



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre – Bolivia

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – VERSIÓN XV**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS
COMERCIALES PARA LA EMPRESA TIGO SUCURSAL SUCRE**

**Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas**

Maestrante: Lic. Fabiola Edith López Chirinos

Sucre – Bolivia

2017

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

Para mis papitos por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanas por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

A mi amor quien ha sido y es mi compañero, mi motivación, inspiración y felicidad.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.
Thomas Chalmers

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, trata sobre la elaboración de un sistema de políticas y estrategias comerciales para la empresa Tigo Sucre.

El capítulo I hace referencia a los aspectos introductorios y de antecedentes de la investigación, en donde se realiza la formulación del problema, objetivos y metodología a seguir durante todo el proceso de desarrollo del trabajo.

El capítulo II hace referencia al marco teórico, este comprende distintas teorías y enfoques para apoyarse en la elaboración del sistema de políticas y estrategias comerciales.

En el capítulo III se observa y analiza la situación del mercado de la ciudad de Sucre, respecto al sector de telecomunicaciones con las empresas de telefonía celular como es Entel, Tigo y Viva.

En el capítulo IV hace referencia al diagnóstico que corresponde a la situación actual de la empresa. Una vez realizada la investigación preliminar, se sistematiza estrategias para cumplir con los objetivos dentro de la empresa.

En el capítulo V se propone el sistema de políticas y estrategias comerciales para su implementación en la empresa Tigo Sucre.

En el capítulo VI finalmente termina el documento señalando las principales conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

The present research work deals with the elaboration of a system of policies and commercial strategies for the company "Tigo Sucre".

Chapter I refers to information through which the formulation of the problem, objectives and methodology to be followed throughout the work development process is carried out.

Chapter II refers to the theoretical framework which includes different theories and approaches to support the development of the system of trade policies and strategies.

Chapter III, the market situation in the city of Sucre is observed and analyzed, with respect to the telecommunications sector with cellular telephony companies such as Entel, Tigo and Viva.

Chapter IV, it refers to the diagnosis that corresponds to the current situation of the company. Once the preliminary research has been carried out, strategies are set up to meet the objectives within the company.

Chapter V proposes the system of commercial policies and strategies for its implementation in Tigo Sucre Company

Chapter VI, the document ends with the main conclusions and recommendations.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. SITUACIÓN PROBLÉMICA	3
1.2.1. PROBLEMA.....	4
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. HIPÓTESIS	4
1.5. METODOLOGÍA	4
1.5.1. MÉTODOS TEÓRICOS	4
1.5.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	6
2.1. MARCO TEÓRICO	6
2.1.1. ORGANIZACIÓN	6
2.1.1.1. RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES	6
2.1.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES	7
2.1.1.3. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	7
2.1.2. PLAN	11
2.1.2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	11
2.1.2.2. CONCEPTOS ESENCIALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	12
2.1.3. PLAN ESTRATÉGICO	13
2.1.3.1. EVOLUCIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....	14
2.1.3.2. CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO	14
2.1.4. PATRONES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO	15
2.1.5. ESTRATEGIA	15
2.1.6. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES	15
2.1.6.1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO	16
2.1.6.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	17
2.1.6.3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO	17

2.1.6.4.	ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO.....	18
2.1.6.5.	UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO.....	18
2.1.6.6.	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN	18
2.1.6.7.	ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN	18
2.1.6.8.	ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN.....	19
2.1.6.9.	ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS	19
2.1.6.10.	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	19
2.1.6.11.	LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	19
2.1.7.	POSICIONAMIENTO.....	20
2.1.7.1.	EL MÉTODO PARA FIJAR EL POSICIONAMIENTO	20
2.1.7.2.	TIPOS DE POSICIONAMIENTO	21
2.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	21
CAPÍTULO III.....		24
COMPOSICIÓN DEL MERCADO DE SUCRE.....		24
3.1.	ANÁLISIS SITUACIONAL	24
3.2.	PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	24
3.3.	ANÁLISIS COMPARATIVO DE VENTAS	25
CAPÍTULO IV		27
DIAGNÓSTICO		27
4.1.	ANTECEDENTES.....	27
4.2.	ESTRUCTURA ORGÁNICA TIGO SUCRE	28
4.3.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	29
4.3.1.	ENTREVISTA AL GERENTE COMERCIAL TIGO SUCRE.....	30
4.3.2.	ENTREVISTAS A EMPLEADOS.....	31
4.4.	SITUACIÓN ACTUAL	32
4.4.1.	PUNTOS DE VENTA INDIRECTA	32
4.4.2.	PRODUCTOS DE VENTA INDIRECTA.....	32
4.4.3.	TIPOS DE PUNTOS DE VENTA.....	32
4.4.4.	HISTÓRICO DE VENTAS DE LOS ÚLTIMOS 6 MESES	33
4.5.	COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA	39
4.6.	ANÁLISIS FODA TIGO SUCRE.....	42
4.6.1.	FORTALEZAS:	42

4.6.2. OPORTUNIDADES:	42
4.6.3. DEBILIDADES:	42
4.6.4. AMENAZAS:	43
CAPÍTULO V	44
PROPUESTA	44
5.1. PROPUESTA DE POLÍTICAS	44
5.1.1. RUTA ESTRATÉGICA	45
5.1.1.1. ESTRATEGIA 1: AMPLIAR EL UNIVERSO DE CLIENTES... ..	47
5.1.1.2. ESTRATEGIA 2: REFORZAR EL SISTEMA DE VENTAS INDIRECTAS	48
5.1.2. DEFINICIÓN DE LINEAMIENTOS	48
5.1.2.1. LÍNEA DE ACCIÓN 1: CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES.....	49
5.1.2.2. LÍNEA DE ACCIÓN 2: ESTABLECER CONDICIONES PARA QUE EL PERSONAL ALCANCE SU MÁXIMO POTENCIAL	49
5.1.2.3. LÍNEA DE ACCIÓN 3: AMPLIAR Y MEJORAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	50
5.1.2.4. LÍNEA DE ACCIÓN 4: ESTABLECER MECANISMOS DE COORDINACIÓN EMPRESARIAL	50
5.2. INDICADORES	51
5.3. MAPA ESTRATÉGICO	53
5.3.1. RESULTADOS ESPERADOS	55
CAPÍTULO VI	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
6.1. CONCLUSIONES	56
6.2. RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS.....	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Participación de mercado.....	24
Cuadro N° 2. Histórico comparativo de ventas entre las empresas de telefonía celular en Sucre	25
Cuadro N° 3. Cantidad de puntos de venta	33
Cuadro N° 4. Histórico de ventas por producto	34
Cuadro N° 5. Recargas electrónicas	39
Cuadro N° 6. Tarjetas Pre Pago.....	39
Cuadro N° 7. Benchmark Tarifas Pre Pago.....	40
Cuadro N° 8. Benchmark Internet Móvil Pre Pago TIGO	40
Cuadro N° 9. Benchmark Internet Móvil Pre Pago ENTEL.....	41
Cuadro N° 10. Benchmark Internet Móvil Pre Pago VIVA	41
Cuadro N° 11. Indicadores del Cuadro de Mando para la Gestión de Personas	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Canales de venta de bienes de Consumo	22
Gráfico N° 2. Participación de mercado	24
Gráfico N° 3. Histórico comparativo de ventas entre las empresas de telefonía celular en Sucre	25
Gráfico N° 4. Estructura Orgánica de la empresa Tigo Sucre	28
Gráfico N° 5. Estructura Orgánica de la empresa Tigo Sucre, Área de Ventas Indirectas	29
Gráfico N° 6. Puntos de Venta	33
Gráfico N° 7. Histórico de ventas TIGO Star	34
Gráfico N° 8. Histórico de ventas del Modem LTE	35
Gráfico N° 9. Histórico de ventas de Smart Pre	35
Gráfico N° 10. Histórico de ventas de Chip de Recuperación	36
Gráfico N° 11. Histórico de ventas de Recuperaciones	36
Gráfico N° 12. Histórico de ventas de Gross Pre Pago PDV	37
Gráfico N° 13. Histórico de ventas de Gross Pre Pago PDA	37
Gráfico N° 14. Histórico de ventas de Recarga Epin y Tigo Money	38
Gráfico N° 15. Histórico de ventas Tarjetas Pre Pago	38
Gráfico N° 16. Políticas para el área de ventas indirectas	44
Gráfico N° 17. Ruta Estratégica	46
Gráfico N° 18. Mapa Estratégico	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N 1. Puntos de venta en el Departamento de Chuquisaca	
Anexo N 2. Productos Tigo Ventas Indirectas	
Anexo N 3. Puntos de Venta	
Anexo N 4. Entrevistas al Gerente Comercial y funcionarios de ventas indirectas.....	

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El crecimiento constante de la población influye y condiciona el aumento de las necesidades en el consumo de productos y exigencias en los servicios de buena calidad, esto lleva a la inclinación por determinados gustos, preferencias y hábitos de los consumidores hacia diferentes empresas que ofrecen una diversidad de productos y servicios.

Las ventas en la actualidad están consideradas como una profesión, donde los vendedores son personas expertas, competentes y entrenadas profesionalmente, para brindar servicio valioso al cliente.

Una buena relación entre proveedores y clientes mejora la calidad final del producto o servicio. El hecho de que los clientes escojan a los proveedores a veces se debe a un simple impulso, usando factores como proximidad o de lo contrario a través de superfluos rumores de algún colega o amigo; pero también los eligen a través de un proceso de análisis y planteamientos.

Dentro del conjunto de fases que debe ser aplicada es fundamental conocer al futuro proveedor, sus antecedentes, clientes, tarifas y la responsabilidad que tiene la empresa en todos los procesos.

Bajo estas nuevas circunstancias, es necesario que toda empresa, se adapte a las nuevas exigencias y necesidades de la población en general, para lo cual se deben tener unas políticas y estrategias marcadas y definidas que vayan a apoyar el trabajo comercial que realiza cualquier empresa.

1.1. ANTECEDENTES

La empresa Tigo fue lanzada en Bolivia en el año 2005, como parte de integración de la marca nacional *Telecel Bolivia* con las internacionales, compite con operadores regionales como Viva y Entel. Tigo en Bolivia otorgando servicios como telefonía, internet, Tigo Star y Tigo Money.

Tigo fue la primera compañía en proveer la tecnología 3.5G para teléfonos móviles, es además una marca joven, cálida, dinámica y alegre que recoge atributos tales como accesibilidad, ubicuidad y vivacidad. En suma, es una denominación comercial que para los usuarios se traduce en mayor acceso a comunicación móvil gracias a precios bajos, amplia cobertura y calidad de comunicación.

La empresa cuenta con el área GO TO MARKET, donde se tiene el área de Ventas que se divide en dos:

- Ventas directas
- Ventas indirectas

- **VENTAS DIRECTAS**

Son las ventas que se efectivizan con contacto directo con el cliente final. Para eso se cuenta con 18 vendedores que cada uno tiene un objetivo de forma mensual para lograr las ventas, los productos y servicios que vende la fuerza de Ventas Directas son las siguientes:

- Planes de telefonía post pago
- Planes Tigo Star
- Smart Phone

El promedio de ventas logradas en los últimos tres meses son: 205.053 Dólares, aproximadamente.

- **VENTAS INDIRECTAS**

El área de Ventas Indirectas se encarga de llegar al cliente final a través de un Agente autorizado. El Agente Autorizado comercializa los siguientes productos:

- Tarjetas Tigo pre pago
- Sim Cards
- Recarga Epin

- Recarga Tigo Money
- Modem Lte
- Smart Phone
- Tigo Star
- Tigo Money

El Agente realiza su trabajo bajo procedimientos autorizados por Tigo, estos agentes cuentan con objetivos mensuales para cada uno de los productos y/o servicios que vende.

El promedio de ventas logradas en los últimos tres meses son: 920.214 Dólares aproximadamente.

1.2. SITUACIÓN PROBLÉMICA

El área de Ventas de la empresa Tigo Sucre viene tropezando con problemas en ventas, las mismas que de un tiempo a esta parte se han visto con niveles menores comparados con gestiones pasadas de ventas, generalmente en casi todos los productos, esta situación está viéndose afectada sobre todo por el desarrollo comercial de las ventas indirectas, sus líneas de productos y servicios, por esta situación se complica poder lograr los objetivos de Ventas mes a mes y gestión a gestión.

Es por ello que existe la necesidad de plantear una PROPUESTA DE UN SISTEMA DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA LA EMPRESA TIGO SUCURSAL SUCRE para que se facilite el cumplimiento de Ventas especialmente para el área de ventas indirectas, que es el área que más problemas está presentando.

La empresa tiene su cuota parte en este tema ya que no cuentan con planes de comercialización que se adecuen sobre todo a las exigencias del mercado de Sucre.

1.2.1. PROBLEMA

¿De qué manera se pueden mejorar e incrementar los niveles de ventas del área comercial de la empresa Tigo Sucre, tomando en cuenta las exigencias actuales del mercado de la ciudad de Sucre?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de un sistema de políticas y estrategias comerciales para la empresa TIGO sucursal Sucre.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis de diferentes teorías respecto al tema de estudio.
- Analizar el contexto en el que se desenvuelve la empresa Tigo Sucre.
- Realizar un estudio de la situación actual de la empresa Tigo Sucre mediante la aplicación de un diagnóstico.
- Analizar e identificar las políticas y estrategias comerciales aplicables a la empresa Tigo Sucre.

1.4. HIPÓTESIS

Con la Propuesta de un sistema de políticas y estrategias comerciales para la empresa Tigo sucursal Sucre se logrará mejorar las Ventas Directas e Indirectas.

1.5. METODOLOGÍA

La metodología de investigación para llevar a cabo esta Propuesta de un sistema de políticas y estrategias comerciales para la empresa Tigo sucursal Sucre será la siguiente:

1.5.1. MÉTODOS TEÓRICOS

Para la investigación Científica en el tema planteado se utilizarán los siguientes Métodos:

El método inductivo – deductivo: Partiendo inicialmente de un análisis descriptivo general, para llegar a conclusiones particulares y luego de un análisis particular para llegar a conclusiones generales sobre el tema. El mismo que permitió el análisis de la información respecto al tema para finalmente llegar a conclusiones particulares sobre la situación actual del área de ventas y comercialización de la empresa Tigo Sucre.

Método analítico y sintético: El mismo fue utilizado para el análisis y sistematización de los datos, con el cual se pudo analizar de forma separada las diferentes causas del problema y determinar las relaciones existentes entre cada una de ellas para nuevamente unir las de acuerdo con la relación existente, llegando a sintetizar esta información.

1.5.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- **Revisión Bibliográfica:** Se realizó la revisión de documentos y materiales de los cuales se recopiló información mediante un análisis exhaustivo sobre los temas relacionados al objeto de investigación.
- **Observación:** Se aplicó el método de la observación en los diferentes puntos de venta de mayorista y minoristas, tanto de la empresa como de la competencia.
- **La Entrevista:** Se realizó entrevistas tanto al gerente comercial de la empresa y a los funcionarios de Tigo del área de ventas indirectas, para ello se hizo uso de la herramienta como es la guía de entrevistas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. ORGANIZACIÓN

Una unidad social coordinada consistentemente, compuesta por dos o más personas que funcionan con una base de relativa continuidad para lograr una meta común una serie de metas. ¹

2.1.1.1. RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES

Recursos son todo aquello que resulta necesario para la organización para desarrollar sus actividades y lograr sus fines y objetivos.

a) Recursos materiales

- ❖ Dinero para adquirir los recursos.
- ❖ Materias primas o insumos que se transforman en un proceso y se convierte en productos denominados bienes o servicios.
- ❖ Inmuebles, instalaciones y rodados necesarios para llevar a cabo el proceso productivo y las actividades.
- ❖ Maquinaria y herramientas utilizadas en el proceso productivo.
- ❖ Recursos humanos: el elemento activo (dueños, accionistas, socios, trabajadores).
- ❖ Recursos naturales: tierra, agua, aire, gas y energía en todas sus formas (eléctrica, solar, hídrica, combustible).
- ❖ Recursos tecnológicos: medios para lograr un objetivo. Son los modos de obrar, hacer o producir (métodos, técnicas y procedimientos utilizados en la organización).
- ❖ Recursos cognitivos: ideas, conocimientos e información originados en el intelecto humano y en el avance tecnológico y científico.

¹ Robbins Stephen; Comportamiento Organizacional; pág. 2

- ❖ Recursos intangibles: marcas, nombres y prestigio para acceder y posicionarse en el mercado.

2.1.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

- ❖ Dan trabajo y generan empleo
- ❖ Crean y satisfacen necesidades
- ❖ Crean y elaboran productos y servicios
- ❖ Producen y transmiten tecnología
- ❖ Crean, transmiten y reciben manifestaciones culturales
- ❖ Distribuyen y redistribuyen recursos
- ❖ Generan, poseen y distribuyen poder
- ❖ Crean, símbolos imagen y prestigio
- ❖ Permiten que las personas y los grupos interactúen entre sí
- ❖ Permiten alcanzar objetivos generales y particulares
- ❖ Son espacios de desarrollo personal y profesional

2.1.1.3. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones se clasifican de la siguiente manera: ²

A) Por su finalidad

❖ Organización sin fines de lucro

Son entidades cuyos fines no es la obtención de un beneficio económico (ganancia) y en algunos casos tampoco aceptan dinero del gobierno. Ejemplos: fundaciones (Fundación Favaloro), clubes de futbol (Club Morón), ONGs (Greenpeace), sociedades de fomento, asociaciones civiles, etc. Estas organizaciones trabajan básicamente para mejorar la calidad de vida de una sociedad, y se enfocan en puntos claves de las comunidades como pueden ser los niños, ancianos, grupos delincuenciales u otros aspectos de la sociedad en

² Anónimo; Definición y clasificación: artículo en línea; consultado es agosto de 2015).

que se pueda mejorar, con fines culturales, educativos, de divulgación, deportivos etc.

❖ **Organizaciones con fines de lucro**

Denominadas empresas son organizaciones, instituciones, o industrias, dedicadas a desarrollar actividades cuyos fines son la obtención de un beneficio económico (ganancia), para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, y también para asegurar la continuidad de la empresa.

B) Según la actividad que desarrollen

Podemos distinguir 3 grandes grupos o sectores:

❖ **Empresas del sector primario**

En este sector la actividad económica consiste en explotación de los recursos naturales, en la agrícola-ganadera, en producción de frutas, hortalizas, granos, aves, bovinos, porcinos, etc. y en extractiva se obtienen, minerales, petróleo, pescado, piedras preciosas, etc.

❖ **Empresas del sector secundario**

La actividad consiste en la transformación de las materias primas. En el caso de la producción de bienes de consumo final, se elaboran: alimentos envasados, panificados, electrodomésticos, prendas de vestir, calzado, etc. Y en el caso de la producción de bienes de inversión se fabrican: maquinarias para la producción, construcción de edificios, etc.

❖ **Empresas del sector terciario**

Las empresas comerciales.- Son intermediarias entre el productor y el consumidor, y se dedican a comprar y vender bienes en el mismo estado en que las adquirieron.

Empresas que prestan servicios.- En general, no elaboran bienes concretos, por ejemplo: las peluquerías, turismo, instituciones financieras, educación, telecomunicaciones, transporte, seguros, salud, etc. A su vez se dividen en servicios públicos (energía, agua, comunicaciones, etc.) y servicios privados (asesoría, publicidad, contable, administrativo, etc.)

C) Según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

❖ Empresas individuales

Si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

❖ Empresas societarias o sociedades

Constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.

Las empresas u otras organizaciones de economía social.

D) Según su tamaño

Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores.

Empresa grande, si posee entre 250 y 1000 trabajadores.

Empresa mediana, si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.

Empresa pequeña, si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.

Micro emprendimiento, si posee 10 o menos trabajadores.

E) Por el tipo de producción

- ❖ Empresa productora de bienes
- ❖ Empresa Productora de servicios

F) Según la propiedad del capital

- ❖ Empresa pública
- ❖ Empresa privada
- ❖ Empresa mixta

G) Según su localización

- ❖ Empresa internacional, son aquellas que actúan en varios países.
- ❖ Empresa nacional, son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
- ❖ Empresa local y regional, son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada

H) Según la cuota de mercado que poseen

- ❖ **Empresa líder:** es aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc.
- ❖ **Empresa especialista:** es aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio.
- ❖ **Empresa seguidora:** es aquella que no dispone de una cuota grande del mercado como para inquietar a la empresa líder.

Empresa aspirante: es aquella que aspira a ampliar su cuota de mercado frente al líder y demás empresas competidoras.

I) Según la estructura

- ❖ Empresa formal
- ❖ Empresa informal

J) Según el grado de integración

- ❖ Empresa parcialmente integrada
- ❖ Empresa totalmente integrada

K) Según la actitud frente al cambio

- ❖ Empresa rígida
- ❖ Empresa flexible

2.1.2. PLAN

Plan contenida en la Ley General de Asentamientos Humanos, la menciona como: "Un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumenta un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional.³

2.1.2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Los planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. De lo contrario,

³ Landa Horacio; Tesis de plan estratégico; 2005.

el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica falla. La planeación estratégica como sistema de gerencia surge entre las décadas del '60 y '70, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. La gestión comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas.

2.1.2.2. CONCEPTOS ESENCIALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A) Misión

Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong⁴ como “un importante elemento de la planificación estratégica”

La **Misión** describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

B) Visión

La visión se define como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. La visión estratégica tiene como finalidad describir supuestos escenarios

⁴ Kotler Philip y Armstrong Gary; Marketing, 2004

estratégicos futuros, en correspondencia con los intereses y objetivos de la empresa, con el propósito de obtener elementos de juicio para determinar las previsiones necesarias para alcanzarlos mediante el resguardo de su libertad de acción.

C) Principios y valores

Proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la institución o empresa, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.

“La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.

2.1.3. PLAN ESTRATÉGICO

Se define las estrategias como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. El proceso de evaluar de la empresa y sus fuerzas normales para determinar después a mediano y largo plazo.⁵

⁵ Anónimo; Conceptos de Administración estratégica; artículo en línea; Consultado en agosto del 2015

La planificación es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de negocio, definiendo los objetivos a mediano y largo plazo, identificando metas y objetivos cualitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos para llevar a cabo las estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y reflexión y toma de decisiones colectivas, entorno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone en el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus presiones de servicio.

2.1.3.1. EVOLUCIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

La planeación estratégico y su conjunto de conceptos, herramientas no surgieron hasta principios de los años sesenta.

El plan estratégico hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo y el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades del ambiente en beneficio de esta.

Sin embargo el plan estratégico es un medio para concentrar esfuerzos bajo un marco referencial consensuado que motive y movilice a todos los funcionarios de la empresa⁶

2.1.3.2. CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO

En gran parte de las decisiones que los autores planean en volumen a la planificación estratégica se encuentra las siguientes características⁷.

- ❖ La planificación trata de hacer coherente los objetivos en la disponibilidad de recursos y necesidades.

⁶Anónimo; Conceptos de Administración estratégica; artículo en línea; Consultado en agosto del 2015

⁷ Streiner George; Planeación estratégica; libro en red; consultado; agosto, 2015)

- ❖ La planificación intenta optimizar el logro de los objetivos.
- ❖ La planificación es una reflexión del presente para convertirla en reflexión futuro.
- ❖ La planificación es un proceso social.
- ❖ La planificación es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria.
- ❖ La planificación intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajusta a los valores que las eligen.

2.1.4. PATRONES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Puesto que la estrategia se ocupa de la dirección a largo plazo de una organización, se suele pensar en ella como un conjunto de decisiones trascendentales para el futuro. Sin embargo, es un error concebir la estrategia de una organización como decisiones que se desarrollan a partir de cambios radiales. El desarrollo estratégico de una organización se puede describir y comprender mejor desde una perspectiva de continuidad, o un “momentum” de la estrategia: una vez que la organización haya adoptado una estrategia concreta, tiende a desarrollarse a partir y desde dicha estrategia, y no suele cambiar radicalmente la dirección.⁸

2.1.5. ESTRATEGIA

La estrategia es “es un plan de acción trazado por una organización para alcanzar su misión. Cada área funcional tiene una estrategia su misión y ayudar a que la organización cumpla su misión global”, estas estrategias explotan las oportunidades y fortalezas, neutralizan y evitan las debilidades⁹

2.1.6. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES

Si quieres potenciar tus ventas, abrir nuevos mercados, conseguir más rentabilidad de tus clientes y corregir el número de incidencias de los mismos,

⁸ Tobar Arias Karina Elizabeth; Plan Estratégico para la Empresa Rhenanias S.A; Ciudad de Quito; 2007

⁹ Jay Heizzer y Baey Render; Principios de Administración de Operaciones; 2009; pág. 35

nosotros te ayudamos a definir tu estrategia comercial y construir los objetivos e indicadores.

Desarrollamos los planes de acción, su seguimiento y evaluación para que los equipos comerciales estén concentrados en lo que aporta valor a la empresa.

Conseguirás nuevos mercados, corregir el número de incidencias, clientes más satisfechos y mejorar las rentabilidades por cliente.¹⁰

2.1.6.1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Se define como el establecimiento de políticas gubernamentales que modifican las relaciones socio-económicas y científico-técnicas del país respecto a sus componentes internos y aquellos que conforman la economía mundial, distribuyendo los recursos entre las principales industrias, territorios y la población. Esta noción establece vínculos entre lo local, lo nacional, lo regional y lo global. El resultado de una estrategia así definida daría lugar a un concepto de desarrollo entendido como un proceso continuo, dinámico e integral, cuantitativa y cualitativamente balanceado con parámetros auto sostenidos en los componentes económicos, políticos, culturales, basados en una ética que permita garantizar las necesidades del ambiente y en lo humano satisfacer de manera creciente las demandas materiales y espirituales de la sociedad.

Estas nacen y se desarrollan tomando como puntos de partida las experiencias y oportunidades presentes y pasadas que emergen de la práctica real confirmadas en errores y certezas.

Lo alternativo tiene como significado la elección entre las posibilidades existentes y la lucha por realizar esa elección para caminar hacia la transformación. Ello está condicionado por premisas objetivas y subjetivas, por lo que es evidente que la base objetiva de las alternativas, consiste que en la realidad existan posibilidades, tendencias, y potencias sustancialmente

¹⁰ Anónimo; Desarrollo-de-estrategias-de-empresas-y-comerciales; artículo en línea; consultado en el mes de agosto, 2015

diferentes para el desarrollo sucesivo. Lo alternativo como proceso incluye el fin planteado, es decir, el punto hacia donde queremos dirigirnos, ello define los objetivos, suministrando las bases teóricas y reglamentarias del diseño alternativo (¿hacia dónde vamos? ¿Qué queremos?); supone establecer el punto de partida, lo que es equivalente a la realidad con que se cuenta. Para lograr esto la construcción de lo alternativo tiene que partir de un examen que incluya el contexto socioeconómico interno y externo en que se desenvuelve el objeto de análisis (¿dónde nos encontramos? ¿Con qué contamos?). También es importante identificar los instrumentos y mecanismos que hay que impulsar para arribar al destino planteado (¿cómo hacemos? ¿Con qué lo hacemos?).

Resulta conveniente tomar en cuenta en el tema de las alternativas un principio metodológico que es fundamental.¹¹

2.1.6.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Empezaremos por decir que para el autor Phillips Kotler¹², existe tres tipos de estrategias de crecimiento y mediante el análisis de costes y beneficios, se puede elegir la más adecuada para el servicio o marca.

Así tenemos las estrategias de crecimiento intensivo aquellas que buscamos crecer dentro de los negocios actuales de la empresa.

2.1.6.3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO

Incrementar la participación en el mercado con productos actuales en mercados nuevos.

¹¹ González Arencibia Mario; Libro en red; consultado en agosto; 2015.

¹² Kotler Philip y Armstrong Gary; Marketing, 2004

2.1.6.4. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO

Incrementar la participación en el mercado con productos nuevos (innovación, nuevo para la empresa, nueva marca, reformulación...) en mercados actuales.

2.1.6.5. UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO

Es una alianza estratégica por cual ambas se convierten en asociadas pasando a ser representando una de la otra en sus respectivos mercados con el objetivo de detectar nuevas oportunidades de negocio y de generar nuevas reservas de alojamiento a través de acciones de marketing y ofertas promocionales.

También con el objetivo de intercambiar información estratégica sobre los mercados en los que operan, con vistas de implantar establecimientos propios en las respectivas zonas.

Aplicable como estrategia de integración horizontal sin fusión o acuerdo estratégico de colaboración horizontal.

2.1.6.6. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN

Que buscan crecer a través de negocios no relacionados con los que desarrolla la empresa en la actualidad. Es una combinación de oportunidades en el mercado con negocios nuevos y fortalezas de la empresa.¹³

2.1.6.7. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN

Las estrategias de cobertura de los segmentos de mercado se deciden escogiéndose la comercialización de uno o más productos en uno o varios segmentos, de manera que con el cruce de estas alternativas surgirán cuatro estrategias de cobertura de los segmentos de mercado, a saber:

¹³ Kotler Phillip; Estrategias por desarrollo; artículo en línea; consultado en agosto, 2015)

2.1.6.8. ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN

Se concentra en un único producto-mercado. El objetivo de la empresa es dirigirse a un segmento con un producto. Es una estrategia característica de pequeñas empresas especialistas con recursos limitados.

Estrategia de expansión a varios segmentos.- También llamada de especialista en producto. Esta estrategia consiste en especializarse en un producto y atender con él a diversos segmentos.

2.1.6.9. ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS

Llamada también de especialista en clientes. La empresa se dirige con varios productos, generalmente pertenecientes a una misma línea, a un único segmento suficientemente grande y rentable como para no precisar de otros. En este caso se especializa en una clase de productos.

2.1.6.10. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Consiste en diferenciar la oferta de productos al objeto de satisfacer las necesidades de múltiples segmentos del mercado. Con esta estrategia se puede optar por una cobertura prácticamente total del producto-mercado o por una especialización selectiva, en cuyo caso se puede lograr la diferenciación basándose en una adaptación de los atributos físicos del producto, de los atributos añadidos o de las variables de marketing.¹⁴

2.1.6.11. LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar la marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que se desea.

¹⁴ Anónimo; Definiciones-de-estrategias; artículo en línea; consultado en agosto, 2015).

Cuando se lleva a cabo una estrategia de posicionamiento, es recomendable tener en cuenta los siguientes factores:

La diferenciación es un factor importante dentro del posicionamiento. El mejor posicionamiento es aquel que no es imitable, si los competidores pueden imitarlo en el corto plazo, se pierde la oportunidad de diferenciarse.

El posicionamiento de la marca tiene que proporcionar beneficios que sean relevantes para el consumidor. (Estrategias de Posicionamiento: artículo en línea <https://es.linkedin.com/in/oscarfajardo>; consultado en agosto de 2015)

2.1.7. POSICIONAMIENTO

Posicionamiento es un conjunto de todas las percepciones que existen en la mente del consumidor respecto a una marca. Estas percepciones son relacionadas a una serie de atributos importantes que marcaron una diferencia entre esa marca y las demás competencias¹⁵

2.1.7.1. EL MÉTODO PARA FIJAR EL POSICIONAMIENTO

El Posicionamiento es un proceso que consta de tres etapas generales:

a) Posicionamiento analítico

En esta primera etapa, se debe fijar exactamente el posicionamiento actual que posee la compañía.

Consiste en analizar, de manera interna, la identidad corporativa, examinando misión, visión, cultura, objetivos y atributos a proyectar; y de manera externa, la imagen percibida por los grupos de interés, la imagen de la competencia y los atributos más valorados por el público objetivo al que se dirige, con el fin de conocer cuál podría ser el posicionamiento ideal.

¹⁵ Anónimo; Conceptos de Posicionamiento, artículo en, consultado en septiembre, 2015

b) Posicionamiento estratégico

En esta fase, la dirección decide con los resultados obtenidos en el Posicionamiento Analítico, unos atributos y unos objetivos a poner en marcha, una estrategia de mensaje, una estrategia de medios y un plan de acciones tácticas a ejecutar para poner en marcha dicho Posicionamiento.

c) Control del posicionamiento

Una vez realizado este proceso, es necesario que midamos la eficacia de nuestra comunicación a través del análisis nuevamente de nuestra identidad e imagen percibida. Si es coincidente con nuestros objetivos, nos mantendremos vigilantes y realizaremos trabajo de mantenimiento del posicionamiento. Si no es coherente con lo planificado, se tomarán las medidas pertinentes para llegar al objetivo fijado.

2.1.7.2. TIPOS DE POSICIONAMIENTO

En realidad, hay tantos tipos de posicionamiento como permita nuestra imaginación y nuestra capacidad para conocer las preferencias, comportamientos y actitudes de los consumidores. Sin embargo, existen algunos que son bastante comunes y que se suelen manejar con asiduidad: ¹⁶

2.2. MARCO CONCEPTUAL

VENTA DIRECTA: consiste en hacer llegar el producto al consumidor a través de vendedores propios o agentes comerciales. Los vendedores propios pertenecen a la plantilla de trabajadores de la empresa; los agentes comerciales actúan a nivel individual y venden por cuenta y en nombre del fabricante, sin pertenecer a su plantilla, a cambio de una comisión en base a las ventas realizadas. La venta directa o marketing directo se utiliza para las ventas a

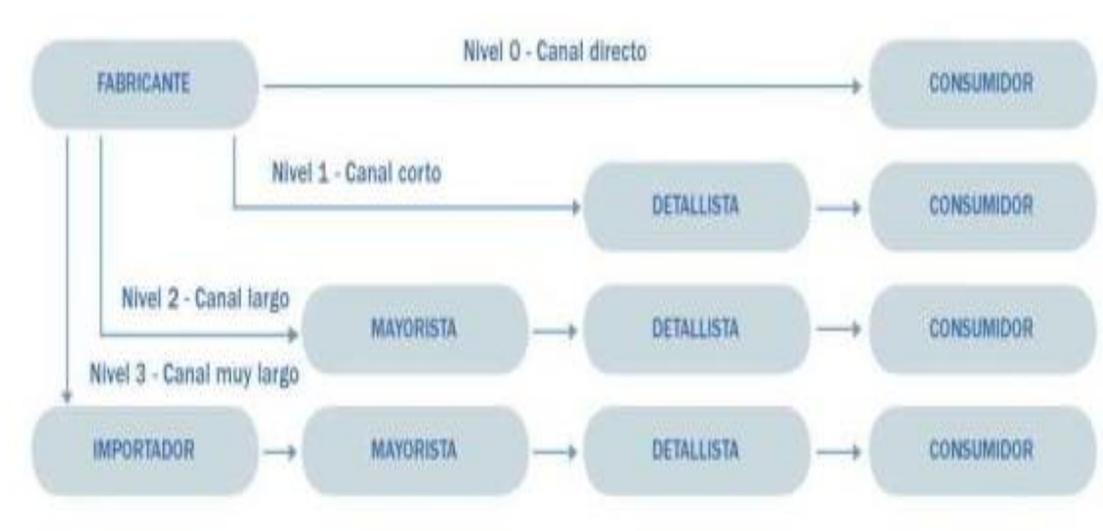
¹⁶ Anónimo; Tipos-posicionamiento-artículo en línea; consultado en agosto del 2015

domicilio, por correo, por Internet, por televisión y en los establecimientos propiedad del fabricante. Por ejemplo, venta de seguros, productos de cosmética (Avon) o para el hogar (Tupperware), libros (Círculo de Lectores), etc. Fuente: (Escudero)

VENTA INDIRECTA: consiste en hacer llegar el producto al consumidor final a través de uno o más intermediarios, que compran el producto y lo revenden a un precio más alto. Existen dos tipos de intermediarios: detallistas (compran el producto al fabricante o al mayorista y lo revenden al consumidor) y mayoristas (compran el producto al fabricante y se lo venden al detallista que posteriormente lo revenderá al consumidor final). Fuente: (Escudero)

La siguiente figura (Escudero) presenta con claridad los dos conceptos: el Nivel 0 corresponde a la venta directa, en el cual los productos llegan al consumidor directamente de parte del fabricante. Los Niveles 1, 2 y 3 evidencian las posibilidades del proceso de la venta indirecta, en ellos intervienen terceros o intermediarios (importadores, mayoristas, detallistas) para hacer llegar el producto desde el fabricante hasta el consumidor:

Gráfico N° 1. Canales de venta de bienes de Consumo



Fuente: Anónimo; Tipos de posicionamiento, 2016

PLANES DE TELEFONÍA POST PAGO: Plan de telefonía con una cierta cantidad de crédito que se cancela pasado el mes, el contrato se firma por un servicio con una duración de 18 meses.

PLANES TIGO STAR: Plan del servicio de televisión por cable que se cancela pasado el mes, el contrato se firma por un servicio con una duración de 18 meses.

SMART PHONE: El término Smart Phone pertenece a la lengua inglesa y hace referencia a aquello que nosotros conocemos como teléfono inteligente, se trata de un teléfono celular móvil que ofrece prestaciones similares a las que brinda una computadora y que se destaca por su conectividad.

MODEM: Es un dispositivo que convierte las señales digitales en analógicas (modulación) y viceversa (des modulación) y permite así la comunicación.

CAPÍTULO III

COMPOSICIÓN DEL MERCADO DE SUCRE

3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

La empresa Tigo, es una compañía que funciona a nivel nacional, departamental y municipal, estando presente en casi todos los municipios, comunidades y cantones de Bolivia.

La empresa que se desempeña en el sector de las telecomunicaciones, brindando servicios de telefonía celular, televisión satelital e internet, compite en el mercado nacional con otras dos empresas, como ser Entel y Viva, además de las cooperativas locales de telefonía fija, que también ofrecen servicios similares.

Pero para el presente caso de estudio solo se toma en cuenta a las empresas Entel y Viva como competidores directos de la Compañía.

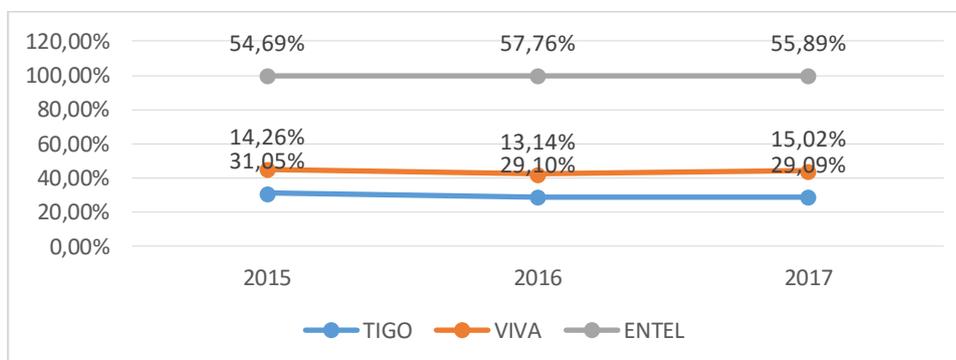
3.2. PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Cuadro N° 1. Participación de mercado.

	TIGO	VIVA	ENTEL
2015	31,05%	14,26%	54,69%
2016	29,10%	13,14%	57,76%
2017	29,09%	15,02%	55,89%

Fuente: Tigo, Entel Y Viva Sucre, 2017

Gráfico N° 2. Participación de mercado



Fuente: Tigo, Entel Y Viva Sucre, 2017

Se puede apreciar que en los tres años de estudio Entel lidera el mercado, dado que tiene como fortaleza y oportunidad ser una empresa del Estado, pero Tigo, ocupa una buena parte del mercado, aunque en la gestión 2017 su participación ha disminuido con referencia a años anteriores, otorgándole un poco de mayor participación a Viva, tomando en cuenta también que Entel disminuyó su participación.

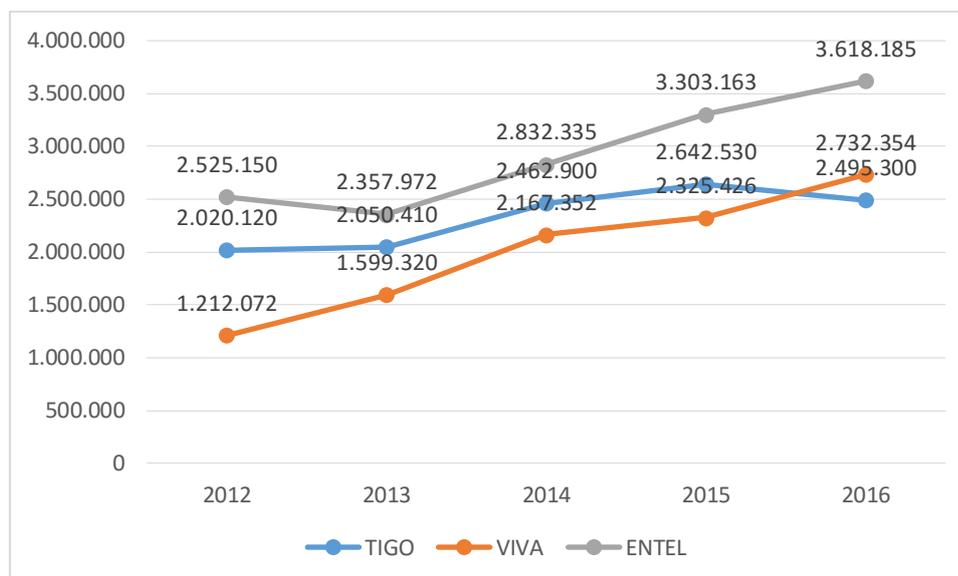
3.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE VENTAS

Cuadro N° 2. Histórico comparativo de ventas entre las empresas de telefonía celular en Sucre exp. en \$us

	TIGO	%	VIVA	%	ENTEL	%
2012	2.020.120		1.212.072		2.525.150	
2013	2.050.410	1,48%	1.599.320	24,21%	2.357.972	-7,09%
2014	2.462.900	16,75%	2.167.352	26,21%	2.832.335	16,75%
2015	2.642.530	6,80%	2.325.426	6,80%	3.303.163	14,25%
2016	2.495.300	-5,90%	2.732.354	14,89%	3.618.185	8,71%

Fuente: Tigo, Entel Y Viva Sucre, 2016

Gráfico N° 3. Histórico comparativo de ventas entre las empresas de telefonía celular en Sucre exp. en \$us



Fuente: Tigo, Entel Y Viva Sucre

Como se puede apreciar tanto en el cuadro como en la gráfica, las ventas tanto de Viva, Entel y Tigo en la ciudad de Sucre, experimentaron un comportamiento similar, donde se puede vislumbrar crecimientos sostenidos los últimos cinco años, pero en la gestión 2016, la empresa TIGO experimenta una caída en sus ventas (como se observa en el cuadro con un porcentaje de -5,9%), pese a que su competencia no presenta el mismo comportamiento, esto es debido a que el área de ventas indirectas no está logrando llegar a las metas que la empresa le establece, y puede ser debido a que la empresa a nivel Sucre, no cuenta con un sistema de Políticas y estrategias para este sector.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO

4.1. ANTECEDENTES

Tigo es una compañía de Telecomunicaciones que presta sus servicios en Bolivia, pertenece al grupo multinacional MIC, Millicom International Celular S.A. con sede central en Luxemburgo, un grupo exitoso gracias a su estrategia de negocios desarrollada en países emergentes. La Comunidad Tigo (incluye a más de 30 millones de usuarios en Latinoamérica y África). Actualmente posee una buena cuota de mercado de Bolivia y más aún en la ciudad de Sucre.

El compromiso de Tigo es brindar la mejor señal, la mayor cobertura GSM con los mejores servicios y los precios más convenientes del mercado.

Tigo es una de las primeras empresas en innovar con el área de ventas directas e indirectas, esta es una iniciativa a nivel nacional y local, lo que le permite competir de mejor manera en el mercado y poder hacer frente a la competencia, diversificando la distribución de sus productos y servicios.

Para la empresa el cliente es un elemento de vital importancia, es por eso que invierte sus esfuerzos en la satisfacción del mismo.

Misión y Visión de Tigo

Misión: Proveer servicios a personas que quieren mantenerse en contacto con sus comunidades, mantenerse informadas y entretenidas, permitiéndoles expresar sus emociones y mejorar sus vidas.

Ofrecemos servicios económicos, con una amplia cobertura, fáciles de adquirir y usar. Nos enfocamos constantemente en conocer y exceder las expectativas de nuestros clientes y en desarrollar una marca de prestigio social.

Visión: Gente gozando del acceso a su mundo ¡un mundo donde los servicios móviles son económicos, accesibles y disponibles en todos lados y para todos!

4.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA TIGO SUCRE

Gráfico N° 4. Estructura Orgánica de la empresa Tigo Sucre



Fuente: Tigo Sucre. 2016

La empresa Tigo Sucre está conformada por la Gerencia a nivel Local, una administración de la cual dependen las áreas de RRHH y contabilidad.

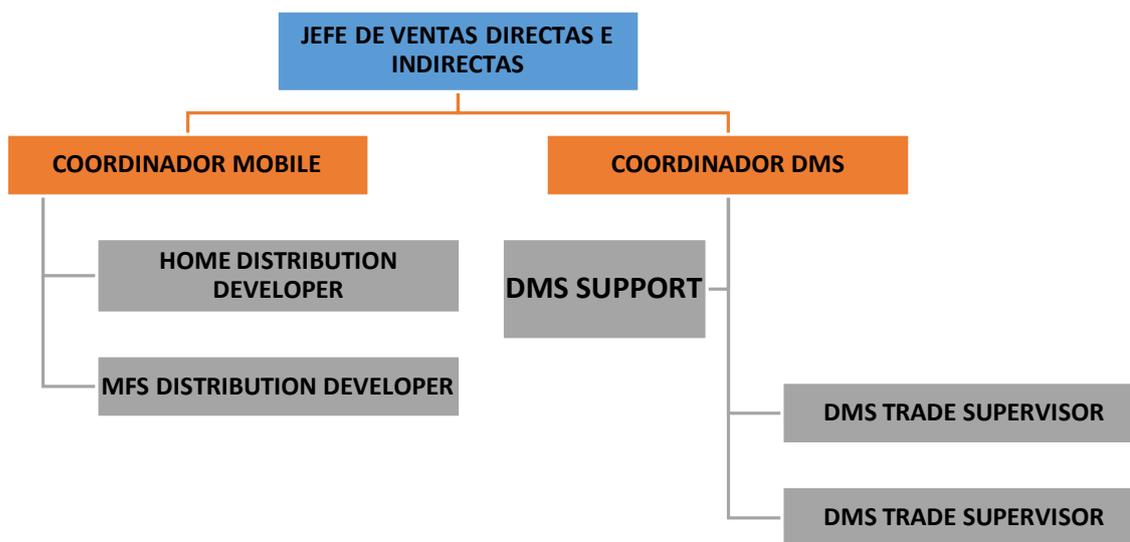
De la Gerencia dependen las áreas de Proyectos, que son las encargadas de planificar y diseñar promociones para los nuevos productos que se debe lanzar al mercado. Luego se encuentra el área de operaciones, que son las encargadas de la adquisición y distribución de los productos que desea lanzar al mercado la empresa.

Finalmente se encuentra el departamento de marketing que es la encargada de realizar las investigaciones de mercado correspondientes, para el lanzamiento de nuevos productos y ver su aceptación en el mercado.

Para el presente estudio, es de interés solamente el departamento de operaciones, más específicamente, las ventas indirectas, pertenecientes al área

de distribución. Pues son las ventas indirectas las que han presentado problemas en el transcurso de los últimos años.

Gráfico N° 5. Estructura Orgánica de la empresa Tigo Sucre, Área de Ventas Indirectas



Fuente: Tigo Sucre, 2016

El área de ventas directas e indirectas, está conformado por ocho funcionarios, tomando en cuenta al encargado de esta área.

Esta área es la que se encarga de supervisar todas las ventas que realiza Tigo Sucre, entonces en cuestión al área de ventas indirectas, es el departamento que supervisa al Dealer Makiro, que es la empresa que trabaja con Tigo para ofrecer los distintos productos pertenecientes a las ventas indirectas de Tigo.

El Dealer Makiro actualmente cuenta con diez funcionarios que realizan la distribución de productos en la ciudad de Sucre.

4.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Con el fin de obtener información de primera mano, sobre el manejo de los productos, la opinión sobre el manejo de la empresa, y si son necesarias algunas políticas para el área de ventas indirectas, se realizó una entrevista al Gerente

Comercial, como también a ocho funcionarios del área de ventas indirectas y diez funcionarios del Dealer Makiro, que es la empresa que realiza la comercialización de los productos asignados como ventas indirectas.

4.3.1. ENTREVISTA AL GERENTE COMERCIAL TIGO SUCRE.

- Al respecto, el gerente sostiene que el éxito de una compañía se mide por múltiples variables, tales como la satisfacción de los usuarios, el posicionamiento de la marca y la mejora constante en los servicios.
- Cuando se analiza la posición de Tigo desde este enfoque integral, se observa que gracias a la confianza de los clientes y la capacidad del equipo, se ha ganado un destacado espacio de liderazgo.
- Se piensa a largo plazo y los niveles de inversión que está alcanzando evidencian el compromiso por el desarrollo del país.
- Los indicadores a largo plazo evidencian que la empresa va por buen camino, y poco a poco logra sus metas y objetivos, tanto en lo comercial como en lo institucional y financiero, pero en la última gestión se está viendo un decaimiento en estos indicadores debido sobre todo a que el sector de ventas indirectas no está cumpliendo con las metas que se les ha establecido.
- El desempeño y el crecimiento de la empresa han sido logrados por un equipo humano comprometido y altamente competitivo, y que busca para la presente gestión seguir en la misma senda para obtener nuevos resultados positivos. Pero el panorama en recursos humanos no es el mismo para el área de ventas indirectas pues al ser un área externa no se conoce muy bien sobre la capacidad de los recursos humanos en esa área.
- La operadora compete con sus similares, en telefonía móvil y en servicio de internet. El cliente es lo más importante para la compañía, y por ello tiene un equipo de trabajo competitivo para cumplir con esta misión. La compañía de telecomunicaciones ofrece al público la posibilidad de acceder de manera fácil, accesible y simple al mundo tecnológico de hoy.

- Las empresas Entel y Viva no cuentan con ninguna fuerza de Ventas ni la fuerza de Ventas Directas ni la Indirecta, ambas empresas trabajan directamente con Dealers y Megadealers que ellos son tiendas que invierten bastante dinero comprando al por mayor y ellos se encargan de vender al mercado de Sucre las tarjetas, recarga y Sim Cards.
- Lo que sí es indispensable para la empresa, es que se implemente un sistema de políticas y estrategias comerciales para la sucursal de la ciudad de Sucre y especialmente en el que se incluya al sector de ventas indirectas.

4.3.2. ENTREVISTAS A EMPLEADOS:

- Tigo pone a disposición del mercado innovadores servicios. La compañía de telecomunicaciones ofrece a la población de Sucre la posibilidad de acceder de manera fácil, accesible y simple al mundo tecnológico de hoy, a través de los productos móviles que oferta en el mercado nacional. “El compromiso de Tigo es brindar la mejor señal, la mayor cobertura GSM y LTE, con los mejores servicios y los precios más convenientes del mercado”.
- Sin duda, el ingrediente principal está en el equipo humano y en la cultura organizacional que se ha desarrollado. Se aduce que cada integrante de la compañía suma para lograr este resultado como empresa. Pero en la ciudad de Sucre y para el área específica de ventas indirectas no existe la disciplina, integridad y plena identificación con los valores de la compañía, lo que se conjuga en que no se están superando en forma constante los logros y metas de la empresa.
- Los resultados son importantes, y es evidente que ocupan una posición sólida en el mercado chuquisaqueño y sucrense. Cuando se habla de resultados, no solamente se hace referencia a los beneficios para la empresa, sino también para los diferentes públicos que conforman el entorno.
- La compañía cumple con sus obligaciones éticas y legales, brinda un óptimo ambiente laboral, eleva sus niveles de inversión y lleva adelante

programas de Responsabilidad Corporativa, pero para el área de ventas indirectas, por tratarse de un área externa para la empresa se ha deslindado casi por completo estas obligaciones.

- La empresa de telecomunicaciones se encuentra dentro de las 100 empresas que más aportan al desarrollo de la ciudad y del país.
- Actualmente la empresa cuenta con un sistema de Políticas y estrategias pero solo a nivel nacional, y no hace alusión a las ventas indirectas, por lo que se hace necesario implementar un sistema de políticas y estrategias para este sector que es el que más problemas está atravesando al momento de lograr las metas.

4.4. SITUACIÓN ACTUAL

4.4.1. PUNTOS DE VENTA INDIRECTA

Tigo actualmente tiene puntos de venta en varias localidades del departamento de Chuquisaca, como es Zudáñez, Tomina, Monteagudo, Tarabuco, Villa Serrano, Camargo, etc. (ver anexo N° 1)

4.4.2. PRODUCTOS DE VENTA INDIRECTA

Cada localidad y la ciudad en sí es atendida por vendedores que pertenecen al Agente autorizado que es MAKIRO SRL. El Agente autorizado de la distribución de los siguientes productos:

- **MODEM LTE**
- **MODEM 3.5G**
- **TARJETAS PRE PAGO**
- **RECARGA ELECTRÓNICA (EPIN)**
- **RECARGA TIGO MONEY**
- **SIM CARDS.**

4.4.3. TIPOS DE PUNTOS DE VENTA

Se cuenta con los siguientes tipos de puntos de venta: Punto de venta (PDV), Punto de activación (PDA), Punto de Smart pre (PDS), Punto Tigo Money (PTM), Punto Tigo Star (PTS). (Ver anexo N° 3)

La cantidad actual de puntos de venta en el departamento de Chuquisaca a fecha mes Septiembre es la siguiente:

Cuadro N° 3. Cantidad de puntos de venta

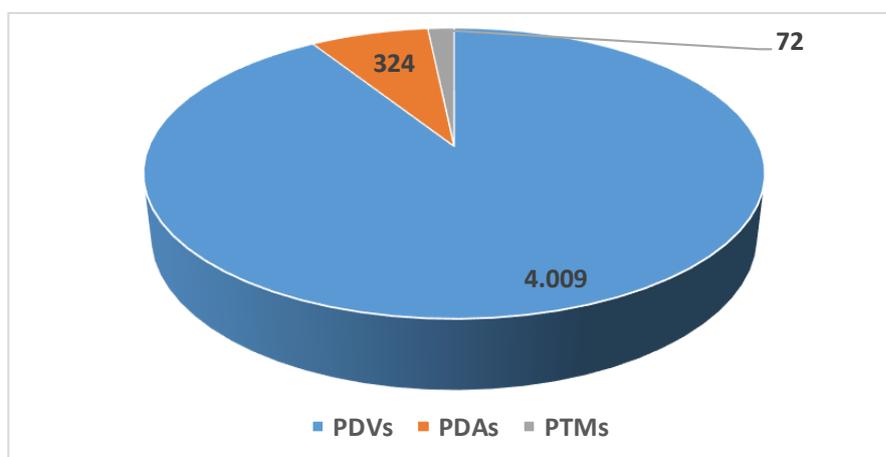
CANTIDAD DE PUNTOS DE VENTA			
	sep-14	sep-15	sep-16
PDVs	3.036	3.279	4.009
PDA's	270	290	324
PTMs	30	45	72

Fuente: Tigo Sucre, 2016

Realizando un comparativo con los dos años anteriores se puede ver que se tiene un incremento anual promedio del 15%.

Septiembre 2016:

Gráfico N° 6. Puntos de Venta



Fuente: Tigo Sucre, 2016

De la cartera total se puede observar que el 91% son PDVs, el 7% son PDA's y tan solo el 2% son PTMs.

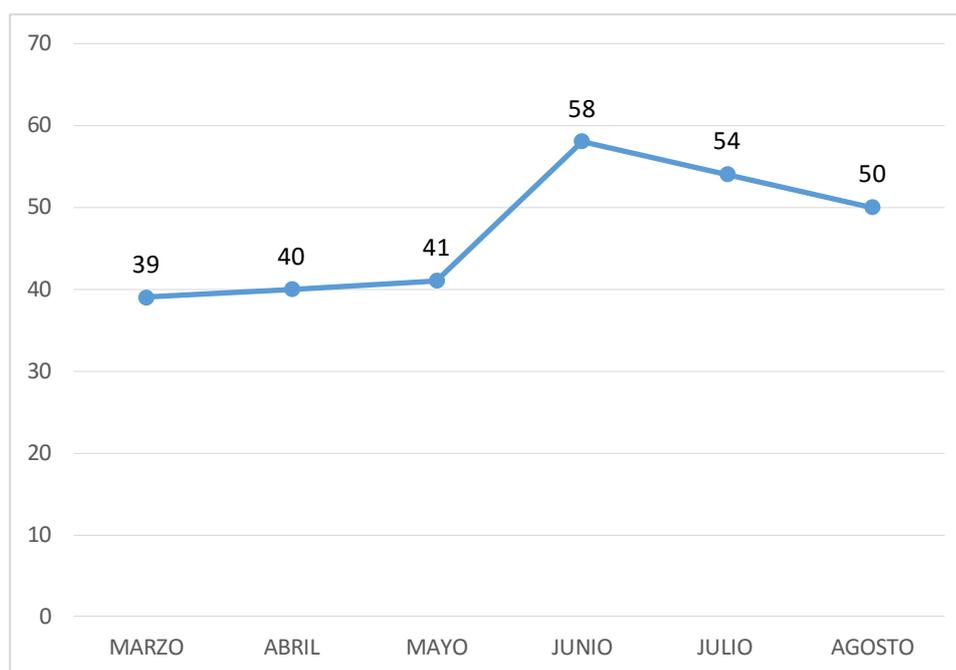
4.4.4. HISTÓRICO DE VENTAS DE LOS ÚLTIMOS 6 MESES

A continuación se detalla las ventas de todos los productos en los últimos 6 meses:

Cuadro N° 4. Histórico de ventas por producto

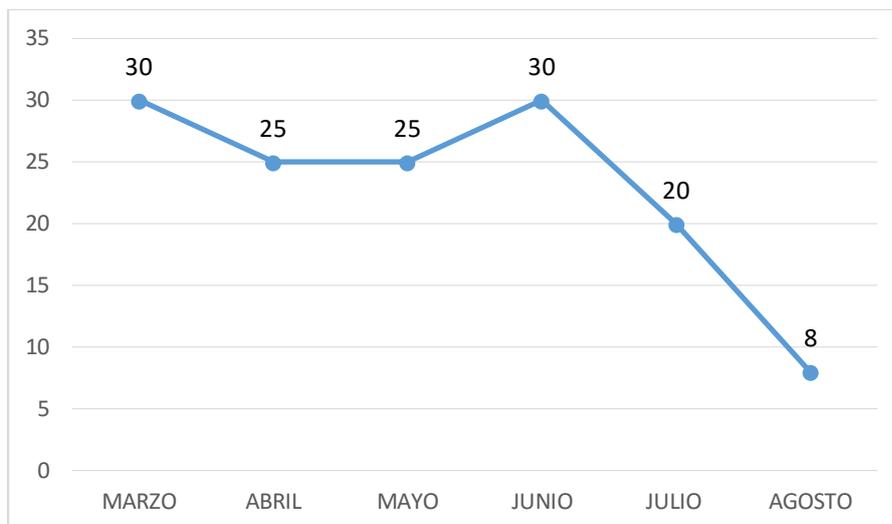
	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
TIGO STAR	39	40	41	58	54	50
MODEM LTE	30	25	25	30	20	8
SMART PRE	322	355	309	222	272	258
CHIP DE RECUPERACION	615	427	421	533	506	532
RECUPERACIONES	1.268	1.118	1.173	1.018	1.107	1.233
GROSS PRE PAGO PDV	917	894	697	580	1.204	825
GROSS PRE PAGO PDA	4.761	4.808	4.466	3.919	4.837	4.005
RECARGA EPIN,TIGO MONEY	266.448	240.946	245.771	262.110	255.152	269.712
TARJETAS PRE PAGO	660.848	671.552	608.980	617.026	633.333	646.731

Fuente: Tigo Sucre, 2016

Gráfico N° 7. Histórico de ventas TGO Star

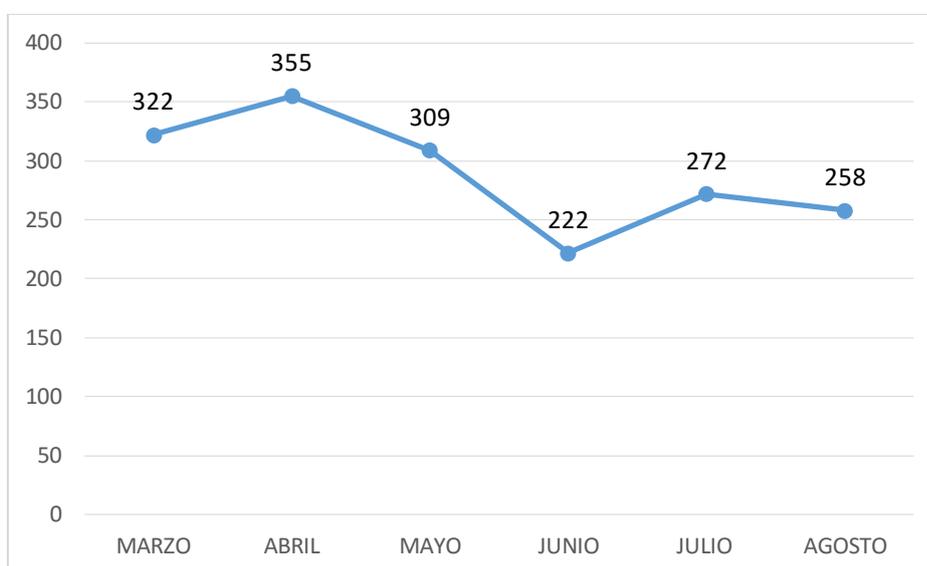
Fuente: Tigo Sucre, 2016

Se puede ver un incremento en el mes de Junio debido al plan comercial y promocional que la empresa lanzó para este producto, estableciendo el nuevo plan de pago prepago.

Gráfico N° 8. Histórico de ventas del Modem LTE

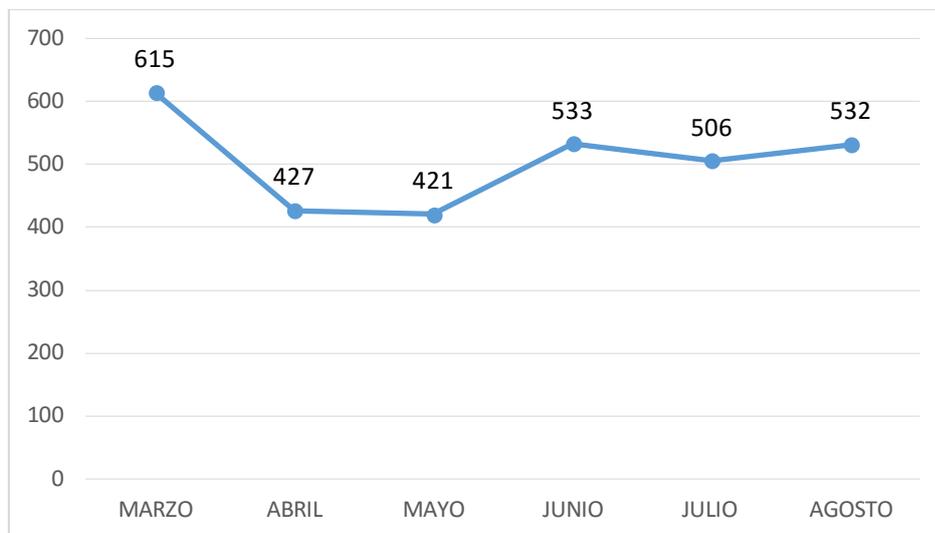
Fuente: Tigo Sucre, 2016

Se ve un decremento en Modem en los meses de Julio y Agosto debido a la falta de los equipos Mi Fi que son los mas demandados en el mercado.

Gráfico N° 9. Histórico de ventas de Smart Pre

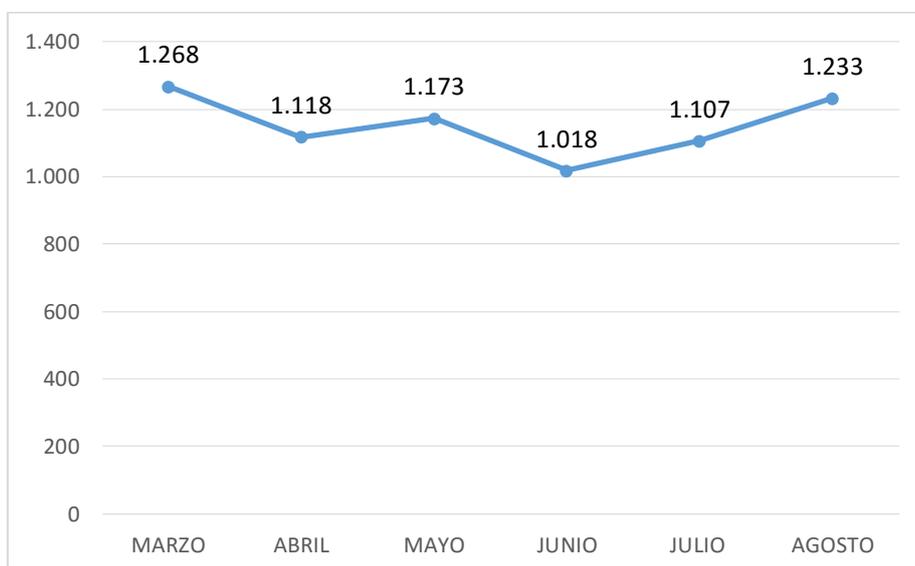
Fuente: Tigo Sucre, 2016

Se ve un decremento nototrio en el mes de Junio debido a la cantidad de stock elevada que se tiene de Smart pre en los puntos de venta.

Gráfico N° 10. Histórico de ventas de Chip de Recuperación

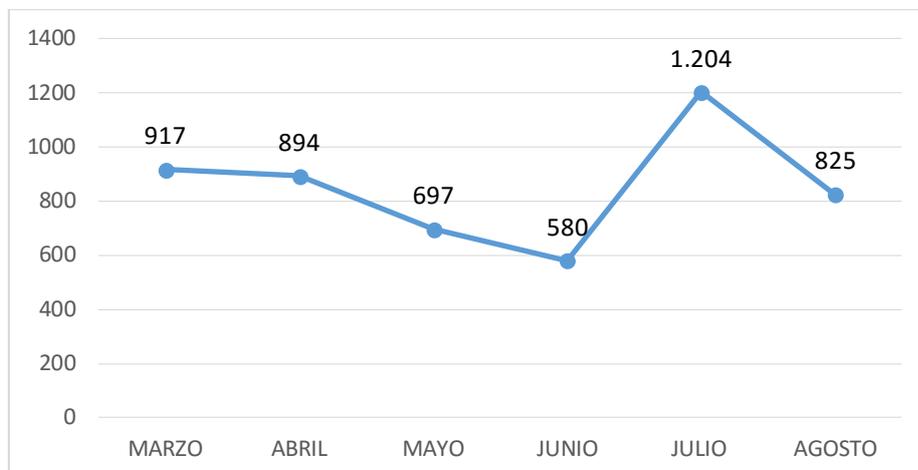
Fuente: Tigo Sucre, 2016

Se logró incrementar la venta de Chip de Recuperación por motivo de que todos los usuarios que tenían el chip 3 g migraron a su línea a un chip LTE.

Gráfico N° 11. Histórico de ventas de Recuperaciones

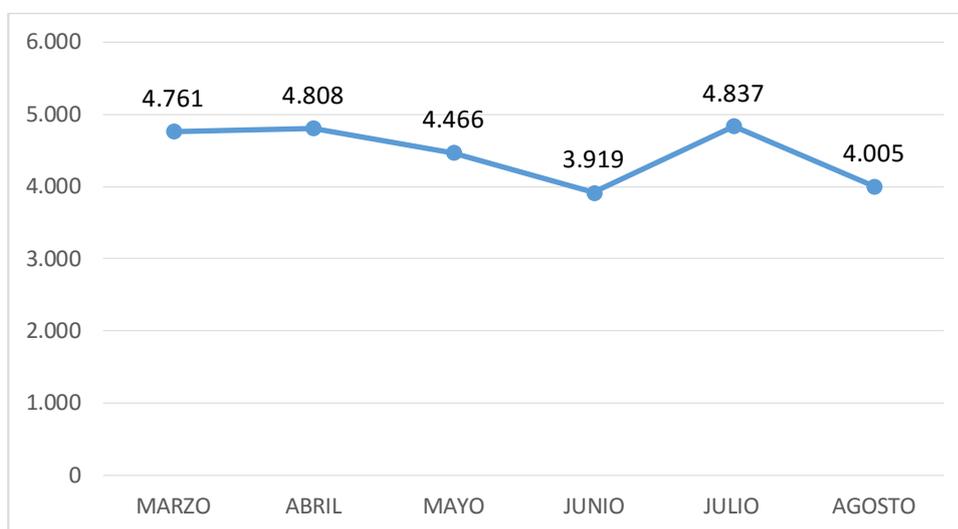
Fuente: Tigo Sucre, 2016

Se puede observar un incremento constante en las recuperaciones que realizan los PDAS con las líneas de sus clientes.

Gráfico N° 12. Histórico de ventas de Gross Pre Pago PDV

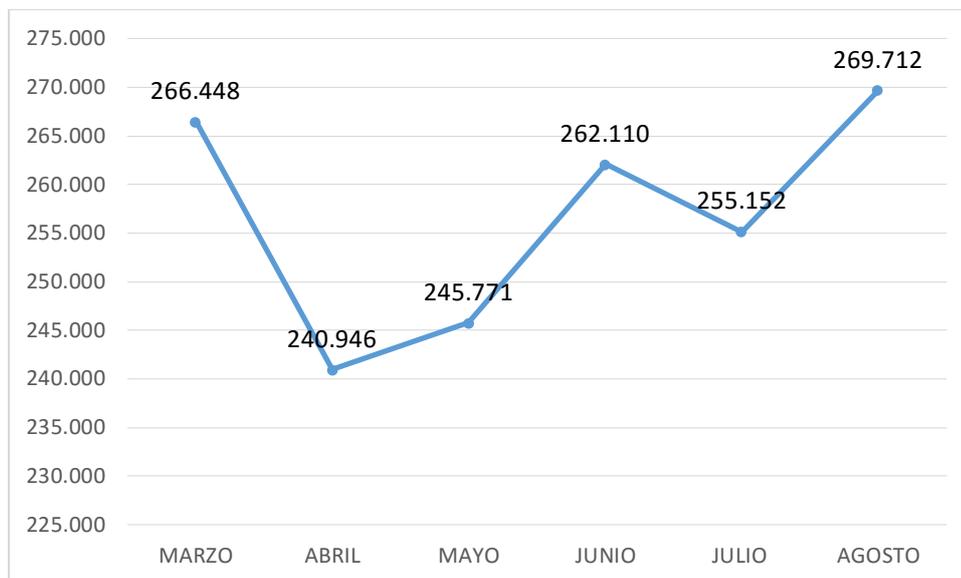
Fuente: Tigo Sucre, 2016

En el mes de Julio se ve un incremento en la generación de nuevas líneas prepago debido a actividades realizadas junto a la fuerza de Ventas del Dealer que se tuvo en la ciudad ofertando los Sim Cards.

Gráfico N° 13. Histórico de ventas de Gross Pre Pago PDA

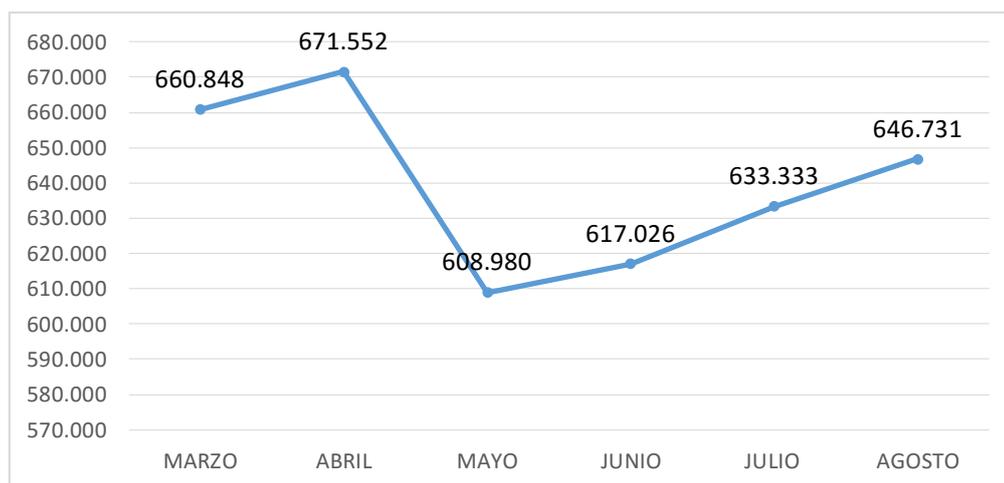
Fuente: Tigo Sucre, 2016

En el mes de Julio se ve un incremento en la generación de nuevas líneas prepago debido a actividades realizadas junto a los PDAs que se tuvo en la ciudad ofertando los Sim Cards.

Gráfico N° 14. Histórico de ventas de Recarga Epin y Tigo Money

Fuente: Tigo Sucre, 2016

En el mes de Agosto se tuvo un incremento ya que se ganó capilaridad en cuanto a puntos vendiendo recarga ya sea Epin o Tigo Money, lo que ayuda a tener más accesibilidad para los clientes finales.

Gráfico N° 15. Histórico de ventas Tarjetas Pre Pago

Fuente: Tigo Sucre, 2016

A partir del mes de Mayo se observa un incremento constante de Tarjetas, mes a mes se va ganando capilaridad de puntos vendiendo tarjetas pre pago.

4.5. COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA

Benchmark de Recargas electrónicas y tarjetas pre pago:

Cuadro N° 5. Recargas electrónicas

RECARGA	CORTES	% DEALERS / MEGA DEALERS	% MAYORISTAS	% GANANCIA AL PDV	FUNCIONALIDAD
	1, 2, 3, 4, 5, 7, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 50, 75, 90, 100, 120, 140, 150, 190, 200, 250, 300 y 350.	10%	No Aplica	8%	Se realiza desde Celular: *888# NUMERO DE PIN * CELULAR * MONTO A CARGAR # LLAMAR
	Cualquier Monto sin decimales	10%	8%	7%	Desde su celular Se envía un mensaje de texto al 505 con la palabra: Totup_codigo que asigna el dealer_591numero de celular_monto
	Cualquier Monto sin decimales	10%	8%	7%	Recarga al Paso:Ej. Cuando el PDV carga un crédito de 100 se le abona Bs. 100 + Bs. 7 de la utilidad en total Bs. 107 La modalidad de envío es. *133*Numero de celular*monto# SEND

Fuente: Tigo Sucre, 2016

Se puede observar que con Tigo la ganancia para el PDV es mayor.

Cuadro N° 6. Tarjetas Pre Pago

TARJETAS	CORTES (Bs)	% DEALERS / MEGA DEALERS	% GANANCIA AL PDV	OBSERVACION
	10,15,20,30,50,100	8%	6%	Ganancia fija sin necesidad de intermediarios y con la ventaja que es el único operador que hace la entrega en el mismo Punto de Venta.
	10	8,50%	5% y 6%	El monto es variable dependiendo la cantidad de compra del PDV
	30,50,90	12%	9% y 10%	El monto es variable dependiendo la cantidad de compra del PDV
	10, 20	8,50%	6 y 7%	El monto es variable dependiendo la cantidad de compra del PDV
	30,50,100	11,24%	9% y 10%	El monto es variable dependiendo la cantidad de compra del PDV

Fuente: Tigo Sucre, 2016

En cuanto a tarjetas prepago observamos que la ganancia para el PDV en las tarjetas de los cortes de 30, 50, 90 y 100 es mayor de Entel y Viva en comparación con Tigo.

Cuadro N° 7. Benchmark Tarifas Pre Pago

OPERADOR	TARIFAS POR MINUTO TELEFONÍA MOVIL PRE-PAGO			SERVICIOS BASICOS EN TELEFONÍA MOVIL Pre-pago				
	Horario Normal	Horario Reducido	Horario Extra reducido	Identificador de llamada	Casilla de Voz	Llamada en Espera	Numero Privado	"Llárame no tengo credito"
	Hrs. 07:00 a 20:59 1,59 Durante el primer minuto. Luego del primer minuto, a Bs 1 el minuto.	Hrs. 21:00 a 00:59 Bs. 1	Hrs. 01:00 a 06:59 Bs. 0,79	Entrate quien te orta llamada identificando el número de la perrona en la pantalla de tu teléfono. <i>Gratis</i>	Las llamadas serán derivadas a casilla de voz cuando tu celular se encuentre fuera de servicio, apaga da fuera de cobertura. <i>Carta de Llamada al *123 Ar. 1.- al minuto</i>	Recibes una llamada mientras retienes la primera. <i>Servicio Gratuito</i>	Tu número no aparecerá en la pantalla de la persona a la cual esta llamando. <i>Servicio Gratuito</i>	Mandar un sms al numero 123 con el numero de la persona que quieres que le llegue el mensaje, ej: 77688880 enviar al 123. El costo de este mensaje es gratuito, solo se puede enviar 5 veces al dia este mensaje.
	Bs. 1,55	Bs. 0,68	Bs. 0,50	<i>Gratis</i>	El costo del servicio, es igual al de una llamada local Bs. 1,55	Servicio <i>Gratis</i>	Servicio <i>Gratis</i>	Salvavivas: llamas al 0000 y marcas el numero al cual quieres que le llegue el mensaje para que te llame
	Bs. 1,20	Bs. 0,54	Bs. 0,40	<i>Gratis</i>	GRATUITO	Servicio <i>Gratis</i>	Servicio <i>Gratis</i>	NO EXISTE

Fuente: Tigo Sucre, 2016

En cuanto a tarifas pre pago Entel tiene las tarifas más económicas.

Cuadro N° 8. Benchmark Internet Móvil Pre Pago TIGO

TIGO				
Paquete	Vigencia	Máximo de Transferencia MB	Precio en Bs.	N° Corto para la compra del Paquete
Internet Tigo Hora	60 Minutos	500	7.00	4646
Internet Tigo Día	24 Horas	1.000	20.00	4646
Internet Tigo Semana	1 Semana	5.000	100.00	4646
Internet Tigo Mes Inicial	30 días	2.000	150.00	1188
Internet Tigo Mes Básico	30 días	4.000	200.00	1188
Internet Tigo Mes Avanzado	30 días	6.000	250.00	1188
Internet Tigo Mes Superior	30 días	10.000	300.00	1188
Internet Tigo Interminable	30 días	20.000	350.00	4646
Datos Pre 70MB	30 días	70	25	8080
Datos Pre 250MB	30 días	250	50	8080
Datos Pre 500MB	30 días	500	75	8080
Datos Pre 1000MB	30 días	1000	100	8080

Fuente: Tigo Sucre, 2016

Cuadro N° 9. Benchmark Internet Móvil Pre Pago ENTEL

ENTEL			
Paquete	Vigencia	Máximo de Transferencia MB	Precio en Bs.
BAM HORA	1 HORA	Ilimitado	5
BAM PREPAGO 90	60 DIAS	90	15
BAM PREPAGO 250	60 DIAS	250	30
BAM PREPAGO 500	60 DIAS	500	50
BAM PREPAGO 1000	60 DIAS	1000	100
BAM PREPAGO 3000	60 DIAS	3000	175
BAM PREPAGO 5000	60 DIAS	5000	239
BAM PREPAGO 700	60 DIAS	7000	269

Fuente: Tigo Sucre, 2016

Cuadro N° 10. Benchmark Internet Móvil Pre Pago VIVA

VIVA			
Paquete	Vigencia	Máximo de Transferencia MB	Precio en Bs.
MODEM HORA	60 Minutos	400	4
MODEM DIA	24 HORAS	1.200	25
MODEM SEMANA	1 Semana	5.000	100
MODEM 30 DIAS	Mensual	20.000	350
MODEM 250	Mensual	250	30
MODEM 500	Mensual	500	50
MODEM 905	Mensual	905	90
MODEM 1900	Mensual	1.900	140
MODEM 3800	Mensual	3.800	180
MODEM 7000	Mensual	7.000	270
MODEM 20000	Mensual	20.000	350

Fuente: Tigo Sucre, 2016

4.6. ANÁLISIS FODA TIGO SUCRE

4.6.1. FORTALEZAS:

- Fuerza de ventas directa e indirecta
- Productos y servicios con características innovadoras
- Estructuración definida de la empresa (misión, visión, valores y objetivos)
- Segmento de mercado bien definido
- Normas de calidad ISO 9001-2015 en el área de distribución
- Amplio conocimiento de mercado
- Habilidades y destrezas por parte del personal

4.6.2. OPORTUNIDADES:

- Demanda predispuesta a productos innovadores.
- Demanda creciente
- Surgimiento de nuevas tecnologías

4.6.3. DEBILIDADES:

- Desacuerdo de decisiones dentro de la organización
- Ausencia de políticas y estrategias para la administración de los recursos humanos del área de ventas indirectas.
- Capacitación insuficiente e inequitativa al personal en temas transversales y en temas especializados.
- Deficiencia en la gestión del comportamiento organizacional.
- Estructura organizacional inadecuada en lo referente al manejo de procesos
- Falta de coordinación y comunicación interna.
- Inadecuada atención al cliente interno y externo en atención al usuario.
- Relaciones públicas deficientes.
- Inadecuado manejo de información.

4.6.4. AMENAZAS:

- Políticas y regulaciones que favorecen a la competencia (ENTEL).
- Competencia con productos y servicios similares y bajo costo
- Alto nivel de imitación y mejoras de ofertas por parte de la competencia
- Cambio de gustos de los consumidores
- Costo de inversión elevado para nuevos sistemas tecnológicos
- Incremento de costos publicitarios.
- Ingreso de nuevos competidores o alianzas estratégicas.

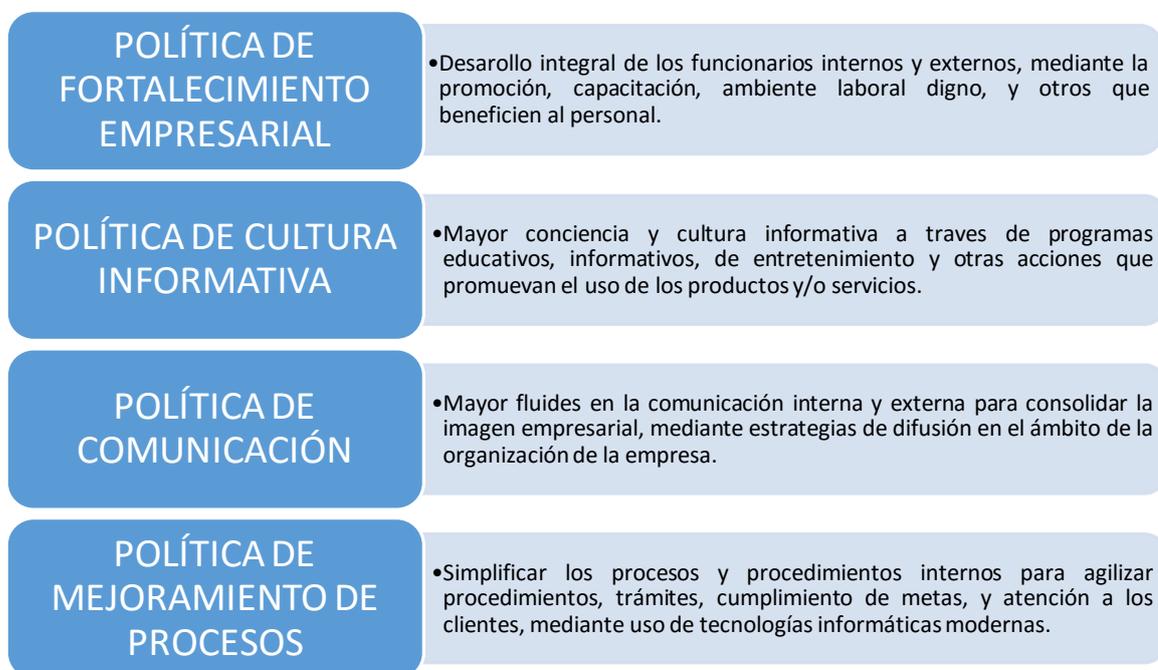
CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. PROPUESTA DE POLÍTICAS

Con el fin de que se minimicen los problemas y posibles estancamientos en las ventas de productos y se incrementen las ventas, la propuesta debe apoyarse en la elaboración y puesta en marcha de políticas organizacionales claras, firmes y continuas en el marco de una visión de mediano plazo. Las políticas que se proponen para la empresa Tigo Sucre, se deben aplicar tanto al área de ventas directas como el de ventas indirectas, y se constituyen en acciones, cursos de acción, directrices y guías de pensamiento que regirán el accionar del personal de la empresa ante diversas situaciones y para el reconocimiento directo e implícito del accionar institucional de manera interna como con los clientes externos, se constituyen en lineamientos que deben seguirse para el desarrollo empresarial.

Gráfico N° 16. Políticas para el área de ventas indirectas



Fuente: elaboración propia, 2017

5.1.1. RUTA ESTRATÉGICA

Se entiende por Ruta Estratégica, el diseño conceptual y la representación causal entre los fines, objetivos y estrategias. Es decir, la Ruta Estratégica establece una relación causa-efecto multidimensional entre fines y medios, así como las interdependencias entre los distintos factores o elementos estratégicos, como la Misión, Visión, los Objetivos Estratégicos y las Estrategias.

Es multidimensional porque un objetivo no se relaciona necesariamente con una sola estrategia y viceversa. Esta metodología, a veces difícil de comprender, va más allá de la lógica de planificación lineal en la cual se establece una cadena rígida donde los Objetivos se cumplen a través de ciertas estrategias independientes entre sí, sin considerar los efectos sinérgicos entre ellas. Para fines de este trabajo, las cuatro estrategias contribuyen paralelamente al logro de los dos objetivos estratégicos las cuales contribuyen de la misma manera al cumplimiento de las políticas que se plantearon anteriormente, sin que exista necesariamente una relación causa efecto individual. Más adelante, se muestran algunas de las interacciones a través de flechas, que no deben interpretarse linealmente, sino como de efectos conjuntos (por ejemplo, el mejoramiento de la capacidad tecnológica de la empresa contribuye a los tres objetivos estratégicos y no sólo a uno).

Por otra parte, en el planteamiento de la Ruta Estratégica, es importante diferenciar los fines o impactos de las políticas, de aquellos resultados atribuibles a la gestión empresarial, traducida en Objetivos.

Gráfico N° 17. Ruta Estratégica



Fuente: elaboración propia, 2017

5.1.1.1. ESTRATEGIA 1: AMPLIAR EL UNIVERSO DE CLIENTES

Entre las recomendaciones para la captación de clientes que recoge el informe destaca el acceso “total” dentro del punto de venta (PDV) y la posibilidad de atenderle de forma ubicua o individualizada. Bajo las siguientes tareas:

- Desarrollar nuevas formas de canal: redes sociales, chat on-line o aplicaciones móviles que premian visitas al PDV, escaparates de tienda habilitados para compras las 24 horas.
- Habilitar cursos introductorios en las tiendas para principiantes en móviles de nueva generación, promociones en canales a partir del conocimiento de datos del cliente o descuentos digitales por visitar la tienda.

Asimismo, el enfoque digital debe extenderse tanto a la venta como a la atención al cliente.

- Eliminar barreras entre canales, de forma que un cliente pueda hacer una consulta o transacción en diversos canales sin necesidad de comenzar de cero en cada uno de ellos.
- Sistematizar una estructura de organización adecuada que defina muy bien los puestos, las responsabilidades, los incentivos y los flujos de información entre los canales (cuando un cliente conoce una oferta durante una visita a un Punto de Venta, investiga los beneficios en Internet).
- Revisar los procesos operacionales y herramientas de soporte es clave para esta nueva visión.
- Eliminar los conflictos entre canales y convertir las interacciones con el cliente en ventas. Así, se deben incentivar los canales en su conjunto, de forma que los objetivos regionales de venta y atención al cliente reflejen el traspaso de clientes entre canales y su conversión.

5.1.1.2. ESTRATEGIA 2: REFORZAR EL SISTEMA DE VENTAS INDIRECTAS

- Definir normas de negocio claras entre los canales para las ventas y atención y la contratación de comerciales en función de habilidades/experiencias que conlleven empatía y conexión con el cliente
- Desarrollar una estrategia digital, aprovechando los ejemplos de las buenas prácticas internacionales adaptadas a la realidad local del operador para finalmente culminar con la implantación del plan de proyecto que dirigirá la transformación, con las tareas, ejecutores, equipos de trabajo e hitos bien definidos.
- Lanzar nuevos productos de alta categoría o bien, la promoción de los que ya forman parte de la gama de una marca sean presentados con campañas que “rompan reglas”.

5.1.2. DEFINICIÓN DE LINEAMIENTOS

Los lineamientos definen de manera general los caminos a seguir para alcanzar los Objetivos. Estos medios, sin embargo, son dinámicos y requieren un abordaje distinto al comúnmente observado.

En este documento se propone reemplazar la lógica vertical de planificación, por una en la que los factores (llámense objetivos o estrategias) se interrelacionan entre sí de manera dinámica y que también se conoce como mapa estratégico.

En la propuesta se deja de lado la metodología de planificación lineal, en la cual a un objetivo corresponde una o más estrategias, sin considerar los efectos sinérgicos entre los medios.

En la vida real las estrategias interactúan entre sí y es muy difícil diferenciar la contribución de una u otra iniciativa para alcanzar los tres Objetivos Estratégicos.

De esta manera, se propone un modelo en el cual no interesa tanto el asociar una estrategia a un objetivo, sino el tener clara la estrategia global de intervención, identificando sus principales componentes o productos estratégicos.

Estos componentes o lineamientos son:

5.1.2.1. LÍNEA DE ACCIÓN 1: CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES

Es necesario que los funcionarios tanto interno como externos aporten con ideas para el mejor desarrollo de la empresa, complementariamente a esto la empresa debe hacer sentir al funcionario como parte de la misma, y que un crecimiento de la empresa, conduce a un crecimiento en el funcionario también.

5.1.2.2. LÍNEA DE ACCIÓN 2: ESTABLECER CONDICIONES PARA QUE EL PERSONAL ALCANCE SU MÁXIMO POTENCIAL

La preocupación por la mejora de las competencias del talento humano en la empresa es una tarea permanente, por lo que esta estrategia es una de las más importantes.

Su vínculo directo lo tiene con la mejora de las capacidades de gestión de Tigo Sucre, pues sin personal debidamente comprometido y calificado, de poco servirán las más modernas tecnologías.

Se trata aquí de relaciones internas fluidas entre el nivel ejecutivo y operativo de la empresa, la jerarquización, los procedimientos, la comunicación interna y externa, la descentralización, la creación de unidades y otros que se indica en su accionar estratégico.

5.1.2.3. LÍNEA DE ACCIÓN 3: AMPLIAR Y MEJORAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Esta estrategia está relacionada fundamentalmente con la puesta en marcha de la actualización tecnológica de los servicios que presta la empresa, que tiene como productos entregables toda una reingeniería de procesos y procedimientos, basada en una plataforma tecnológica con uso intensivo de recursos informáticos.

Esta línea de acción contribuye y se complementa con la Estrategia de Reforzamiento de las Capacidades de Gestión de Tigo Sucre, como se explicó anteriormente.

A través de la actualización, se añadirá valor a los diferentes procesos de rendimiento organizacional en términos de efectividad, transparencia y agilidad soportado por una arquitectura informática flexible y orientada a procesos de negocios, basados en los principios fundamentales de modernidad, amigabilidad, simpleza e integridad.

Por otra parte, esta estrategia comprende también la modernización y mantenimiento de todas las tecnologías de información y comunicación de la empresa, acorde a las necesidades de la población, así como la dotación de la infraestructura física necesaria.

5.1.2.4. LÍNEA DE ACCIÓN 4: ESTABLECER MECANISMOS DE COORDINACIÓN EMPRESARIAL

Es evidente que los esfuerzos de la empresa tendrán mucho mayor impacto en la medida en que coordine sus actividades con diferentes Actores Institucionales y Sociales tanto privados como públicos, tomando en cuenta sus intereses y necesidades.

La empresa deberá desarrollar una estrategia de relacionamiento intensa, por una parte, con entidades públicas y privadas, para desarrollar proyectos de interés común.

5.2. INDICADORES

Cuadro N° 11. Indicadores del Cuadro de Mando para la Gestión de Personas

LÍNEA DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MEDIOS
1. Contribuir al desarrollo de estrategias comerciales (mejorar la calidad en la prestación de los servicios y a alcanzar tarifas justas).	Indicadores de calidad de los servicios de Telecomunicaciones, conforme a estándares establecidos por la ATT además de otra normativa.	Mejorar	Resoluciones Regulatorias y normativa específica donde se establecen estándares de calidad. Asimismo, deberán considerarse los nuevos estándares de calidad que se generen.
	Tasa de crecimiento de los reclamos según su tipología	Disminución en el tiempo entre 30 y 45 minutos	Datos sobre reclamos directos, reclamos de segunda instancia y/o denuncias recibidas
	Participación en el mercado de las telecomunicaciones	Incrementar con un 0.5% por mes	Estudios de Mercado
2. Establecer condiciones para que el personal alcance su máximo potencial (Optimizando la atención de los reclamos, protegiendo los	Reclamos de segunda instancia atendidos en el plazo	Menor, 30% con relación al mes pasado	Registros Internos
	Tiempo promedio de duración de un reclamo de segunda instancia	Disminución en el tiempo	Registros Internos
	% de reclamos directos atendidos por los funcionarios	Disminución del porcentaje	Registros Internos

derechos de los clientes)	Índice de satisfacción del personal	Mejorar en el tiempo	Encuesta de percepción
	Índice de clima organizacional	Mejorar en el tiempo	Encuesta de percepción y de cada componente del clima organizacional
	% de personal especializado	En función a las necesidades	Registros Internos
	Horas de capacitación por funcionario	Al menos 40 horas	Registros Internos
3. Ampliar y mejorar los sistemas de información (Desarrollo de las tecnologías de Información para la atención a los usuarios.)	Satisfacción del usuario en lo referente a atención directa mediante las TIC's	Mejorar	Estudios de Mercado
	% de procesos concluidos en el tiempo previsto	100%	Registros internos
	Tiempo promedio de duración de procesos	Disminución progresiva	Registros Internos
4. Establecer mecanismos de coordinación empresarial.	Índice de disponibilidad de tecnología	Incremento en el tiempo	Registros Internos
	Información oportuna y respaldada	Incremento en el tiempo	Registros Internos
	Satisfacción del usuario en lo referente a atención directa mediante las TIC's	Incremento	Registros Internos
	Índice de transparencia (% de información transparentada a los accionistas y clientes según corresponda)	Incremento	Registros Internos

Fuente: elaboración propia sobre la base del análisis FODA

La implementación del Cuadro de Mando para la Gestión de Personas, se realizará de manera progresiva, puesto que la implementación de algunos indicadores involucra la definición de estándares de calidad, estudios y en otros casos, la conformación de bases de datos internas. Asimismo, la difusión de los indicadores del Cuadro de Mando para el público en general, tendrá en determinados indicadores, ciertos niveles de confidencialidad a fin de evitar efectos negativos en los mercados.

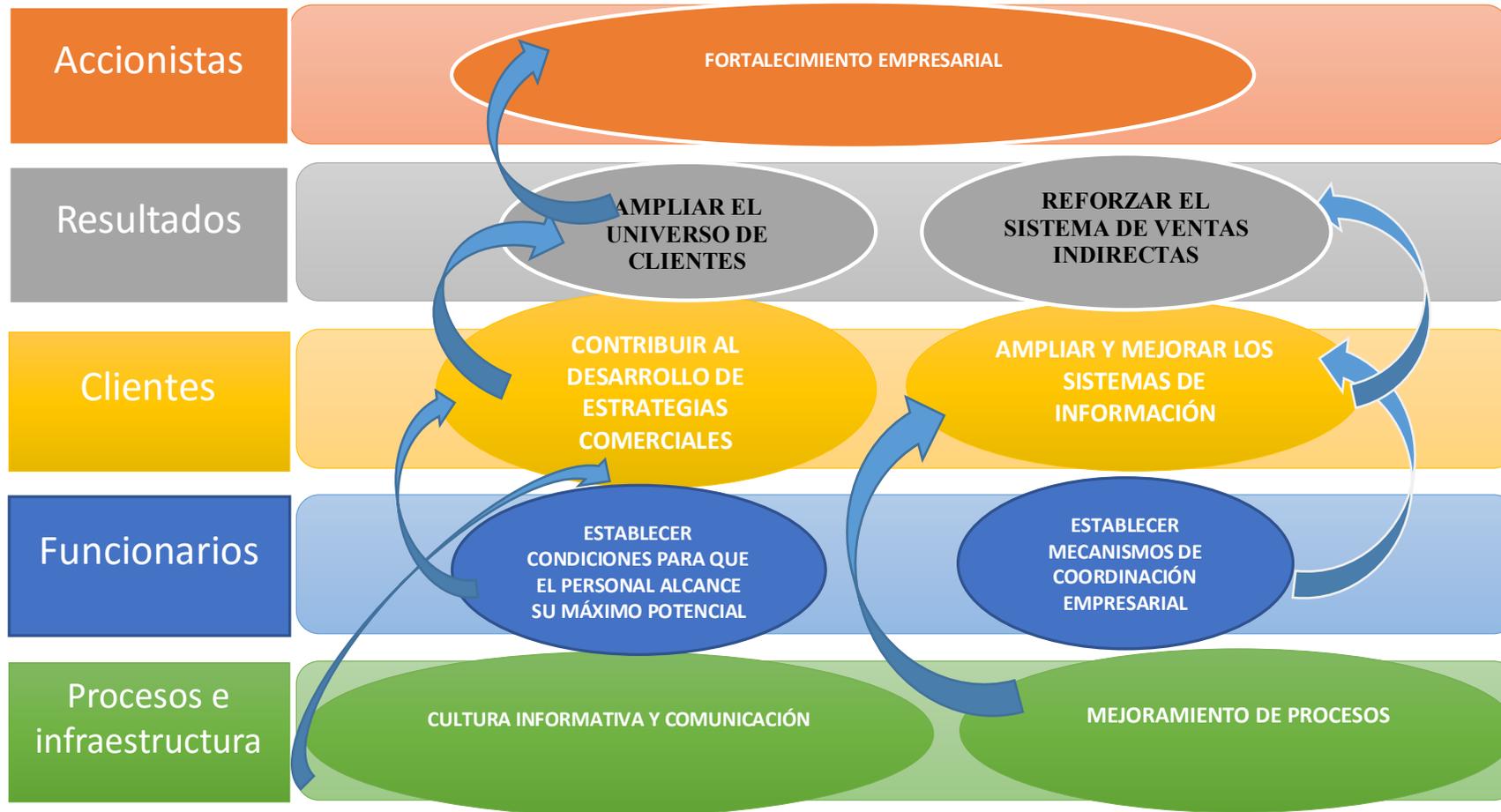
5.3. MAPA ESTRATÉGICO

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC (Balance Scorecard).

Beneficios de tener un mapa estratégico en la compañía:

- La disciplina de crear un mapa estratégico de objetivos relacionados con las cuatro perspectivas involucra al equipo gerencial y ofrece más claridad y compromiso con la estrategia.
- Es sin duda, una poderosa herramienta de comunicación que posibilita que todos los funcionarios entiendan la estrategia y la traduzcan en acciones que puedan llevar a cabo para contribuir al éxito de la empresa.
- Provee de una estructura para las reuniones donde los gerentes pueden ver rápidamente en cuáles aspectos de la estrategia están teniendo éxito y en cuáles no.
- Las relaciones causales permiten a los gerentes probar si la teoría sobre la que se basa su estrategia es válida.

Gráfico N° 18. Mapa Estratégico



Fuente: elaboración propia, 2017

5.3.1. RESULTADOS ESPERADOS

ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS
Contribuir al desarrollo de estrategias comerciales	Capacidad interna para el análisis y formulación de políticas, estrategias y actividades fortalecidas para ampliar el universo de clientes.
Establecer condiciones para que el personal alcance su máximo potencial.	Políticas, sistemas de administración del personal interno y externo ajustados e implantados.
	Personal estable y con las competencias requeridas para el desarrollo de sus funciones.
	Cultura y clima organizacional acorde a expectativas institucionales.
Ampliar y mejorar la capacidad tecnológica, los sistemas de información	Reingeniería conceptual de procesos
	Implantación de procesos.
	Infraestructura tecnológica mejorada
	Infraestructura física y equipamiento ampliada y mejorada.
Establecer mecanismos efectivos de coordinación empresarial	Existen mecanismos efectivos de articulación y coordinación con instituciones y empresas tanto a nivel público como privado.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Al momento de realizar el diseño del marco teórico, se tuvo cuidado de que cada una de las teorías, conceptos y definiciones recopilados, tengan una relación directa con el desarrollo del tema, específicamente de la propuesta.
- Al momento de analizar el contexto de la empresa en la ciudad de Sucre, se observa que existe una gran competencia con el resto de la operadoras telefónicas, pero aun así la empresa ocupa una considerable cuota de mercado en la ciudad con un 29,09%, Entel tiene 55,89% de cuota de mercado y por último Viva con 15,02%.
- En el diagnóstico se observa que tanto los empleados como el gerente de la empresa, están de acuerdo con que ésta está a la vanguardia tecnológica y el ambiente organizacional es dinámico, pero aun así no cuentan con un sistema de políticas y estrategias comerciales a nivel Sucre y sobre todo aplicable al área de ventas indirectas.
- Finalmente se propone un sistema de políticas y estrategias comerciales que se yuxtaponen entre sí, y no siguen una línea directa de tendencia, en la cual una línea de acción o estrategia tiene un efecto en el cumplimiento de otras estrategias o políticas.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación de la propuesta, pues se concluye que es beneficiosa para la empresa, ya que se diseñó tomando en cuenta sus necesidades.
- Se recomienda también realizar estudios de mercado periódicamente, analizando siempre las necesidades y preferencias de los consumidores para ver la efectividad del plan propuesto.
- Se recomienda a la empresa no descuidar a la fuerza de ventas indirectas e invertir más en ella de manera que esto determine la satisfacción en el cliente, y consecutivamente un retorno de las inversiones mucho más alto.
- Analizar la posibilidad de incrementar la competitividad introduciendo al mercado una nueva empresa Distribuidora para el área de Ventas Indirectas.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, Fernando, (2005); Proyecto de investigación; Editorial Epiesteme; 3º edición; México

Armstrong, Gary, (2008);.Principios de marketing; Duodécimo; España;
Stephen Robbins, (2003);.Comportamiento Organizacional; Prentice Hall; España

Anónimo; (2015); Conceptos Administración estratégica; artículo en línea en <http://es.slideshare.net/anthoanaguilar/conceptos-de-administracion-estrategica-9na-ed-fred-r-david>; consultado en agosto del 2015.

Anónimo, (2015); Definición de plan - Qué es, Significado, Concepto; artículo en línea, disponible en: <http://definicion.de/plan/#ixzz3mfd650xA>; consultado en agosto, 2015.

Anónimo, (2015); Definición y clasificación: artículo en línea disponible en <http://aulasdeloeste.blogspot.com/2013/02/definicion-y-clasificacion-de.html> consultado es agosto de 2015.

Anónimo, (2015); Definiciones-de-estrategias; artículo en línea en <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>.

Anónimo, (2015); Desarrollo-de-estrategias-de-empresas y comerciales disponible en [red;http://www.ckmconsultores.com/home/index.php/servicios/desarrollo-de-estrategias-comerciales#sthash.f5bVjmXR.dpuf](http://www.ckmconsultores.com/home/index.php/servicios/desarrollo-de-estrategias-comerciales#sthash.f5bVjmXR.dpuf).

Anónimo, (2015); Estrategias de Posicionamiento: artículo en línea <https://es.linkedin.com/in/oscarfajardo>

Anónimo, (2015); Estrategias por desarrollo por Kotler; artículo en línea <http://ejerciciosdeempresamarketing.blogspot.com/2013/02/estrategias-de-crecimiento.html>.

Gravens, D., (2007); Marketing Estratégico; 8avaedición; Mc Graw Hill; Madrid, España

Karin, Roger, (2007); Marketing Core; 2da edición; Mc Graw Hill; España.

Kotler, Armstrong, (2008); Principios de marketing; Duodécima edición; McGraw Hill; México

Kotler, Philip, (2006); Dirección de marketing; Duodécima; Milenio México.

Kotler, Phillips, (2004); Segmentación de mercados; décima edición; Milenio; México.

Linares, José, (2009); Satisfacción al cliente;; Documento en web, disponible en: ww.crecenegocios.com/la-atención-al-cliente.

McDaniel, (2002); Marketing; 4taedición; México.

Tobar Arias Karina Elizabeth, (2007); Plan Estratégico para la Empresa Rhenanias S.A..

Streiner, George, (2004); Planeación estratégica libro en red de; disponible en: www.faces.dc.uc.edu.ve/libros_digitales/estrategia_de_ventas_LIDERAZGO_Y_MERCADEO.

Heizzer Jay y Render Baeeey, (2009); Principios de Administración de Operaciones, España

Sainz, María, (2002); Plan de marketing en la práctica; Edición, 12ava; Editorial.sic; Colombia

Toledo, Miguel Ángel, (2008); Marketing; 4taedición; México;

ANEXOS

Anexo N 1. Puntos de venta en el Departamento de Chuquisaca

DEPARTAMENTO	PROVINCIA	CIUDAD
CHUQUISACA	ZUDAÑEZ	ZUDAÑEZ
CHUQUISACA	TOMINA	PADILLA
CHUQUISACA	TOMINA	VILLA TOMINA
CHUQUISACA	HERNANDO SILES	MONTEAGUDO
CHUQUISACA	HERNANDO SILES	CANDUA
CHUQUISACA	YAMPARAEZ	TARABUCO
CHUQUISACA	NOR CINTI	CAMARGO
CHUQUISACA	NOR CINTI	SAN LUCAS
CHUQUISACA	BELISARIO BOETO	VILLA SERRANO
CHUQUISACA	SUD CINTI	CULPINA
CHUQUISACA	SUD CINTI	LAS CARRERAS
CHUQUISACA	SUD CINTI	VILLA ABECIA
CHUQUISACA	LUIS CALVO	MUYUPAMPA

Fuente: TIGO Sucre, 2016

Anexo N 2. Productos Tigo Ventas Indirectas

MODEM MIFI



MODEM



TARJETAS PREPAGO





RECARGAS TIGO Y TIGO MONEY



CHIPS Y CHIPS DE RESCATE



Fuente: TIGO Sucre, 2016

Anexo N 3. Puntos de Venta

PDV	Punto de venta que puede vender los siguientes productos: Tarjetas prepago, recarga Epin, recarga Tigo Money, Sim Cards plan pdv.
PDA	Punto de activacion que puede vender los siguientes productos: Sim Cards, modem LTE, modem 3,5g, Tarjetas prepago, recarga Epin, recarga Tigo Money.
PDS	Punto Smart Pre que puede vender los siguientes productos: Smart Pre, Sim Cards, Tarjetas prepago, recarga Epin, recarga Tigo Money, Sim Cards plan pdv.
PTM	Punto Tigo Money que puede vender los siguientes productos: Envios y retiro de dinero electronico, Sim Cards, modem LTE, modem 3,5g, Tarjetas prepago, recarga Epin, recarga Tigo Money.
PTS	Punto Tigo Star que puede vender los siguientes productos: Tigo Star pre pago y post pago, Sim Cards, modem LTE, modem 3,5g, Tarjetas prepago, recarga Epin, recarga Tigo Money.

Fuente: TIGO Sucre, 2016

Anexo N 4. Entrevistas al Gerente Comercial y funcionarios de ventas indirectas

1. ¿Cuáles cree usted que son los factores para que la empresa haya logrado posicionarse en el mercado local y nacional?
2. ¿Cuál cree usted que es la razón por la que la compañía TIGO es muy competente en el mercado?
3. ¿La empresa realiza sus inversiones tomando en cuenta que tipo de aspectos?
4. ¿Cómo se encuentra la empresa tanto en lo institucional, organizativo como en el aspecto financiero?
5. ¿Cuáles son los factores que intervienen en la situación actual en la que se encuentra la empresa, tomando en cuenta lo institucional, organizativo y financiero?
6. ¿Cuál es elemento clave para la compañía, dado el sector en el que se desenvuelve?
7. ¿Cómo observa usted a sus pares competidores, como es el caso de Entel y VIVA?
8. ¿Cree usted que es importante que se implemente un sistema de políticas y estrategias para el área de ventas indirectas?

Fuente: Elaboración propia, 2016