia que comenzaran inmediatamente después de la culminación del plazo del segmento N° 3, es decir las estrategias comenzaran el martes 20 de agosto hasta el lunes 7 de octubre del año 2013. Se definen, como se dijo en anteriores puntos, **150 empresas al mes a cada Cartera de Clientes de cada Ejecutivo de Atención al Cliente.**

11.5.2. Cierre de gestión 30 de junio. Subdivisión Segmento N°5.

Los aspectos que cambian en la segmentación, gracias a esta variable son los siguientes:

- El periodo de actualización es del 1 de septiembre al 12 de octubre.

- **Segmento “5.1.1; 5.2.1; 5.3.1”.**

Las estrategias del Segmento “3.1.1; 3.2.1; 3.3.1.” son aplicables al presente segmento, con la diferencia que comenzaran inmediatamente después de la culminación del plazo del segmento N° 4, es decir las estrategias comenzaran el martes 15 de octubre hasta el viernes 29 de noviembre del año 2013. Se definen, como se dijo en anteriores puntos, **150 empresas al mes a cada Cartera de Clientes de cada Ejecutivo de Atención al Cliente.**

- **Segmento “4.1.2; 4.2.2; 4.3.2”.**

Las estrategias del Segmento “3.1.2; 3.2.2; 3.3.2.” son aplicables al presente segmento, con la diferencia que comenzaran inmediatamente después de la culminación del plazo del segmento N° 4, es decir las estrategias comenzaran el martes 15 de octubre hasta el viernes 29 de noviembre del año 2013. Se definen, como se dijo en anteriores puntos, **150 empresas al mes a cada Cartera de Clientes de cada Ejecutivo de Atención al Cliente.**

11.6. Identificación y Denominación de los Segmentos.

Para ayudar en la comprensión de las *Etapas de Segmentación*, de los *Segmentos Encontrados* y de las *Variables Utilizadas*, se plasmara la identificación de estos elementos en cuadros y figuras a continuación. En el Cuadro N°41 se muestran las Variables Utilizadas con sus respectivos números de identificación y sus porcentajes en la base de datos.

CUADRO N°41

Variables Utilizadas

Número de Variable	Variable	Descripción
1	Empresa Unipersonal	Aproximadamente un 65% de la base de datos de FUNDEMPRESA.
2	Sociedad de Responsabilidad Limitada	Aproximadamente un 20% de la base de datos de FUNDEMPRESA.
3	Sociedad Anónima; Sucursal de Sociedad Constituida en el Extranjero	Aproximadamente un 15% de la base de datos de FUNDEMPRESA.
4	1er periodo de Actualización	Del 25 de Junio al 17 de Agosto (55%)
5	2do periodo de Actualización	Del 1 de Septiembre al 12 de Octubre (25%)
6	3er periodo de Actualización	Del 1 al 30 de Noviembre (20%).
7	Empresas Contactadas en el periodo anterior	Aquellas empresas que en la gestión pasada se las logro contactar (55%)
8	Empresas no contactadas en el periodo anterior	Aquellas empresas que en el periodo anterior no se las contacto (45%)
9	Ultima gestión por Actualizar	Cientes actualizados que deben actualizar la última gestión hasta su fecha límite (50%)
10	Dos gestiones por Actualizar	Cientes que deben actualizar dos gestiones, una vencida y la última gestión hasta su fecha límite (50%).
11	Dirección de las Empresas	La dirección que registraron los clientes al momento de inscribir su empresa a FUNDEMPRESA.

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro N°42 se identifican las Etapas de Segmentación diferenciadas por colores, los Segmentos Encontrados y los Números de las Variables Utilizadas.

CUADRO N°42

Segmentación de la Base de Datos de FUNDEMPRESA

Etapas	Variable	Segmento												
1	9, 10	1 (50%)									2 (50%)			
2	4, 5, 6	3 (55%)			4 (25%)			5 (20%)						
3	1, 2, 3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2	5.3				
4	7, 8, 10	3.1.1 3.2.1 3.3.1		3.1.2 3.2.2 3.3.2		4.1.1 4.2.1 4.3.1		4.1.2 4.2.2 4.3.2		5.1.1 5.2.1 5.3.1		5.1.2 5.2.2 5.3.2		
5	4, 5, 6, 1, 2, 3, 7, 8, 10													
6	9, 10													

Fuente: Elaboración propia basada en información dada por FUNDEMPRESA.

En el Cuadro N°43 se muestra la denominación de los segmentos con el fin de utilizar denominaciones más sencillas al momento de entender la segmentación propuesta.

CUADRO N°43

Denominación de Segmentos

Segmento	Denominación
1	A
2	B
3	C
4	D
5	E
3.1	C1
3.2	C2
3.3	C3
4.1	D1
4.2	D2
4.3	D3
5.1	E1
5.2	E2
5.3	E3
3.1.1; 3.2.1; 3.3.1	F1
3.1.2; 3.2.2; 3.3.2	F2
4.1.1; 4.2.1; 4.3.1	G1
4.1.2; 4.2.2; 4.3.2	G2
5.1.1; 5.2.1; 5.3.1	H1
5.1.2; 5.2.2; 5.3.2	H2

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO XII

12. Simulación

Para desarrollar este punto es necesario Simular el Impacto de la Segmentación en la eficiencia del procedimiento estratégico propuesto.

Para tal efecto se uso el programa de datos Microsoft Office Excel en el que se introdujeron los datos de simulación para el incremento de eficiencia.

La simulación es necesaria para ayudar en la comprensión del desarrollo de la segmentación y de las estrategias, por variables como:

- **El tiempo**, ya que se simulara las fechas, desde el comienzo de una gestión, ultimas semanas de la gestión 2012 y en este caso la Gestión 2013.
- **Existencia del departamento de Atención al cliente**. Se simulara la existencia del departamento de Atención al Cliente y de un encargado de dicho departamento.
- **Numero de Ejecutivos de Atención al Cliente**, el número en esta simulación será de tres Ejecutivos de Atención al Cliente.
- **Participación de Departamentos**. Se simula la participación de los departamentos de: Estadística, Sistemas, Comunicación, Atención al Cliente, Gerencia Regional.
- **Cantidad de clientes**. Se simula la cantidad de clientes en dos aspectos: la cantidad anual de clientes meta, la cantidad mensual de clientes meta.

12.1. Simulación en el procedimiento estratégico

Para la simulación del procedimiento estratégico y su posterior incremento de eficiencia se deben tomar los siguientes puntos en cuenta:

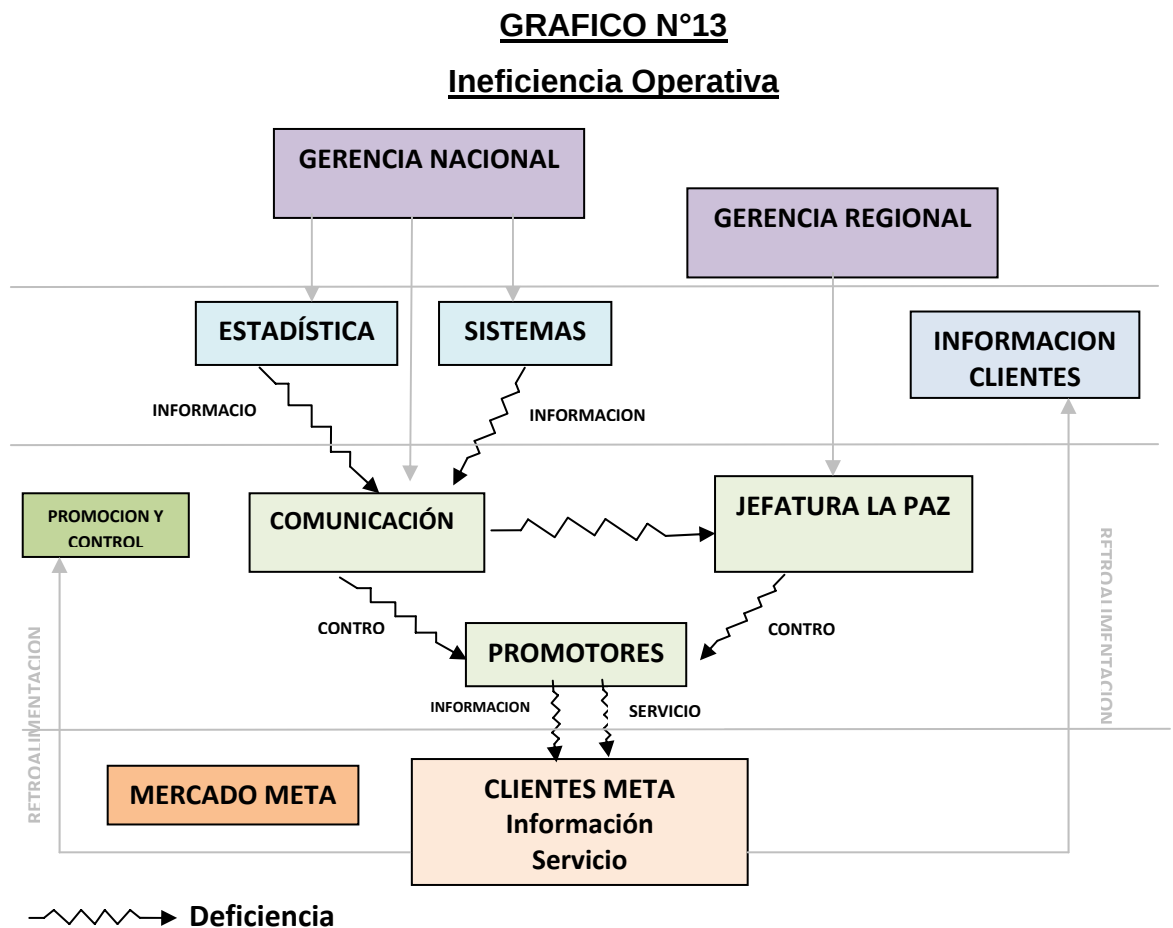
12.1.1. Antecedentes y situación actual.

Por lo visto en el trabajo de campo y en el análisis de los antecedentes se mencionan los siguientes puntos:

- Desde la gestión 2007 hasta la gestión 2012, FUNDEMPRESA contó y cuenta con promotores para llegar al cliente.
- El trabajo de los promotores comenzó, generalmente, en marzo de cada año y termino en diciembre del mismo año.
- El trabajo se limitaba solamente a las visitas para dejar formularios y requisitos a los clientes.
- La determinación de los clientes meta se realizaba basándose en el tipo societario de las empresas y en el cierre de gestión fiscal.
- La cantidad y los criterios de diferenciación de clientes para las estrategias no es nada claro.
- No existe un procedimiento determinado para la definición de estrategias.
- FUNDEMPRESA no tiene muy claro qué departamentos deben participar en el procedimiento estratégico.

12.1.2. Ineficiencia en el procedimiento estratégico.

Como se puede observar en la Grafico N°13 existen varios puntos en el procedimiento donde se genera ineficiencia, hasta la llegada al cliente.



Fuente: Elaboración propia basada en el trabajo de campo realizado.

- La información del cliente llega de forma ineficiente al área de comunicación para la asignación de lotes de clientes a los promotores.

- Según el trabajo de campo realizado no existe una persona o departamento que realiza el control de las estrategias, esto provoca ineficiencia en:
 - o Retroalimentación de información.
 - o Información para el cliente.
 - o Control de promotores.
 - o Dosificación de material informativo.
 - o Metas no determinadas.
 - o Tiempos y plazos no determinados.
 - o Deficiencia en el control de pago de comisiones a promotores.
 - o Desinformación de detalles de campañas de promoción por parte de los funcionarios.
- Falta de criterios y variables de segmentación. Este punto es importante ya que al no definir criterios y variables para diferenciar tipos de clientes, las estrategias son las mismas para todos los clientes. Esto provoca ineficiencia al momento de tratar con los clientes y de definirlos.
- El esfuerzo de los promotores puede ser en vano, al visitar empresas que ya no existen.
- Los promotores no cuentan con la información necesaria del cliente.
- Los promotores no cuentan con acceso al sistema.

12.1.3. Mejoras en el procedimiento estratégico. (Simulación)

El Grafico N°14 muestra las mejoras del procedimiento estratégico de llegada a los clientes.

GRAFICO N°14
Generación de Eficiencia en el Procedimiento Estratégico



Fuente: Elaboración propia basada en información dada por FUNDEMPRESA.

Como se puede observar en el Grafico N°14 existen varios puntos en el procedimiento donde se genera eficiencia, hasta la llegada al cliente.

- La información del cliente llega de forma exacta al área de Atención al Cliente para la asignación de los clientes a las Carteras de Clientes de cada Ejecutivo de Atención al Cliente. Las Áreas de Sistemas y Estadística cooperan con la información solicitada:

- o Sistemas realiza la verificación y el mantenimiento del sistema de Carteras de Clientes. (últimas dos semanas del mes de diciembre del año 2012)
 - o El área de Sistemas brinda la actualización de las Carteras de Clientes en el tiempo previsto (hasta las primeras dos semanas del mes de enero del año 2013).
 - o El área de estadística brinda los datos necesarios para la toma de decisiones estratégicas en el tiempo previsto (hasta las primeras dos semanas del mes de enero del año 2013)
- Las Áreas de Comunicación, Sistemas, Estadística, Atención al Cliente y Gerencia Regional, se reúnen con el fin de definir las bases de las estrategias y el análisis de las estrategias y resultados de la gestión pasad (gestión 2012) en el tiempo previsto (ultimas semanas del mes de diciembre del 2012)
- **Segmentación de la base de datos de FUNDEMPRESA.** La segmentación de los clientes se la realizara entre las últimas dos semanas del mes de diciembre del año 2012 y las primeras dos semanas del mes de enero del año 2013.
- La asignación de las empresas o clientes a las Carteras de Clientes se realizara inmediatamente después de la segmentación. Es decir hasta la tercera semana del mes de enero del año 2013.
- Del 1 de enero hasta que sean asignados los clientes a las carteras de clientes, los Ejecutivos de Atención al Cliente junto con el departamento de Comunicación y la Gerencia Regional, definirán las bases de las estrategias tales como:
 - o Información para el cliente. Discurso de ventas.
 - o Requisitos para el trámite específico de Actualización.

- o Plazos de Actualización.
- La cantidad de clientes definidos, como se menciona anteriormente, será de 150 clientes al mes en cada cartera de clientes. De los cuales 93 empresas serán Unipersonales, 30 Sociedades de Responsabilidad Limitada y 23 Sociedades Anónimas.
- Según el trabajo de campo realizado debe existir una persona o departamento que realiza el control de las estrategias, el Departamento de Atención al Cliente, esto provocara eficiencia en:
 - o Retroalimentación de información, resultados y cumplimientos de metas.
 - o Información para el cliente.
 - o Control de Ejecutivos de Atención al Cliente.
 - o Dosificación de material informativo.
 - o Metas determinadas anualmente y mensualmente.
 - o Tiempos y plazos determinados.
 - o Deficiencia en el control de pago de comisiones a promotores.
 - o Desinformación de detalles de campañas de promoción por parte de los funcionarios.
- Criterios y variables de segmentación percibidos por los Ejecutivos de Atención al Cliente.
- El esfuerzo de los Ejecutivos dedicados a clientes existentes y a ampliar el mercado.

12.2. Simulación en los resultados, Indicadores.

En el Cuadro N°44 se observa la cantidad de clientes que se dosificara a Cada Cartera de Clientes por mes a partir de Enero/2013.

CUADRO N°44

Determinación de la cantidad de clientes mensuales

CLIENTES	CANTIDAD	UNIPERSONALES (65%)	S.R.L. (20%)	S.A. (15%)
Total anual	200	130	40	30
No contactados anterior gestión	100	65	20	15
Contactados anterior gestión.	100	65	20	15

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la propuesta se basa en asignar 200 clientes al mes, de esa cantidad la mitad de los clientes ya han sido contactados en la anterior gestión, este indicador nos muestra que éstos clientes son puntuales y estarán dispuestos a realizar su trámite a tiempo entre otras cosas.

La otra mitad de las empresas asignadas son empresas a las que no se contacto la gestión anterior, esta variable nos indica que:

- Dichas empresas no tienen total conocimiento del trámite que deben realizar.
- Dichas empresas no tienen conocimiento de los requisitos que necesitan.

- No conocen la posibilidad de ser ayudados por Ejecutivos de Atención al Cliente.

Vale recalcar que si los contactos y el servicio son buenos, este tipo de empresas, la próxima gestión estarán en el segmento de las empresas contactadas y, el esfuerzo de gestión por su actualización de la próxima gestión será mínimo.

Con este punto se intenta satisfacer las necesidades del cliente e introducir una cultura de realización de trámites puntuales y cada vez más, mejorar el servicio.

Simulando la cantidad de contactos en un 75%, es decir de 7200 empresas asignadas al año 5400 empresas se contactaron.

Con las estrategias propuestas, se puede incrementar la probabilidad de éxito entre 40 a 60%. Es decir que la probabilidad de éxito son las empresas contactadas y actualizadas.

Se asume que la probabilidad de éxito sigue una distribución normal con media 50% y desviación estándar de un 3%.

Dentro de la simulación de resultados, el Cuadro N°45 muestra los resultados de la gestión 2013, con supuestos como:

CUADRO N°45
Resultados de la Gestión 2013 (Simulación)

Número de Contactos	Promedio de Actualizaciones	Desviación	Intervalo de Confianza al 95%		
			Límite Inferior	Límite Superior	Índice
5400	2689	188,84	2652,39	2726,41	49,80%

Fuente: Elaboración propia en Microsoft Office Excel.

En el cuadro anterior, se observa un indicador de eficiencia único, la cantidad de empresas asignadas anualmente es de 7200, con la suposición de que tan solo un 75% (5400 empresas) de esas empresas se contactaron, el índice de eficiencia o de éxito es de un 49,80%.

El supuesto es que de todas las empresas asignadas (7200) se contactaron solo 5400 y actualizaron 2689, por ayuda de los Ejecutivos de Atención al Cliente y por las estrategias diferenciadas.

En el Cuadro N°46 se observa una simple comparación de resultados, comparando las gestiones 2011, con los resultados de la gestión 2013 (gestión en que en la simulación se implemento el modelo).

CUADRO N°46

Cuadro Comparativo de Empresas Actualizadas sobre Empresas Contactadas					
2011			2013		
Actualizadas	Contactadas	Índice	Actualizadas	Contactadas	Índice
1000	3500	28,6%	2689	5400	49,80%
2.8	10		4.9	10	

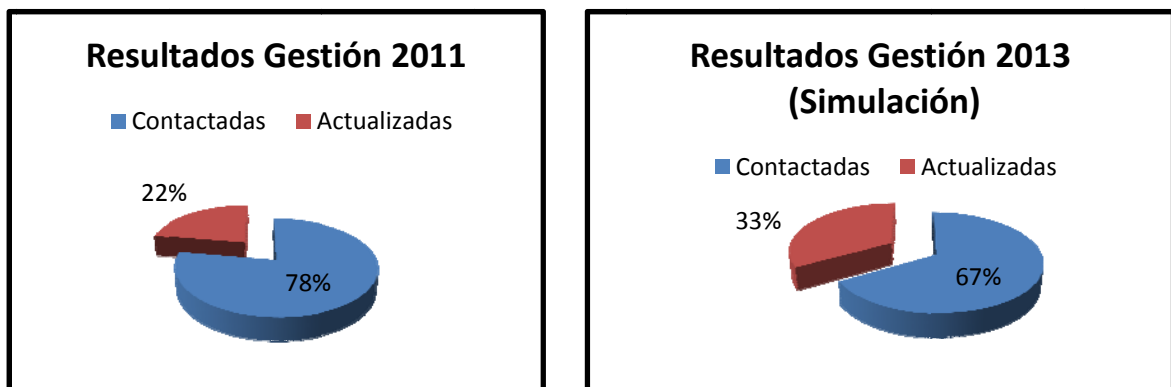
Fuente: Elaboración propia basada en información dada por FUNDEMPRESA.

Por último, es bueno mencionar que el índice de eficiencia en el año 2011 (que es la última gestión de la que se tiene los datos) es de un 28,6%, este dato nos indica que ciertamente existe ineficiencia en las acciones estratégicas.

Con la aplicación del proyecto, el índice de la gestión 2013, se incrementaría a un 49.80%, el porcentaje de eficiencia se incrementaría en un 21.2%, y ese es el objetivo de la investigación.

En las siguientes gráficas se ve el incremento de actualizaciones debido al incremento de empresas contactadas por los Ejecutivos de Atención al Cliente.

GRÁFICO N°15
Empresas contactadas y empresas actualizadas
Gestiones 2011 y 2013 (simulación)



QUINTA PARTE

CONCLUSIONES

QUINTA PARTE – CONCLUSIONES

CAPITULO XIII

13. Conclusiones y Recomendaciones

13.1. Recomendaciones para la implementación de la Propuesta.

Para llevar a cabo el procedimiento estratégico y la segmentación de la base de datos de FUNDEMPRESA, se deben tomar en cuenta las siguientes recomendaciones.

- La Gerencia General debe aprobar el proyecto e informar sobre el mismo a las partes involucradas. Esto con el fin de lograr un compromiso institucional enfocado al cliente. La información debe ser precisa para no causar confusiones en ninguno de los puntos de este proyecto.
- Se debe analizar el hecho de crear un nuevo departamento de Atención al Cliente, enfocado plenamente a la administración de las relaciones con el cliente, lo cual es fundamental para una institución como FUNDEMPRESA. Al administrar clientes de diferentes características, la institución debe tomar en cuenta el enfoque pleno hacia el cliente y analizar el hecho de mantener y mejorar las buenas relaciones con sus empresas o clientes, éste hecho hará que la calidad del servicio que brinda la Institución se incremente gestión a gestión.

- Es necesario que la Institución tome en cuenta un análisis profundo del actual método de segmentación, de los procedimientos estratégicos y de las acciones que utilizan para llegar al cliente y lograr satisfacer sus necesidades de la mejor manera, el hecho de identificar los problemas en este contexto ayudara a tomar la decisión de implementar el presente proyecto.
- Una vez que se decida implementar el proyecto, se debe tener en cuenta la participación de toda la institución, ya que el incremento de eficiencia en los procedimientos institucionales como el de definir y aplicar estrategias, se basa en la mejor utilización de los recursos y el personal de la institución es el mejor recurso con el que cuenta FUNDEMPRESA.

Después de la implementación se deben definir detalles, como el tiempo de aplicación, la fecha de implementación de la segmentación, los recursos con los que se tendrá que contar para cada proceso.

Es bueno que la institución tenga en cuenta una primera reunión de todas las partes involucradas, con el fin de presentar la propuesta y determinar algunos cambios o implementar algunas ideas nuevas.

13.2. Conclusiones Finales

- En el nivel funcional de una empresa se determinan estrategias funcionales de diversos tipos, dirigidas a mejorar la eficacia en los resultados de una compañía y, por ende, su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes.

- Las acciones estratégicas en una empresa donde los clientes están obligados a realizar la compra final, son inmensamente importantes, en el sentido de persuasión y fidelización del cliente.
- La administración de las relaciones con los clientes, se deben basar en la percepción de las necesidades de los clientes y las posteriores acciones estratégicas para la satisfacción eficiente de esas necesidades.
- El procedimiento estratégico se basa en un conjunto de procesos que involucran varias áreas de la organización como actores directos para lograr y diseñar objetivos, es decir trazar metas basándose en la calidad de servicio y el nivel de percepción de este servicio, por parte de los clientes.
- La diferenciación de los clientes permite analizar a profundidad sus características y según las mismas basar las estrategias comerciales para llegar a ellos y coadyuvar en el logro de la satisfacción de sus necesidades.
- Uno de los mejores recursos con los que puede contar una institución, es la información de sus clientes aglutinados en una base de datos importante, mucho más, si esta base de datos permite diferenciar a los clientes y aglutinarlos en segmentos homogéneos más pequeños según sus características, con el fin de llegar a ellos de la forma más eficiente posible.

13.3. Aportes de la Investigación

El presente trabajo de investigación aporta de gran manera al manejo de bases de datos de clientes, al marcar pautas, tanto de percepción de características diferenciables, como de la definición de acciones estratégicas basadas en esas características del cliente meta.

Por otro lado, el mejor manejo de los recursos permite a una institución definir, implementar y controlar de una manera eficiente las acciones estratégicas de llegada a sus clientes, la presente investigación aporta con la identificación, la interacción y la utilización de esos recursos.

La calidad de servicio hace que una empresa logre objetivos a corto y a largo plazo, dicha calidad de servicio es percibida por el cliente, esta investigación y su posterior implementación aporta de gran manera a una futura mejora en la calidad de servicio y por sobre todo a mantener relaciones positivas con el cliente.

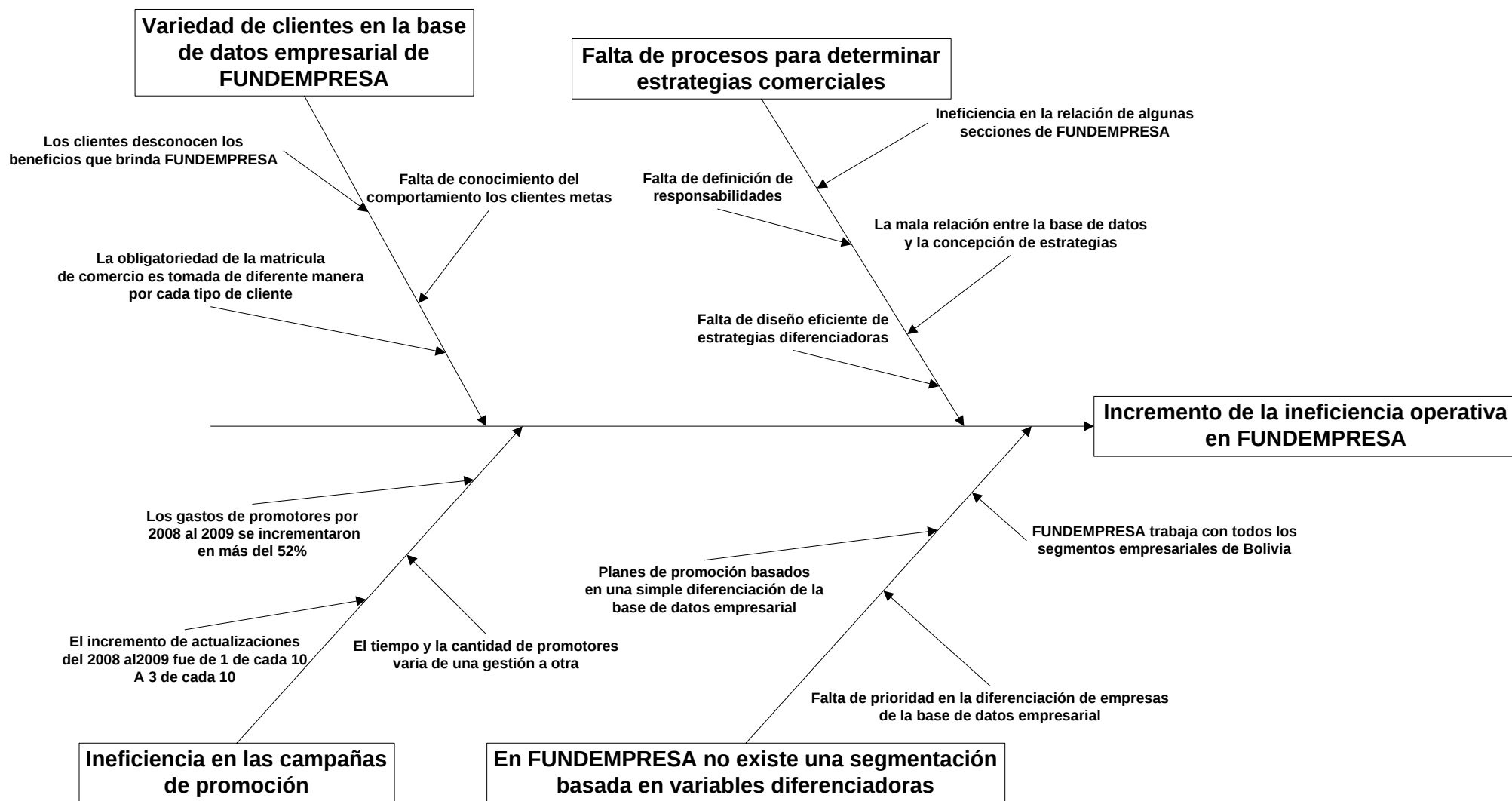
Por último, las acciones estratégicas de llegada al cliente propuestas en esta investigación, ayudan con la satisfacción del cliente a corto y a largo plazo, y, al ser la Matricula de Comercio Actualizada, un requisito indispensable y obligatorio para las empresas de Bolivia, el aporte es considerablemente importante para que todas las empresas que se desarrollan en nuestro país, puedan lograr su trámite de actualización de Matricula de Comercio, de una manera cada vez más accesible.

ANEXOS Y BIBLIOGRAFIA

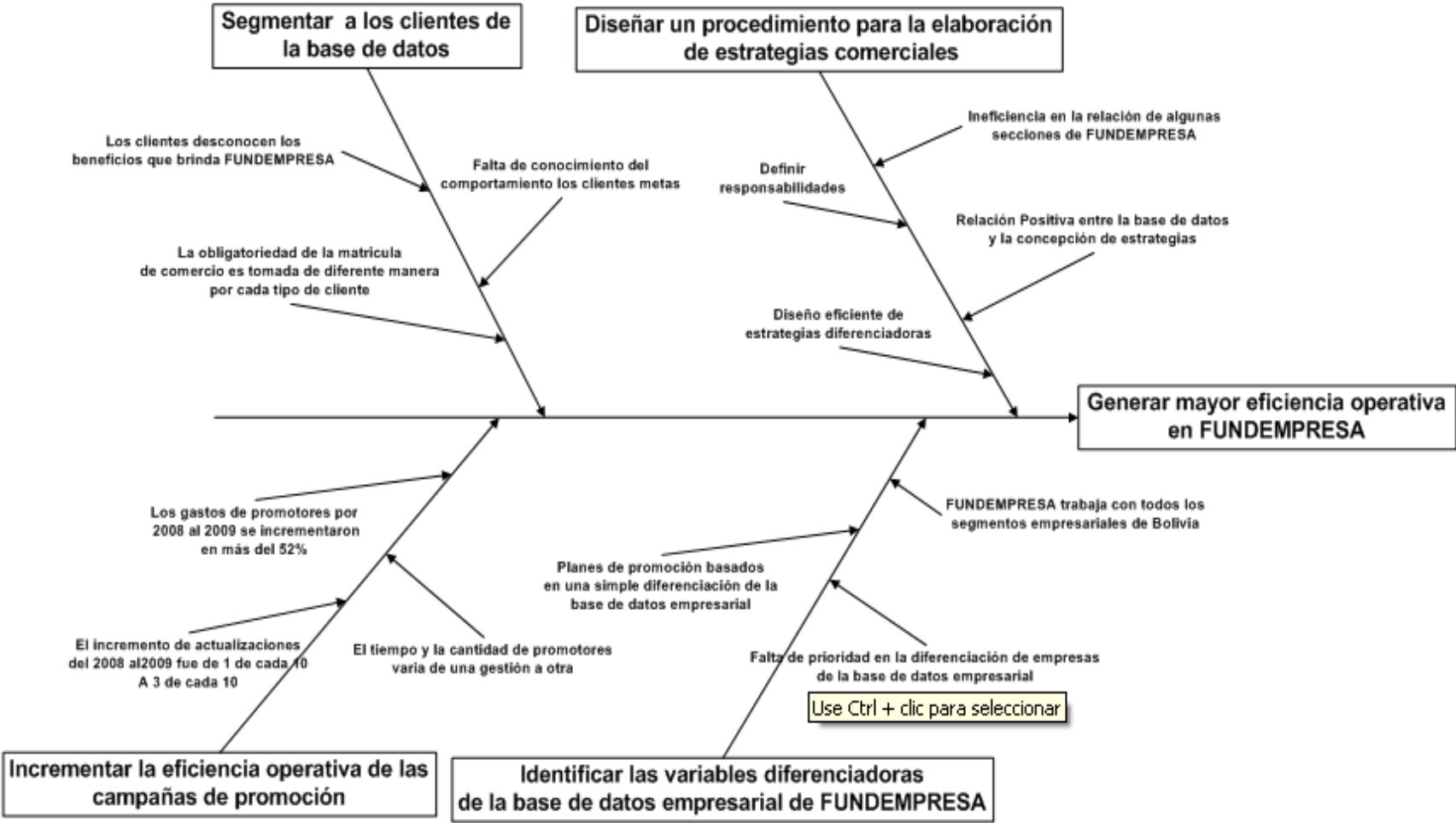
**ANEXO Nº 1: ESTADOS DE
RESULTADOS FUNDEMPRESA
2007-2008-2009**

ESTADO DE ACTIVIDADES POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS									
Cuadro Comparativo 2008-2009									
		2007		2008		2009		2007-2008	2008-2009
Ingresos			%		%		%		
Ingresos por servicios	18011784	18.852.934	99,91%	17.384.559	99,95%	20.230.486	99,89%	-7,79%	16,37%
Otros ingresos	15704	16.437	0,09%	9.336	0,05%	22.712	0,11%	-43,20%	143,27%
	18027488	18.869.372	100,00%	17.393.895	100,00%	20.253.198	100,00%	-7,82%	16,44%
Egresos									
Gastos Administrativos	11071560	11.588.602	61,41%	11.202.834	64,41%	12.137.597	59,93%	-3,33%	8,34%
Servicios contratados	350597	366.970	1,94%	375.702	2,16%	571.806	2,82%	2,38%	52,20%
Promotores	315537,3	330.273		338.132		514.625			
Otros	35059,7	36.697		37.570		57.181			
Impuestos	622262	651.322	3,45%	599.163	3,44%	694.378	3,43%	-8,01%	15,89%
Derechos Concesiones	4088632	4.279.571	22,68%	3.969.843	22,82%	6.046.698	29,86%	-7,24%	52,32%
	16133051	17.253.434	91,44%	16.147.542	92,83%	19.450.479	96,04%	-6,41%	20,45%
Superávit Operativo	1894437	1.615.937		1.246.353		802.719		-22,87%	-35,59%
Otros (gastos) e ingresos									
Amortización	-645225	-675.357		-1.006.669		-1.043.176		49,06%	3,63%
Depreciación del Activo Fijo	-483667	-506.254		-850.917		-983.351		68,08%	15,56%
	-36503	-38.208		59.055		15.486		-254,56%	-73,78%
Diferencia de cambio	552	578		-29.665		7.086		-5234,32%	-123,89%
		-1.219.241		-1.828.196		-2.003.955		49,95%	9,61%
Cambios en los activos netos	729594	434.904		-581.843		-1.201.236		-233,79%	106,45%

Anexo N° 2: Diagrama de Ishikawa, identificación del problema



Anexo N°3: Diagrama de Ishikawa, identificación del objetivo



ANEXO 4: ENTREVISTA A GERENTES Y JEFES DE ÁREA FUNDEMPRESA Y RESULTADOS

RESULTADOS DE ENTREVISTAS A JEFES DE ÁREA						
PREGUNTA	GERENTE NACIONAL	JEFE NACIONAL DE COMUNICACIÓN	JEFE DE ÁREA LA PAZ	GERENTE DE ÁREA LA PAZ	JEFE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA
1. Actualmente FUNDEMPRESA cuenta con campañas de promoción para trámites de actualización. ¿Cuáles son las características y procedimientos principales de dichas campañas?	Asignación de empresas a promotores, visita, persuasión y registro de visitas.	Desarrollo de discurso promocional, atención al cliente personalizado, determinación de empresas por promotor, visita, llamadas, y control.	Legar al cliente hasta la puerta de su casa; guía en trámites y documentos pendientes; cultura registral y de legalidad.	Se asigna empresas a cada promotor, se realizan llamadas y posterior visita.	Se realiza un filtro por el último año renovado y el cierre de gestión fiscal a las empresas no actualizadas y se asigna a los promotores para que realicen las visitas respectivas.	Asignación de empresas a los promotores, visita y registro de visita.
2. ¿FUNDEMPRESA cuenta actualmente con un procedimiento administrativo definido para el diseño y puesta en marcha de estrategias comerciales? Breve resumen de dicho procedimiento.	Si, se basa en la determinación de empresas para cada promotor, y posteriormente asignarlas y aplicar la campaña	No existe un procedimiento como tal, se sigue la experiencia anterior y se mejora el servicio.	Sigue un POA; planificar, desarrollar, implementar y registrar la promoción.	Comunicación realiza el plan de ejecución de las campañas de promotores en actuación conjunta con los jefes de área	Se realiza un filtro por el último año renovado y el cierre de gestión fiscal a las empresas no actualizadas y se asigna a los promotores para que realicen las visitas respectivas.	No conozco el procedimiento exacto
3. ¿Qué áreas de la fundación participan de dicho procedimiento?	Comunicación, sistemas y jefatura La Paz.	Comunicación actualmente se encarga de las campañas, coordina con sistemas y jefaturas.	Parte de gerencia con el departamento de comunicación, de marketing en coordinación con jefatura.	Comunicación en coordinación con jefatura La Paz.	Considero que el área de comunicación, estadística y jefatura, y mi área de sistemas brinda los y el sistema para generarlos.	Coordinación entre comunicación y jefatura regional, yo brindo listados.
4. ¿Qué área de la organización se encarga del control de las campañas de promoción exclusivamente?	El área de comunicación con jefaturas regionales.	Comunicación tiene la responsabilidad de las campañas de promoción.	Si no me equivoco es comunicación o marketing en todo caso. En coordinación con jefatura obviamente.	Teóricamente se encarga la jefatura La Paz, actualmente comunicación ayuda en este tema.	Yo creo que el área de comunicación	Comunicación
5. ¿Cómo se realiza el control sobre el logro de los objetivos de las campañas de promoción?	Se hacen números, registro estadístico de empresas actualizadas	Se determina la cantidad de empresas visitadas frente a las empresas actualizadas, se determina metas anuales.	Estadística maneja los datos de las empresas visitadas sobre empresas actualizadas; el porcentaje se maneja en coordinación con comunicación.	Por medio del sistema, que ayuda a determinar la cantidad de empresas que se visitaron y las que actualizaron	Mi área participa administrando información para las campañas de promoción y para asignar empresas, coordinando con comunicación y jefatura de área	Mi área envía listados con direcciones, teléfonos, etc. Para asignar a los promotores, se los asigna a través del sistema, comunicación o jefatura de área
6. ¿Considera usted que se necesita más eficiencia en el procedimiento administrativo para generar resultados más positivos en las campañas de promoción?	Totalmente, en el aspecto de coordinación, control y registro, trabajar con datos anteriores y con la experiencia.	Se necesita más coordinación y más control exclusivo para campañas, esto se traduce en deficiencia de los procedimientos.	No hay un último esfuerzo siempre hay que mejorar; mejorar también una actuación conjunta de las áreas; mejorar la coordinación.	Si, considero que se debe mejorar el proceso entre las áreas que se interconectan en el tema de campañas.	Considero importante separar las diferentes campañas que se realizan. No todas las empresas tienen el mismo motivo por el cual no actualizan. Y la eficiencia de estar en la generación de listados para que sean exactos	Si, considero que se debe tener un orden a seguir para lograr que las campañas sean óptimas.

7. ¿Cómo se determina la cantidad de clientes a los cuales se implementara las estrategias de promoción?	Basicamente por tipo societario, la cantidad de promotores y por metas a cumplir.	Numero de promotores, fecha de cierre.	Se determinan por los años que tienen que actualizar, los que deben mas años y los que deben el ultimo	el tipo de campaña que se realice, cantidad de promotores.	La cantidad depende del último año renovado que tengan y la cantidad de promotores que se tengan trabajando en el plan. El área de sistemas participa dando la información de las empresas que deben ser visitadas.	El área de estadística aporta con listados de empresas.
8. Actualmente para la definición del mercado meta de las campañas de promoción, ¿cuáles son los criterios de segmentación o diferenciación de los clientes (base de datos empresarial) que se utiliza?	Es basicamente por el cierre de gestion y por el tipo societario.	Se tiene en cuenta el cierre de gestion de las empresas para comenzar campañas, como tambien el tipo de sociedad.	No creo que haya una diferenciación segmentaria o por año y tipo societario	Se pretende llegar de la mejor manera a los clientes, se trata de llegar a todos o a una gran mayoría.	El ultimo año renovado que tengan y el cierre de gestión al que corresponda.	No conozco con exactitud los criterios de segmentacion de la Base Empresarial, creo que los clientes se dividen por año y cierre de gestion o vencimiento.
9. ¿Qué variables se utilizan para definir los clientes meta y por qué?	Para las visitas, la direccion de las empresas, los años que deben actualizar, tipo societario.	Tipo societario, ubicación, años que debe actualizar.	Los años que deben actualizar, las empresas que deben mas años y las que solo deben uno.	El tipo societario, el cierre de gestion fiscal, ubicación.	Por ubicación y debido a que las empresa que tiene menos años en mora son mas probables de que vengan por lo que se hace la estrategia de visita por el año que tenga renovado.	No conozco las variables que se utilizan.
10. ¿Usted considera que una segmentación más precisa de la base empresarial afectaría positivamente en los resultados de las campañas de promoción?	Totalmente, considero que se debe hacer un esfuerzo en este sentido, se quiere llegar de una manera optima al cliente, y segmentarlos ayudaria en el aspecto de eficacia y eficiencia en la fundacion.	Es totalmente necesario saber mas características de los clientes para llegar a ellos.	Si, en todo caso, dividir por tipos de empresa, por sector en que se encuentra ubicado.	Considero que la mejor manera de llegar a los clientes es conocerlos mejor, y una segmentacion detallada ayudaria en gran medida a lograrlo.	Considero que una campaña que considere otras variables ayudara a llegar a un segmento de empresas con la campaña de promoción respectiva.	Tengo el criterio que una buena segmentacion siempre genera resultados con bajos margenes de error.
11. Cuál cree usted que es la necesidad más urgente en el tema de campañas de promoción.	Mejorar en el control y en la puesta en marcha de las campañas, mejorar en la llegada, discurso de promotores, y en conocer mejor al cliente diferenciandolos de la mejor manera.	Un mayor control de las campañas y una selección de clientes mas apropiada.	Inculcar la cultura registral, informar, continuidad y seguimiento a las empresas.	Un esfuerzo intensivo y colectivo en generar confianza y fidelidad en los clientes a traves de una llegada mas optima.	Separar las campañas de promoción de acuerdo al mercado de empresas. Sistemas debe cooperar otorgando las bases de datos de las empresas y en la administración del sistema de promotores.	Que los funcionarios que trabajamos dentro de la fundación conozcamos mas acerca de las campañas de promocion.

RESULTADOS DE ENCUESTAS A PROMOTORES

P.1. ¿En cuántas campañas de promoción participó usted?	
RESPUESTA	Frecuencia
1	0
2	3
3	0
TOTAL	3

P.2 ¿Cuáles son las actividades principales que realiza en FUNDEMPRESA?	
PROMOTOR 1	Visita y ayuda a las empresas para posterior actualizacion de matricula
PROMOTOR 2	Impusar a las empresas para la actualizacion de la matricula de comercio
PROMOTOR 3	Visita a empresas y persuasión para que éstas actualicen sus matriculas

P.3 ¿Conoce con exactitud quien lleva el control de las campañas de promocion en FUNDEMPRESA?	
RESPUESTA	Frecuencia
SI	1
NO	2

P.4 ¿Considera necesario e importante contar con un mejor control o un encargado exclusivo de las campañas de promocion en FUNDEMPRESA?	
RESPUESTA	Frecuencia
SI	3
NO	0

P.5 ¿Por qué? Marcar hasta dos opciones			
RESPUESTA	Promotor 1	Promotor 2	Promotor 3
Facilitaria el desarrollo de mis actividades			
Afectaria positivamente en los resultados y en las comisiones	X	X	X
Habria un procedimiento exacto y eficiente a seguir	X	X	X

P.6 ¿Considera necesario e importante conocer cómo se selecciona los clientes meta de las campañas de promoción?	
RESPUESTA	Frecuencia
SI	3
NO	0
Total	3

P.7 ¿Conoce usted con exactitud los criterios de selección de clientes para las campañas de promoción?	
RESPUESTA	Frecuencia
SI	3
NO	0
Total	3

P.8 ¿Piensa usted que su experiencia y sus conocimientos de sus actividades que realiza en las campañas de promoción aportarían a la selección de clientes para la próxima campaña de promoción?	
RESPUESTA	Frecuencia
SI	3
NO	0
Total	3

P.9 ¿Cómo?	
PROMOTOR 1	Colaborando en hacer una selección de empresas activas a la fecha y así evitar hacer visitas vanas a aquellas empresas que ya no están en funcionamiento
PROMOTOR 2	Estrategias de asignación de lotes con clientes meta
PROMOTOR 3	Ayudando a seleccionar mejor los clientes, los que están activos y los que no, así mejorar la calidad de servicio.

P.10 ¿Qué deficiencias considera usted que tienen las campañas de promoción actuales en FUNDEMPRESA?	
PROMOTOR 1	Deficiencias en la depuración de empresas activas e inactivas en el sistema para las asignaciones
PROMOTOR 2	Falta de material informativo y la depuración de las empresas en el sistema es deficiente.
PROMOTOR 3	La selección de los clientes a visitar podría ser más precisa y el control de nuestros resultados y de nuestras actividades.

Anexo N-6. Encuesta a los clientes.

1. Para usted, la importancia de mantener su matricula de comercio actualizada es:

	Nada Importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante	Total
Unipersonales	3	15	10	31	6	65
S.R.L.	2	3	2	10	3	20
S.A.				11	4	15
Total	5	18	12	52	13	100

2. ¿Alguna vez lo visitó un promotor para ayudarlo en su trámite?

	SI	NO	Total
Unipersonales	32	33	65
S.R.L.	12	8	20
S.A.	8	7	15
Total	52	48	100

3. ¿Usted considera necesaria la ayuda de un promotor para la realización de su trámite de Actualización?

	SI	NO	Total
Unipersonales	63	2	65
S.R.L.	20	0	20
S.A.	14	1	15
Total	97	3	100

4. Usted Actualiza su Matricula por:

	Legalidad	Obligatoriedad	Necesidad	Total
Unipersonales	13	48	4	65
S.R.L.	4	9	7	20
S.A.	3	12	0	15
Total	20	69	11	100

5. ¿Qué necesita usted para realizar su trámite de la mejor manera posible? (marcar dos respuestas)

	Informacion a tiempo	Pre-Verificacion de requisitos	Visita de Promotores	Total
Unipersonales	11	64	55	130
S.R.L.	3	9	28	40
S.A.	7	13	10	30
Total	21	86	93	200

BIBLIOGRAFIA

TEXTOS

- ALET, Jonathan "Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables". Ed. Gestión 2000, Barcelona.2001. Pág.35
- American Marketing Asociation, (2001), *"Diccionario de Términos de Mercadotecnia"*
- ARMSTRONG Gary y KOTLER Philip, "Marketing", octava edición, 2001, Person Educación México.
- BARROSO, Carmen; ARMARIO, Enrique; "MARKETING RELACIONAL", Ed. ESIC; España 1999; Pág. 16
- HAIR, Joseph, ANDERSON, Rolph y BLACK, William. Análisis Multivariante. Quinta edición. Madrid: Prentice Hall Iberia,1999. 492 p. ISBN 84-8322-035-0
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing, Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2007. 5 p.
- LOUDON, David y DELLA, Albert. Comportamiento del consumidor. Cuarta edición. México: McGraw - Hill, 1995. 33 p.
- PRIDE, Ferrel. Marketing: Decisiones y Conceptos Básicos. Segunda Edición. Mexico: McGraw Hill, 1993. 82 p.

- PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Decimocuarta edición. México, 1997. 247 p.
- PUJOL, Bruno. Dirección de marketing y ventas. España: Cultural, 1998. 21- 22 p.
- RIVAS, Alonso Javier, comportamiento del consumidor, segunda edición. Madrid: Edit. ESIC, 1999. 37 p.
- SCHIFFMAN, Leon y LAZAR, Leslie. Comportamiento del consumidor. Tercera edición. México: Prentice-Hall, 1991. 56 - 57 p. ISBN 968-880-185-2
- STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. Decimocuarta edición. México: McGraw-Hill, 2007. 220 p.
- ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda edición. México: McGraw-Hill, 2001. 93 p.

SITIOS INTERNET

- <<http://www.marketing-xxi.com/productos-versus-servicios-12.htm>>
- <http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/lsc.pdf>
- <<http://www.5campus.org/leccion/cluster>>
- <<http://www.marketing-relacional.com>>
- <<http://www.fundempresa.org.bo>>
- <<http://www.fundempresa.org.bo>>
- <<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=708>>
- <<http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/cluster/>>