

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Como es evidente la actividad económica a nivel mundial tuvo impactos negativos debido a la pandemia, los efectos fueron diferentes en cada país a nivel social, pero sobre todo afectó a los hogares con poblaciones en condición de vulnerabilidad. Y por supuesto nuestro país no fue la excepción de lo anterior, registrando variaciones negativas del producto interno bruto.

Esto tiene que llevar al sector empresarial privado a abocar todos sus esfuerzos a la unidad de su tejido empresarial, esto tiene que ser importante para lidiar con las medidas dictadas por el Gobierno de turno, y sumado con el sector público trabajen en políticas públicas que permitan generar la reactivación económica.

Por ello es importante que las Federaciones Empresariales, ejecuten análisis de factores internos y externos, que permitan evaluar la situación actual con las empresas, con el fin de disminuir la incertidumbre generada por los constantes cambios del entorno y crear planes de acción que solucionen problemas como la desafiliación y a su vez, aprovechar las potencialidades que poseen, estableciendo propuestas de acciones que potencien, retengan Cámaras asociadas, fortalezcan habilidades y competencias de liderazgo, que permitirán representar debidamente los intereses de sus sectores, promoviendo y mejorando las gestiones de las organizaciones, aumentando capacidades de incidir en el diseño y orientación para lograr el proceso económico y desarrollo productivo.

El presente proyecto de investigación contiene el planteamiento del problema, que ha surgido de una investigación exploratoria, el problema y la hipótesis, así mismo este proyecto de investigación se precisó el objetivo general que consiste en: ***“Determinar los factores interno y externos que están incidiendo en la desafiliación de las Cámaras asociadas a la Federación de Empresarios Privados de Tarija”***.

La realización de la investigación presenta relevancia social y académica, dado que podrá contribuir a comprender mejor el fenómeno de la desafiliación de Cámaras asociadas a la Federación de Empresarios Privados de Tarija.

Para llevar adelante la investigación en el acápite referido a la metodología de investigación se detallan las fuentes primarias y secundarias.

1.1. ANTECEDENTES

Antecedentes de Estudio

A nivel Internacional

Jhon Alejandro Bernal Castro, Diana Marcela Calderón Bolívar, Paula Andrea Borrero Herreño (2020): en la tesis titulada “*Análisis de factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las Mipymes del sector comercial en Girardot*”, Colombia. Se realizó un análisis de los factores internos y externos que permitió evaluar la situación de las empresas, donde se logró disminuir la incertidumbre generada por los constantes cambios del entorno y la creación de planes de acción que solucionaron sus principales problemas y a su vez, aprovecharon las potencialidades que poseían.

En las distintas variables de incidencia de desarrollo y crecimiento de las MiPymes, se hizo necesario tener conocimiento de estas; donde estableció el enfoque de las organizaciones e identificación de sus fortalezas y aspectos de mejora. Se tuvo en cuenta la reacción con, “un diagnóstico rápido y preciso que permitió a una organización tomar a tiempo las decisiones y hacer los ajustes necesarios para poder enfrentar adecuadamente los desafíos de posicionarse, mantenerse y adquirir ventajas competitivas en los mercados en que opera”

Para el método de investigación se utilizó el método descriptivo para establecer el nivel de competitividad, tecnología y eficiencia que existía en las MiPymes comerciales de Girardot, se usó también como herramientas de recolección datos cualitativos, las cuales permitieron establecer los principales problemas, así como sus causas y consecuencias dentro de las organizaciones.

Finalmente, la propuesta de investigación implementada fue a partir del análisis de factores, se identificaron las variables que permitieron el posicionamiento de las MiPymes del sector comercio en Girardot, las cuales fueron plasmadas en matrices de direccionamiento estratégico como PCI (perfil de capacidad interna) y POAM (perfil de oportunidades y amenazas), con estas se implementó las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se evidenciaron en las MiPymes, las cuales se plasmó finalmente en la matriz DOFA para el planteamiento de estrategias corporativas.

Neira Arenas, Edgar Yón (2017): en su tesis “*Factores internos y externos que influyen en la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Tacna*”, Perú.

La investigación tuvo como objetivo, determinar en qué medida los factores internos y externos influyen en la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Tacna.

La investigación fue de tipo básica, cuantitativa, con diseño no experimental y correlacional. Para la calidad del servicio se utilizó un cuestionario validado SERVQUAL de 22 ítems y para factores internos y externos se diseñó un cuestionario con 14 ítems. Los resultados de la calidad dieron una puntuación global de -2,17 puntos (bajo nivel).

El análisis dimensional proporcionó brechas negativas (empatía -2,38, capacidad de respuesta -2,37 y fiabilidad -2,32). Entre las áreas de servicio, la Subgerencia de Transporte Público y Tránsito fue la unidad orgánica con más bajo nivel. El análisis de los factores externos reveló que el 46 % de los usuarios provienen del distrito de Tacna, que el 67,2 % es de sexo masculino, que el 62,1 % tiene estudios técnicos y/o secundarios, y que el 38,8 % tiene edades entre 30 y 41 años.

En conclusión, se demostró que los factores internos y externos influyen en las expectativas y percepción de la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Tacna.

A nivel Regional

Rodríguez Mamani Marcelo (2002): en su tesis “*Identificación y análisis de los factores internos y externos sobre el reducido rendimiento económico del Grand Hotel Tarija S.R.L, Tarija*. Consistió en la realización de un diagnóstico del gran hotel Tarija para determinar las causas por las cuales se estaba obteniendo un bajo nivel de utilidades, de modo, que en el mismo se contribuyó a que esta empresa, que en su momento tropezaba con problemas pueda superarlos exitosamente. Dicho diagnóstico, abarcó aspectos cuantitativos y cualitativos, internos y externos que constó de cuatro partes:

La primera parte comprendió el esquema, que detalla la fundamentación teórica del tema, el planteamiento de la problemática, la formulación de los objetivos y las preguntas de investigación, que constituyó como la base del trabajo de investigación. La segunda parte contempló el desarrollo de seis capítulos que contenían los lineamientos conceptuales acerca de la empresa a estudiar y las herramientas a utilizar, que respondieron y guiaron al posterior diagnóstico o estudio de la empresa.

En el primer capítulo, se estableció la introducción del diagnóstico a realizar, señalando la necesidad de su importancia y los resultados que se esperaban obtener.

El segundo capítulo, se refirió a los aspectos inherentes a la empresa hotelera, su actividad, sus categorías, los servicios de rubro, la demanda y sus características.

El tercer capítulo, describe las características e importancia de la información a obtener y utilizar en el diagnóstico de los diferentes aspectos del hotel.

En el cuarto capítulo se analizó la influencia de las condiciones del entorno o medio ambiente en el que operaba la empresa y las formas de previsión, que fueron fundamentales para conocer, el momento de medir y evaluar los resultados.

En el quinto capítulo, se describió la administración hotelera, conceptos y teorías sobre la eficiencia de la organización y formas de conducción, que sirvió de respaldo y guía en la evaluación posterior sobre el desempeño administrativo.

El sexto capítulo, proporcionó los métodos y técnicas necesarios que sirvieron de sustento teórico y conceptual para aplicar el análisis económico financiero.

Antecedentes de la institución

La Federación de Empresarios Privados de Tarija (F.E.P.T) fue fundada el 20 de septiembre del 2011 y cuenta con personalidad jurídica reconocida mediante R.A. N° 133/2012 del 09 de mayo de institución de derecho privado, sin fines de lucro, establecida como asociación civil, que desarrolla actividades gremiales y representa al sector empresarial privado del Departamento de Tarija. La FEPT no desarrolla actividades políticas partidarias; sin perjuicio de ejercer las funciones que le atribuya, concesione o delegue el estado.

La FEPT es la máxima organización empresarial del Departamento de Tarija y, en la actualidad, está conformada por cinco cámaras empresariales que, en conjunto, agrupan a aproximadamente 340 empresas formales – entre micro, pequeñas y grandes – generando alrededor de 5.100 empleados directos y 25.500 empleos indirectos.

La FEPT representa y defiende los intereses de sus miembros y de la comunidad empresarial en el ámbito departamental, nacional e internacional. Promueve condiciones favorables para el desarrollo de la actividad empresarial privada y participa activamente en el desarrollo económico y social de Tarija.

Cámaras Afiliadas

- ❖ **Cámara Hotelera de Tarija (C.H.T.)**
- ❖ **Asociación Nacional de Industriales Vitivinícolas (ANIV)**
- ❖ **Cámara Departamental de la Construcción (CADECO)**
- ❖ **Cámara de Industria, Comercio y Servicios de Tarija (CAINCOTAR)**
- ❖ **Asociación de Surtidores de Sur (ASOSUR)**

Objetivos Principales

- Representar, precautelar y promover los intereses de la actividad privada en función del bienestar colectivo y del desarrollo económico y social de Tarija.
- Promover y difundir en la opinión pública los principios de la libertad de empresa y la economía de mercado.
- Estimular la cooperación de las actividades empresariales privadas con el sector público.
- Promover relaciones y mantener diálogo con todos los sectores del país.

- Promover relaciones entre los sectores empresarial y laboral, para buscar el equilibrio social.
- Lobby empresarial ante autoridades regionales, nacionales e internacionales.
- Promover relaciones con organismos internacionales y con agencias especializadas de gobiernos extranjeros.
- Promover relaciones con organismos similares de otros países.
- Coordinar los intereses y propósitos comunes del sector privado en general e intervenir, a solicitud expresa de cualquier afiliado, en la solución de sus problemas y en las discrepancias que pudieran suscitarse entre las entidades que la conforman, sin que ello signifique limitación de sus autonomías.
- Fomentar el perfeccionamiento de las técnicas de dirección, administración y productividad, así como estimular la capacitación y el adiestramiento en todos los niveles de la actividad empresarial privada.
- Fortalecer su estructura institucional y económica, así como la de sus organizaciones afiliadas.
- Recopilar y difundir entre sus miembros y la opinión pública información relativa a la economía en general y a la actividad privada en particular.
- Promover la organización de entidades empresariales de carácter nacional en aquellas actividades en que aún no estuvieran constituidas.
- Estudiar todo tipo de asuntos que afecten a la empresa privada y acordar la posición de la misma, estableciendo las líneas de acción común de las organizaciones afiliadas.
- Elaborar recomendaciones en materia socio-económica, especialmente las referidas a los asuntos que confronten la actividad privada, a la política económica general y a todo tema de interés nacional.
- Establecer y facilitar los servicios de interés común o específico que requieran las organizaciones afiliadas.
- Sustentar y fomentar la solidaridad entre sus miembros, en el ejercicio de las actividades empresariales y gremiales.

Comité Ejecutivo de la FEPT

Cuadro No 1 Miembros del Comité Ejecutivo de la FEPT

DIRECTORIO	CÁMARA	CARGO
Marcelo Américo Romero Llanos	CADECO	Presidente
Lido Daniel Beccar Diaz	CAMARA HOTELERA	1er Vicepresidente
Miguel Fernando Galarza Castellanos	ANIV	2do vicepresidente
Rolando Alfonso Surriable Vallejos	CADECO	Tesorero
Marina Estela Ruiz Baldivieso	CAINCOTAR	Secretaria General
Luis Adam Michel Mendoza	CADECO	Director 1
Maria del Carmen Araujo Rosso	CAINCOTAR	Directora 2
Neida Narvaez Baldivieso	CAMARA HOTELERA	Director 3
Moises Hidalgo Aban	ASOSUR	Director 4

Fuente: FEPT

1.2. JUSTIFICACIÓN

Este estudio se realizará en base a teorías y estudios confiables, dando sustento y fundamentación a los hallazgos de la investigación concernientes a la variable de estudio, la cual está fundamentada y explicada. Se utilizarán métodos de investigación descriptiva, con la información recolectada se desarrollará la realidad problemática, antecedentes y marco teórico.

Para la investigación, se podrá obtener y rescatar información relevante, con la elaboración de instrumentos de análisis, para deducir los factores internos y externos, y con el propósito de tener más información necesaria sobre la problemática actual del objeto de investigación. Esta investigación se realizará con la expectativa de demostrar la hipótesis, a raíz de la situación problemática planteada.

Justificación Científica

El presente trabajo de investigación permitirá analizar conceptos, modelos, herramientas y técnicas inherentes al tema central de investigación, enfocados en el análisis de variables o factores que influyen en la desafiliación de Cámaras asociadas, además permitirá a la Federación de Empresarios Privados de Tarija conocer su entorno desde un punto de vista técnico de la investigación, donde se podrá generar un documento de investigación científica que va colaborar en posteriores trabajos.

Justificación Práctica

Los resultados que se obtendrán mediante el proyecto de investigación de grado “Análisis de los factores internos y externos que inciden en la desafiliación de las Cámaras asociadas a la Federación de Empresarios privados de Tarija”, serán un aporte significativo para el fortalecimiento institucional de la institución, consolidando una gestión eficiente y eficaz para el entorno empresarial tarijeño, en la aplicación del análisis de manera directa a los asociados e indirectamente al tejido empresarial de la ciudad de Tarija.

Justificación Social

El sector privado es un agente económico muy importante que aporta en el desarrollo económico y social del departamento. Es por eso que con el fin de ofrecerle a la FEPT una salida viable de sostenibilidad social ante la coyuntura actual de crisis sanitaria que afecta en gran medida a las asociaciones empresariales, se propone delinear un análisis para saber qué factores internos y externos inciden en la desafiliación de las Cámaras asociadas a la Federación de Empresarios Privados de Tarija.

También en este sentido este análisis de factores internos y externos, en su aplicación en la FEPT contribuirán al conocimiento de la percepción y grado de satisfacción que tienen las empresas de Cámaras Empresariales activas y pasivas ante la institución.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el planteamiento del problema, se ejecutó una investigación exploratoria basada en métodos de recolección de datos no estructurados, información generada por la empresa, entrevistas con las personas que toman decisiones en la organización e información secundaria.

DATOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

En el departamento de Tarija de acuerdo a los datos obtenidos de Fundempresa, el comportamiento en cuanto a las inscripciones de empresas podemos observar que en los últimos tres años se ha registrado un decrecimiento, llegando a tener en el año 2020 14.501 empresas inscritas. (ver cuadro N°2)

Cuadro N° 2 Inscripción de empresas por gestión según departamentos 2016 a 2021

Bolivia: Inscripción de empresas por gestión según departamento, 2016 – 2021(1)
(En cantidad de empresas)

DEPARTAMENTO	2016	2017	2018	2019	2020	2021(1)
Santa Cruz	6,185	5,837	8,561	5,583	4,747	449
La Paz	5,799	5,739	7,594	5,704	4,689	401
Cochabamba	3,149	3,407	4,726	2,936	2,311	231
Oruro	829	860	1,019	791	622	59
Potosí	714	775	1,124	779	561	56
Tarija	905	778	1,443	746	551	52
Chuquisaca	773	713	976	621	527	83
Beni	691	636	775	506	354	22
Pando	166	137	242	159	139	14
TOTAL	19,211	18,882	26,460	17,825	14,501	1,367

Fuente: Funde Empresa

Como podemos observar en el cuadro N° 2, el entorno empresarial en el departamento de Tarija se vio afectado de gran manera por la crisis económica del 2019 y posteriormente por la pandemia en el año 2020, es por eso que actualmente Tarija tiene una disminución en cuanto a inscripción de nuevas empresas, y es el tercer departamento con mayor tasa de empresas cerradas en Bolivia (1,48).

Esto muestra que la recuperación de las empresas en sectores económicos, se han visto afectadas por un mal entorno macroeconómico, por tasas de crecimiento negativas, falta de inyección de liquidez, aumento del contrabando, e insuficientes políticas que garanticen la recuperación de los niveles de consumo y la situación financiera que atraviesan las empresas.

Esta situación también ha desencadenado que la Federación de Empresarios Privados de Tarija esté enfrentado desafíos relevantes y presentes, con sus Cámaras asociadas.

Con el propósito de comprender la situación actual que está atravesando la Federación de Empresarios Privados de Tarija y las diferentes Cámaras, se ha realizado una entrevista con la Gerente General de la FEPT, Lic. Andrea Patricia Vargas Cazón y también a los representantes de algunas Cámaras asociadas, de donde se destaca los siguientes puntos:

- Las empresas de las Cámaras afiliadas que hacen uso a los servicios que proporciona la FEPT son un número reducido, debido fundamentalmente a la falta de información, socialización e interés.
- Parte del asociado manifiestan estar insatisfecho, pero no hacen conocer sus motivos directamente a la institución.
- La FEPT a pesar que dé tiene un objetivo como es el de incrementar el número de Cámaras Empresariales, hasta ahora no tiene ningún plan de acción para lograr ese objetivo.
- Escaso sentido de pertenencia por parte de las Cámaras asociadas.
- Falta de compromiso de las Cámaras asociadas en cuanto a asistencias de reuniones y en sus obligaciones con la Federación de Empresarios Privados de Tarija.
- Retrasos y falta de pagos de las Cámaras asociadas que tienen con la Federación de Empresarios Privados de Tarija.
- Existe la amenaza de que Cámaras asociadas activas actualmente se desafilien.
- Inexistencia de un levantamiento de datos, para medir el grado de satisfacción de las Cámaras asociadas.
- La generante y los representantes coinciden en la preocupación por la desafiliación o licencia inactiva temporal solicitada por las Cámaras asociada, mencionan que las causas son claramente la falta de liquidez que están atravesando las empresas por la crisis económica.

Asimismo, se pudo dialogar con algunos socios de diferentes Cámaras donde se obtuvo información cualitativa que no representa a todas las cámaras, sin embargo, nos da una pauta de que es lo piensan los socios.

- Satisfacción es a medias puesto que, si bien las Cámaras ofrecen beneficios mediante los diferentes servicios ofertados, no sienten que la atención sea suficiente desde un punto de vista económico, ya que la crisis económica que están atravesando les imposibilita cumplir con sus obligaciones y creen que podrían tener más alternativas en relación a los pagos y también tener un mayor apoyo para sus empresas.
- Los socios potenciales perciben que para poder afiliarse es un trámite burocrático y que no están bien informados en relación a las diferentes Cámaras.
- Algunas empresas no hacen uso de los servicios porque no los necesitan en su mayoría por falta de información.
- La comunicación de las Cámaras con sus empresas afiliadas es poco fluida.
- Deficiencia en la socialización y promoción, de los servicios y beneficios que brinda la FEPT.
- Escasa información o comunicación por parte de la FEPT a las Cámaras asociadas.

1.3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Ante las situaciones expuestas se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿DE QUÉ MANERA LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS ESTÁN INCIDIENDO EN LA FALTA DE COMPROMISO, DESAFILIACIÓN Y ESCASO SENTIDO DE PERTENENCIA DE LAS CÁMARAS ASOCIADAS A LA FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS PRIVADOS DE TARIJA?

1.4. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN (Hi)

LA DESAFILIACIÓN DE LAS CÁMARAS ASOCIADAS A LA FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS PRIVADOS DE TARIJA ESTÁ RELACIONADA AL FACTOR EXTERNO FALTA DE LIQUIDEZ, Y A LOS FACTORES INTERNOS ESCASO SENTIDO DE PERTENENCIA Y FALTA DE COMPROMISO.

1.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Y1= Desafiliación

1.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE

X1= Falta de Liquidez

X2= Escaso sentido de Pertenencia

X3= Falta de Compromiso

1.5. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación, se pretende alcanzar los siguientes objetivos general y específicos:

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

“DETERMINAR LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE ESTÁN INCIDIENDO EN LA DESAFILIACIÓN DE LAS CÁMARAS ASOCIADAS A LA FEPT”

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcanzar el objetivo general, se presentan los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis que permita conocer el entorno externo relacionado a la actividad Empresarial de la FEPT.
- Realizar un análisis interno, que permita obtener un diagnóstico sobre cada una de las variables relevantes que afectan la situación de la FEPT.
- Analizar los factores externos e internos de mayor prevalencia entre los afiliados a la FEPT, que tienen su impacto en la fidelización de los miembros.
- Formular acciones que permitan mejorar la retención de las Cámaras asociadas a la FEPT.

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Definido y formulado el problema de estudio, objetivos generales y específicos que sustentan el presente proyecto de investigación, se hace necesario establecer la Metodología de la Investigación en el cual incluye el tipo de investigación o estudio, métodos o técnicas, diseño de investigación, población, muestra y fuentes de información. Estos son procedimientos lógicos, técnicos y operacionales implícitos, que tienen la finalidad de descubrir, analizar los supuestos del estudio y construir datos a partir de conceptos teóricos operacionales.

1.6.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN O ESTUDIO

En primera instancia para la elaboración del trabajo de investigación se utilizó el enfoque cualitativo, tomando en cuenta el diseño de investigación exploratorio, realizando un análisis con las personas que toman decisiones, a través de entrevistas y un análisis con un número reducido de socios de diferentes Cámaras afiliadas a la Federación de Empresarios Privados de Tarija a través de un sondeo de opinión, donde dicho análisis nos permitió tener una mayor penetración y comprensión del problema a desarrollar.

Posteriormente, se desarrollará el enfoque cuantitativo, donde se realizará un diseño de investigación descriptivo, esto debido a la naturaleza del problema, con la finalidad de conocer el comportamiento y la percepción de las empresas de las Cámaras afiliadas a la FEPT acerca de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de la FEPT y como así también los servicios que ofrece, la misma en la ciudad de Tarija.

1.6.2. MÉTODOS O TÉCNICAS

Se emplearán las siguientes técnicas e instrumentos que nos ayudará en la recolección de datos de nuestro proyecto:

Encuesta: Este método se aplicará a una muestra de población que pertenecen a las empresas de Cámaras afiliadas y no afiliadas a la FEPT en la ciudad de Tarija realizando un cuestionario con una variedad de preguntas estructuradas.

Entrevistas: Se hará uso de entrevistas no estructuradas dirigidas a los representantes de diferentes Cámaras y también a la Gerente General de la Federación de Empresarios Privados de Tarija.

Escala de medición: Se aplicarán técnicas de escalas comparativas y no comparativas, como ser: Likert y diferencial semántico.

1.6.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se utilizará el diseño: No Experimental, transversal (debido a que los mismos se recogerán en un solo momento) y descriptivo.

- No experimental, porque se realizó sin operar premeditadamente las variables, es decir, se observará el fenómeno tal como se encuentra dentro de su contexto.
- Es Transversal, Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede en el momento.
- Descriptivo, porque sólo se describió las partes más relevantes de las variables en estudio, solamente se observarán los fenómenos tal como se darán en su contexto normal y así serán analizados.

1.6.3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

La población del presente estudio contempla el estudio del tejido empresarial de la ciudad de Tarija, específicamente a las empresas de las Cámaras afiliadas a la Federación de Empresarios Privados de Tarija de los distintos sectores, durante las gestiones 2017 a 2021 en este periodo la FEPT estaba compuesta por diez Cámaras Empresariales, donde se tenía registrado en la base de datos un total de 1000 empresas.

MUESTRA

Para la realización de la presente muestra se tomará como población a las empresas de las Cámaras afiliadas a la Federación de Empresarios Privados de Tarija de los distintos

sectores, durante las gestiones 2017 a 2021, el cual se contaba con un total de 1000 empresas según base de datos.

1.6.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes fuentes de información para enriquecer y sustentar la hipótesis planteada a partir de la validación de los datos recolectados.

Para esto se emplearon:

-Fuentes primarias: Por medio del diseño y aplicación de la entrevista como método cualitativo de recolección de información, para hacer interpretaciones, análisis e identificación de variables, factores, características, detalles y demás particularidades de las variables estudiadas, donde se profundiza en el contenido, que permiten sustentar la hipótesis planteada y a su vez dar veracidad a la información planteada.

- Fuentes secundarias: A través de la consulta de bases de datos educativas como Dialnet, Scielo y demás bases de datos con acceso desde bibliotecas, folletos, páginas web, artículos mediante la investigación de autores y libros que enriquecen la hipótesis planteada a través de la información y datos estructurados que estos aportan.

1.7. DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

Para la delimitación de la investigación se tienen los siguientes alcances:

1.7.1. GEOGRÁFICA

El presente trabajo se realizará en el departamento de Tarija, en el área urbana de la ciudad de Tarija – Provincia Cercado.

1.7.2. TEÓRICA

El trabajo se basa en el análisis de los factores internos y externos que inciden en la desafiliación de las Cámaras asociadas a la FEPT.

1.7.3. TEMPORAL

El presente trabajo se va realizar en el periodo, de abril a septiembre de 2022, sin embargo, el análisis histórico e información secundaria, se reconocerá desde las gestiones 2017 a 2021 correspondientes a la FEPT (Federación de Empresarios Privados de Tarija).

1.8. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de esta investigación se cuenta con la disponibilidad de recursos materiales, instalaciones, además de la colaboración de la Gerente General de la Federación de Empresarios Privados de Tarija, Licenciada Andrea Patricia Vargas Cazón quien nos brindara el apoyo para recabar la información necesaria en todas las Cámaras Empresariales afiliadas a la institución.

La investigación será realizada por estudiantes de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho que cursan el décimo semestre de la carrera de Administración de Empresas bajo la modalidad de proyecto de investigación, destinado a analizar y solucionar factores que inciden en la desafiliación de Cámaras Empresariales asociadas a la FEPT.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo es introducir un panorama general de conceptos básicos de las variables, concernientes al análisis de factores internos y externos que inciden en una desafiliación. De tal manera que, con la definición de todos los conceptos relacionados al trabajo de investigación, se pueda tener una clara comprensión de cada uno de ellos.

2.2. DEFINICIONES GENERALES

2.2.1. DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

“El desarrollo empresarial representa el conjunto de acciones para el cambio de una empresa que tiene por finalidad el crecimiento y la mejora de su desempeño, sea aumentando su presencia en el mercado o su competitividad”. González-Díaz, (2014)

“Crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación para el logro de los objetivos empresariales”. Delfín Pozos y Acosta-Márquez, (2016)

El desarrollo empresarial engloba diferentes elementos, con los cuales un empresario puede llevar a su organización al logro de objetivos. No existe un solo concepto o una sola forma de definirlo, pero con el desarrollo empresarial se puede lograr un cambio positivo en las organizaciones mediante el conocimiento de las capacidades y habilidades que tengan el capital humano. Es un proceso mediante el cual el empresario o directivo y su personal adquieren y refuerzan sus habilidades y capacidades, con las cuales favorecen el manejo eficiente de los recursos de su empresa, implementan la innovación de productos y procesos y como resultado de todo esto obtienen el crecimiento sostenible de la empresa.

2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL

Para el autor Mejías (2019), existen varios aspectos importantes que deben existir para tener un buen desarrollo empresarial:

- **Capacitación constante de la parte humana**, para favorecer la productividad y el manejo eficiente de los recursos de la empresa.
- **Cultura empresarial definida**, que son los valores y metas que caracterizan a la empresa y sus miembros.
- **Liderazgo**, para unir los intereses de la organización con los intereses de los individuos.
- **Innovación**, factor clave que permite diferenciar a los mejores del resto.

Al tener una capacitación constante las empresas se mantienen al día con nuevas tendencias, tecnologías y esto les permite estar en vanguardia y evitar ser opacadas por otras empresas.

El Liderazgo, es muy importante en el desarrollo empresarial ya que al contar con una persona que motive y aliente al equipo de trabajo a perseguir un bien en común es más sencillo lograr mayores objetivos y va de la mano con la innovación, ya que es el impulso necesario para sobresalir y lleva a otra escala el posicionamiento de la empresa.

La Organización

Es importante hacer mención sobre la definición de organización dada por Schein (1999) como la “coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícitos, mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de la jerarquización de la autoridad y la responsabilidad”.

Una organización, de la misma manera que el individuo, necesita clarificar sus objetivos y estar dispuesta a pagar el costo que implica la definición de ellos: mercado, calidad de sus productos y servicios, precios, sistemas de promoción de aquéllos, atención de postventa, etc. La integración de los vectores o de las fuerzas individuales en la concientización de las metas de la organización podría dar origen a la clarificación de los objetivos de aquella integración necesaria entre los procesos de desarrollo individual y de desarrollo organizacional.

Drucker (1970) define la organización como “El organismo económico de la sociedad” y como tal ésta sería tan sólo una institución, entre otras muchas (sociedad, familia, escuela, Iglesia, etc.,) que ayudan al hombre a desarrollarse plenamente como individuo; la empresa no puede pretender entonces asumir por y para sí sola las funciones de autorrealización global o integral de la persona humana, pues ésta tan sólo trabaja en ella una parte, quizá la más importante de su vida; en este caso, la empresa es tan sólo una de las instituciones que puede ayudar a desarrollar las potencialidades del individuo, máxime en estas nuevas épocas de gran competencia que exigen una estricta racionalización de sus inversiones.

Organización Empresarial

Una buena organización empresarial depende de procesos y procedimientos que unidos logran los objetivos que se desean alcanzar dentro de una empresa. La organización es el diseño y mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la determinación de los roles que debe cumplir cada persona que integra la empresa, así como de las relaciones que se establecen entre ellas.

El objetivo de la organización es maximizar los resultados que se obtienen de la colaboración, trabajo y relación de todos los integrantes de una empresa Sin duda alguna la organización es la base para la obtención de excelentes resultados, ya que con ellos se logra el alcance del propósito.

Gestión Empresarial

La gestión empresarial se refiere al conjunto de estrategias y actividades que la organización implementa para desarrollar sus negocios y generar utilidades y beneficios económicos; incluye medidas relacionadas con las negociaciones comerciales, la oferta de servicios y productos, el manejo financiero, la proyección y evaluación de inversiones, el manejo de costos, y la implementación de sistemas para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y mejorar los procesos de toma de decisión, entre otros (Gutiérrez & Gottret, 2012).

A su vez, existen cuatro funciones principales de la gestión empresarial: planificar, organizar, dirigir y controlar. Los responsables deben poner en práctica lo que se establezca en cada nivel de gestión.

Los diferentes niveles de gestión arriba mencionados deben funcionar acabadamente entre ellos para que la gestión empresarial se fortalezca en general. La gestión estratégica implica actos o decisiones de largo plazo que afectan a toda la empresa, su visión es global porque considera el entorno externo e interno de la organización; la gestión táctica involucra decisiones de mediano plazo, y vincula la gestión estratégica con la operativa; esta última es de corto plazo y con una visión orientada hacia el interior de la unidad económica, es la responsable de lo que ocurre en el día a día.

Federación Empresarial

Una Federación Empresarial es una organización cupular de un empresariado, que puede representar intereses de miles de emprendedores grande, mediana y pequeños de una región. Estas entidades buscan reivindicar la producción como medio para lograr el desarrollo de la sociedad. A través de sus cámaras u organizaciones afiliadas, que representan a la base empresarial de un departamento o provincia.

Cámaras Empresariales

Son las entidades gremiales del sector empleador que reúnen a empresas de una misma actividad. A su vez, se agrupan en cámaras o federaciones, por sector o región; estas últimas, pueden articularse formando entidades gremiales empresarias de tercer orden. Constituyen la contraparte de los sindicatos en las negociaciones colectivas.

La primera cámara empresarial fue fundada en 1599 en Marsella, Francia. Su función principal, en aquel tiempo, fue la de establecer un foro en el cual sus miembros trataban temas relacionados con sus intereses comerciales. Con el paso del tiempo el gobierno francés reconoció la labor de la cámara, y posteriormente se desarrolló un diálogo cercano entre las partes, favoreciendo las relaciones bilaterales (World Chambers Federation, 2011).

Las cámaras empresariales deben considerarse instituciones ya que existe una correspondencia directa entre los lineamientos del objeto social de las cámaras, establecida en la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, y peculiaridades de la teoría de las instituciones.

2.2.3. TEORÍA DE LAS INSTITUCIONES

La teoría de las instituciones tiene sus inicios de su desarrollo con las contribuciones de las obras de los economistas clásicos como **Adam Smith (siglo XVIII)**, **John Stuart Mill (siglo XIX)** y **Karl Marx (siglo XIX)**, ellos, fueron en buena medida, los pioneros en introducir el análisis y pronunciar opinar acerca de los marcos de referencia de las instituciones y su influencia en la construcción política, económica y social de su época (Ayala, 2005).

Es posible identificar tres períodos que han marcado el proceso de evolución de la teoría de las instituciones; estas etapas son determinadas como: Viejo Institucionalismo, Neoinstitucionalismo y Nuevo Institucionalismo. Asimismo, también se reconocen tres enfoques: político, económico y social. El progreso de la teoría ha avanzado con el tiempo, así como las contribuciones de diversos autores

Analogía entre principios de la teoría de las instituciones y su relación con los lineamientos del objeto social de las cámaras empresariales.

Cuadro N° 3 Analogía entre principios de la teoría de las instituciones

Principios de la teoría de las instituciones	Lineamientos del objeto social de las cámaras empresariales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención de una colectividad a través de sistemas de interacción, funciones y reglas específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover actividades de las empresas afiliadas en el ámbito de su circunscripción y giro.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de estrategias, procesos de cambio y atención de demandas específicas que permitan la evolución e integración teniendo como fin la estabilidad y creación de bienestar de la comunidad que se acoge. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestar los servicios destinados a satisfacer necesidades de interés general relacionados con el desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de un marco de referencia específico, el cual estructura y dirige el comportamiento de los individuos de un sector social. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actuar como árbitros, peritos o síndicos, en términos de la legislación aplicable, con la intención de representar, defender y custodiar los intereses respecto de actos relacionados con las actividades comerciales o industriales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La eficiencia es medida en función del crecimiento de la sociedad que atiende, de la actividad empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar y ejecutar políticas, programa e instrumentos, en colaboración con el Estado, que faciliten la expansión de la actividad empresarial.

Estudios realizados en diferentes países sobre cámaras empresariales

Cuadro N° 4 Estudios realizados en diferentes países sobre cámaras empresariales

País	Francia	Italia	Canadá
Año de elaboración	1999	1999	2004
Objetivo	Interpretar la forma como interactúan los presidentes de las cámaras de comercio e industria y el cuerpo administrativo de las mismas.	Examinar la forma en que las cámaras empresariales contribuyen al desarrollo de los gremios.	Conocer cuál es el impacto de la política pública del Estado en el desarrollo económico y cómo influye en las actividades de las asociaciones empresariales.
Método de recolección de información	Entrevistas	Entrevistas	Encuestas
<i>Principales resultados obtenidos</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de fuertes conflictos de intereses. 2. Incoherencia en la planeación. 3. Decisiones sometidas a presiones de corto plazo por situaciones políticas. 4. Carencia de juicio en la gestión administrativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se determinó cómo el desarrollo de los gremios influyó en la economía regional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los resultados son diversos debido a las diferencias estructurales y políticas que existen en los gobiernos provinciales (estatales). 2. Los principales temas de interés, de las asociaciones empresariales, en el análisis de la política pública de desarrollo económico se centran en: impuestos, medio ambiente y comercio internacional.
Autor(es)	Eggrickx	Waters	Stritch

Gran Bretaña	China	México
2007	2008	2008
Indagar cuales son los motivos por los que los empresarios deciden optar por afiliarse y pertenecer a una asociación u organismo empresarial.	Exponer la realidad de los roles y funciones de las asociaciones industriales de China frente a los requerimientos de la Organización Mundial del Comercio (<i>World Trade Organization</i> . “wto”).	Analizar las relaciones de cooperación entre universidades, gobierno y asociaciones empresariales en función de un marco institucional.
Encuestas	Ensayo	Entrevistas, análisis de reportes y artículos
1. Los principales motivos que se identificaron son: obtención de información, consejo, unión, formación de redes empresariales, mercadotecnia integración social, prestigio, acreditación	1. Las asociaciones industriales de China nacieron como instituciones del gobierno, en consecuencia, no se han adaptado con éxito a los requerimientos de supervisión, coordinación y servicio que se requieren para apoyar a las industrias domésticas frente a las demandas del “wto”.	1. Trabajo en conjunto entre la Universidad de Guadalajara y la Cámara de la Industria Metálica del estado de Jalisco. 2. Colaboración entre el Centro para la Investigación Avanzada de Materiales y la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.
Bennett y Ramsden	Jianhong y Wenhong	Luna y Tirado

Fuente: elaboración propia con base en Bennett y Ramsden (2007), Eggrickx (1999), Jianhong y Wenhong (2008), Luna y Tirado (2008), Stritch (2004), Waters (1999).

Asociación Empresarial

Una asociación empresarial es un punto de encuentro y herramienta de trabajo común para empresas unidas por intereses comunes.

Dependiendo del motivo que lleve a las empresas a unirse y de su ámbito de actuación, aun siendo una asociación empresarial, deberá inscribirse en un registro de ámbito regional o estatal, como es el caso de las agrupaciones de interés económico, que tienen su propio marco regulador.

Una asociación empresarial (o asociación de empresas) es una persona jurídica que puede tener formas muy diversas. Y esto todavía se puede complicar más, puesto que en muchas ocasiones se confunden los conceptos de asociación de empresas como personas jurídicas (aunque estén representadas por su dueño, administrador, directivo, un delegado) y asociación de empresarios (como personas físicas, que se asocian en su propio nombre).

Una misma empresa o directivo puede ser miembro de asociaciones diversas y a su vez con regulaciones diferentes.

Gremio o sindicato vertical

El concepto histórico de gremio se usa desde hace siglos, para referirse las corporaciones de maestros, oficiales y aprendices de una misma profesión (gremio de la piedra, de los herreros, de los panaderos, etc.).

La función del gremio era fomentar la diferenciación y el reconocimiento, a la vez que servía como vehículo para transmitir el conocimiento especializado, resolver conflictos internos y dialogar o negociar con otros gremios o con las autoridades.

Este concepto de gremio, como una asociación que aúna a empresarios y trabajadores de un mismo oficio se mantuvo en algunas regiones de Europa y en ciertas actividades especializadas muy diferenciadas, que siguen siendo muy corporativas.

Sin embargo, la variedad de nuevas empresas, sectores y especialidades que surgieron a lo largo del siglo XX, fortalecieron otro concepto histórico llamado sindicato. Con el concepto de sindicato vertical, se designa a las asociaciones especializadas de empresarios y de trabajadores.

Asociatividad Empresarial

Se entiende como asociatividad empresarial el esfuerzo de cooperación interempresarial que tiene como objetivo mejorar la gestión, la productividad y la competitividad de sus participantes.

Se diferencia de las asociaciones o gremios empresariales en que estas tienen como objetivo principal la representatividad frente al sector público y la defensa de intereses sectoriales de cara a las políticas públicas que los afectan.

Condiciones básicas para la Asociatividad

Para crear y sostener la asociatividad empresarial es fundamental que se cumplan las siguientes condiciones:

Confianza. La idiosincrasia y la desconfianza “natural” resulta muchas veces ser la barrera más difícil de vencer en los esfuerzos de asociatividad. Hay muchos casos en los que incluso el acuerdo de participación se concreta y se formaliza, pero se destruye tan pronto uno de los participantes negocia “por fuera”, sin respetar lo pactado.

Precisión de objetivos y metas. Es muy importante definir con la mayor exactitud posible lo que se persigue una alianza estratégica. Como ejemplo las Propuestas para mejorar la descentralización criterios de selección de los mercados meta deben ser claros y objetivos, no basados en percepciones o informaciones parciales que podrían sesgar las decisiones.

Compromiso. Una vez cerrado el acuerdo, es fundamental que todos los participantes asuman los compromisos acordados, más allá de cualquier cambio en el entorno. A excepción de los causales de fuerza mayor como una guerra o un fenómeno natural, las partes deben interiorizar al 100% el significado del compromiso asumido.

Definición de roles. Tratándose de un trabajo en equipo y entendiendo que todos apuntan en la misma dirección, resulta fundamental que las responsabilidades de cada participante estén plenamente definidas. Por ejemplo, tratándose de una alianza agroindustrial existen responsables en la producción agrícola, el acopio y la selección, el procesamiento industrial, la comercialización interna y la exportación.

Términos de la membresía. Una alianza puede estar formada por un determinado grupo y no aceptarse ningún integrante posteriormente. Otra posibilidad es el perfil de cada nuevo integrante que se defina con suma precisión, indicando cada una de las condiciones que deberá cumplir.

Liderazgo de gestión. Quien asuma la dirección/gerencia general de una alianza estratégica debe estar preparado profesionalmente y contar con experiencia en estas tareas. No se trata de que esta tarea sea asignada por quien tiene la mayor participación en la alianza, por vínculos familiares u otro criterio que no sea eminentemente técnico o profesional. Tampoco funcionan bien las direcciones rotativas.

Penalidades y sanciones. Se debe ser muy preciso en la definición de situaciones de incumplimiento de alguna de las partes, preverlas y definir a priori cómo se sancionarán.

Contrato integral. Lo señalado debe plasmarse con todos los anexos necesarios en un contrato que considere la totalidad de términos del acuerdo, incluyendo la vigencia del mismo y la resolución de conflictos (por ejemplo, vía una corte arbitral).

2.2.4. INTRODUCCIÓN DE LOS SERVICIOS

Es importante notar que la distinción clave entre un servicio y un producto es el paradigma de que el cliente deriva el valor del servicio a través de un elemento intangible (Lovelock, 2001). En la industria eléctrica, la percepción del servicio involucra la atención de fallas y el mantenimiento preventivo fuera de la percepción del cliente, así como aspectos de incertidumbre, producto de los fenómenos atmosféricos y accidentes provocados por terceras personas. Esto produce mayor complejidad en la medición de la percepción del servicio de energía eléctrica.

En cuanto a la conceptualización y medición de la calidad del servicio, Carman (1990) declara que es un concepto complicado de abordar debido a la característica de intangibilidad que compone al servicio, los problemas en la recepción, la producción en tiempo real y la diferenciación entre la calidad humanística y mecanicista. Tras años de investigación, continúan los debates sobre la conceptualización y medición de la percepción de la calidad del servicio en la literatura (Brady y Cronin, 2001). Esta controversia dificulta la determinación de cómo definir y operacionalizar la calidad del servicio en estudios empíricos.

Calidad del servicio

Se denomina calidad del servicio a la dirección y grado de discrepancia entre la percepción del cliente y sus expectativas, en términos de las dimensiones de la calidad del servicio que pueden afectar el comportamiento futuro de los consumidores (Parasuraman, 1985). Asimismo, se caracteriza por la comparación de la excelencia o superioridad del servicio de los proveedores a juicio del cliente (Zeithaml, 1987).

Calidad funcional

El nivel de calidad percibida de servicio no está determinado solamente por el nivel de desempeño de salida de calidad. Parasuraman (1988) identifican cinco dimensiones que evalúan la calidad en el desarrollo del servicio:

- tangibles, entendida como las facilidades físicas, equipamiento y apariencia del personal.
- confiabilidad, que es la habilidad de desempeñar el servicio prometido exactamente y con formalidad.
- sensibilidad, la cual definen como la buena voluntad para ayudar a los clientes y proveer un servicio oportuno.
- aseguramiento, que comprende el conocimiento y cortesía de los empleados y sus habilidades para inspirar confianza.
- empatía, que abarca la atención y cuidado individualizado que la compañía provee a sus clientes.

En relación con la dimensión de confiabilidad, Boulding (1993) argumentan que mientras la calidad de servicio es multidimensional, la confiabilidad es la dimensión clave en la determinación general de la calidad percibida de servicio. En su modelo dinámico de calidad de servicio, ellos encuentran a la confiabilidad como la principal manejadora de la percepción general de la calidad de servicio de los clientes. Esto parece ser verdad en otros estudios, donde también las diferentes dimensiones pueden surgir y suplantar una o más de los cinco originales, o colapsar el número general de dimensiones en un número menor. Parasuraman (1994) mejoran el SERVQUAL y reducen su estructura de cinco a tres factores, permaneciendo intacto el de confiabilidad.

A la comprensión de la dimensión de sensibilidad, Parasuraman (1988) la identifican como la buena voluntad o preparación de los empleados para proveer el servicio, incluyendo la puntualidad en la ejecución, como por ejemplo atender a los clientes rápidamente o responder oportunamente a sus solicitudes o reclamos.

Calidad de salida

La calidad técnica o de salida, según Buttle (1996), se relaciona con el resultado del encuentro del servicio, donde la calidad funcional es considerada como el proceso de entrega del servicio.

De acuerdo con Swartz y Brown (1989), la calidad técnica o de salida se centra en qué servicios son entregados y la evaluación toma lugar después del servicio. La naturaleza de la calidad de salida puede ser diferente de un servicio a otro; por ejemplo, en un ambiente de hospital, la calidad de salida puede referirse a la exactitud del diagnóstico, en conjunto con la entrega del tratamiento apropiado, y en la probabilidad que tiene de alcanzar el resultado deseado (Mangol y Babakus, 1991).

Richards y Allaway (1993) incluyen la dimensión de calidad de salida con las dimensiones de calidad de proceso de SERVQUAL en un estudio de servicio de entrega de pizza. El análisis de regresión fue desarrollado separadamente en un modelo SERVQUAL de 22 elementos, un modelo de calidad de seis elementos y después en un modelo combinado de 28 elementos; sus resultados concluyeron que el modelo combinado que conjunta procesos y atributos de calidad de salida es superior a los modelos individuales, pues mostraron que los elementos relacionados solamente al proceso explicaron el 45% de la variación, mientras que al incluir en el modelo los seis elementos de calidad de salida se obtuvo el 71.5% de la explicación de la variación.

Servicio en campo

Las investigaciones realizadas sobre la calidad del servicio se han aplicado a los servicios en general y muy poco al servicio en campo (Simmons, 2001). Este tipo de servicio implica que el proveedor realice las actividades de manera remota en instalaciones del cliente o de la misma compañía como los servicios de capacitación o consultoría, o en los que se realiza la instalación, reparación o mantenimiento preventivo de equipos.

Es importante considerar que el usuario puede no estar presente durante el servicio y las reparaciones requieran varias horas, limitando el involucramiento del cliente en el curso de la prestación del servicio; esta característica es de gran influencia en el proceso de formación de las expectativas (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1993).

Otra característica importante es la disposición de productos y equipo de la empresa a cargo de los clientes, como medidores e infraestructura en sus terrenos. Según los resultados de Lapierre (1996), basados en un estudio en empresas de telecomunicaciones, los clientes industriales ven a las compañías de servicio de dos formas discretas: como instituciones de producto y como instituciones de servicio, lo que amplía el espectro de evaluación, donde un determinante clave de la calidad percibida es el funcionamiento de un producto en el que se incluye el servicio, que a menudo está más allá del control de la organización (Simmons, 2001).

La importancia del servicio al cliente.

Uno de los grandes retos de las instituciones de hoy es el poder generar ventajas de la calidad de prestación del servicio, para así poder competir en un entorno cada vez más complejo.

Definición. La gerencia del servicio es definida por Albrecht, "como un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motora número uno para la operación de un negocio".

Características del servicio. La alta gerencia debe generar procesos que produzcan servicios con excelencia, teniendo en cuenta algunas características, como:

- a) El servicio es un intangible.
- b) El servicio no se puede preparar previamente.
- c) El Servicio no se almacena.
- d) El servicio es producido en el momento de prestarlo.
- e) El servicio requiere de la integración humana.
- f) El servicio debe garantizarse antes de prestarlo.
- g) La satisfacción del cliente es parte vital del servicio.
- h) Es una experiencia única y personal.
- i) Mientras menos contactos tenga el cliente, mayor satisfacción logrará.

2.2.5. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

DEFINICIÓN DE FACTORES INTERNOS

Se definen como aquellos factores sobre los que el empresario puede ejercer cierto grado de influencia, es decir, aquellos relacionados con la forma de planificar, organizar, dirigir, controlar las diferentes actividades que realiza la empresa como, por ejemplo: las decisiones sobre líneas de producción, precios, calidad, estrategias de mercado, liderazgo entre otros.

DEFINICIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Se definen como aquellos factores sobre los que el empresario no puede ejercer ningún grado de influencia, es decir que están lejos de la posibilidad de control, pero que igualmente afectan el desarrollo de la productividad de la empresa, por ejemplo: la competencia, políticas gubernamentales, los problemas sociales y las fuentes de financiamiento.

ANÁLISIS INTERNO

Según Guerras & Navas (2007) el análisis interno define los puntos fuertes y débiles de la empresa para poder evaluar su potencial y definir la estrategia a elegir; asimismo poder desarrollar su actuación frente a la competencia y cumplir con los objetivos. De igual modo para Jhonson, Scholes y Whittington (2006), el desarrollo interno de las empresas se produce cuando se fomentan las estrategias desde las propias capacidades y limitaciones que tienen, el cual es el principal método para el desarrollo estratégico.

El análisis interno de una empresa

El análisis interno de una empresa se encarga de “investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno”, según la definición recogida por Juan Carrión Maroto en Estrategia de la visión a la acción.

Así, mientras que el análisis externo trata de descubrir las oportunidades o amenazas que presenta el escenario en el que opera la compañía, el análisis interno de una empresa nos permite detectar las debilidades y fortalezas de nuestra organización, dentro del plan estratégico de la empresa.

FACTORES INTERNOS

Fortalezas

En este factor interno se hace necesario situar las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que ayudan a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas: Tecnología del producto imagen, costes, entre otros. Las fortalezas, para Adcock, Bradfield, Halborg y Ross (2001), “son los diferenciadores con respecto a la competencia; las cuales se deben de mantener”. De la misma forma, se puede señalar que las fortalezas se clasifican en:

- Comunes: cuando es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla.
- Distintivas: cuando una misma fortaleza es poseída por un pequeño número de competidores. Son las que generan ventajas competitivas y desempeños superiores a las del promedio industrial.
- Son poco susceptibles de copia o imitación cuando se basan en estructuras sociales complejas, o aquellas que no pueden ser comprendidas por la competencia o cuando su desarrollo se da a través de una coyuntura única que las demás no pueden seguir.
- De imitación: son grandes capacidades de copiar y mejorar las fortalezas distintivas de los demás.

Por otra parte, una cosa es distinguir las oportunidades atractivas en el ambiente y otro es tener las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con estas oportunidades. Para Prieto (2000), todo negocio necesita evaluar periódicamente sus fortalezas, la administración o un consultor externo revisa la competencia del negocio en mercadotecnia, finanzas,

producción y organización. Cada factor se evalúa como si se tratara de una fuerza principal, una fuerza menor, un factor neutral, una debilidad menor y una debilidad mayor.

Al relacionar verticalmente las clasificaciones para un negocio específico, se puede identificar con facilidad las fortalezas importantes del negocio.

Desde luego, no todos los factores tienen igual importancia para alcanzar el éxito en un negocio o para triunfar ante una nueva oportunidad específica de mercadotecnia. También es necesario clasificar la importancia de cada factor (alta, media o baja), para esa oportunidad. Asimismo, cuando un negocio tenga fuerza importante en un determinado factor (por ejemplo, una competencia distintiva), esa fuerza no necesariamente crea una ventaja competitiva.

En primer lugar, puede no existir una competencia de importancia para los clientes en ese mercado y en segundo si la hay, los competidores pueden tener el mismo nivel de fuerza en ese factor. Entonces lo que en realidad importa, es que el negocio tenga en ese factor una fuerza relativamente mayor que sus competidores.

De esta manera, aunque dos competidores puedan disfrutar de bajos costos de producción, el que tenga los costos más bajos tendrá una ventaja competitiva. Es claro que, al examinar su patrón de fortalezas, el negocio no va a corregir todas sus debilidades. La pregunta a formularse es si el negocio debe limitarse a aquellas oportunidades donde posiblemente tendría que adquirir o desarrollar determinadas fuerzas. En este aspecto es necesario tomar en cuenta:

- **Experiencia:** Es, según Kotler (2005), conseguir la participación activa del cliente y la segunda es conseguir un alto grado de compromiso. Asimismo, las experiencias en mercadeo tienen que satisfacer las necesidades de los clientes. Para tratar de crearlas se debe hacer una investigación desarrollada profesionalmente, para tener bases sólidas para elaborar un diseño. Luego de ello se deberá desarrollar una prueba piloto, para probar el diseño. Finalmente se deberá llevar adelante el plan de implementación, haciendo pruebas selectivas de los resultados y las rectificaciones que sean oportunas.
- **Calidad de Servicio:** Si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido. Para Ruiz (2001), la calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las

implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

- **Precios Competitivos:** El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingreso; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal. Al mismo tiempo, la competencia de precios es el problema más grave que enfrentan las empresas.
- **Especialización en el Ramo:** Es una simple cuestión de supervivencia. En un entorno tan competitivo como el que nos toca vivir una pequeña firma de servicios no podría subsistir sino dedicándose a un área de mercado específica. No es posible hacer de todo y hacerlo bien.
- **Cartera de Clientes:** La cartera de clientes es tener en ficha a todas las personas que alguna vez les hemos vendido algo y hacer que nos mantenga en contacto mutuo. Ahora bien, Prieto (2000), expresa que la cartera de clientes rentabiliza el esfuerzo realizado buscando clientes y de los seguimientos hechos. La mayor ventaja es que los clientes en cartera no nos dan trabajo, lo que nos permite tener centenares, incluso millares de clientes en cartera. Por su parte, con una cartera de cliente todos los clientes son activos.

Finalmente, el investigador expresa que las fortalezas son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben que poseen y que constituyen recursos necesarios, así como poderosos para alcanzar los objetivos.

Debilidades

Que son también las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que hay que intentar evitarlas. Las debilidades, para Prieto (2000), “son lo que debes de mejorar para convertirlo en fortaleza”. En otras palabras, las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan.

Asimismo, para Adcock, Bradfield, Halborg y Ross (2001), “son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización”. Es necesario minimizar las debilidades de una empresa.

Una empresa que se encuentra frente a debilidades pudiera estar en una situación totalmente precaria. De hecho, tal empresa tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación.

Por su parte, Glagovsky (2001), las debilidades “son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otras”. En otras palabras, las debilidades son las potencialidades fuerzas no alcanzadas. Asimismo, todas aquellas actividades que se realizan con bajo de eficiencia. Dentro de las debilidades se identifica por:

- **Improvisación:** La improvisación es un valioso recurso en la actuación que estimula la creatividad de los dueños de las empresas, tanto en las habilidades del pensamiento, como las expresiones de mercado y las publicidades. La improvisación es un proceso de transformación en el cual varios elementos se fusionan dando como resultado un elemento nuevo.
- **Desorganización:** Una desorganización del mercado se presenta cuando las importaciones de mercancías originarias. Para determinar si existe una desorganización del mercado, se considerarán factores objetivos, entre ellos: I. El volumen de las importaciones de las mercancías objeto de investigación; II. El efecto de tales importaciones sobre los precios de las mercancías similares o directamente competidoras, y III. El efecto de tales importaciones sobre la rama de producción nacional que produce mercancías similares o directamente competidoras.
- **Falta de Promoción y Publicidad:** La falta de promoción y publicidad hace referencia a que la escasa venta de imagen del mercado o productos que se quien vender las cuales hace que la empresa pierda prestigio en el mercado mundial.
- **Liquidez:** Se trata de la fluidez que tienen las empresas en el mercado. Finalmente, para el investigador las debilidades son aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores. Dentro de las debilidades se debe tomar en cuenta qué se puede mejorar y cómo se puede mejorar para que pase a ser una fortaleza y deje de ser debilidad.

Ventajas de analizar la compañía a nivel interno

- Nos permite conocer las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Nos ayuda, a partir de las conclusiones extraídas, para tomar medidas que potencien los puntos fuertes y minimicen los débiles.
- Contribuye a establecer métodos de trabajo más efectivos y eficientes.

Elementos del análisis interno de una empresa

Esta evaluación va a variar en función de cada compañía, aunque en términos generales, estos son los elementos que debe tener en cuenta este examen:

- **Cadena de valor:**
 - Capacidad de producción y eficiencia de fabricación
 - Antigüedad de la planta y equipos
 - Proceso de fabricación
 - Control de calidad
 - Suministros de material y de producto terminado
 - Disponibilidad y calidad de la mano de obra
 - Relaciones laborales y clima de trabajo
 - Seguridad en el trabajo
 - Control de existencias
 - Etc.
- **Investigación, Desarrollo e Innovación:**
 - Estado de nuestra tecnología
 - Capacidad de innovación
 - Patentes existentes
 - Ingeniería
 - Éxito de los productos lanzados
 - Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías
 - Experiencia versátil
 - Aptitud para cumplir con las expectativas de plazos, presupuestos, etc.
- **Marketing y ventas:**
 - Imagen de empresa y de los productos y marcas
 - Calidad y aceptación de los productos
 - Ciclo de vida de los productos y mercados
 - Política de precios y nivel de competitividad

- Eficacia de la comunicación externa
 - Red de ventas y cobertura de distribución
 - Atención a clientes y servicios postventa
 - Cartera de clientes
 - Cumplimientos de plazos y nivel de calidad
 - Capacidad de distribución
 - Sistema de información de mercado
- **Ratios financieras:**
 - Beneficios
 - Cash flow y liquidez
 - Dividendos
 - Endeudamiento a corto y largo plazo
 - Morosidad y periodos medios de cobro y pago
 - Activos
 - Fondos propios
 - Estructura de costes y nivel de competitividad
 - Rendimiento
 - Rentabilidad del capital (ROI y ROE)
 - Productividad
- **Capital intelectual:**
 - Estructura y organización interna
 - Calidad del equipo directivo
 - Experiencia de las personas que ocupan puestos clave
 - Formación
 - Evaluación de la motivación de los empleados
 - Niveles de desempeño de los equipos
 - Ratios de absentismo y rotación del personal
 - Comunicación interna
 - Sistema de información y gestión
 - Capacidad para cumplir planes (eficiencia organizativa)
 - Aptitud para formular propuestas de mejora
 - Competencias, polivalencia y compatibilidad de las personas

Herramientas para el análisis interno de una empresa

Para llevar a cabo el análisis interno de una empresa, disponemos de diferentes herramientas. Estos son algunos de los instrumentos más utilizados en este proceso:

- **Análisis DAFO (SWOT, en inglés).** Es una de las matrices más extendidas para evaluar a las organizaciones, centrándose en establecer las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades existentes en cada aspecto.
- **Análisis CAME.** Una vez planteado el DAFO de la compañía, esta herramienta nos ayuda a Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.
- **Análisis GAP.** El objetivo de este estudio es comparar el estado actual con el futuro deseado, identificando las diferencias entre lo conseguido y la meta marcada y estableciendo medidas para acortar esa brecha.
- **Análisis VRIO.** Esta herramienta de análisis interno de una empresa se centra en la evaluación de los recursos internos y su clasificación según el valor y singularidad, que aportan a la compañía. De este modo, podemos conocer cuáles son las **ventajas competitivas** de la organización.
- **Cuadro de mando integral.** Creado por Robert Kaplan y David Norton, el cuadro de mando integral, o ‘balanced scorecard’ evalúa la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa desde una perspectiva global que abarca un examen de los indicadores económicos, la eficacia de los procesos, la satisfacción del cliente y el clima organizacional.

ANÁLISIS FODA

Para Jhonson, Scholes, & Whittington (2006), el análisis DAFO o FODA, es útil como punto de partida para las decisiones estratégicas, pues resume cuestiones claves del entorno interno y externo y la capacidad de las organizaciones para enfrentar oportunidades y amenazas.

De igual manera Guerras & Navas (2007), opinan que es un resumen del análisis de estrategias, en toda la organización, en factores internos y externos; donde se consigue una visión global de la situación en que se encuentra la empresa para poder así diseñar la estrategia.

ANÁLISIS EXTERNO

La empresa no es una organización aislada, sino que interactúa permanentemente con su entorno, el cual le plantea una serie de retos a los que hay que responder como consecuencia de las oportunidades y amenazas. Además, se trata de investigar el marco conceptual en donde la empresa tendrá su actividad\ empresarial (Guerras & Navas, 2007)

Para los autores se distinguen dos tipos de análisis del entorno: entorno general (lo que afecta a la empresa en forma genérica) y específico (del sector de la actividad económica donde la empresa pertenece).

Por otra parte, Jhonson, Scholes, & Whittington (2006) dicen que el entorno externo afecta a la posición estratégica de una organización, pero depende de que ésta tenga la capacidad estratégica interna para poder hacer frente al entorno externo, tanto en amenazas y oportunidades. Asimismo, Martinez & Milla (2012), opinan que las oportunidades y amenazas son una tendencia al futuro, pues condicionan cuán viable es el negocio frente a la actuación del entorno.

Análisis de los clientes

Los clientes reciben valor de las organizaciones en cuanto ellas se ocupen de los recursos y competencias, así logran la ventaja estratégica frente a los competidores (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2006)

FACTORES EXTERNOS

Los factores externos de la organización deben tener en cuenta por la incidencia en la prevención de riesgos materiales, tales como reglamentos, normas, entre otros. Para Prieto (2000), si bien una empresa puede mantener faltas en la obtención de capacidades de modificación es necesario tomar en cuenta los factores externos. Estos son elementos externos a la esfera de influencia del proyecto que pueden afectar la factibilidad o desempeño del proyecto, en cualquiera de sus etapas, es decir, condiciones iniciales, suposiciones y riesgos.

Ahora bien, los factores externos para Lamb, Hair, y McDaniel (2006), son flujos de información que provienen de la empresa o de su entorno, en otras palabras, los factores externos son aquellos donde se muestra las oportunidades y amenazas que pueden tener las empresas con ello, se pueden evidenciar las necesidades de leyes en el campo laboral dando paso al crecimiento de la demanda y este a su vez permita aperturar nuevos mercados relacionados con el mismo objeto de estudio.

Finalmente, para el investigador los factores externos son aquellos que influyen en la parte de desarrollo y manejo de las empresas, ya que son las formadas por el entorno donde se desenvuelven las acciones de control de cambio, demandas, ofertas, perdidas entre otros, que le dan vida activa a las organizaciones.

Oportunidades

Son las fuerzas procedentes del entorno, competencia o mercado que suponen ocasiones que la empresa debe aprovechar para mejorar su posición. Las oportunidades según Prieto (2000), “son aquellos factores y recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos”. En otro sentido, la rápida evolución de los mercados y de su entorno exige el análisis permanente de los mismos. De cara a identificar y evaluar las oportunidades, es preciso establecer y utilizar un sistema de información de marketing fiable.

De la misma manera, la investigación de mercados es esencial, ya que para satisfacer a los clientes es preciso conocer sus necesidades, deseos, localización, hábitos de compras y otros. Ahora bien, el objetivo de la investigación es recoger información acerca del entorno de marketing relevante para la empresa.

Asimismo, será preciso prestar atención para identificar y controlar a los competidores. Ahora bien, para Kotler, (2005), una oportunidad de mercadotecnia de la empresa es un campo atractivo para la acción de mercadotecnia de la compañía, en el cual disfrutará de una ventaja competitiva. En la parte externa, la oportunidad es una de las bases fundamentales, pero estas se pueden sustentar en:

- **Nuevas Leyes en Salud Laboral:** Se refiere a las nuevas normativas que tiene el empleado con respecto a la parte laboral, las cuales permite mantener una calidad de trabajo dentro de las empresas.
- **Crecimiento de la Demanda:** Se dice que la dimensión o crecimiento de la empresa estará limitado a la demanda de mercado: Una empresa está ligada a productos dados y que su expansión solo puede referirse a unos mercados determinados. Esta es una cuestión con la cual se está totalmente de acuerdo, pero es necesario recordar que, así como existe la demanda, está también puede ser creada.
- **Apertura de Nuevos Mercado:** Se refiere a que al existir una estabilidad en el mercado se hace necesario aperturar nuevos mercados que les permita llevar el producto que más demanda tiene.

Finalmente, para el investigador las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permite obtener ventajas competitivas.

Amenazas

Las amenazas en donde se incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa. Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico, entre otros.

Para Según Kotler (2005), lo define como un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el ambiente, que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia dirigida, a la erosión de la posición de la empresa.

En consecuencia, Lamb, Hair, y McDaniel (2006), expresa que la amenaza “consiste en la previsión y anticipación a aquellas tendencias desfavorables que puedan poner en peligro la posición de la empresa en el mercado. Las amenazas se pueden deber a los factores del macro-entorno”. Las amenazas se pueden clasificar en función de su gravedad y de su posibilidad de ocurrencia. En vista de lo planteado la amenaza está constituida por:

- 1) Control de Cambio: Un control de cambio es un instrumento que consiste en regular oficialmente la compra y venta de productos. El control de cambio no es bueno o malo por sí mismo. Su efectividad depende de las causas que lo han hecho necesario, de los objetivos de su aplicación y de la forma en que opere en la práctica.
Asimismo, es un mecanismo para expropiar a la sociedad con el fin de mantener y beneficiar a un sector privilegiado y parasitario cuyos intereses están representados por el Estado. Ello se lleva a cabo por la vía del otorgamiento directo de los recursos financieros por un lado y del control del mercado de bienes y servicios por el otro.
- 2) Regulaciones Gubernamentales: El mercado cambiario implica el sistema de cambio el cual está influenciado por la oferta y la demanda de divisas; en la presente investigación se definirá tipo de cambio, los factores que intervienen en la oferta y la demanda de divisas, el mercado cambiario, las modalidades o tipos de cambio, las modificaciones de la paridad y el control de cambio.
- 3) Incertidumbre: Se entiende por incertidumbre una situación en la cual no se conoce completamente la probabilidad de que ocurra un determinado evento: si el evento en cuestión es un proyecto de inversión, por ejemplo, no es posible conocer con certeza el retorno que el mismo producirá en un período dado.
La incertidumbre significa entonces, en economía, impredecibilidad o previsión imperfecta de los sucesos futuros, y no tiene la carga psicológica que se le añade a la palabra cuando se la usa en el lenguaje cotidiano.

Finalmente, para el investigador las amenazas son, normalmente todos aquellos factores externos a la organización que se encuentran en el medio ambiente mediano y, en algunas ocasiones inmediato. A Partir de un exhaustivo tratamiento de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, es posible comenzar con el proceso de Planificación estratégica de mercadeo de la organización.

2.2.6. ANÁLISIS PESTEL

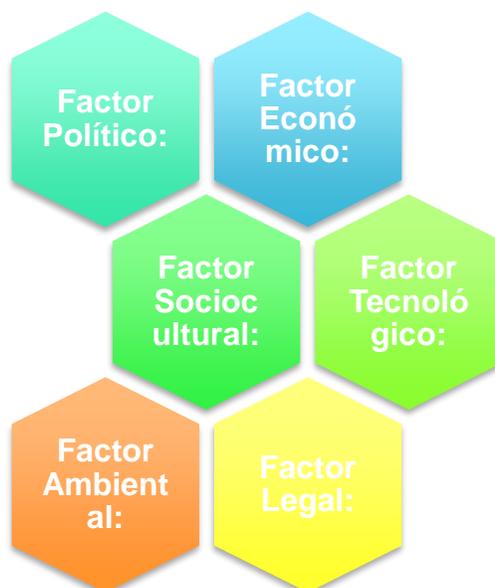
El análisis PESTEL permite identificar las variables que afectan a la empresa y generan un impacto negativo o positivo para la toma de decisiones; a dichas variables se les denomina dimensiones y pueden ser: políticas, económicas, socio-cultural, tecnológica, ecológica y legal.

Además, se les deben poner valores representativos, los cuales son de forma subjetiva referido a cómo se perciben del entorno (Guerras & Navas, 2007)

De la misma forma para Jhonson, Scholes, & Whittington (2006), estas variables no son independientes entre sí, sino muchas deben estar relacionadas. Por lo tanto, opinan que los directivos deben entender cuáles son los motores claves de cambio y también el impacto diferencial que tendrían sobre las demás organizaciones, vistas en el impacto futuro que tendrán.

Cuadro N° 5 Análisis P.E.S.T.A.L

Análisis P.E.S.T.A.L de la influencia del entorno



2.2.7. ANÁLISIS DE PORTER

Según Porter (2008) las 5 fuerzas competitivas definen cuan rentable es un sector mediante un valor económico que puede ser medido entre la rivalidad de la competencia existente, al poder de los proveedores y de los compradores, o delimitarse por la amenaza de nuevos entrantes o sustitutos.

Cuadro N° 6 “Cinco Fuerzas de Porter”



Fuente: G. Jhonson “Planeación y dirección estratégica”

- **Los competidores potenciales** son empresas que no comercializan lo mismo que la unidad de negocio que se analiza, pero que tendrían capacidad de hacerlo si así lo desean. Cuantos más altos sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en un sector, mayores serán las barreras de ingreso y más débil será esta fuerza.

Las barreras más importantes que pueden ser construidas por empresas existentes o evadidas por las nuevas incluyen economías de escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas de costos, costos de cambiar de clientes, tecnologías específicas o patentes que generen una diferencia importante al producto (sea por la calidad, el gusto, el tamaño u otras características) y la necesidad de cumplir con determinadas normas oficiales.

- **La rivalidad entre competidores** se refiere a la disputa entre empresas de un sector por ganar participación en el mercado, la cual se puede basar en precios más bajos, productos diferenciados y/o inversión en marketing (diseño del producto, promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio después de las ventas)
- **El poder de negociación de los compradores** (finales o intermediarios) se refiere a su capacidad para negociar frente a las empresas del sector, la disminución de precios, una mejor calidad y servicios. Si los compradores influyen en los anteriores aspectos, la fuerza es intensa (amenaza). Así, hay compradores poderosos cuando el sector está fragmentado (muchas y pequeñas empresas), cuando compran grandes volúmenes; cuando los costos que implica cambiar de producto son bajos; y cuando un comprador intermediario es un competidor potencial.
- **El poder de negociación de los proveedores** es la capacidad que tienen para aumentar los precios de los insumos o subir de otro modo los costos del sector. Esta fuerza puede ser intensa si el o los productos que venden tienen pocos sustitutos; si venden a varios clientes, con lo cual no se puede negociar desde una posición de fuerza; si para las empresas que atienden dejar de comprarle a ese proveedor le implicaría un aumento de costos significativos, y si el proveedor, además, es también un competidor potencial.
- **Amenaza de productos y/o servicios sustitutos** aquellos que, aunque sean diferentes a los de la unidad económica que se analiza pueden satisfacer necesidades semejantes. Estos productos o servicios constituyen una amenaza permanente a la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre.

Las estrategias que las empresas deben definir son: crear barreras contra estas fuerzas competitivas o encontrar una posición donde estas sean débiles.

Asimismo, agrega que las empresas pueden influir dentro del sector para crear ventajas competitivas para ellas mismas o expandirlas para todos.

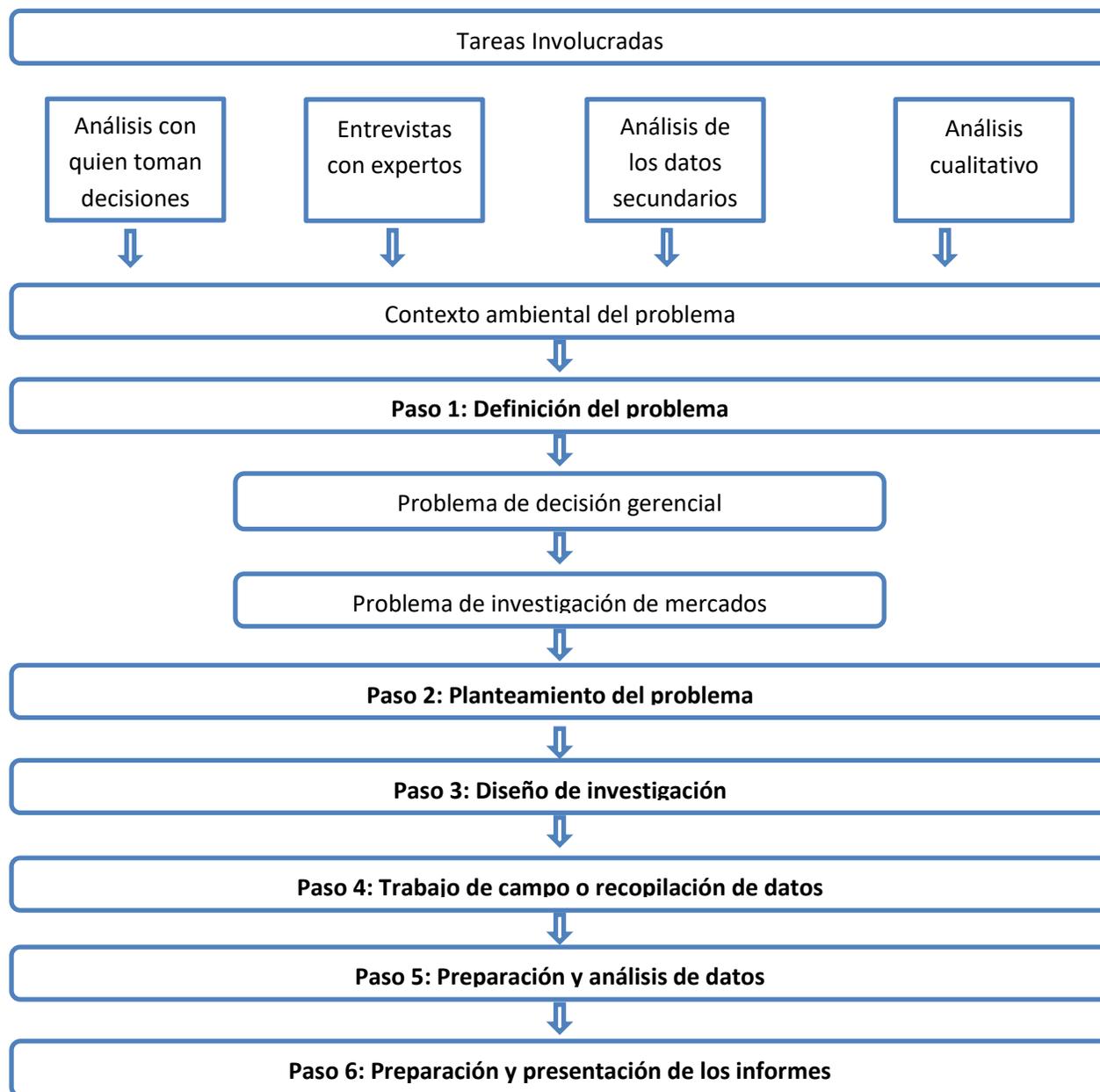
2.2.8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es un factor de importancia para obtener información acerca del mercado cual se pretende dirigir, según Naresh Malhotra la Investigación de mercado es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.

De la misma manera Philip Kotler dice que la Investigación de mercado es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemática de los datos y descubrimientos pertinentes para una situación específica de marketing que afronta la empresa.

Se puede concluir que la investigación de mercado es un instrumento básico de desarrollo de estrategias de marketing, porque proporciona información en la fase de planeación sobre los consumidores, intermediarios, etc., además de facilitar la definición de las políticas y planes a seguir en la mezcla de mercadotecnia y auxiliar en la selección de alternativas más convenientes de acuerdo al mercado de estudio según los adjetivos establecidos.

Cuadro N° 7 Proceso de Investigación de Mercados



Fuente: G. Jhonson "Planeación y dirección estratégica"

CAPITULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1.INTRODUCCIÓN

CONCEPTO: El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

IMPORTANCIA: La importancia del análisis situacional se establece en los siguientes aspectos:

- Punto de partida de la planificación estratégica, es decir define los procesos futuros de las empresas.
- Reúne información sobre el ambiente externo e interno de la organización para su análisis, y posterior pronóstico del efecto de tendencias en la industria o ambiente empresarial.
- Conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la compañía.
- Establece la relación que existe entre la empresa con sus clientes, proveedores, intermediarios y la competencia.

3.1.1. PARTES DEL ANÁLISIS SITUACIONAL.

El desarrollo del análisis situacional comprende las siguientes partes o escenarios de acción de la FEPT.

- Macroambiente o entorno general.
- Microambiente o entorno específico.
- Ambiente interno.

3.1.2. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS SITUACIONAL

Uno de los principales objetivos específicos del proyecto de grado es analizar la situación actual de la Federación de Empresarios Privados de Tarija para analizar el entorno interno y externo en el que opera, y como le afecta directa o indirectamente en las proyecciones a la institución.

Ante el contexto que se vive actualmente resulta difícil entender las condiciones del entorno porque abarcan muchos factores.

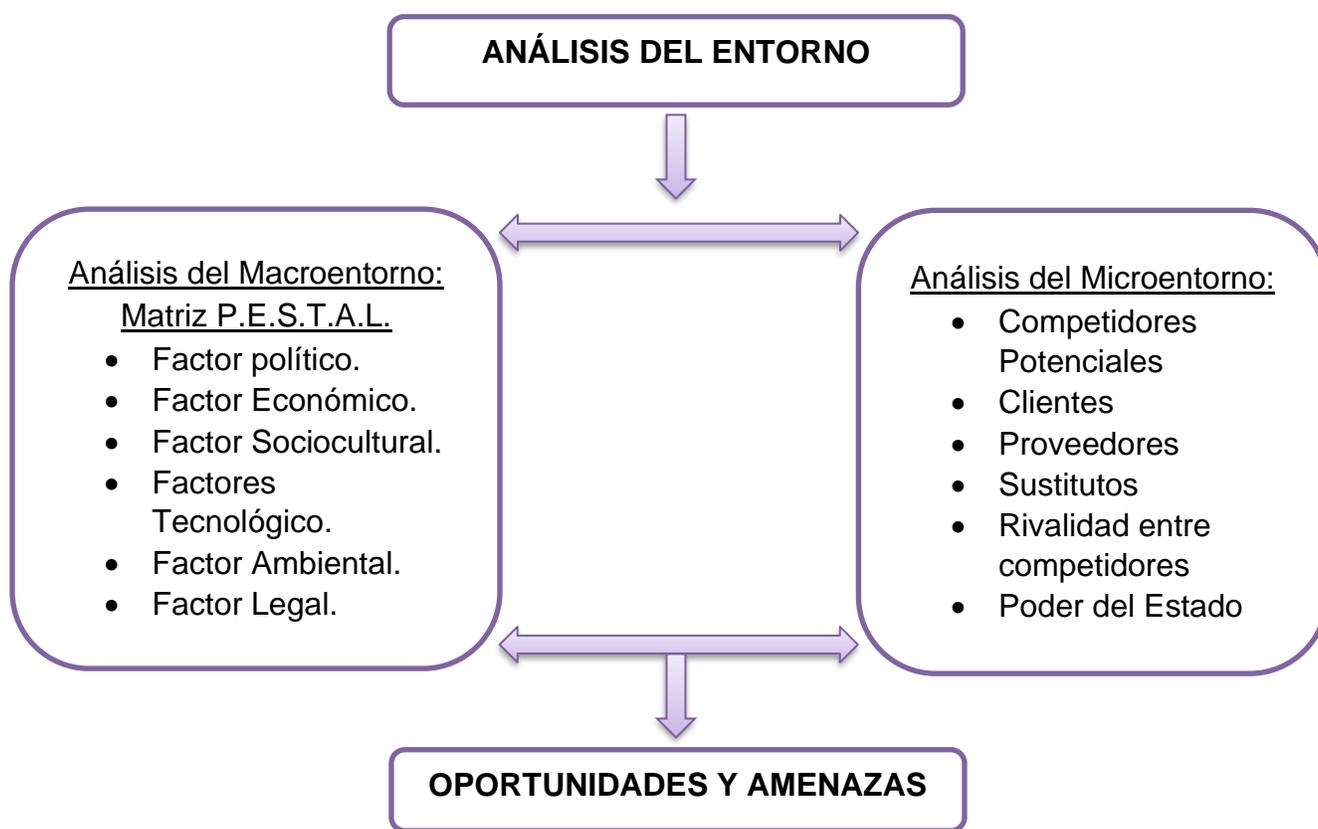
Sin embargo, la influencia que tiene y puede tener en la institución, la forma en que afecta favorable o desfavorable en su comportamiento, estructura, el futuro, y en general las implicaciones que se pueden pronosticar como conclusiones de su análisis, hacen posible identificar posibles oportunidades y amenazas para el desarrollo de la institución.

Se plantea el análisis situacional que enfoca en primer lugar, el macroambiente cuyo estudio comprende las fuerzas que a nivel macro que tienen y pueden tener implicaciones en el comportamiento de la Federación Empresarios Privados de Tarija. Como segunda parte, se propone el estudio del microambiente que está más cercano a la institución, que comprende el entorno específico, donde se analiza las tendencias del sector en que se desarrolla y la situación interna de la institución que muestra el comportamiento de sus operaciones en las diferentes áreas funcionales.

En ese contexto, ambos funcionan en estrecha relación, la influencia que ejerce el macro ambiente afecta significativamente al microambiente y al desenvolvimiento de la Institución.

Los principales factores del entorno que afectan a la institución se muestran en el cuadro N°8:

Cuadro N° 8 Principales factores del entorno



Fuente: Elaboración propia

La situación interna de la institución se analizará de tal forma que ayude a identificar sus fortalezas y debilidades, como muestra en el cuadro N° 9.

Cuadro N° 9 Identificación de fortalezas y debilidades



Fuente: Elaboración propia

3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

La Federación de Empresarios Privados de Tarija se ve influenciada, en mayor o menor medida por una serie de actores o agentes externos del macroentorno, sobre los que normalmente no tiene una influencia para cambiarlos, pero que es necesario considerarlos debido a que pueden determinar el éxito de la institución o su evolución futura.

Para tal efecto se hará a factores políticos, factores legales, factores socioculturales, factores ambientales, factores económicos y factores tecnológicos (ilustrados en el cuadro N° 5), es decir que se realizará el análisis P.E.S.T.A.L para lograr un buen nivel de profundidad, pero sin perder de vista la interdependencia de ellos, lo económico es totalmente interconectado con lo social, lo político con lo económico y lo social, etc.

3.2.1. MATRIZ P.E.S.T.A.L (POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, AMBIENTAL Y LEGAL).

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar para comprender que va a pasar en un futuro próximo.

Factor Político:

Las empresas privadas son el motor de la matriz económica del país, desde esa perspectiva las políticas del actual gobierno han sido insuficientes, para garantizar una recuperación económica del sector privado.

La crisis política de Bolivia tiene su origen en el referendo del 21 de febrero de 2016, cuando Evo Morales rechazó el mandato de no permitirle postularse a un cuarto mandato. En 2019, las protestas en su contra, las denuncias de fraude por parte de la OEA y las presiones de las fuerzas de seguridad, le obligaron a renunciar al cargo.

Luego de estos eventos acontecidos la economía fue fuertemente golpeada por la pandemia del COVID-19 a principios del año 2020, esto se expresó principalmente en cierres, quiebras de empresas y desempleo masivo. La insuficiencia de medidas del gobierno de Jeanine Áñez Chávez en ese momento tuvo que ver con el escaso resultado de los fondos de crédito y con las dificultades de acceso a recursos financieros por parte de las empresas dado su nivel de endeudamiento y sus perspectivas negativas en el futuro inmediato.

Posteriormente, en el mes de 23 de junio de 2020, tres meses después de haber sido decretada la cuarentena fue emitido el Decreto Supremo 4272 mediante el cual el gobierno estableció 5 medidas de atención a los efectos del paro forzado sobre las empresas privadas, una es un plan de empleo y las otras cuatro son fondos dedicados a atender diferentes grupos:

- Programa Intensivo de Empleo (Bs. 100 millones)
- Fondo de Reactivación Post Covid-19 (Bs. 12.000 Millones)
- Fondo de Garantía Sectorial (Bs.1.100 Millones)
- Fondo de Afianzamiento de las MIPyME's (Bs. 45 Millones)
- Fondo de Garantía para el Crédito de Vivienda Social y Solidaria (Bs. 500 millones)

Estas medidas dispuestas aliviaron la presión momentánea sobre el flujo de efectivo de las empresas, permitiéndoles priorizar pagos, especialmente laborales sobre las otras obligaciones, pero acumuló el pasivo de los pagos diferidos para los meses inmediatamente al levantamiento de la cuarentena.

Sin embargo, la mayoría de las empresas no pudieron acceder al crédito otorgado por el gobierno por las condiciones y garantías que exigían las mismas.

El 8 de noviembre de 2020 fue elegido como Presidente Luis Arce Catacora. Actualmente cumpliendo más de dos años en el cargo y lejos de fomentar la paz para gobernar, enfrente sistemáticas protestas de las regiones, de los opositores políticos y de los grupos civiles contrarios al Gobierno, que se oponen a sus leyes, a los que calificaron de autoritarias y persecutorias. Para el Gobierno de Arce, este contexto hizo que su política sea aún más un terreno turbulento, para amenizar esta aplicó algunas medidas políticas de entrada, como pagar un bono contra el hambre de 143 dólares, a todos aquellos que no tuvieran ingresos, además de imponer un impuesto a la riqueza.

Tomando en cuenta lo anterior, provocó un contexto desfavorable a la Federación de Empresarios Privados de Tarija para llevar adelante proyectos que beneficien al desarrollo del sector empresarial en el Departamento y como también afecto a sus Cámaras asociadas que además de formar parte del sector privado representan a empresas que se ven perjudicadas por esta situación.

Es por eso que el tejido empresarial tarijeño, siente que lo hecho hasta ahora para el sector privado, es insuficiente para reactivar verdaderamente el aparato productivo. Para contrarrestar esto la Federación de Empresarios Privados de Tarija, se reunió en abril del 2022 con el Presidente Luis Arce Catacora, para presentarle una agenda de trabajo para garantizar la inversión pública para el desarrollo productivo e industrialización, colaborando también en la reactivación económica en nuestra región.

Factor Económico:

Bolivia ingresa en el fenómeno pandémico del COVID – 19, cuya principal medida sanitaria ha sido el distanciamiento social y que ha impactado negativamente en los ingresos de las empresas privadas de Tarija.

Este evento tomo al país y en especial a Tarija en medio de un proceso de desaceleración económica, que se inició en el año 2015 y fue persistente hasta el 2019, registrando tasas de crecimiento menores a los años precedentes. La situación es más sensible, se observa que desde el sector privado reclaman y solicitan medidas económicas que mejoren el clima de negocios. Dado que el crecimiento de nuestra economía dentro de este contexto político es inestable, las condiciones no son aptas para la llegada nuevos inversionistas, ya que ellos ven este clima como desfavorable para los negocios en el país o departamento, debido a una elevada incertidumbre.

Por otra parte, las medidas asumidas por el Gobierno Nacional para atenuar el impacto económico de corto plazo de la inactividad producto de la cuarentena, no evitó que muchas empresas privadas registren pérdidas importantes por la caída en sus ventas y la obligación

del cumplimiento de pasivos laborales y tributarios, pese a la normalidad en estas últimas fechas.

A nivel departamental, Tarija siente en su economía los efectos de las trabas impuestas a la Gobernación de parte del Gobierno Nacional, las cuales no permiten generar liquidez en la región, estos recursos que hasta ahora no pueden ser inyectados en programas, proyectos y en pagos de compromiso.

El Departamento de Tarija tiene un reducido número de empresas privadas, y la economía de muchas de ellas depende de los recursos que mueven las instituciones públicas. En este caso, es la Gobernación de Tarija la que juega un rol trascendental, pues si desde esta entidad no se mueven recursos económicos, los efectos se multiplican, afectando a un abanico de empresas que prestan servicios al Gobierno Departamental y consecuentemente esto replica en toda una cadena, como por ejemplo en cierre y quiebre de empresas.

Todo lo anterior muestra un panorama complejo para las empresas privadas en del departamento, que puede desencadenar una crisis empresarial si no se logra contener los resultados negativos previstos. En este sentido, es importante para la Federación de Empresarios Privados de Tarija (FEPT) pueda contar con un estudio sobre los impactos de esta coyuntura económica sobre el sector empresarial privado de Tarija y, en respuesta a ello, construir propuestas para paliar estos efectos negativos en las empresas.

Factor Sociocultural:

Es importante que en la actualidad se siga tomando medidas de prevención para restar los efectos de crisis que tienen las empresas y los trabajadores. En ese sentido, la Federación de Empresarios Privados de Tarija está trabajando en abrir opciones de diálogo con el gobierno para propiciar medidas de contención. Una de ellas es el tratamiento de la negociación bilateral entre trabajadores y empleadores para que de manera conjunta y considerando las particularidades de cada sector y empresa, puedan encontrar acuerdos que minimicen el efecto de la crisis para ambas partes.

En nuestros días a pesar de todas las situaciones negativas vividas nuestra sociedad cuenta con un conjunto de relaciones sociales forjadas por la confianza, la solidaridad, la cooperación, y la reciprocidad estas mejoran las condiciones para encarar los desafíos productivos, es así que la Federación de Empresarios Privados de Tarija tienen intenciones de fortalecerse creando vínculos con diferentes instituciones, de igual manera atendiendo problemas del sector empresarial en general, lo cual refleja su íntegra imagen institucional.

A pesar de que la cultura empresarial actual, es poco alentadora ya sea por factores económicos, políticos, etc. Todavía existen personas que se han arriesgado o quieren arriesgarse a emprender, aunque no sean todavía productivas. Pero esta situación está afectada por la creencia boliviana, de que los productos y/o servicios nacionales son de

calidad inferior a los productos importados, aspecto negativo que fomentan el contrabando ocasionando que las empresas no puedan progresar.

Los cambios actuales han provocado que el mercado se vuelva mucho más exigentes en cuanto a los servicios que solicitan, por esto es imprescindible que la instituciones o empresas precisen esfuerzos para garantizar la calidad de los servicios, adecuándose al tipo de calidad que percibe y aspira su asociado.

Factor Tecnológico:

Las organizaciones deben aceptar nuevos desafíos proveer respuestas al cambio tecnológico, mejorar el uso de tecnologías disponibles para convertirse en innovadoras y competitivas.

A pesar de todas las plataformas digitales o innovaciones que hay en tecnología para mejorar la comunicación, la mayoría de las empresas no la usan de forma apreciable, es así que podemos incluir a la FEPT en la cual es una organización que no está actualizada en algunos aspectos como página web, redes sociales, aunque en otros tiene criterios de innovación y desarrollo.

En las Federaciones a nivel nacional e internacional utilizan otras técnicas para prestar sus servicios, como centros de asesoramiento específico para cada área de interés que ayuda a identificar mayores ventajas a sus afiliados.

La FEPT a través de los cursos y seminarios de capacitación debería instruir al asociado en el uso de los avances tecnológicos, no solo en temas informáticos sino también para que las empresas afiliadas tengan una visión clara de aspectos tales como la productividad, el ahorro de insumos, la calidad, el espacio utilizado, los costos de producción, distribución, administración, y desempeño.

Este ambiente puede mejorar para la institución, conforme a los cambios actuales se puede acceder a una tecnología más avanzada, mediante la cual los servicios ofertados por la Federación de Empresarios Privados de Tarija sean más rápidos y eficientes.

Factor Ambiental:

El entorno en el que operan las empresas en Bolivia repercute en la cadena de suministro y en las cuestiones reglamentarias, al tiempo que ofrece un margen para la innovación y nuevas formas de hacer negocios en Bolivia. La comprensión de los sectores clave directamente relacionados con la sostenibilidad ambiental de Bolivia, como la energía, el agua, la contaminación, la resistencia ambiental, los bosques y la biodiversidad y la alimentación y la agricultura, ayuda a las empresas de Bolivia a tomar decisiones estratégicas en relación con las tendencias ambientales y de sostenibilidad, a mejorar la reputación de la marca y a garantizar las operaciones a largo plazo y, en última instancia, a

umentar los resultados. Ofrece una cobertura de la sostenibilidad en Bolivia, que incluye la agricultura, la energía, la extracción de metales y minerales, el agua y la contaminación en Bolivia.

Factor Legal:

Ley de personalidades jurídicas: La Federación de empresarios privados de Tarija (F.E.P.T) fue debidamente reconocida por el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija y cuenta con personalidad jurídica mediante R.A. N° 133/2012 emitida el 09 de mayo de 2012 como una institución de derecho privado, sin fines de lucro, establecida como asociación civil, que desarrolla actividades gremiales y representa al sector empresarial privado del departamento de Tarija.

3.3.ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para reconocer los factores del microentorno que influyen en el desarrollo de la institución se recurren al modelo de las cinco fuerzas de Porter, que es un medio para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia en una industria o servicio. Es importante resaltar que, para hacer útil este análisis tiene que hacerse estudiando el sector en el que opera la institución, tomando en cuenta aquellos factores, variables, situaciones, condiciones del ambiente que afectan o puedan impactar positiva y negativamente el desarrollo de la Federación de empresarios privados de Tarija en el presente o futuro.

3.3.1. CINCO FUERZAS DE PORTER

➤ Las Amenazas de Nuevos Entrantes

El peligro del surgimiento de nuevas entidades con este rubro es pequeño ya que para alcanzar los niveles estratégicos y de servicios que ofrece la Federación de Empresarios Privados de Tarija es necesario poder acceder a fuentes fundamentales como:

- a) Necesidad de capital: necesidad de tener representatividad exclusiva para poder competir.
- b) Diferenciación de los servicios: la FEPT al estar establecida en el mercado tiene una lealtad aceptable de sus asociados actuales, esto crea una fuerte barrera de entrada puesto que fuerzan a los posibles entrantes a gastar fuertes sumas en constituir una imagen de marca corporativa.
- c) Política del gobierno: No limita o cierra la entrada de organizaciones porque establece regulaciones y leyes que las ayudan a instituirse.
- d) Curva de Aprendizaje o Experiencia: El know-how o saber hacer de la Federación marca una importante limitación a los posibles competidores que quieran acudir a ese mercado en específico.
- e) Ventajas en Costos: la cooperación que recibe de las distintas entidades a nivel nacional e internacional con las que tiene convenio, especialmente en cursos de

capacitación y asistencia técnica en general, le permite ofrecer servicios de calidad, alto nivel académico a bajos costos y en su mayoría gratuitos, lo que limita el ingreso de otras organizaciones con fines similares al sector.

El impacto de las principales barreras de entrada al sector servicios del cual forma parte Federación ha venido dado por diferentes factores, la influencia que tienen éstos con relación al ingreso de nuevos competidores al sector.

Por lo tanto, no existe una fuerte amenaza de entrada, puesto que las ventajas que tiene la FEPT son grandes e imposibilitan la entrada de un competidor a su mercado.

Barreras de salida

Los factores económicos, estratégicos y emocionales que hacen que la Federación no considere salir del mercado son:

- 1) Compromisos contractuales a largo plazo con los afiliados: por los cuales debe permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad de prestar servicios de mayor calidad y satisfaciendo las expectativas del asociado.
- 2) Relaciones estratégicas: las relaciones entre la Federación y otras instituciones en términos de imagen, son la causa de que atribuya una gran importancia estratégica a estar al servicio del sector empresarial.

Las barreras de salida identificadas son trascendentales para la institución porque salir del mercado implica grandes riesgos y represalias que pueden tomar las organizaciones vinculadas.

➤ Poder de Negociación con los Proveedores.

En el caso de los proveedores, la FEPT no necesita de muchos suministros para proporcionar sus servicios, al cambiar de proveedores no implica muchos riesgos para la institución, puede buscar precios y calidades satisfactorias para ofrecer mejores servicios.

➤ Poder de Negociación con los Clientes

Los clientes con los que se relaciona la Federación de Empresarios Privados de Tarija son Cámaras o Asociaciones Empresariales del sector: constructor, estación de servicios, vitivinícola, hotelería, turismo, comercio, industrial, servicios, etc., las cuales están afiliadas a la institución (FEPT) que son parte del sector empresarial del departamento.

Las empresas afiliadas tienen un gran poder de negociación, puesto que la utilización de los servicios depende de ellas, y al estar representadas por las Cámaras Empresariales, pero sobre todo por la máxima cúpula empresarial que es la FEPT hacen que ésta se comprometa y sea responsable de ofrecer servicios de calidad excepcional puesto que es la única Institución en su nivel departamental presta diversidad de servicios de características específicas al sector empresarial.

Los clientes potenciales son Cámaras o Asociaciones Empresariales que dentro de ellas están empresas susceptibles de adquirir los servicios que ofrece la FEPT, existe un amplio mercado potencial en el departamento, desde microempresas hasta empresas más grandes, las cuales determinarían las acciones o lineamientos estratégicos que la instrucción que puedan implantar en momentos adversos como la desafiliación de estas.

➤ **Amenaza de Servicios Sustitutivos**

En el caso de los servicios que ofrece la FEPT puede producirse una sustitución servicio a servicio, es decir que cámaras empresariales afiliadas y otras organizaciones puedan ofrecer servicios similares, aunque el riesgo de sustitución es reducido por el hecho de que actualmente ninguna organización empresarial, por estar en un contexto adverso económico puede ofrecer servicios tan diversos a costos reducidos. Lo que hace que los costos sean reducidos es el apoyo financiero que recibe de las distintas alianzas estratégicas y convenios de organismos nacionales e internacionales, que mediante el asesoramiento que realiza a cámaras empresariales coadyuva al desarrollo del sector empresarial boliviano.

Ante lo expuesto anteriormente, se puede nombrar a algunos posibles sustitutos a los servicios que ofrece la FEPT, pero en menor medida, estos serían instituciones que se dedican a prestar servicios similares a la FEPT como:

- Gestión y Representación Empresarial, este servicio también lo presta instituciones, como las Cámara afiliadas de diferentes sectores, pero en cuanto a representatividad es menor puesto que estos no tienen poder de negociación con altos cargos políticos a nivel nacional y departamental.
- Organización de conferencias y cursos de capacitación: también es realizado por diferentes instituciones de nuestro medio, organizaciones o ONG estas ofrecen servicios de estas características, ayudando al desarrollo del sector empresarial en general.

La presencia de servicios sustitutos representa una pérdida de mercado, por un lado, pero al mismo tiempo el ingreso de competidores generaría un enfoque de crecimiento y de superación por parte de la Federación de Empresarios Privados de Tarija.

➤ **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad de la competencia es baja, ya que existen pocas instituciones en el medio regional que brinden un servicio similar, éstas no son consideradas un rival de relevancia por la falta de estrategias de penetración de mercado, representatividad y poder de negociación.

Pero la FEPT debe enfocarse más en ofrecer servicios de calidad, para fortalecer y mantener esas ventajas, por qué está pasando por momentos de declive en cuanto a la desafiliación.

Si la FEPT quiere ser la mejor Federación de Empresarios Privados del país, tiene que considerar la rivalidad de las distintas Federaciones del resto de los departamentos, tomando como ejemplo el desempeño de las más representativas.

Como la Federación de Empresarios de La Paz, que tiene gran cantidad de empresas afiliadas en sus diez cámaras empresariales, además tiene a su cargo diferentes centros que ayudan al desarrollo empresarial, experiencia en sus operaciones, magnitud, calidad de sus servicios, está afiliada a instituciones internacionales, etc.

Es valioso acentuar una fuerza más para profundizar el análisis del microentorno:

➤ **El poder del Estado**

El Gobierno Nacional y Departamental juegan un rol importante, debe ser capaz de negociar con ellos para poder acceder a ventajas que favorezcan a la FEPT y a sus asociados.

Estos actores políticos principales tienen que cooperar al tejido empresarial en estos momentos ya que se necesita de una reactivación económica, es por eso que el Gobierno Nacional, los Gobiernos Departamentales y las Federaciones de Empresarios Privados, acordaron que debe crearse un fondo de reactivación de los aparatos productivos de los departamentos y que el mismo como primera medida requiere inyectar recursos en las empresas privadas y públicas rentables que explotan e industrializan recursos naturales en forma de deuda y de inversión extranjera directa. Esta decisión debe traducirse en una estrategia de endeudamiento externo y de disminución de los déficit fiscal y comercial a largo plazo.

En este marco se considera importante que existan conductos legales y legítimos para atender eficientemente las demandas de los pequeños productores urbanos y rurales que son representados por sus confederaciones, federaciones, cámaras, y otras formas de organización. Es aquí donde la FEPT debe tratar y actuar con el Gobierno Nacional y Departamental, buscando las mejores soluciones en temas de la coyuntura económica y social.

En este sentido, para lograr un entorno competitivo, el gobierno debe ser eficiente y trabajar como facilitador del cambio, tomar decisiones estratégicas de largo plazo, proveer certeza jurídica, mejorar la educación y la capacitación de las personas, proveer seguridad a los ciudadanos, desarrollar y mantener la infraestructura del país y facilitar las condiciones que brinden estabilidad y seguridad económica.

3.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO

- Existe una inestabilidad política y económica, todas las variables que se presentan en estos ambientes pueden afectar fuertemente las operaciones de la Federación Empresarios Privados de Tarija.
- De acuerdo al análisis del impacto del Covid-19 en las empresas, denota que Tarija necesita recomponer su economía y eso exige aclarar el entorno de negocios y hacerlo más amigable para el desarrollo de las actividades económicas privadas.
- Actualmente existe ausencia de recursos frescos que inyecten liquidez a las empresas. La recesión económica, de no frenarse, se expresará principalmente en cierre, quiebra de empresas y desempleo masivo.
- El sector privado no es prioridad en agenda pública nacional, departamental, municipal. Políticas económicas no están orientadas a la potencialidad productiva del sector privado.
- El sector empresarial requiere para su desarrollo y consolidación una estabilidad macroeconómica y una reactivación continuidad en el crecimiento económico de Bolivia y de Tarija.
- Es posible que la colaboración entre organizaciones sea el camino más adecuado para conseguir ventajas, es por esto que la Federación de Empresarios Privados de Tarija de seguir y considerar necesario reforzar aún más colaboración con instituciones que tengan objetivos similares, para alcanzar mayor posicionamiento competitivo y alcanzar mayores destrezas y habilidades.
- La política de corto plazo establece líneas de crédito baratas para colocar recursos en las empresas y mantener el empleo actualmente amenazado. A mediano plazo debe preverse la creación de nuevas empresas para generar empleo digno.
- Los cambios actuales han provocado que el mercado se vuelva mucho más exigente, por esto es imprescindible que la institución precise esfuerzos para garantizar la calidad de los servicios, adecuándose al tipo de calidad que percibe y aspira su asociado.
- La FEPT a través de los cursos y seminarios de capacitación debe instruir al asociado en el uso de los avances tecnológicos, no sólo en temas informáticos sino también para que las empresas afiliadas tengan una visión clara de aspectos tales como: la productividad, el ahorro de insumos, la calidad, el espacio utilizado, los costos de producción, distribución, administración y desempeño.

- Existe un amplio mercado potencial el cual está constituido por todas las empresas que conforman el sector empresarial, desde las microempresas hasta las más grandes del departamento.
- No existe una fuerte amenaza de entrada ya que las ventajas de la FEPT son grandes e imposibilitan la entrada de un competidor a su mercado.
- Las organizaciones tendrán que enfrentar una serie de barreras si pretenden entrar al sector, como requisitos de capital, diferenciación del servicio, curva de aprendizaje o experiencia, y sobre todo ventajas en precios por el hecho de que la FEPT es la única institución como Federación que ofrece una gran diversidad de servicios a costos bajos.
- Las barreras de salida identificadas son trascendentales para la institución porque salir del mercado implica grandes riesgos y represalias que pueden tomar las organizaciones vinculadas.
- El poder de negociación con los proveedores es relativamente bajo, puesto que éstos no ejercen mucha influencia en el suministro para proporcionar sus servicios.
- Las empresas afiliadas tienen un gran poder de negociación, puesto que la utilización de los servicios depende de ellas; y el estar representadas por la FEPT hace que ésta se comprometa y sea responsable de ofrecer servicios de calidad excepcional, ya que es la única Institución que presta diversidad de servicios de características específicas al sector empresarial. De esta manera se tendrá aun asociado conforme y hará que el riesgo de desafiliación disminuya.
- La realización de una segmentación del mercado sería ventajosa para agrupar a los clientes potenciales según la magnitud de cada empresa.
- El riesgo de sustitución es reducido por el hecho de que actualmente ninguna empresa ofrece servicios tan diversos a costos reducidos.
- Lo que hace que los costos sean reducidos es el apoyo financiero que recibe de distintas organizaciones nacionales e internacionales como por ejemplo de La Unión Europea mediante el asesoramiento que realiza a sus Cámaras Empresariales. (con el fin de coadyuvar al desarrollo del sector empresarial boliviano).
- La rivalidad de la competencia es baja, ya que existe un escaso número instituciones en el medio que brinden un servicio similar, estas no son consideradas rival de relevancia por la falta de estrategias de penetración de mercado, representatividad y poder de negociación.

- Si la FEPT quiere ser la mejor institución del país debe considerar la rivalidad de las Federaciones del resto de los departamentos, tomando como ejemplo el desempeño de las más representativas.
- La FEPT debe tratar y actuar con el Gobierno Nacional y Departamental, buscando las mejores soluciones en temas de la coyuntura económica y social.
- El gobierno debe ser eficiente y trabajar como facilitador del cambio, tomar decisiones estratégicas de largo plazo, proveer certeza jurídica, mejorar la capacitación de las personas y prestar las condiciones que brinden estabilidad y seguridad económica.

3.5. ANÁLISIS INTERNO

3.5.1. CARACTERÍSTICAS DE LA FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS PRIVADOS DE TARIJA

La Federación de Empresarios Privados de Tarija (F.E.P.T) es el organismo conductor de las aspiraciones y reivindicaciones del sector empresarial de nuestra ciudad de manera que se consolide como un ente regional que sirve para promover y participar activamente en el desarrollo social del departamento. La FEPT fue fundada el 20 de septiembre del 2011 y debidamente reconocida por el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija contando con su personalidad jurídica, mediante R.A. N° 133/2012 emitida el 09 de mayo de 2012.

Oficinas de la FEPT



Presidente: Marcelo Romero Llanos



Directorio de la Federación de Empresarios Privados de Tarija



En los más de 10 años de funcionamiento la FEPT sigue representando y defendiendo los intereses de sus miembros y de la comunidad empresarial en el ámbito departamental, nacional e internacional. Promoviendo las condiciones favorables para el desarrollo de la actividad empresarial privada y participa activamente en el desarrollo económico y social de Tarija.

La Federación de Empresarios Privados de Tarija impulsa foros con la finalidad principal la promoción de un espacio de diálogo, de debate constructivo, propositivo y cívico entre candidatos.

La FEPT presenta estrategias para la reactivación de la economía, aplicando la diversificación y dinamización de la economía, a través de la alianza público y privado, para presentar propuestas de reactivación económica para nuestra región a través de inversión pública que permita desarrollar al sector privado.



FEDERACION DE EMPRESARIOS PRIVADOS DE TARIJA

MIEMBROS COMITÉ EJECUTIVO

PRESIDENTE	Ing. Marcelo Américo Romero Llanos
1ER VICEPRESIDENTE	Lido Daniel Beccar Diaz
2DO VICEPRESIDENTE	Lic. Miguel Fernando Galarza Castellanos
TESORERO	Ing. Rolando Alfonso Surriable Vallejos
SECRETARIA GENERAL	Ing. Marina Estela Ruiz Baldivieso
DIRECTOR 1	Ing. Luis Adan Michel Mendoza
DIRECTOR 2	Lic. Maria del Carmen Vita Araujo Rosso de Suarez
DIRECTOR 3	Grover Pedro Zentejo Arroyo
DIRECTOR 4	Lic. Moises Hidalgo Aban

PERFIL INSTITUCIONAL

Personal Ejecutivo

Gerente General: Andrea Patricia Vargas Cazón



Personal Administrativo

- Contadora : Natividad Albino Gutiérrez
- Secretaria Principal : Miriam Soledad Tala Tapia

Funciones del personal ejecutivo.

Gerente General:

- Responde preguntas y resuelve problemas, tanto de los visitantes como de los socios.
- Atiende quejas de los socios, y soluciona conflictos que se presentan.
- Desarrolla programas para impulsar la productividad en la institución.
- Planifica actividades y diseña planes para FEPT.
- Convoca a la asamblea y comité directivo.
- Consigue contactos estratégicos en el sector público y privado.

Contadora:

- Realizar las revisiones mensuales de la información contable.
- Revisar los costos y avalúos de los activos de la empresa y controlar las depreciaciones de los activos.

- Realizar la revisión y corrección de los estados financieros emitidos durante el mes. Velar por que la contabilidad de la empresa se mantenga al día.
- Emitir los reportes tributarios y realizar las presentaciones de dichos pagos tributarios.
- Revisar que la contabilidad se mantenga sobre los lineamientos financieros mundiales.
- Revisar que se mantenga el orden de los respaldos contables que le dan sustento a la contabilidad mensual.

Secretaria:

- Redacta y recibe comunicados en físico.
- Atiende llamadas telefónicas de la institución.
- Entra en contacto con los socios que llegan a la oficina.
- Apoya en lo administrativo al gerente general.
- Gestiona todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencia y faxes.
- Realiza reservaciones, concertar citas y gestiona el calendario de citas.

OBJETOS, FUNCIONES Y FINES INSTITUCIONALES

A. OBJETO:

La Federación de Empresarios Privados de Tarija tiene por objeto fundamental defender y promover la iniciativa privada, contribuir al desarrollo económico y social del país, en un marco de principios y valores éticos, de respeto a la Ley y a la propiedad privada, sustentando la filosofía de la libre empresa y la economía de mercado.

Para ello, defenderá la actividad económica privada, preservando y promoviendo su función creadora de valor y de generación de empleo; precautelando e impulsando el uso sustentable de los recursos naturales y protección del medio ambiente, dentro de la economía plural, como genuina representante de la organización económica privada en Tarija.



B. FUNCIONES INSTITUCIONALES:

Para la realización del objeto señalado, la Federación tiene las siguientes funciones:

- a) Representar, promover, defender y precautelar los intereses de la actividad privada en función del bienestar colectivo y del desarrollo económico y social de Tarija.
- b) Promover y difundir los principios de la libertad de empresa y la economía de mercado.
- c) Estimular la cooperación y coordinación de las actividades empresariales privadas con el sector público y otras formas de organizaciones económicas y sociales.
- d) Promover relaciones y mantener el diálogo con todos los sectores y actores del país.
- e) Promover el diálogo social como un mecanismo de entendimiento entre los sectores empresarial y laboral.
- f) Promover relaciones con organizaciones similares de otros países.
- g) Promover relaciones con organizaciones internacionales y con agencias especializadas de gobiernos extranjeros.
- h) Coordinar los intereses y propósitos comunes del sector privado en general e intervenir, a solicitud expresa de cualquier afiliado, en la solución de sus problemas y en las discrepancias que pudieran suscitarse entre las entidades que la conforman, sin que ello signifique limitación de sus autonomías.
- i) Fomentar el perfeccionamiento de las técnicas de dirección, administración y productividad, así como estimular la formación y capacitación en todos los niveles de actividad empresarial privada.
- j) Fortalecer su estructura institucional y económica, así como apoyar la de sus organizaciones afiliadas.
- k) Recopilar y difundir entre sus miembros y la opinión pública información relativa a la economía en general y a la actividad privada en particular.
- l) Promover la organización de entidades empresariales de carácter nacional en aquellas actividades en que aún no estuvieran constituidas.
- m) Estudiar todo tipo de asuntos que afecten a la empresa privada y acordar la posición de la misma, estableciendo las líneas de acción común de las organizaciones afiliadas.
- n) Elaborar recomendaciones en materia socio-económica, especialmente las referidas a los asuntos que confronte la actividad privada, a la política económica general y a todo tema de interés nacional.
- o) Establecer y facilitar los servicios de interés común o específico que requieran las organizaciones afiliadas.

p) Sustentar y fomentar la solidaridad entre sus miembros, en el ejercicio de las actividades empresariales y gremiales.

C. FINES INSTITUCIONALES:

Son fines institucionales de la federación:

a) Fomentar y defender la iniciativa privada, sustentando la filosofía de la libre empresa y la economía de mercado, como bases esenciales del desarrollo económico y social del país.

b) Fomentar y participar en el crecimiento económico y social armónico y equitativo del país, contribuyendo a la producción nacional de bienes y servicios, con el propósito de mejorar el nivel de vida y el desarrollo humano de los ciudadanos.

c) Defender la democracia, los derechos humanos, la justicia social, el respeto a la propiedad privada y la libertad económica.

d) Promover y defender la vigencia del Estado de Derecho, la seguridad jurídica y las instituciones legítima y legalmente constituidas.

e) Promover el empleo digno, el desarrollo sustentable y la erradicación de la pobreza.

f) Promover y participar activamente en la preservación y protección del medio ambiente y de la salud y seguridad industrial.

g) Propiciar la concertación, la cohesión social y la no discriminación, como expresión de su esencia eminentemente democrática.

h) Promover el concepto de Responsabilidad Social Empresarial entre sus afiliados y otras organizaciones de la sociedad civil, pudiendo crear consejos y comisiones específicas.

CÁMARAS O ASOCIACIONES EMPRESARIALES

Cámaras o Asociaciones Empresariales Activas:

- Cámara Hotelera de Tarija (C.H.T.)
- Asociación Nacional de Industriales Vitivinícolas (ANIV)
- Cámara Departamental de la Construcción (CADECO)
- Cámara de Industria, Comercio y Servicios de Tarija (CAINCOTAR)
- Asociación de Surtidores de Sur (ASOSUR)

Cámaras o Asociaciones Empresariales Pasivas:

- Cámara Departamental de Medios de Comunicación (CADEMECO)
- La Asociación de Turismo Rural de Tarija (ASOTUR)
- (CADEPIA)
- (ASEMETAR)
- (APROJAT)

ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y CONVENIOS DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONALES:

La FEPT con el fin de establecer lazos de colaboración y cooperación interinstitucional en el que se comprometen en contribuir al desarrollo de la región y el fortalecimiento del tejido empresarial de sus asociados y del Departamento de Tarija. La FEPT tiene alianzas estrategias y convenios de cooperación interinstitucional, podemos mencionar los siguientes:

- Fe y Alegría.
- Colegio de Administradores de Empresas de Tarija (CADET).
- Fundación Infocal Tarija.
- Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.
- CAINCO Yacuiba.
- Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.
- Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM).
- Fundación Educación para el Desarrollo FAUTAPO.
- UNIÓN EUROPEA.
- Junior Chamber International Nueva Tarixa.
- Universidad Nacional del Oriente Sub sede Tarija.
- Apoyo al Empleo (PAE III).
- Cámara de Industria, Comercios y Servicios de Tarija (CAINCOTAR).
- Pablo Alpire Foundation Bolivia.
- Central Obrera Departamental de Tarija (COD).

Fotografías de Convenios Interinstitucionales



Fuente: FEPT

A continuación, se analizan los factores internos más significativos subdividiéndolos en grandes líneas de enfoque: planeamiento estratégico, análisis organizacional, análisis del área de marketing y análisis financiero.

Se analizará desde la situación actual de la institución, varios aspectos que ayuden a determinar las debilidades internas a fin de detectar oportunidades de mejora. También se han de analizar las amenazas, es decir, aquello que va en contra de la institución.

3.5.2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La Federación de Empresarios Privados de Tarija elaboró el Plan Estratégico con el fin de orientar las gestiones de relacionamiento y proyección institucional, el mismo que define el concepto institucional, visión, misión y los correspondientes objetivos institucionales. Posteriormente se analizan estos para ver si realmente cumplen los objetivos esperados o no, que tanto están relacionados con la misión y visión, e identificar las fortalezas y debilidades que presenta la FEPT.

Concepto Institucional

“La Federación de empresarios privados de Tarija represente y defiende los intereses de sus miembros y de la comunidad empresarial en el ámbito departamental nacional e internacional. promueve condiciones favorables para el desarrollo de la actividad empresarial privada y participa activamente en el desarrollo económico y social de Tarija”.

El concepto institucional se debe traducir en la misión y visión de la FEPT, lo que no se refleja en el mismo, ya que no puntualiza el concepto de negocio. La institución tiene que conocer a profundidad los atributos de los servicios que brinda, las expectativas del asociado, los vínculos internos y externos para tener una idea clara de cuál es el negocio y poder declarar su misión y visión.

Misión Institucional

“La FEPT es el aglutinador empresarial del Departamento de Tarija, tiene reconocido prestigio regional y nacional por su protagonismo, liderazgo y la promoción de la reflexión, opinión, consulta, ejecución y representación de las aspiraciones económicas, sociales y humanas del empresariado local”.

La misión de la institución no está bien enunciada lo que no permite una comprensión clara de la misma, pero refleja el propósito para el cual se ha creado.

La misión debe facilitar el entendimiento de la razón de ser, de la institución para que las personas involucradas se identifiquen con ésta.

Asimismo, debe posibilitar el transformarse en objetivos y definir estrategias. Sin embargo, es importante resaltar que la misión debe contener elementos esenciales que proporcionen la identificación y el compromiso en la institución.

Visión Institucional

“Proveer a las organizaciones empresariales del Departamento de Tarija, el espacio común donde analizar, diseñar, ejecutar y representar las actividades, planes y proyectos en beneficio del empresariado local y de la comunidad que los cobija”

La FEPT tiene una visión prometedora, con el tiempo podría llegar a ser más idealista, abarcando aspectos más trascendentales para fortalecerse institucionalmente y de esta manera, mostrarse como quiere ser conocida por la sociedad.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Objetivo General

“Defender y promover la iniciativa privada, contribuir al desarrollo económico y social del país, en un marco de principios y valores éticos, de respeto a la Ley y a la propiedad privada, sustentando la filosofía de la libre empresa y la economía de mercado”.

- Objetivos Específicos

- Representar, precautelar y promover los intereses de la actividad privada en función del bienestar colectivo y del desarrollo económico y social de la nación.
- Promover y difundir en la opinión pública los principios de la libertad de empresa y la economía de mercado.
- Estimular la cooperación de las actividades empresariales privadas con el sector público.
- Promover relaciones y mantener diálogo con todos los sectores del país.
- Promover relaciones entre los sectores empresarial y laboral, para buscar el equilibrio social.
- Lobby empresarial ante autoridades regionales, nacionales e internacionales.
- Promover relaciones con organismos internacionales y con agencias especializadas de gobiernos extranjeros.
- Promover relaciones con organismos similares de otros países.
- Coordinar los intereses y propósitos comunes del sector privado en general e intervenir, a solicitud expresa de cualquier afiliado, en la solución de sus problemas y en las discrepancias que pudieran suscitarse entre las entidades que la conforman, sin que ello signifique limitación de sus autonomías.
- Fomentar el perfeccionamiento de las técnicas de dirección, administración y productividad, así como estimular la capacitación y el adiestramiento en todos los niveles de la actividad empresarial privada.
- Fortalecer su estructura institucional y económica, así como la de sus organizaciones afiliadas.
- Recopilar y difundir entre sus miembros y la opinión pública información relativa a la economía en general y a la actividad privada en particular.
- Promover la organización de entidades empresariales de carácter nacional en aquellas actividades en que aún no estuvieran constituidas.
- Estudiar todo tipo de asuntos que afecten a la empresa privada y acordar la posición de la misma, estableciendo las líneas de acción común de las organizaciones afiliadas.

- Elaborar recomendaciones en materia socio-económica, especialmente las referidas a los asuntos que confronten la actividad privada, a la política económica general y a todo tema de interés nacional.
- Establecer y facilitar los servicios de interés común o específico que requieran las organizaciones afiliadas.
- Sustentar y fomentar la solidaridad entre sus miembros, en el ejercicio de las actividades empresariales y gremiales.

El objetivo general de la institución corresponde a la misión, sin embargo, los objetivos específicos no son concretos, pocos viables y algunos están fijados de manera independiente que reflejan acciones para tener un posicionamiento sólo como institución y no enfocadas a coadyuvar al sector empresarial.

FEPT da a conocer el "que" quiere concebir, pero no el "como", es decir, no indica el cómo lograr el protagonismo, liderazgo y la promoción de la reflexión, opinión, consulta, ejecución y representación de las aspiraciones económicas, sociales y humanas del empresariado local, que manifiesta en su misión.

Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual de la FEPT, se diseña cada año en función a una matriz, donde se encuentran insertos los objetivos, las políticas, las estrategias que permiten alcanzar resultados a corto plazo.

Se pudo apreciar que de acuerdo al Plan Operativo Anual 2022, FEPT cumplió con todos los objetivos trazados durante el primer semestre de esta gestión, entre los que se destacan.

Se establecieron objetivos encaminados en crear una imagen institucional fuerte a través de estrategias orientadas a la solución y atención de problemas de los socios, para lo cual se establecieron comisiones en el seno del directorio para trabajar en cada área de interés institucional.

Se efectuaron convenios con instituciones que permitan ofertar nuevos y mejores servicios a los socios. Aunque actualmente éstos no están siendo bien aprovechados por que la institución no manifiesta sus requerimientos, se debería crear vínculos mayores con instituciones directamente relacionadas con la búsqueda de soluciones a los problemas del sector empresarial.

Por último, se tiene previsto implementar un nuevo servicio para la solución de controversias y asesoramiento legal mediante un Centro de Conciliación y Arbitraje. Además de ofrecer un servicio que beneficie al asociado, se busca ampliar el mercado objetivo lo que significa crear mayores posibilidades de ingreso de nuevos socios, asimismo generar mayores ingresos económicos para la institución.

Alianzas Estratégicas y Convenios Interinstitucionales

Se efectuaron alianzas estratégicas y convenios interinstitucionales con la finalidad de contribuir en el fortalecimiento de la institución, y en obtener mayores beneficios para mejorar la experiencia de los asociados en cuanto a asistencias técnicas, capacitaciones técnicas, tecnología y productiva.

Fe y Alegría

El convenio tiene por objeto establecer los términos y mecanismos de relacionamiento institucional que permita una cooperación mutua, apoyo, reciprocidad y complementación institucional en las actividades de carácter técnico y operativo, para que los jóvenes empresarios, emprendedores participen de las actividades de los esquemas asociativos, capacitaciones y asistencias técnicas, en la perspectiva de aportar la dinamización de la actividad económica y coadyuben a la elaboración de propuestas de políticas públicas.

Fundación Infocal Tarija

El objeto de este acuerdo institucional es de cooperar económicamente para el fortalecimiento de la FEPT.

Gobierno Autónomo Municipal de Tarija

El objeto de este convenio de cooperación interinstitucional, tiene por objeto establecer formalmente los lazos de cooperación, apoyo, reciprocidad y complementación interinstitucional en las actividades de carácter técnico y operativo; en el marco de los programas, proyectos, estudios, investigaciones que irán en beneficio del sector madera, metal mecánica, textiles, alimentos transformados, cuero artesanía, sector empresarial y de la Mipymes que realicen ambas instituciones en el ámbito de desarrollo económico y productivo.

CAINCO Yacuiba

Esta alianza estratégica tiene por objeto lograr, trabajo en conjunto y coordinado entre estas dos instituciones en cuanto a:

- a) Apoyar y participar activamente en la gestión, desarrollo e implementación de la propuesta para reactivar los sectores económicos productivos del Departamento y como proyecto principal implementar el Parque Industrial y Polo Petroquímico en Yacuiba.
- b) Trabajar de manera conjunta en la creación de la “Marca Tarija” con la finalidad de promocionar las potencialidades departamentales.
- c) Trabajar en la gestión de financiamiento e inversiones de fuentes nacionales e internacionales, para programas y proyectos que fomenten la generación de

empleo, transferencia de conocimiento y aprovechamiento sostenible de los recursos departamentales.

□ **La Universidad Católica Boliviana “San Pablo”**

El objeto de este convenio es establecer lazos de colaboración y cooperación interinstitucional en el que se comprometen en contribuir al desarrollo de la región y el fortalecimiento de la INSTITUCIÓN y la UNIVERSIDAD, mediante la organización de eventos, el entrenamiento y la investigación en el área empresarial.

□ **Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM)**

El objeto del presente Convenio de Cooperación Interinstitucional, es desarrollar acciones conjuntas, con la finalidad de acompañar la elección de las actividades del proceso censal en todas sus etapas, contribuir confianza, generar gobernanza e impulsar la investigación y la capacitación para formular política públicas del desarrollo, democracia, derechos humanos, aseso a la justicia, profundizar las autonomías con pacto fiscal, con interculturalidad y redistribución de escaños proporcional y equilibrado a partir de la información y los resultados del Censo de Población y Vivienda 2022.

□ **Fundación Educación para el Desarrollo FAUTAPO**

Esta alianza estratégica tiene como objeto establecer sinergias de común beneficio, para promover prácticas laborales en empresas y el acceso al empleo a partir de la información y/o capacitación técnica, tecnología y productiva de estudiantes provenientes de Centro de formación técnica del departamento de Tarija.

□ **UNIÓN EUROPEA**

El objeto de esta alianza estratégica es de cooperar económicamente para el fortalecimiento de la FEPT, como también establecer términos, mecanismos de relacionamiento y complementación institucional en las actividades de carácter técnico y operativo, para que jóvenes empresarios, emprendedores participen de las actividades, capacitaciones y asistencias técnicas.

□ **Junior Chamber International Nueva Tarixa**

El presente convenio tiene por objeto establecer lazos de colaboración y cooperación interinstitucional, estableciendo sinergias de común beneficio para promover capacitaciones técnicas, tecnología y productiva.

- Universidad Nacional del Oriente Sub sede Tarija**
Este convenio tiene por objeto proporcionar y facilitar espacios para la realización de la practica empresarial y proyectos de grado de los estudiantes de la UNO en coordinación con la Federación de Empresarios Privados de Tarija.

- Apoyo al Empleo (PAE III)**
Este acuerdo tiene por objeto establecer los lazos de colaboración interinstitucional para fortalecer las capacidades de los buscadores de emplea de la Bolsa de Empleo del Sistema Público de Empleo, articulando espacios laborales adecuados y condiciones para facilitar su inserción laboral a través de su participación en el PAE III, impulsando también de esta forma la actividad económica de la pequeña industria y la artesanía.

- Cámara de Industria, Comercios y Servicios de Tarija (CAINCOTAR)**
Esta alianza estratégica tiene como objeto general, brindar el apoyo y colaboración por parte de la FEPT y CAINCOTAR, para la realización de la ExpoTarija, incentivando a todas sus Cámaras y Asociaciones afiliadas a participar de la muestra ferial y realizar gestiones a nivel local, departamental y nacional con instituciones públicas y privadas, para el mismo propósito.

- Plataforma Bicicleta**
Esta alianza estratégica tiene por objeto establecer sinergias de común beneficio, de tecnologías, medios ambientales para promover el comercio y el fortalecimiento de actividades medios ambientales, el cual los afiliados tengan acceso económico para el uso de la plataforma, según acuerdo entre ambas instituciones.

Entre otras también podemos mencionar:
 - Colegio de Administradores de Empresas de Tarija (CADET)
 - Pablo Alpire Foundation Bolivia
 - Central Obrera Departamental de Tarija (COD)
 - Alianza Estrategica con la Aduana Nacional contra el Contrabando.

3.5.3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

La organización y administración de la FEPT está sujeta al Reglamento Interno y el Estatuto Orgánico que reflejan la estructura orgánica conformada por la Asamblea, Directorio y Gerencia como también sus funciones y obligaciones. A continuación, se analizarán los mismos con el fin de identificar falencias y atributos de la Institución.

Estatuto Orgánico

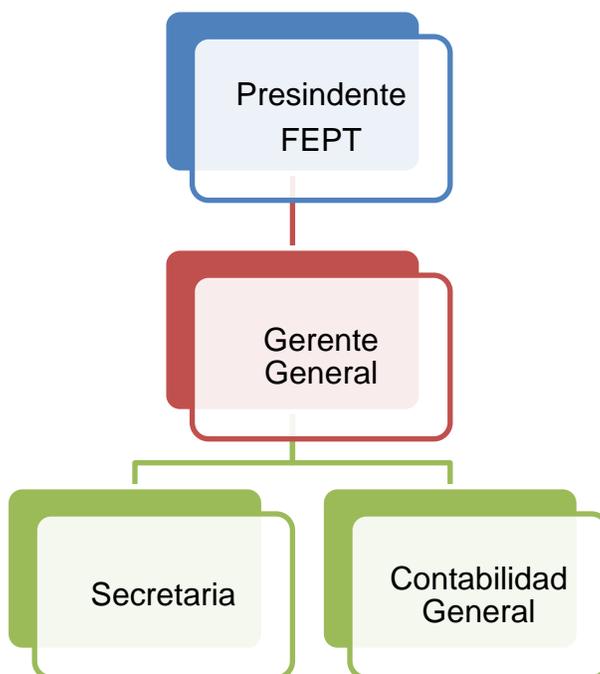
El estatuto orgánico aprobado por la directiva de la Institución, contempla la Constitución, el objeto por el cual fue creado, domicilio y duración, el mismo contiene 64 artículos y 11 capítulos, que describen el accionar bajo el cual se maneja toda la estructura orgánica de FEPT (Ver Anexo N°3).

Hoy por hoy sigue vigente sin ninguna modificación, lo que significa que la directiva todavía se rige en los artículos descritos en éste, aunque sólo es de conocimiento de la junta directiva y del gerente de la FEPT.

Reglamento Interno

Desde la creación de la FEPT (2012) como una sociedad sin fines de lucro que actúa con plena autonomía e independencia se establecieron actos, tramites y gestiones convenientes a favor del asociado dando cumplimiento al objetivo general. Todas las gestiones que se mencionan en el reglamento interno (26 artículos y 6 capítulos) son desempeñadas por la Federación de Empresarios Privados de Tarija, con la finalidad de cooperar al desarrollo, resolver problemas y prestar buenos servicios al sector empresarial (Ver Anexo N°3).

Cuadro N° 10 Estructura orgánica



Fuente: elaboración Propia

La Asamblea General de Directorio es el órgano máximo de la FEPT, se halla constituida por los socios activos, colectivos y adherentes. El Directorio se rige por el poder otorgado por la asamblea de socios, su composición está pensada en cubrir todos los cargos necesarios para atender las demandas del asociado.

La Gerencia General de la FEPT es designada por el directorio y responde ante éste con propuestas y soluciones. Tiene bajo sus órdenes inmediatas a todo el personal de la Federación.

Además de contar con el apoyo de instituciones que trabajan conjuntamente con la institución con la finalidad de buscar soluciones a los problemas que aquejan a las empresas del sector empresarial en general y del asociado en particular, forma parte de la Federación de Empresarios Privados de Tarija.

La estructura orgánica de la Federación de Empresarios Privados de Tarija presenta algunas falencias en su conformación lo que se hace necesario en un futuro modificar el organigrama de la institución creando nuevas áreas imprescindibles para desarrollarla, como ser el área de marketing que es importante para dar a conocer los servicios de la FEPT y otro para tratar el tema de finanzas (ver Cuadro N° 10 Estructura orgánica).

Manual de Funciones

La Federación de Empresarios Privados de Tarija, actualmente no cuenta con un Manual de Funciones debido al reducido número de funcionarios que trabajan en la institución, es fundamental la elaboración de un manual de funciones que delimite las responsabilidades y obligaciones de todo el personal de la FEPT.

Reputación

Para lograr una reconocida imagen institucional, la FEPT ha tomado acciones en cuanto a la solución de los problemas que aquejan al asociado en temas cruciales para el sector empresarial.

En síntesis, con todas estas acciones la Federación de Empresarios Privados de Tarija ha tratado de dar respuesta a todos los problemas que se presentan para el asociado realizando las gestiones y el seguimiento necesario para dar solución a los mismos, Si bien no se han resuelto algunos problemas, no ha sido por falta de voluntad de la FEPT si no por el limitado apoyo de las instancias involucradas.

Fortalecimiento Institucional

En busca seguir mejorando la imagen institucional de la FEPT, los miembros del Directorio y la Gerencia han firmado varios convenios de cooperación interinstitucional con diferentes organismos públicos y privados nacionales y regionales, asimismo se han

realizado viajes al interior del país para fortalecer los lazos de amistad con las otras Federaciones.

Las actividades enfocadas a mejorar los actuales servicios deberían estar orientadas no sólo en crear una imagen física, sino también en fortalecerse institucionalmente a través de convenios y acciones concretas, hechos que justifiquen ese fortalecimiento.

3.5.4. ANÁLISIS DEL ÁREA DE MARKETING

Para esto es necesario realizar un análisis profundo de las 4 p's del marketing (producto, precio, plaza y promoción) además de analizar al asociado como clientes reales de la FEPT, que se detallan a continuación.

Análisis de clientes

La Federación de Empresarios Privados de Tarija tiene actualmente cinco Cámaras Empresariales, que dentro de ellas las empresas constituyen a los clientes reales con los que se tiene relación directa e indirecta, al constituirse en una entidad de servicio enfocada a su asociado conoce los problemas y las necesidades por la que atraviesa el sector empresarial.

Las Cámaras afiliadas a la FEPT están divididas por sectores, como se muestra en el cuadro N° 11 siguiente.

Cuadro N° 11 Cámaras afiliadas a la FEPT

L= Estrato	Cámaras Asociadas	Nro de Empresas
1	CADECO	92
2	CAMARA HOTELERA	59
3	ANIV	6
4	CAINCOTAR	180
5	ASOSUR	1
Total		338

Fuente: Elaboración propia.

La cámara más considerable es la CAINCOTAR donde tiene empresas relacionadas a las actividades de comercio, servicio e industria porque acoge un número mayor de empresas, lo que significa mayores aportes a la institución.

Además, la FEPT cuenta con un amplio mercado potencial, que no son cubiertos por que no se realizan gestiones para incrementar el número de afiliados, como contraparte también no

se realizan acciones para retener Cámaras y empresas, puesto que varias de estas se desafiliaron en las gestiones anteriores lo que significa insatisfacción por parte de estas.

Análisis de la mezcla de Marketing

Dentro la mezcla de mercadotecnia se distingue cuatro variables, que se detallan a continuación:

Servicios

La FEPT ofrece una gama diferencial de servicios en diferentes áreas a las Cámaras afiliadas. Los servicios ofertados son interesantes e importantes para apoyar y promover el desarrollo del sector empresarial, estos son.

- ❖ Gestión y Representación Empresarial, representaciones ante diferentes instituciones públicas y privadas en asuntos empresariales. Gestionar ante quien corresponda que se dicten, supriman modifiquen leyes, decretos y disposiciones administrativas relacionadas con los rubros de las Cámaras.
- ❖ Asesoría Legal y Tributaria, orientación en temas laborales, tributarios y otros de interés empresarial.
- ❖ Organización de Conferencias y Cursos de Capacitación, para el asociado y el público en general en función de alcanzar la tecnificación y competitividad de sus asociados.
La capacitación y formación empresarial es una actividad que se viene desarrollando de manera continua con la cooperación de diferentes instituciones que están identificadas con el desarrollo empresarial tarijeño.
- ❖ Servicio de Conciliación y Arbitraje Comercial, como medio alternativo para la solución de controversias y conflictos legales existentes, con profesionales identificados con los valores y principios éticos, con vocación de servicio.

Se tratan los siguientes servicios:

- Gestión de casos de conciliación: para solución de mutuo acuerdo de cualquier controversia susceptible de transacción, antes o durante la tramitación de un proceso judicial.
- Gestión de casos de arbitraje: para la solución de controversias de manera rápida, transparente y efectiva.
- Asesoría: atención de consultas para orientar procesos de redacción de reglamentos, procedimientos, cláusulas compromisorias, etc.

Además, apoyará la generación de recursos destinados a la reinversión y así ayudar a las empresas y cumplir con el propósito de FEPT.

- ❖ Servicios informáticos, emisión de boletines electrónicos semanales como apoyo al desarrollo empresarial.
- ❖ Publicidad a través de la página Web y medios digitales, se constituye para el asociado como oportunidad para promocionar productos y servicios, además de publicitar y destacar los logros de los socios se hace nexos con la presa.

De todos los servicios mencionados son pocos los que tienen una respuesta por parte del asociado, en su mayoría la utilización de estos es mínima, no se tiene registrado la utilización de los servicios por parte de las Cámaras afiliadas.

Al asociarse a la FEPT las Cámaras pueden acceder a otros beneficios como:

- Asesorías legales, tributarias e informativas
- Servicio de mensajería
- Descuentos por convenios
- Cursos y talleres de capacitación
- Eventos generales
- Congresos nacionales
- Propuestas o planes
- Trabajo cooperativo con diferentes sectores que fomenten proyectos en conjunto
- Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas

Precio

El aporte de las Cámaras Empresariales de la FEPT es de mil bolivianos mensual y el aporte de cada empresa a su Cámara correspondiente es de aproximadamente 200 bs mensuales, cabe aclarar que esto puede variar de acuerdo al tamaño de cada empresa.

Asimismo, se ha establecido fijar nuevos aportes para asociados nuevos en función de su patrimonio neto, capacidad instalada, capacidad productiva y del sector; con el fin de ofrecer mejores condiciones a los socios.

La política de precios de la Federación de Empresarios Privados de Tarija se basa en establecer precios bajos en algunos servicios que tienen un costo extra, y de Costo cero en los restantes servicios con el único requisito de estar afiliado a la Federación.

Cabe mencionar que, pese a que la Federación ofrece servicios a precios bajos, estos no tienen un valor percibido positivo para el asociado ya que consideran que no son justificables ni ventajosos porque no retribuyen en la misma proporción en cuanto al precio que pagan por ello.

Distribución

La Federación de Empresarios Privados de Tarija realiza la distribución de todos sus servicios en forma directa a sus asociados, lo que significa que todo el personal de FEPT es responsable de ofrecer los servicios en las mejores condiciones a las Cámaras afiliadas.

Promoción

Los servicios más representativos se dan a conocer mediante una promoción empresarial (promoción comercial vía medios digitales y boletines informativos e-mail) constituyéndose como el medio más propicio para promocionar los productos y servicios del asociado, porque actualmente la FEPT no cuenta con el personal adecuado que se encargue de realizar esta función, ni con los recursos económicos necesarios.

3.5.5. ANÁLISIS FINANCIERO

La Federación de Empresarios Privados de Tarija al ser una institución sin fines de lucro está exenta de pagar algunos impuestos, por el mismo hecho que no emite factura a sus asociados.

Todos los ingresos se destinan únicamente al cumplimiento directo o indirecto del objeto de la FEPT. Estos ingresos que emite la FEPT por concepto de:

- Aporte de los socios
- Consultorías
- Realización de eventos (Stree Food, Festival Vinos Singanis y Sabores, etc)
- Otras instituciones

Los costos en que incurre la institución son por concepto de gastos operativos, es decir, por concepto de sueldos y salarios, servicios básicos, teléfono, internet, gastos generales, entre otros.

3.6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO

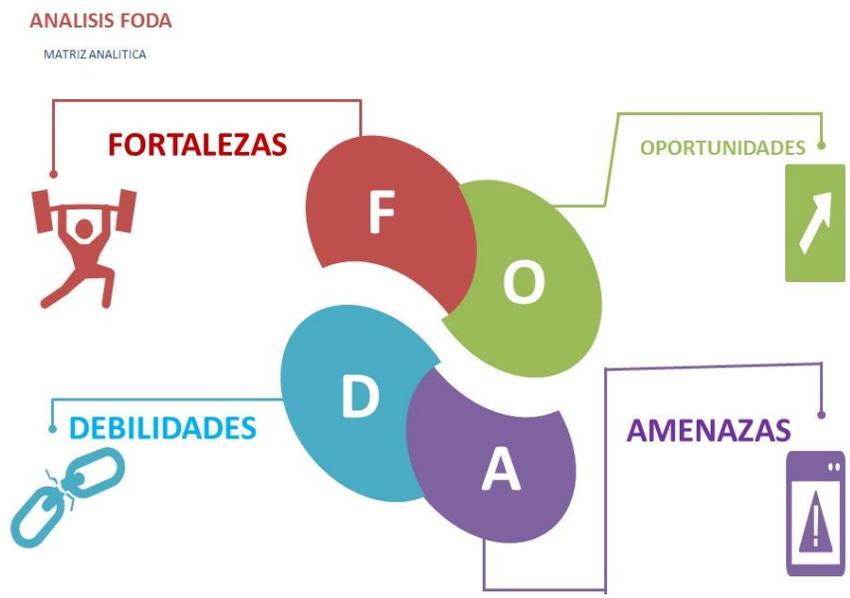
- Los elementos del planteamiento estratégico de la FEPT no tienen correlación entre sí, se hace necesario una nueva enunciación de los mismos, misión, visión y objetivos específicos.
- La Federación de Empresarios Privados de Tarija ha realizado su mayor esfuerzo por dar cumplimiento a los objetivos planteados en el Plan Operativo Anual 2022.
- Con el fin de mejorar los servicios ofertados se ha realizado alianzas estratégicas y proyectos con diferentes instituciones siendo el mayor beneficiado el sector empresarial.
- El Estatuto Orgánico y reglamento interno por los cuales se rige la institución sirven de guías para desarrollar las actividades.

- La estructuración orgánica de la Federación presenta algunas deficiencias en su conformación lo que hace necesario modificar el organigrama de la institución creando nuevas áreas contables.
- La FEPT actualmente no cuenta con un Manual de Funciones.
- La FEPT logro una reconocida imagen institucional, gracias a convenios de cooperación interinstitucional con diferentes organismos públicos y privados nacionales y regionales, y a su compromiso en la solución de problemas que aquejan al asociado.
- La FEPT no realiza gestiones para incrementar y retener el número de afiliados.
- La FEPT ofrece una gama diferenciada de servicios, importantes e interesantes para apoyar y promover el desarrollo del sector empresarial.
- Son Pocos los servicios que tienen una respuesta favorable del asociado, en su mayoría la utilización de estos es mínima.
- La FEPT se encuentra en una posición poco propicia en cuanto se refiere a la promoción de sus servicios y beneficios.
- Las Cámaras Empresariales consideran que los aportes que hacen para beneficiarse de los servicios que presta la Federación no son justificables ni ventajosos porque no retribuyen a lo que pagan.
- La institución da a conocer sus servicios mediante una promoción vía página Web, medios digitales, boletines informativos y e-mail.
- La Federación no cuenta con el personal adecuado que se encargue de realizar una promoción más eficaz, ni con los recursos económicos necesarios.
- La Federación no emite facturas a sus asociados porque es una institución sin fines de lucro exenta de pagar algunos impuestos.

3.7.SÍNTESIS DEL ANÁLISIS SITUACIONAL

A continuación, se procede a realizar el análisis F.O.D.A. de la Federación de Empresarios Privados de Tarija. Lo que significa identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que presenta la FEPT, luego de haber realizado el análisis situacional.

Cuadro N° 12 Análisis F.O.D.A.



Fuente: Elaboración propia

El análisis pertinente, permite identificar la presencia e impacto de las distintas amenazas, al igual que los diferentes problemas y vulnerabilidades de la FEPT, así como las oportunidades que puedan influir. De la misma manera, permite conocer la opinión e identificar las frecuencias de ocurrencia y el impacto de un suceso o hecho negativo, a fin de adoptar las medidas respectivas para su contingencia, prevención o solución.

Las influencias de impacto negativo y positivo que se evidencian en los escenarios de análisis interno y externo, sirven de pauta para poder realizar el diagnóstico verás y confiable, el mismo que se refleja en la siguiente herramienta de FODA.

Cuadro N° 13 Matriz Analítica

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO
POSITIVAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en el ámbito departamental y nacional. • Única institución que representa al Sector Empresarial Privado del Departamento de Tarija. • Vínculos estratégicos con diferentes sectores públicos y privados, con el fin de mejorar los servicios. • La FEPT ofrece una gama diferencial de servicios a costos bajos. • Estatuto Orgánico y reglamento de la institución guías para desarrollo de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor relacionamiento institucional a nivel nacional, con organismo internacional, y sociedad civil. • Agrupar a sectores empresariales importantes en el ámbito departamental. • Mejorar los servicios dirigidos las Cámaras o Asociaciones afiliados a la FEPT. • Estabilidad macroeconómica, aunque existe lenta reactivación económica. • Existen escasas instituciones en el medio que brinden un servicio similar.
NEGATIVAS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una planeación estratégica correcta. • Insuficiente cantidad de personal en áreas funcionales de la FEPT. • Reducida utilización de los servicios ofertados. • Ausencia de estrategias para fidelizar a los afiliados. • Debilidad en el área de Marketing de la FEPT. • Socios disconformes con los servicios de la FEPT, porque no retribuyen con lo que pagan. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector privado no es prioridad en la agenda pública nacional, departamental, municipal. • Políticas económicas no están orientadas a la potencialidad productiva del sector privado. • Ausencia de recursos frescos que inyecten liquidez a las empresas de las cámaras afiliadas. • Inestabilidad económica y política. • Mercado mucho más exigente. • Gran poder de negociación de los asociados a la FEPT.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV

TRABAJO DE CAMPO

4. TRABAJO DE CAMPO

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Definición del problema

Este paso es el más complejo del proceso por la cual se recurre a las tareas involucradas (análisis con quienes toman decisiones, análisis de datos secundarios, análisis cualitativo) para llegar a una mejor comprensión del problema este se debe definir de manera concreta debe estar relacionado con decisiones específicas.

La FEPT no cuenta con un plan de acción para incrementar o retener el número de afiliados, se tiene conocimiento que en gestiones anteriores varios de sus Cámaras asociadas se desafiliaron, lo que significa que hay insatisfacción por parte de estas.

La FEPT como institución debe procurar dar solución a problemas e impulsar el desarrollo de las actividades empresariales de sus Cámaras asociadas, también conocer y entender las expectativas, percepciones, grado de satisfacción, necesidades y demandas de empresas asociadas a las Cámaras Empresariales activas y pasivas, para tener un mejor posicionamiento y fortalecimiento institucional.

4.2. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

¿Que deberá realizar la Federación de Empresarios Privados de Tarija para fidelizar a los asociados?

4.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Evaluar y medir ¿Cuáles son las percepciones y grado de satisfacción de las empresas con respecto a Cámaras activas y pasivas asociadas a la Federación Empresarios Privados de Tarija?

4.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.4.1. OBJETIVO GENERAL

“Determinar las percepciones y expectativas de las empresas afiliadas mediante sus Cámaras a la FEPT, durante las gestiones 2017 a 2021 sobre el servicio que son beneficiados”

4.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Analizar los factores externos e internos de mayor prevalencia entre los afiliados a las FEPT, que tienen su impacto en la fidelización de los mismo.
- Determinar el grado de satisfacción que tienen los socios sobre servicios.
- Determinar el aspecto más importante, que consideran las empresas para afiliarse a una asociación Empresarial.

- Identificar si las empresas tienen conocimiento de los beneficios que ofrece una Cámara o Asociación Empresarial.
- Determinar que actividades y proyectos que tienen las Asociaciones Empresariales consideran más importante las empresas.
- Verificar la falta de compromiso de las empresas con respecto a las Cámaras Empresariales.

4.5.METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño de la investigación

Para resolver el problema de investigación de mercados, se recolectará información utilizando el diseño de investigación descriptiva.

Investigación descriptiva

Para llevar a cabo el presente proyecto de investigación de mercados se recurrirá a emplear la investigación del tipo descriptiva, en procura de obtener datos primarios a través de un cuestionario estructurado a una muestra representativa de la población, que servirá para encontrar información sobre las percepciones y grado de satisfacción de mayor prevalencia de las empresas afiliadas con respecto a Cámaras Empresariales activas y pasivas asociadas a la Federación Empresarios Privados de Tarija

Técnicas e Instrumentos de Investigación

En esta investigación se aplicará la técnica de la encuesta, como instrumento para la recolección de datos.

4.6.PROCEDIMIENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Para la recopilación de información, se optó por la técnica de la encuesta, la cual se aplicó a 108 empresas de Cámaras Empresariales activas y pasivas que tiene la FEPT, con el fin de recolectar datos para que posteriormente sean medidos.

Cálculo de la Muestra

La muestra primeramente se usará el muestreo aleatorio simple con una confianza de 92% y máximo de error de 8%, para luego dar lugar a un muestreo estratificado de Asignación Proporcional.

$$n = \frac{K^2 p q N}{E^2 (N-1) + K^2 p q}$$

N= 1000 empresas

K= 1.96 (Interval de confianza del 95%)

E= 8% de (error)

p= 0.5

q= 0.5

$$n = \frac{1000(1.751)^2 * 0.5 * 0.5}{(1000-1)(0.08)^2 + (1.751)^2 * 0.5 * 0.5}$$

n= 107.0516087

n= 108 tamaño de la muestra

Muestra de Asignación o afijación proporcional: donde los tamaños muestrales de cada estrato, tendrán un número de unidades en forma proporcional a las de los estratos poblacionales.

Las empresas de las Cámaras asociadas activas a la FEPT que cuenta con 348 empresas representaran el 50% de la muestra, las cuales son CADECO, CHT, ANIV, CAINCOTAR y ASOSUR.

Las Cámaras Empresariales (CADEMECO, ASOTUR, CADEPIA, ASEMETAR y APROJAT) inactivas cuentan con 652 empresas representando el 50% de la muestra.

$$n_i = n \left(\frac{N_i}{N} \right)$$

n = tamaño de la muestra

L = número de estratos

N_i = Número de unidades muestrales en el estrato "i"

N = Número de unidades muestrales en la población

$$N_1 + N_2 + N_3 + \dots = N_L$$

Cuadro N° 14 Muestra de Asignación o afijación proporcional

L= Estrato	Cámaras Asociadas	Nro: Población	Peso Proporcional	Muestra Asignación Proporcional
1	CADECO	92	14%	15
2	CAMARA HOTELERA	59	8%	9
3	ANIV	6	1%	1
4	CAINCOTAR	180	27%	29
5	ASOSUR	1	0%	0
6	CÁMARAS INACTIVAS	662	50%	54
Total		1000	100%	108

Fuente: elaboración propia

N= población= 1000 **n**= tamaño de la muestra= 108 **L_n** = 6

L1= CADECO= 15

L2= CHT= 9

L3= ANIV= 1

L4= CAINCOTAR= 29

L5= ASOSUR= 0

L5= CÁMARAS INACTIVAS= 54

CAPITULO V

ANÁLISIS DE LOS

RESULTADOS

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para respuestas a los adjetivos y la hipótesis de la investigación establecidos anteriormente, se presentan los resultados obtenidos a través de la investigación realizada. Estos resultados obtenidos son presentados a través de gráficos y tablas de tal forma que simplifique la comprensión de los mismos.

la población total de las empresas de las cámaras afiliadas y desafiliadas es un aproximado de mil empresas, para la investigación se utilizó un muestre de aleatorio simple para luego pasar a un muestreo estratificado donde se octavo un total de ciento ocho empresas.

Del total de las empresas encuestadas el 10% no dieron respuestas a la encuesta proporcionada debido a la falta de tiempo, interés y comprensión, estos factores obstaculizaron la obtención de información en su totalidad.

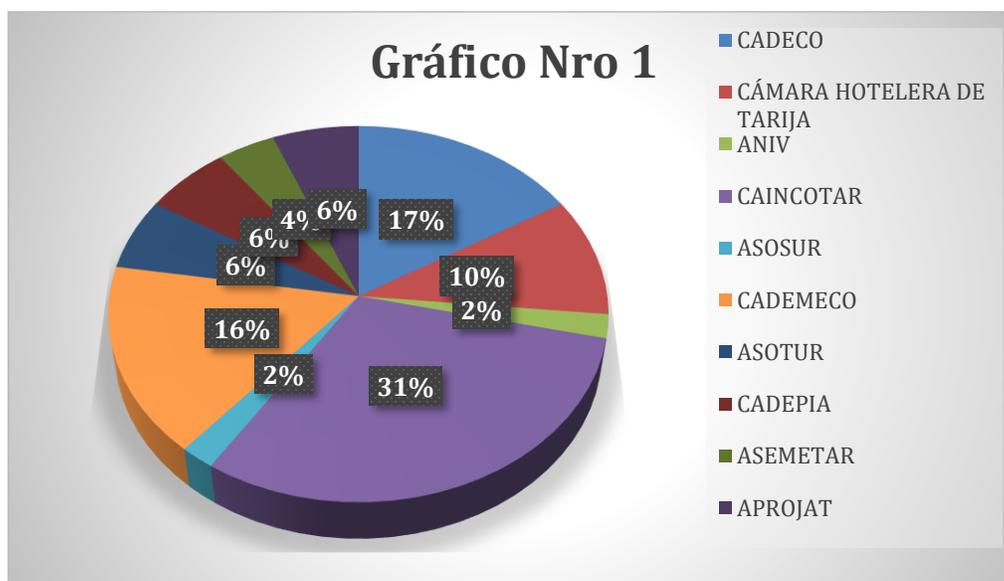
Cuadro N° 15 cuestionario Investigación de Mercados

CÁMARAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
CADECO	16	17%
CÁMARA HOTELERA DE TARIJA	10	10%
ANIV	2	2%
CAINCOTAR	30	31%
ASOSUR	2	2%
CADEMECO	16	16%
ASOTUR	6	6%
CADEPIA	6	6%
ASEMETAR	4	4%
APROJAT	6	6%
TOTAL	98	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 1

¿A qué Cámara o Asociación Empresarial está o estuvo afiliado?



Fuente: elaboración propia

Como se observa en el gráfico N° 1 y el cuadro N°15 en primer lugar, se tiene a la Cámara de CAINCOTAR con un 31%, esto explica por qué es la Cámara más preponderante que tiene la FEPT, además de mencionar que es una de las más antiguas con respecto a las demás Cámaras, en segundo lugar, a CADECO la Cámara de la construcción que ha

incrementado en los últimos años con un 17% y en tercer lugar con un 16% está la Cámara CADEMECO.

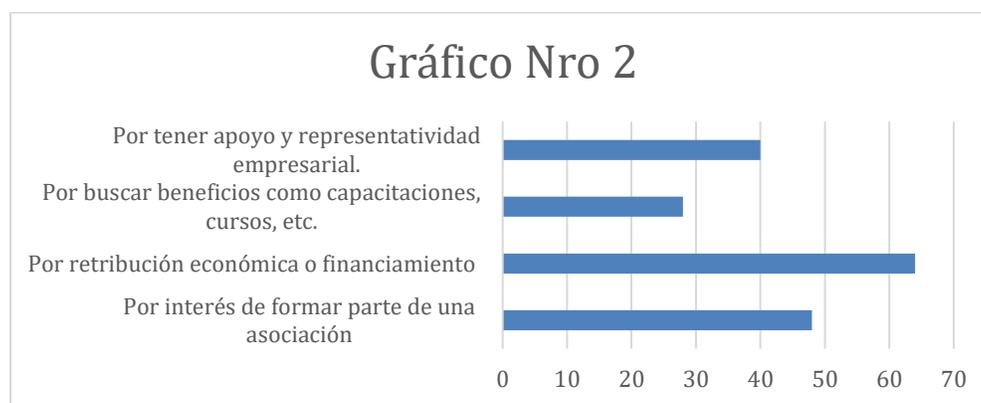
Cuadro N° 16 cuestionario Investigación de Mercados

	Respuesta	Porcentaje
Por interés de formar parte de una asociación	48	26,7%
Por retribución económica o financiamiento	64	35,6%
Por buscar beneficios como capacitaciones, cursos, etc.	28	15,6%
Por tener apoyo y representatividad empresarial.	40	22,2%
Total	180	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 2

¿Qué motivos impulsaron su decisión de afiliarse a esa Cámara o Asociación?



Fuente: elaboración propia

Existen varios motivos por los que las empresas deciden afiliarse a una Cámara Empresarial, entre las más relevante esta la retribución económica o financiamiento, como se refleja en grafico 2, siendo el 35,6% de las empresas las que se inclinaron por este punto, el 26,7% consideran que afiliarse a una Cámara Empresarial es por el interés de formar parte de una asociación, tenemos también otras empresas que buscaron tener apoyo y representatividad empresarial las cuales fueron el 22,2% y por ultimo con un 15,6% que querían beneficios como ser capacitaciones, curso, etc. (Ver gráfico 2 y cuadro 16)

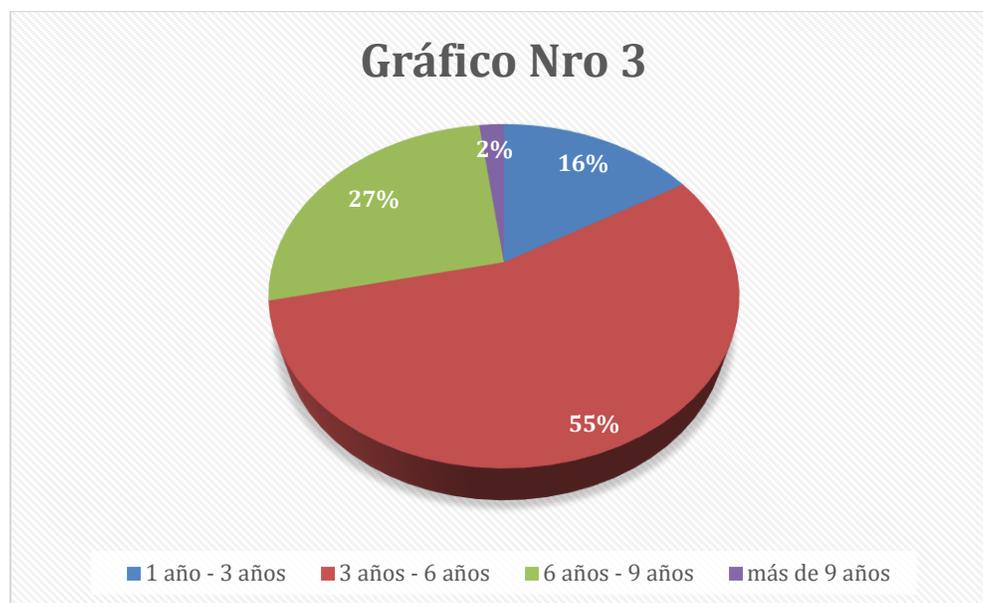
Cuadro N° 17 cuestionario Investigación de Mercados

	Respuesta	Porcentaje
1 año - 3 años	16	16,3%
3 años - 6 años	54	55,1%
6 años - 9 años	26	26,5%
más de 9 años	2	2,0%
Total	98	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 3

¿Años de afiliación o antigüedad?



Fuente: elaboración propia

Podemos observar en esta grafica Nro 3, la mayoría de las empresas llevan o llevaron entre 3 a 6 años de antigüedad con un 55%, la segunda opción más elegidas por las empresas fue una antigüedad de 6 a 9 años con un 27%. Con un 16% son empresas entre 1 a 3 años y para finalizar con un porcentaje muy bajo 2% empresas que llevan más de 9 años. (Ver gráfico 3 y cuadro 17)

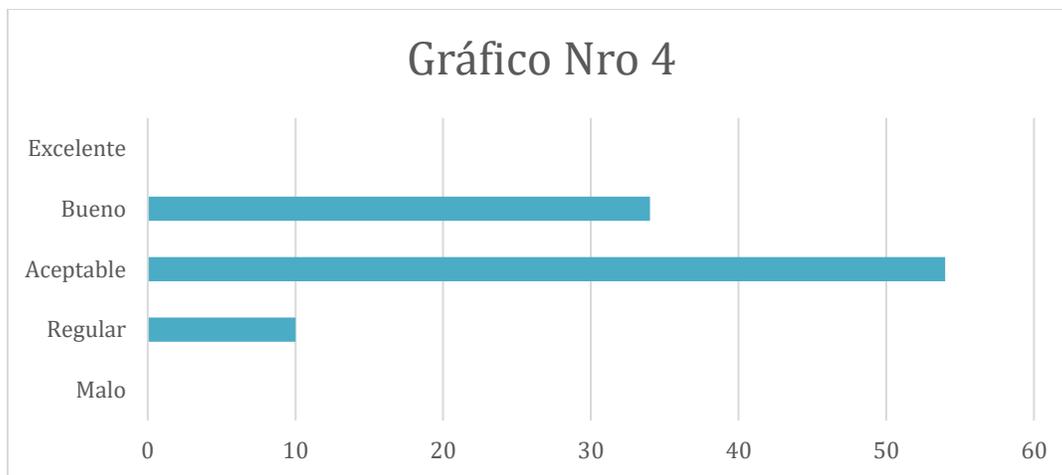
Cuadro N° 18 cuestionario Investigación de Mercados

Malo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente	Total
0	10	54	34	0	98
0%	10%	55%	35%	0%	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 4

En la escala del 1 al 5 ¿Cómo considera usted que es el trato que brinda la Cámara o Asociación?



Fuente: elaboración propia

Del total de las empresas encuestadas en esta pregunta tenemos con un 55% empresas que consideran “aceptable” el trato que les brinda su asociación empresarial, con un 35% empresas que consideran “bueno” el trato que les brinda su Cámara empresarial y para finalizar tenemos con un 10% que consideran “regular” el trato que les brinda. (Ver gráfico 4 y cuadro 18)

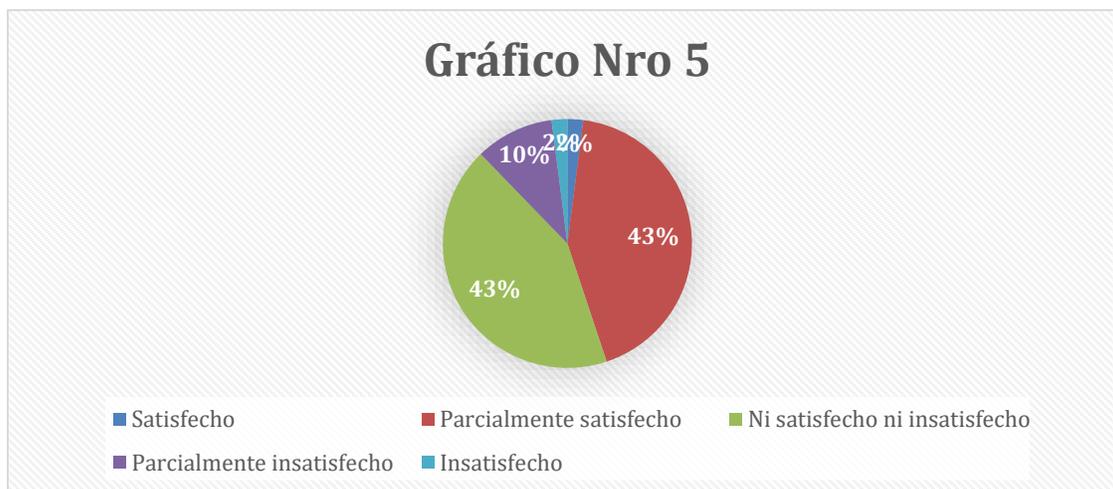
Cuadro N° 19 cuestionario Investigación de Mercados

	Respuesta	Porcentaje
Satisfecho	2	2%
Parcialmente satisfecho	42	43%
Ni satisfecho ni insatisfecho	42	43%
Parcialmente insatisfecho	10	10%
Insatisfecho	2	2%
Total	98	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 5

En términos generales. ¿en qué medida se siente satisfecho con la Cámara o Asociación?



Fuente: elaboración propia

Las empresas en esta pregunta respondieron que se sienten en medida parcialmente satisfecho y ni satisfecho ni insatisfecho con un 43% es decir que tenemos igualdad en el primer lugar con estas dos opciones, como segunda opción más elegida tenemos que las empresas están parcialmente insatisfecho con un 10%. (Ver gráfico 5 y cuadro 19)

Cuadro N° 20 cuestionario Investigación de Mercados

	Respuesta	Porcentaje
SI	86	88%
NO	12	12%
Total	98	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 6

¿Usted conoce la filosofía, metas y objetivos de la Cámara o Asociación Empresarial?



Fuente: elaboración propia

En esta pregunta con un 88% las empresas si conocen la filosofía, metas y objetivos de la Cámara o Asociación y con 12% no conocen. (Ver gráfico 6 y cuadro 20)

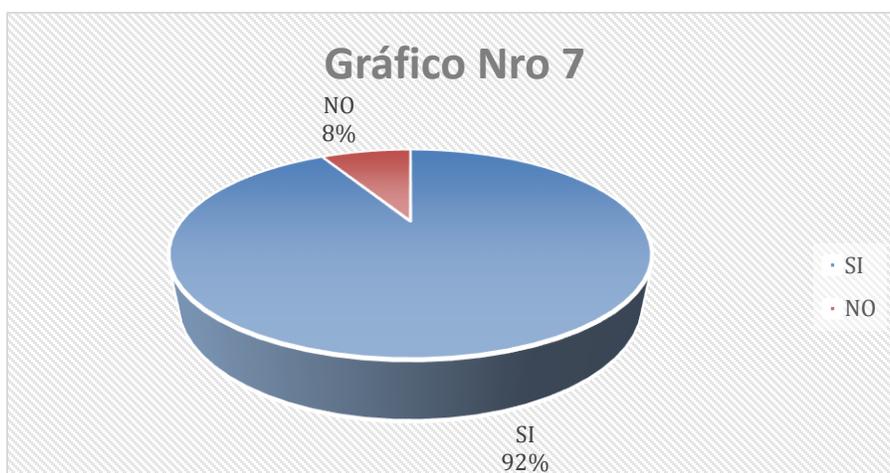
Cuadro N° 21 cuestionario Investigación de Mercados

	Respuesta	Porcentaje
SI	90	92%
NO	8	8%
Total	98	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 7

¿Conoce los beneficios que brinda la Cámara o Asociación a sus afiliados?



Fuente: elaboración propia

Podemos observar en la siguiente pregunta que un 92% si conoce los beneficios que brinda la Cámara o Asociación y un 8% no conoce. (Ver gráfico 7 y cuadro 21)

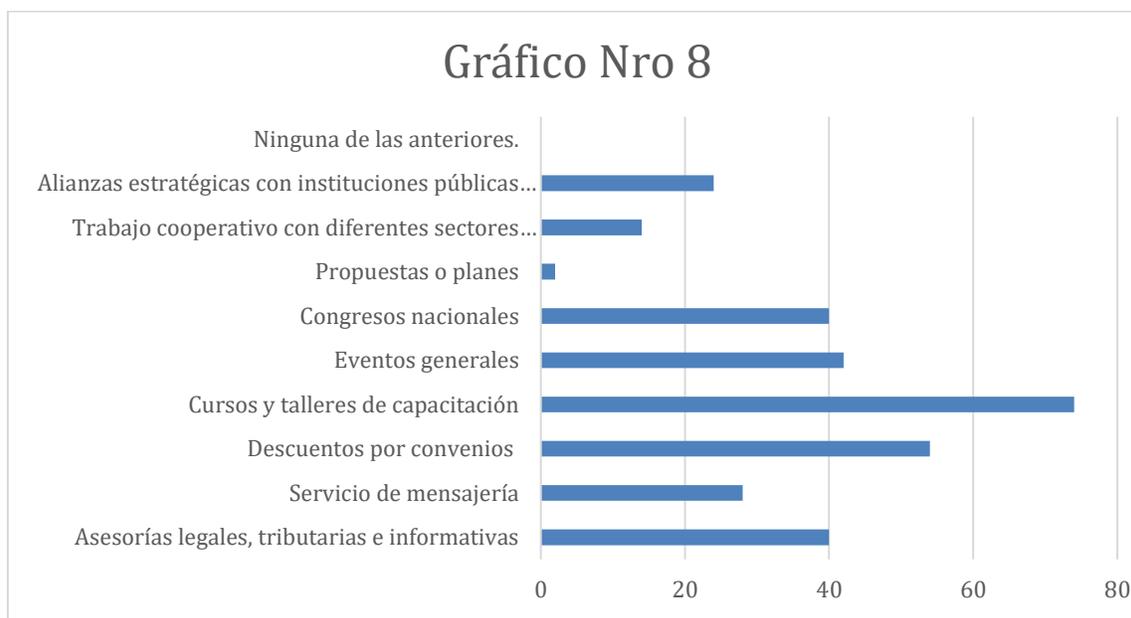
Cuadro N° 22 cuestionario Investigación de Mercados

	Respuesta	Porcentaje
Asesorías legales, tributarias e informativas	40	13%
Servicio de mensajería	28	9%
Descuentos por convenios	54	17%
Cursos y talleres de capacitación	74	23%
Eventos generales	42	13%
Congresos nacionales	40	13%
Propuestas o planes	2	1%
Trabajo cooperativo con diferentes sectores que fomenten proyectos en conjunto	14	4%
Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas	24	8%
Ninguna de las anteriores.	0	0%
Total	318	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 8

De los siguientes beneficios que brinda la Cámara o Asociación. ¿Cuántos de ellos usted conoce?



Fuente: elaboración propia

Los encuestados respondieron en 1er lugar que de los beneficios que brindan la Cámaras conocen curso y talleres de capacitación con un 23%, con un 17% conocen el beneficio de

descuentos por convenios y en tercer lugar tenemos la opción elegida es Eventos Generales con un 13%.

Cuadro N° 23 cuestionario Investigación de Mercados

	Respuesta	Porcentaje
Muy frecuentemente	2	2%
Frecuentemente	2	2%
Ocasionalmente	46	47%
Casi nunca	40	41%
Nunca	8	8%
Total	98	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 9

De las reuniones, capacitaciones, congresos, eventos y otros que convoca la Cámara o Asociación. ¿Con qué frecuencia participo o asistió en un año?



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la frecuencia de participación en reuniones, capacitaciones, congresos, eventos y otros, la opción más elegida por los encuestados fue la opción “Ocasionalmente” con un 47%, otra de las más elegidas fue la opción “Casi Nunca” con un 41% y con un 8% tenemos a la opción que “Nunca” participaron.

Cuadro N° 24 cuestionario Investigación de Mercados

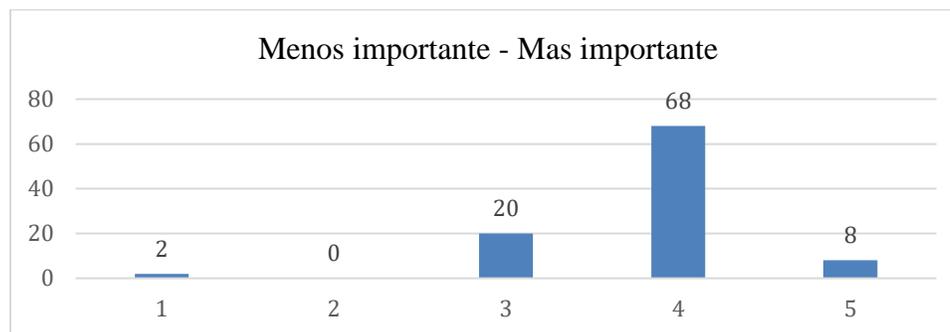
Actividad	Nivel de importancia						
	Menos importante - Mas importante					Total Puntos	Porcentaje
	1	2	3	4	5		
Asesorías legales, tributarias e informativas	2	0	20	68	8	374	11,5%
Servicios de mensajería	2	8	34	48	6	342	10,5%
Descuentos por convenios	0	0	20	36	42	414	12,7%
Cursos y talleres de Capacitación	2	0	14	52	30	402	12,3%
Eventos generales	0	0	40	44	14	366	11,2%
Congresos nacionales	0	4	10	34	50	424	13,0%
Propuestas o planes de activación	0	2	6	8	82	464	14,2%
Alianzas estratégicas que fomenten relaciones y proyectos en conjunto	0	0	6	6	86	472	14,5%
Total						3258	100%

Fuente: elaboración propia

Gráficos N° 10

En su condición como afiliado. ¿Cómo califica las actividades y proyectos de una Cámara o Asociación, según el nivel de importancia en la actualidad?

- Asesorías legales, tributarias e informativas

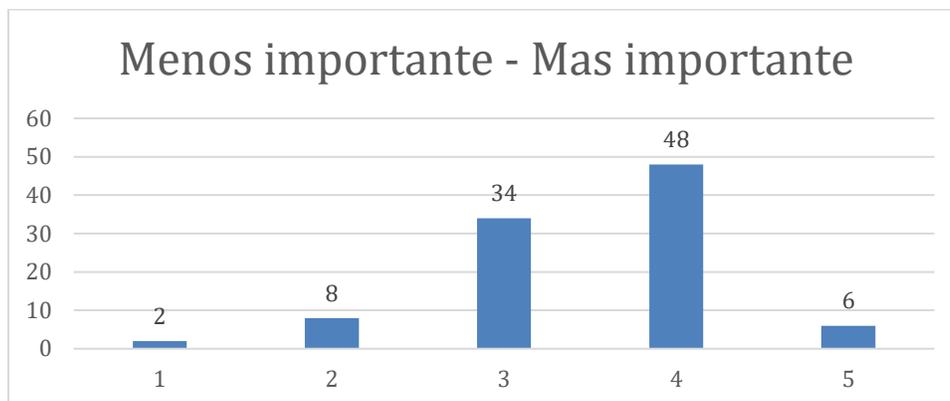


Fuente: elaboración propia

En cuanto a la actividad o proyecto Asesorías legales, tributarias e informativas, las empresas eligieron (en una escala siendo el 1 menos importante y el 5 más importante) la

opción 4 con total de 68 respuestas, esto nos da referencia que esta más cercano al 5 de forma positiva con respecto a la variable “Importante”.

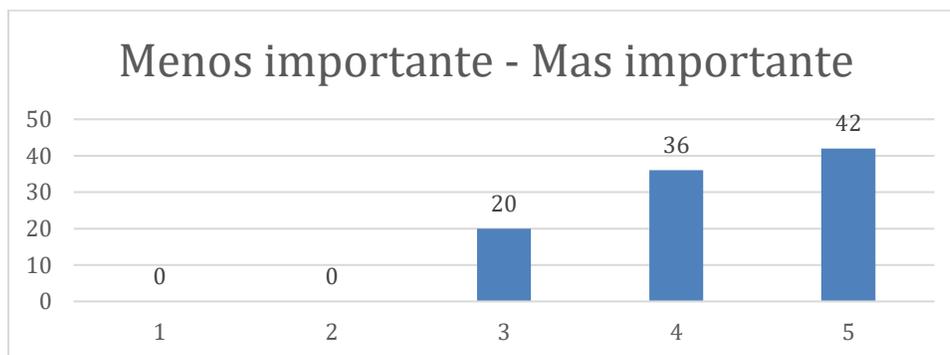
- Servicios de mensajería



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la actividad o proyecto Servicios de mensajería, las empresas eligieron (en una escala siendo el 1 menos importante y el 5 más importante) la opción 4 con 48 repuestas, esto nos da referencia que esta más cercano al 5 de forma positiva con respecto a la variable “Importante”.

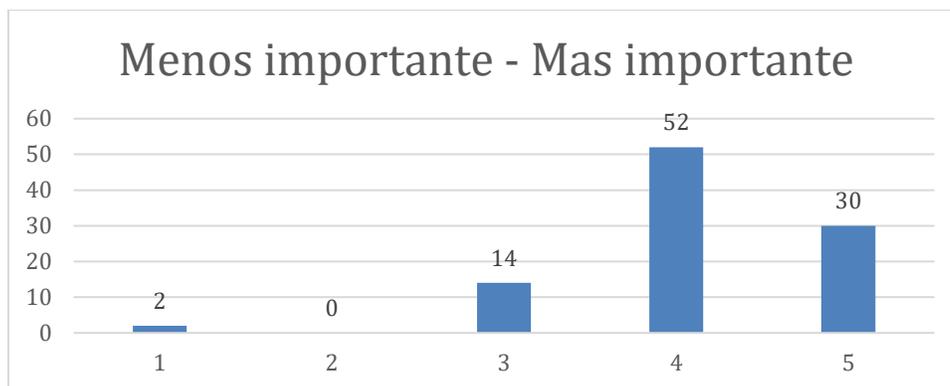
- Descuentos por convenios



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la actividad o proyecto Descuentos por convenios, las empresas eligieron (en una escala siendo el 1 menos importante y el 5 más importante) la opción 5 con 42 repuestas.

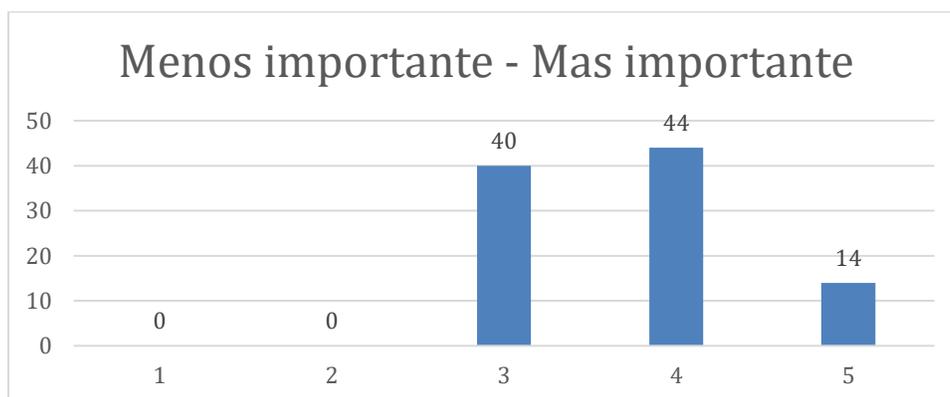
- Cursos y talleres de Capacitación



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la actividad o proyecto Cursos y talleres de Capacitación, las empresas eligieron (en una escala siendo el 1 menos importante y el 5 más importante) la opción 4 con 52 repuestas, esto nos da referencia que esta más cercano al 5 de forma positiva con respecto a la variable “Importante”.

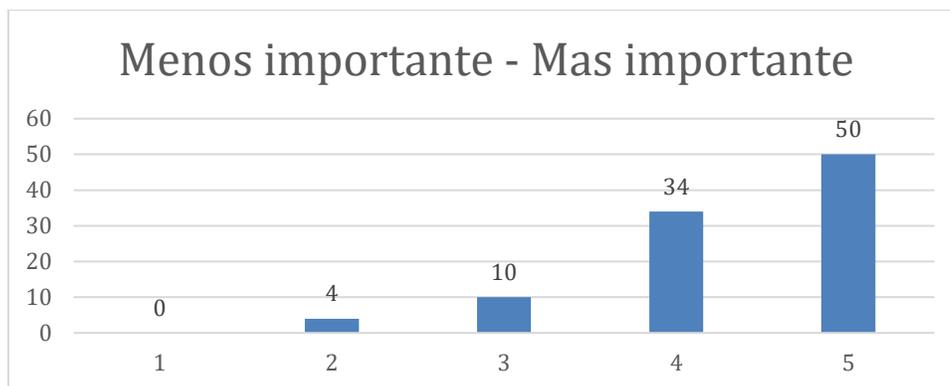
- Eventos generales



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la actividad o proyecto Eventos generales, las empresas eligieron (en una escala siendo el 1 menos importante y el 5 más importante) la opción 4 con 44 repuestas, esto nos da referencia que esta más cercano al 5 de forma positiva con respecto a la variable “Importante”.

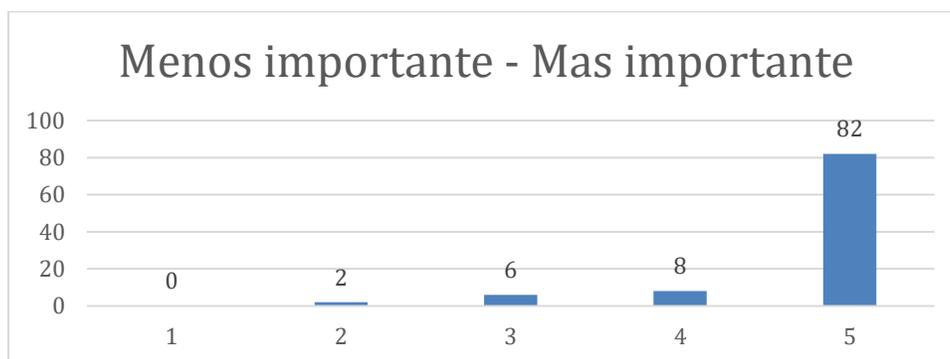
- **Congresos Nacionales**



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la actividad o proyecto **Congresos Nacionales**, las empresas eligieron (en una escala siendo el 1 menos importante y el 5 más importante) la opción 5 con 50 repuestas.

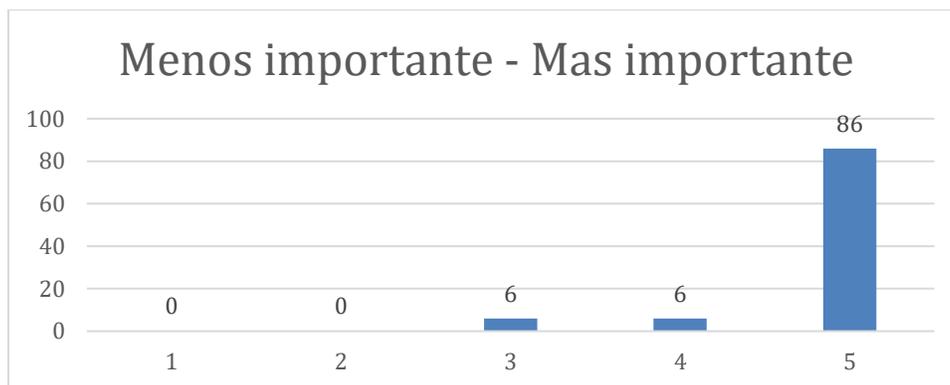
- **Propuestas o Planes de Activación**



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la actividad o proyecto **Propuestas o Planes de Activación**, las empresas eligieron (en una escala siendo el 1 menos importante y el 5 más importante) la opción 5 con 82 repuestas.

- **Alianzas estratégicas que fomenten relaciones y proyectos en conjunto**



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la actividad o proyecto Alianzas estratégicas que fomenten relaciones y proyectos en conjunto, las empresas eligieron (en una escala siendo el 1 menos importante y el 5 más importante) la opción 5 con 86 respuestas.

Haciendo un resumen de la pregunta 10, las empresas toman como las actividades o proyectos más importantes:

- Descuentos por convenios.
- Congresos nacionales.
- Propuestas o planes de activación.
- Alianzas estratégicas que fomenten relaciones y proyectos en conjunto.

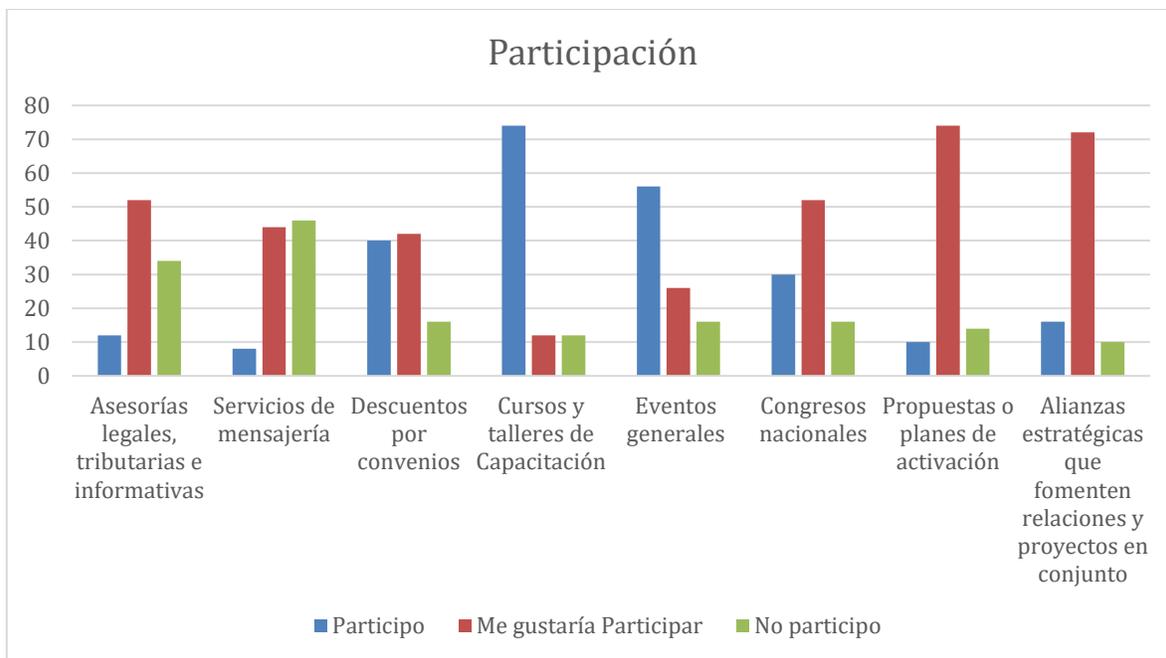
Cuadro N° 25 cuestionario Investigación de Mercados

Actividades	Participación		
	Participo	Me gustaría Participar	No participo
Asesorías legales, tributarias e informativas	12	52	34
Servicios de mensajería	8	44	46
Descuentos por convenios	40	42	16
Cursos y talleres de Capacitación	74	12	12
Eventos generales	56	26	16
Congresos nacionales	30	52	16
Propuestas o planes de activación	10	74	14
Alianzas estratégicas que fomenten relaciones y proyectos en conjunto	16	72	10

Fuente: elaboración propia

Gráficos N° 11

Según su experiencia. ¿Cuáles son las actividades y proyectos en los que ha participado como afiliado de la Cámara o Asociación?



Fuente: elaboración propia

- Cursos y Talleres de Capacitación es la opción más elegida en cuanto a la variable participo.
- Propuesta o Planes de Activación es la opción más elegida en cuanto a la variable me gustaría participar.
- Servicios de Mensajería es la opción más elegida en cuanto a la variable no participo.

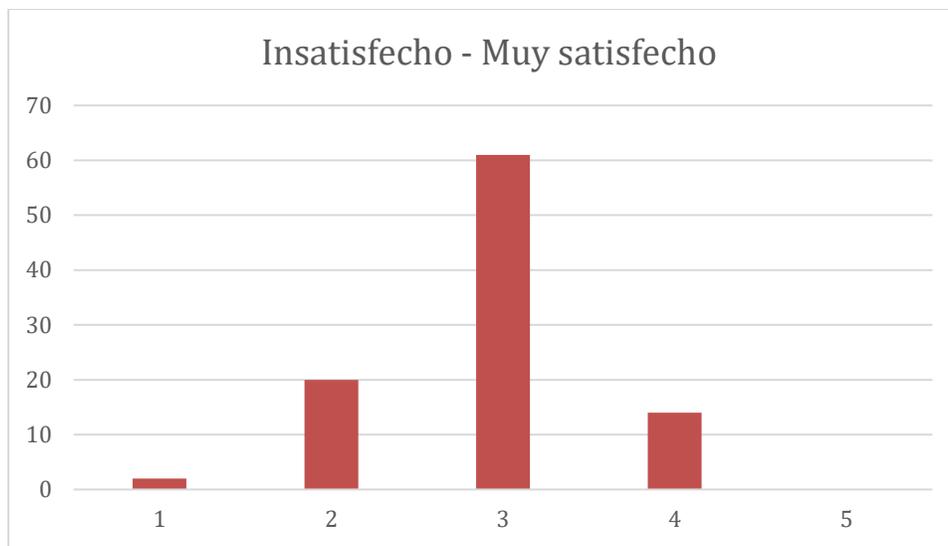
Cuadro N° 26 cuestionario Investigación de Mercados

Insatisfecho - Muy Satisfecho					
1	2	3	4	5	Total
2	20	62	14	0	98
2%	20%	63%	14%	0%	100%

Fuente: elaboración propia

Gráficos N° 12

¿Cuál es el nivel de satisfacción de su participación en las actividades y proyectos de la Cámara o Asociación?



Fuente: elaboración propia

En esta respuesta, siendo en una escala el 1 insatisfecho y el 5 muy satisfecho las empresas eligieron el nivel de satisfacción en cuanto a su actividades y proyectos de asociación la opción 3 con un 63% esto nos dice que está en un término medio en la escala.

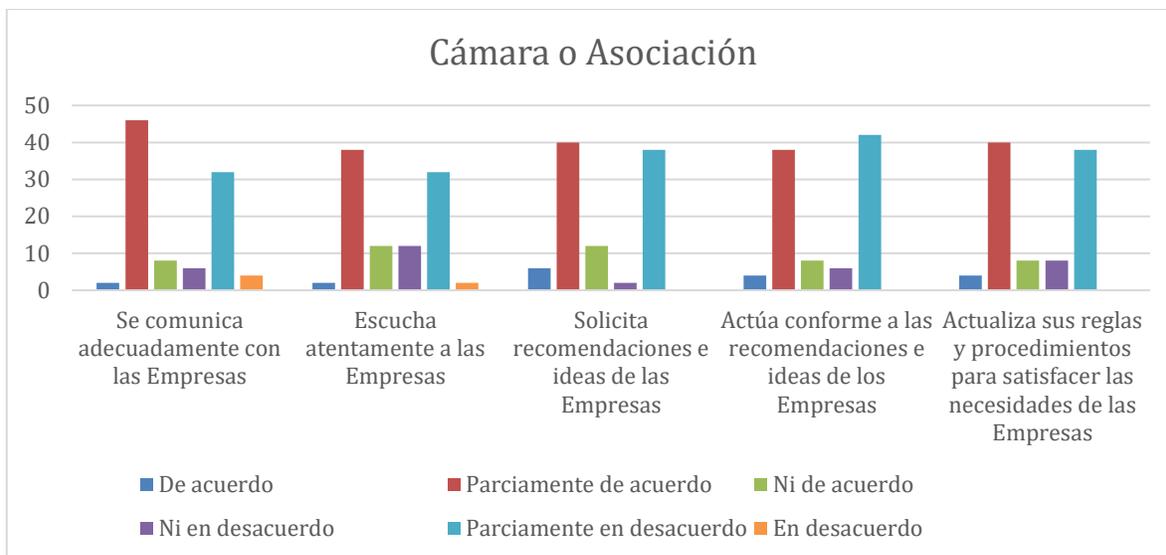
Cuadro N° 27 cuestionario Investigación de Mercados

Cámara o Asociación	De acuerdo	Parciamente de acuerdo	Ni de acuerdo	Ni en desacuerdo	Parciamente en desacuerdo	En desacuerdo
Se comunica adecuadamente con las Empresas	2	46	8	6	32	4
Escucha atentamente a las Empresas	2	38	12	12	32	2
Solicita recomendaciones e ideas de las Empresas	6	40	12	2	38	0
Actúa conforme a las recomendaciones e ideas de los Empresas	4	38	8	6	42	0
Actualiza sus reglas y procedimientos para satisfacer las necesidades de las Empresas	4	40	8	8	38	0

Fuente: elaboración propia

Gráficos N° 13

Pensando en la comunicación y capacidad de respuesta. ¿Cree que la Cámara o Asociación ha ayudado a impulsar el crecimiento Empresarial Privado de Tarija en los últimos años?



Fuente: elaboración propia

Solicita recomendaciones e Ideas de las Empresas es la opción más elegida en cuanto a la variable “De acuerdo”.

Se comunica adecuadamente con las Empresas es la opción más elegida en cuanto a la variable “Parcialmente de acuerdo”.

Escucha Atentamente a las Empresas es la opción más elegida en cuanto a la variable “ni de acuerdo y ni en desacuerdo”.

Actúa conforme a las recomendación e ideas de las Empresas es la opción más elegida en cuanto a la variable “parcialmente en desacuerdo”

Se comunica adecuadamente con las Empresas es la opción más elegida en cuanto a la variable “en desacuerdo”.

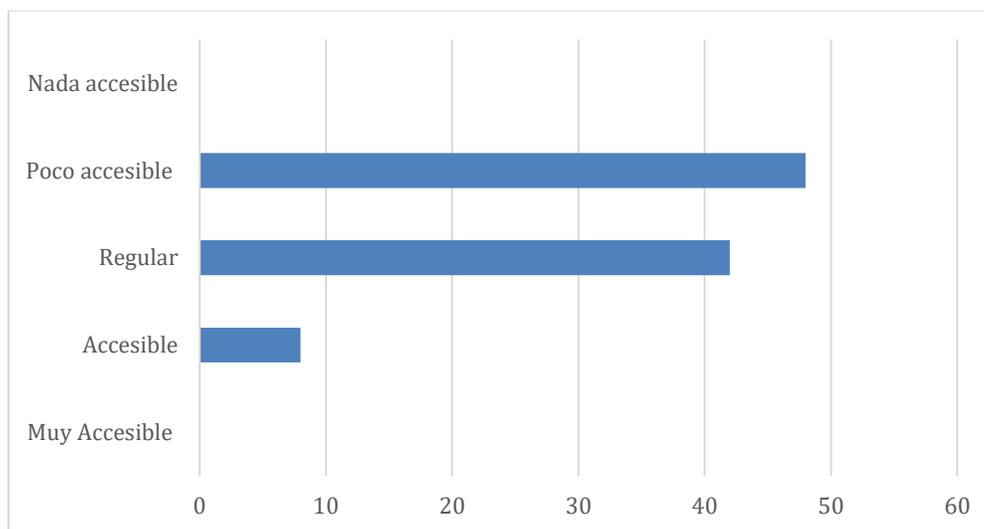
Cuadro N° 28 cuestionario Investigación de Mercados

	Respuesta	Porcentaje
Muy Accesible	0	0%
Accesible	8	8%
Regular	42	43%
Poco accesible	48	49%
Nada accesible	0	0%
total	98	100%

Fuente: elaboración propia

Gráficos N° 14

De acuerdo a la coyuntura económica que vive Tarija. ¿Usted considera accesible pagar un aporte para pertenecer a una Cámara o Asociación?



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la accesibilidad de pagar un aporte para pertenecer a una Cámara o Asociación, las empresas eligieron en primer lugar la opción es “poco accesible” con un 49%, en segundo lugar, con un 43% eligieron la opción las “regular” y como última opción “accesible” con un 8%.

Cuadro N° 29 cuestionario Investigación de Mercados

	Respuesta	Porcentaje
SI	72	73%
NO	26	27%
Total	98	100%

Fuente: elaboración propia

Gráficos N° 15

¿Usted tiene conocimiento de que la Cámara está Asociada a la Federación de Empresarios Privados de Tarija?



Fuente: elaboración propia

En esta pregunta las empresas eligieron que, SI tienen conocimiento de que la Cámara este afiliado a la FEPT con un 73%, y con un 27% que NO.

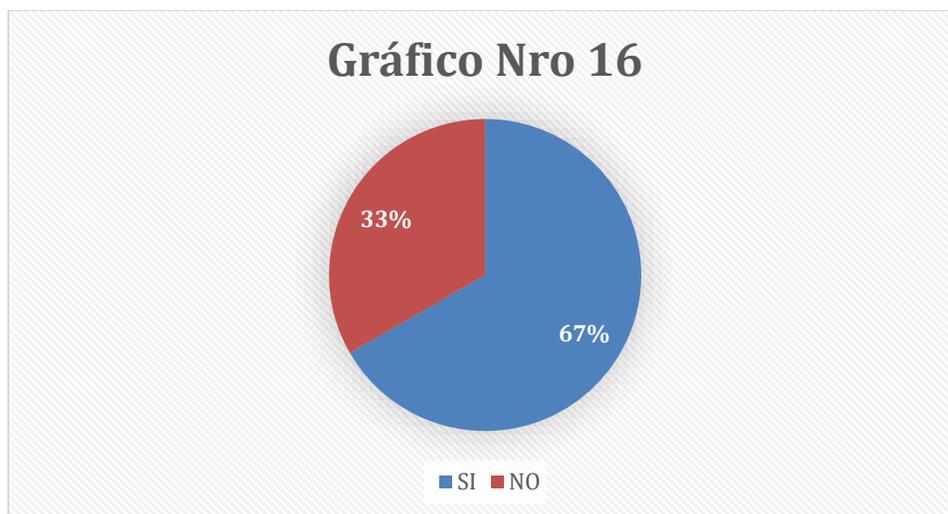
Cuadro N° 30 cuestionario Investigación de Mercados

	Respuesta	Porcentaje
SI	48	67%
NO	24	33%
Total	72	100%

Fuente: elaboración propia

Gráficos N° 16

¿Y conoce cuales son los beneficios que se tiene al pertenecer a esta entidad?



Fuente: elaboración propia

Las empresas respondieron con un 67% que SI tienen conocimiento de los beneficios que se tiene al pertenecer a la FEPT y un 33% que No tienen conocimiento.

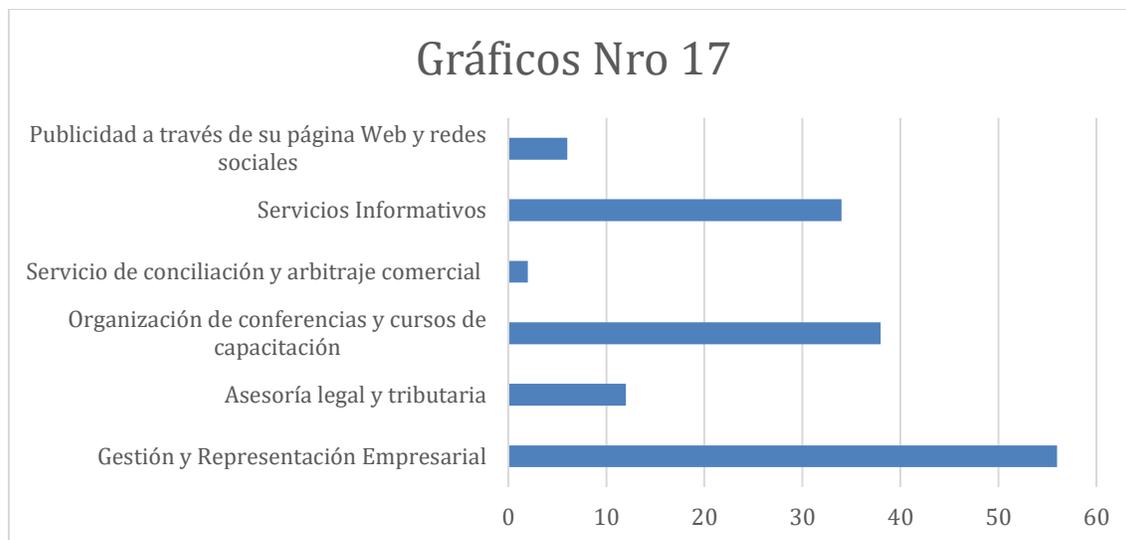
Cuadro N° 31 cuestionario Investigación de Mercados

	Respuesta	Porcentaje
Gestión y Representación Empresarial	56	38%
Asesoría legal y tributaria	12	8%
Organización de conferencias y cursos de capacitación	38	26%
Servicio de conciliación y arbitraje comercial	2	1%
Servicios Informativos	34	23%
Publicidad a través de su página Web y redes sociales	6	4%
Total	148	100%

Fuente: elaboración propia

Gráficos N° 17

De los siguientes Servicios que brinda La Federación de Empresarios Privados de Tarija. ¿Cuántos de estos servicios ha utilizado en al menos una ocasión?



Fuente: elaboración propia

En esta respuesta tenemos a la opción Gestión y Representación Empresarial es la mayor elegida por las empresas con un 38% en cuanto al servicio que se ha utilizado al menos en una ocasión, como segunda opción tenemos a la Organización de conferencias y cursos de capacitación con 26% y por último Servicios Informativos 23%.

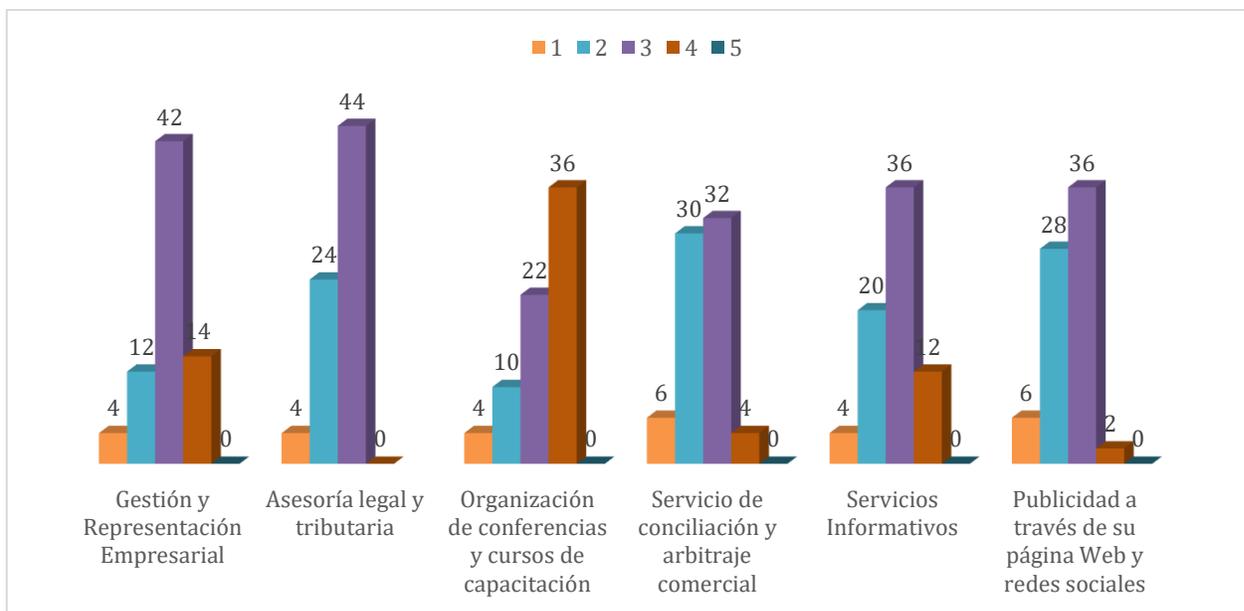
Cuadro N° 32 cuestionario Investigación de Mercados

Servicios	Grado de satisfacción						Puntos	Porcentaje
	1	2	3	4	5			
Gestión y Representación Empresarial	4	12	42	14	0	210	18%	
Asesoría legal y tributaria	4	24	44	0	0	184	16%	
Organización de conferencias y cursos de capacitación	4	10	22	36	0	234	20%	
Servicio de conciliación y arbitraje comercial	6	30	32	4	0	178	15%	
Servicios Informativos	4	20	36	12	0	200	17%	
Publicidad a través de su página Web y redes sociales	6	28	36	2	0	178	15%	
Total						1184	100%	

Fuente: elaboración propia

Gráficos N° 18

Evalué el grado de satisfacción de los servicios que ofrece la Federación de Empresarios Privados de Tarija a la Cámara o Asociación Empresarial.



Fuente: elaboración propia

En esta pregunta tenemos la escala del 1 al 5 (siendo el 1 insatisfecho y el 5 muy satisfecho).

Entonces podemos empezar que el grado de satisfacción de publicidad a través de su página web y redes sociales es de valor uno de la escala, siendo Insatisfecho.

El grado de satisfacción de Servicio de conciliación y arbitraje comercial es de valor 2 de la escala, siendo más cercano a insatisfecho.

El grado de satisfacción de publicidad a través de su página web y redes sociales es de valor uno de la escala, siendo Insatisfecho.

El grado de satisfacción de Asesoría legal y tributaria es de valor 3 de la escala, siendo el punto medio de la escala.

El grado de satisfacción de Organización de conferencias y cursos de capacitación es de valor 4 de la escala, siendo el más cercano a muy satisfecho.

Cuadro N° 33 cuestionario Investigación de Mercados

	Respuesta	Porcentaje
SI	22	31%
NO	50	69%
Total	72	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 19

¿Usted tiene conocimiento de los los objetivos y las metas de la Federación de Empresarios Privados de Tarija?



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el grafico 19 el 69% de las empresas NO tiene conocimiento de los las objetivos y las metas de la Federación de Empresarios Privados de Tarija y el 31% si tiene conocimiento.

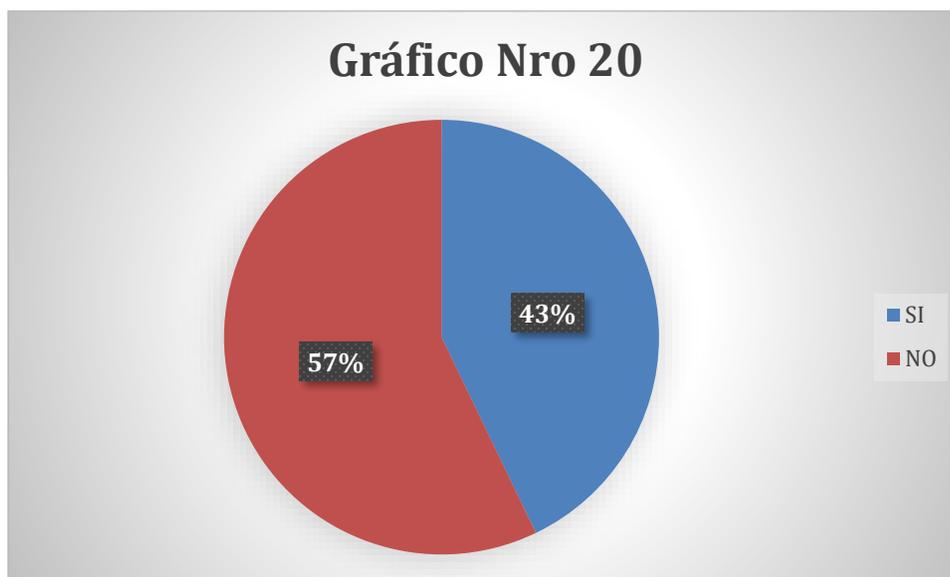
Cuadro N° 34 cuestionario Investigación de Mercados

	Respuesta	Porcentaje
SI	42	43%
NO	56	57%
Total	98	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 20

¿Considera usted actualmente que pertenecer a la Federación de Empresarios Privados de Tarija, contribuye a fortalecer su Sector Empresarial?



Fuente: elaboración propia

Como se muestra en el grafico 20, el 57% de las empresas NO considera que al pertenecer a la Federación de Empresarios Privados de Tarija contribuye a fortalecer su Sector Empresarial y cuanto al 43% de empresas SI consideran que contribuyen.

5.1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- La investigación de mercado nos permitió corroborar la hipótesis planteada; la falta de liquidez, el escaso sentido pertenencia y la falta de compromiso son las causas que conllevan a la desafiliación de la FEPT.
- Se determinó que gran parte del asociado no está satisfecho con el servicio que ofrece. Además, se verificó que no hay una comunicación adecuada entre las empresas y Cámaras asociadas.
- La mayor parte de las empresas encuestadas tienen como impulso afiliarse por obtener retribución económica o financiamiento. Además, la crisis económica que vive el departamento de Tarija, hace que el sector empresarial privado vea poco accesible pagar un aporte para pertenecer a una asociación empresarial.
- Las empresas no tienen conocimiento de los beneficios que ofrece una Cámara o asociación empresarial.
- Las empresas ven como muy importante los planes de acción y las estrategias de alianzas.
- Se puede percibir que hay una baja frecuencia en cuanto a la participación de actividades por parte del asociado, lo que nos indica que hay falta de compromiso hacia su asociación empresarial.
- La Federación de Empresarios Privados de Tarija no tiene una buena receptividad por parte de las empresas encuestadas, en cuanto a contribuir a fortalecer el sector empresarial.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6. PROPUESTA

6.1.INTRODUCCIÓN

Una de las herramientas contemporáneas que tienen mayor relevancia en el tema administrativo es sin duda la formulación de estrategias de mejoramiento o fortalecimiento.

En este sentido, la alta dirección debe formular planes de mejoramiento con el fin inicialmente de caracterizar una o más problemáticas organizacionales y en torno a estas se plantea la necesidad de analizar su impacto tanto en el entorno interno como externo, buscando las mejores estrategias que solventen o potencien las limitantes y fortalezas encontradas en el desarrollo de estos instrumentos.

En este orden de ideas, el presidente y miembros del directorio, son capaces de asumir sus procesos de toma de decisiones partiendo de instrumentos realizados de forma sistemática, holística y objetiva que proveen información de interés para garantizar un mayor nivel de certidumbre al momento de ejecutar sus estrategias y acciones organizacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente Propuesta busca elaborar una **ESTRATÉGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MEMBRESÍA INSTITUCIONAL DE LA FEPT PARA EL AÑO 2023**; con el cual la organización previa implementación, se espera que alcance unos mejores resultados desde el punto de vista de la gestión administrativa.

6.2.OBJETIVO DE LA PROPUESTA

La presente “**ESTRATÉGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MEMBRESÍA INSTITUCIONAL DE LA FEPT**”, tiene como objetivo “**POSICIONAR EN EL CORTO PLAZO LA IMAGEN Y SERVICIOS DE LA FEPT, QUE PERMITA FIDELIZAR A SUS ASOCIADOS**”.

La Estrategia de fortalecimiento de la membrecía para la Federación de Empresarios Privados de Tarija, será para el beneficio de todas las cámaras, asociaciones, organizaciones y empresas asociadas.

6.3.JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Con la realización de la presente propuesta, se pretende impactar de forma práctica en la consolidación de acciones estratégicas que vislumbren un camino oportuno para el mejoramiento de la gestión administrativa de la FEPT.

Además, esta propuesta es de relevancia para la FEPT, puesto que facilitará una visión completa y no parcializada del panorama actual de la Federación desde la percepción de los asociados contribuyendo significativamente a la búsqueda de mecanismos adecuados para resolver los problemas organizacionales actuales que sean identificados.

6.4. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE FORTALECIMIENTO 2023

Los Lineamientos Estratégicos están en base al diagnóstico situacional realizado en el trabajo de investigación de la Federación de Empresarios Privados de Tarija, los cuales arrojaron un diagnóstico con puntos fuertes y débiles de la organización, y las amenazas y oportunidades de su entorno.

Los Lineamientos Estratégicos, se orientan fundamentalmente a fortalecer cuatro ejes temáticos, con el fin de potenciar la captación de nuevos socios.

Cuadro N° 35 Lineamientos Estratégicos



Fuente: Elaboración propia

6.4.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1

“Asegurar la participación del Comité Ejecutivo en la implementación de la estrategia de membresía”

- a) **Asegurar que el Comité Ejecutivo sea consciente, esté preparado y participe activamente.**
 - Desde el comienzo, el Comité Ejecutivo tiene que estar plenamente informado sobre la situación de la membresía y sus implicaciones en la FEPT.
 - La evolución de la membresía sobre la base de indicadores clave de desempeño claros tiene que ser un punto sistemático en la agenda de cada Junta Directiva.



b) Asegurar el liderazgo del Director Ejecutivo en las políticas de membresía y su implementación

El Director Ejecutivo es la Gerente General de la FEPT Licenciada Andrea Patricia Vargas Cazón.

- El Director Ejecutivo será la responsable final de la redacción y la implementación de la estratégica de membresía.
- El Director Ejecutivo tiene que participar activamente en la implementación de ciertas acciones de membresía para las Cámaras empresariales (visitas, contacto).
- El Director Ejecutivo tiene que monitorear dos veces al mes todos los datos de membresía más importantes.

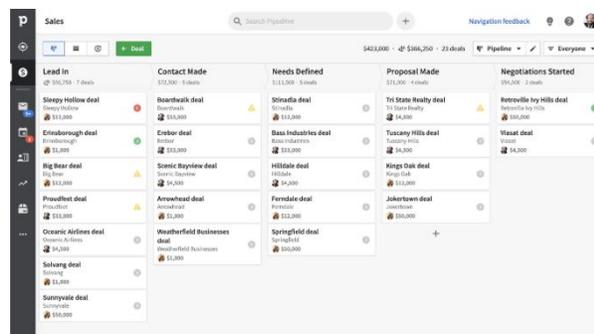


c) Crear un Departamento profesional para la membresía

- Determinar el objetivo y los criterios de gestión de informes sobre la membresía
- Determinar las responsabilidades del departamento de membresía (coordinación, informe unificado y comunión con otros departamentos).

Este departamento profesional para la membresía estará liderado por un Administrador de departamento de membresía que será contratado (con sueldo equivalente al sueldo mínimo nacional por tres meses) y dos asistentes que tengan orientación en marketing e informática, estos serán pasantes de la FEPT (sin retribución económica).

Este departamento debe crear un conjunto de herramientas para desarrollar, implementar y monitorear políticas de membresía.



Sistema de TI

- Sistema de CRM completamente actualizado
- verificado de calidad de servicios generado automáticamente con el cliente.

El tipo de CRM implementado será en la Nube, o CRM Cloud, se basa en cloud computing. Se trata de un CRM online. Para la implantación de este tipo de software no tendrá costo, ya que se puede conseguir paquetes gratuitos de internet como, por ejemplo: HubSpot CRM, Zoho CRM, Bitrix24 CRM, Insightly CRM, Salesfoce CRM, Piperdrive CRM, FreshSales, Nimble CRM. Estará a cargo del pasante con orientacion en informática.

d) Monitorear y evaluar las actividades que la FEPT lleva a cabo en materia de membresía a través de CRM e indicadores clave de desempeño (KPI's)

- Se tiene que crear un sistema de informes automático que responda a las necesidades generales y específicas recurrentes del Director Ejecutivo y del Comité Ejecutivo. Los indicadores clave de desempeño se deben formular y evaluar regularmente.
- Se debe usar el CRM para elaborar datos de membresía sofisticados. Por ejemplo: valor del tiempo de vida.

El monitoreo estará a cargo principalmente del Administrador de departamento de membresía y el pasante con orientación en informática.

Aplicación del KPI's en el área de la membresía

Agente evaluador: Federación de Empresarios Privados de Tarija

Objetivo a evaluar

- Crecimiento de membresía
- Participación por sector
- Crecimiento de afiliación por sector
- Abandono de membresía
- Retención de membresía

KPI's

1. Tasa de crecimiento de membresía (anual)
2. Porcentaje de participación por sector
3. Tasa de crecimiento de empresas afiliadas a las Cámaras
4. Tasa de abandono de membresía
5. Tasa de retención de membresía

Cálculo de porcentaje: se realizará el cálculo en base a gestiones para obtener una gráfica para dar lugar a una comparación efectiva: el cálculo se realizará de la siguiente manera

		2019	2020	2021
$\text{Tasa de crecimiento de membresía (anual)} = \frac{\text{Nº de miembros actual} - \text{Nº de miembros base}}{\text{Nº de miembros base}}$		0%	0%	0%
$\text{Porcentaje de participación por sector} = \frac{\text{Nº de empresas afiliadas del sector (x)}}{\text{Nº total de empresas afiliadas}}$		100%	100%	100%
$\text{Tasa de crecimiento de empresas afiliadas} = \frac{\text{Nº de empresas actual (cámara o asociación x)} - \text{Nº de empresas base (cámara o asociación x)}}{\text{Nº de empresas base (cámara o asociación x)}}$		0%	0%	0%
$\text{Tasa de abandono de miembros afiliados} = \frac{\text{Bajas o inactivos}}{\text{Nº total de miembros afiliados}}$		100%	100%	100%
$\text{Tasa de retención de miembros afiliados} = \frac{\text{Nº de miembros} - \text{Nº de miembros nuevos}}{\text{Nº de miembros}}$		0%	0%	0%

De manera automática los puntajes de la casilla serán representados gráficamente en un Dashboard de área de membresía.



6.4.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2

“Fortalecimiento a los afiliados alcanzando una alta tasa de retención.”

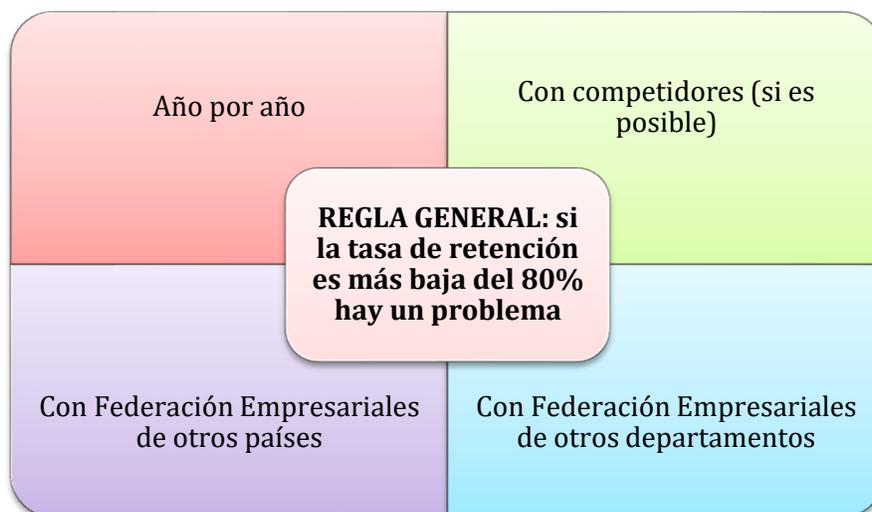
¿Por qué enfocarse en la retención de la afiliación?

- Se tiene dos razones fundamentales:
 - **Costo Efectividad** La retención es entre 5 y 10 veces más económica que la captación.
 - **La lealtad del cliente: “una carta de triunfo”** Los afiliados “leales” gastan más.
El “boca a boca” es uno de los medios más efectivos para la captación de nuevos afiliados por lo que los afiliados actuales son los mejores embajadores de la organización.

a) Medir la retención de la afiliación

Se debe medir la retención de los afiliados a la FEPT de la siguiente manera:

Cuadro N° 36 Retención de afiliados



Fuente: Elaboración propia

La fórmula utilizada será la siguiente:

$$\text{Tasa de Retención (= tasa de Renovación)} = \frac{\text{No de afiliados que renuevan a 31.12.2022}}{\text{No total de afiliados a 31.12.2021}}$$

Ejemplo:

$$\frac{420 \text{ renuevan en 2022}}{500 \text{ afiliados en 2021}} = 84\% \text{ lo que significa una pérdida de 16\% de afiliados}$$

Par los afiliados en riesgo se propone analizar la tasa de retención y la permanencia promedio en diferentes categorías de afiliados como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 37 Categorías de afiliados



Fuente: Elaboración propia

El responsable de medir la retención de afiliación será el pasante con orientación en marketing.

b) Monitorear a los afiliados

Qué debe saber:

- ¿Cuántos y qué afiliados están abandonando la organización?
- ¿Por qué la están abandonando?
- ¿Qué afiliados la abandonarán pronto?
- ¿Cuántos y qué afiliados participan y/o utilizan servicios?

Esta información debe tener el Director Ejecutivo de la organización y tiene que ser de la siguiente manera:

- Cada 3 meses: Hacer un listado de los afiliados en riesgo debido al no uso de servicios; no apertura de emails y boletines informativos; no participación en actividades de la asociación.

- Generar una lista automáticamente de afiliados a los que se les vayan a vencer los pagos en un futuro cercano.
- Tener un estado bimensual de los miembros que no pagaron las contribuciones de que les correspondían en el momento requerido.

La información que debe tener el Director Ejecutivo de la FEPT sobre el monitoreo de los afiliados debe ser proporcionada por el Administrador de departamento de membresía.

c) Lograr que los afiliados paguen: simplificar los procesos de pago y administrativos

Regla Número 1: Hacer que los afiliados estén contentos de pagar

- Realizar una carta que incluya la factura y adjuntar con ella una lista de los logros (individuales y colectivos).
- Implementar descuentos para los primeros en pagar.

Regla Número 2: Simplificar la vida de los afiliados

- Implementar un sistema de pago online.
- Implementar un sistema para la renovación automática del pago a través del banco.
- Implementar un descuento por pago anual de membresía de 17% por 1-2 años (descuento de dos meses).
- Recordarles a los afiliados que paguen.

El responsable de que estas reglas se lleven a cabo es el Administrador del departamento de membresía.

Proceso de renovación: CADECO

Cuando solicitar el pago de la cuota de afiliación:

1 mes antes: envío de la factura: Una carta que incluya la factura debe ser acompañada con la lista de los logros (individuales y colectivos).

Cuando el pago está vencido: Llamada telefónica o insistir con otra carta

Después de 1 mes: Un miembro de la junta directiva contacta al Gerente general de CADECO y si son grandes afiliados son visitados por el Director Ejecutivo de la FEPT.

Durante 6 meses: recordatorio mensual 2 llamadas de seguimiento

Después de 6 meses: no se proporcionan servicios modificación de la base de datos



d) Desarrollar reglas de gobernanza claras sobre los derechos y deberes de los afiliados

El Director Ejecutivo debe desarrollar e implementar reglas de gobernanza sobre las obligaciones - derechos de los afiliados relacionados con las cuotas de afiliación.

- Definir la duración del "período de gracia" (debería ser 6 meses).
- Pérdida del derecho a la prestación de servicios después de la falta de pago.
- Pérdida de derecho al voto.
- Mantener cierta información básica durante un período X después del impago.
- Establecer reglas para la exención excepcional de la contribución de la membresía

Exención excepcional de la contribución de la membresía

El Director Ejecutivo puede establecer reglas para permitir que las compañías en circunstancias difíciles estén exentas parcial o temporalmente del pago de las cuotas de afiliación:

- Respondiendo a criterios objetivos, por ejemplo, pérdida de capital igual a x % de capital; un desastre reconocido, sector en crisis (reducción del PIB en el sector).
- Reducción de tarifas o exención temporal (mejor para mantener tarifas simbólicas y no "0").
- Solo para miembros con cierta lealtad (membresía por más de 3 años).

El responsable de que estas acciones se lleven a cabo es el Director Ejecutivo y el Administrador del departamento de membresía.

e) Crear herramientas para conocer la satisfacción / descontento y resolver quejas

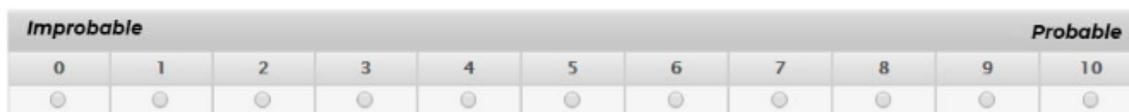
Análisis de satisfacción / descontento:

- Análisis vía CRM: uso de servicios, nº de usuarios totales y usuarios por servicio (tema-ubicación).
- Medida de satisfacción de los afiliados por cada servicio: generado automáticamente para dirigir al usuario / participante.
- Encuesta anual de satisfacción.
- Encuesta de salida a los afiliados que abandonaron la organización.

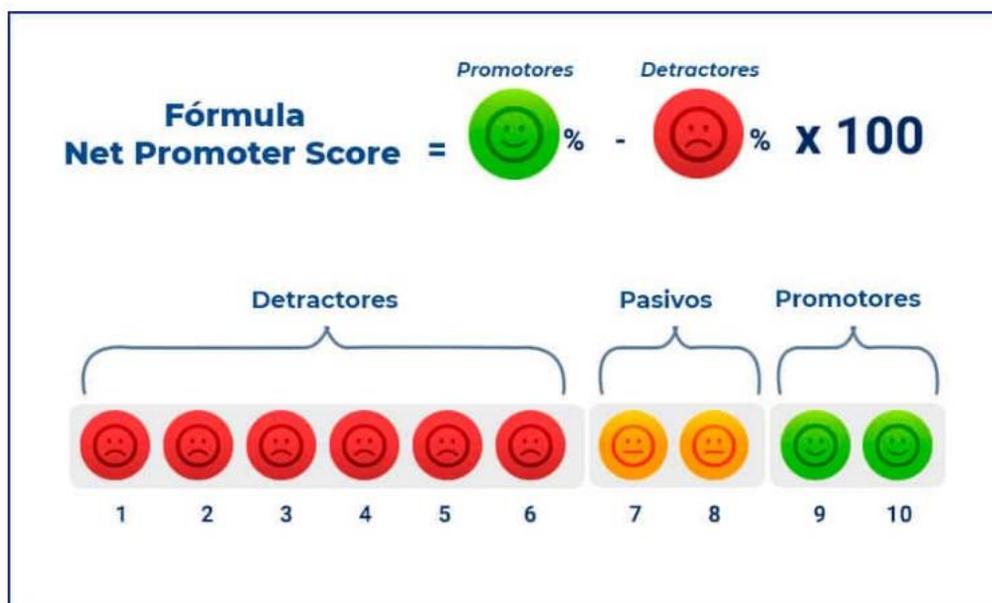
Para saber la medida de satisfacción de los afiliados se puede utilizar una encuesta con una métrica Net Promoter Score (NPS)

Esta herramienta va a permitir conocer la lealtad del socio y la probabilidad de que los socios recomienden a la FEPT con otras asociaciones empresariales. Además, será importante para medir la satisfacción de los socios actuales y las métricas de experiencia.

El NPS se puede determinar haciendo una simple pregunta a los socios, «En una escala de 0-10 (donde 0 es el más bajo y 10 el más alto), ¿qué posibilidad hay de que nos recomiendes a otras asociaciones empresariales?»



El NPS puede ser calculado restando los detractores de los promotores.



Para resolver quejas

- Se debe tener accesibilidad para recibir quejas (mail-web- teléfono).
- Hacer una compensación, de ser necesaria.

El responsable de que estas acciones es el Administrador del departamento de membresía.

f) Recompensar a los afiliados leales

Desarrollar e implementar sistemas para recompensar la lealtad de los afiliados (afiliados por 3, 6, 9 años) a través de:

- Descuentos en ciertos servicios.
- Exclusividad en ciertas reuniones-eventos.
- Honores / Premios.



El responsable de estas acciones es el Director Ejecutivo y el Administrador del departamento de membresía.

g) Informar e involucrar a los afiliados

Informar a los afiliados: Desarrollar una clara estrategia de comunicación que incluya.

Cuadro N° 38 comunicación, distribución y frecuencia



Fuente: Elaboración propia

- **La comunicación multicanal:** es una estrategia de comunicación que implica el uso de múltiples canales de comunicación para llegar a la audiencia. Estos canales pueden incluir medios impresos, correo electrónico, redes sociales, mensajería instantánea, SMS, llamadas telefónicas, entre otros.
- **La distribución diferenciada de la información para los afiliados:** es una estrategia de comunicación que implica la entrega de información específica y personalizada a cada uno de los afiliados de una organización. En lugar de enviar la misma información a todos los afiliados, se segmenta la audiencia y se entrega información relevante y oportuna a cada grupo de afiliados, según sus intereses, necesidades y perfil.
- **La frecuencia de la distribución de la información:** se refiere a la cantidad de veces que una organización envía información a su audiencia a lo largo del tiempo. Esta frecuencia puede variar dependiendo del tipo de información, la audiencia y el canal utilizado para la distribución.

Involucrar a los afiliados

- Reglas de gobernanza: comités para involucrar a los afiliados, «prestigio», hacer oír su voz.
- Actividades sociales: Premios, cenas, eventos deportivos, reuniones con autoridades.
- La Asamblea General Anual es su ocasión para reunirse con afiliados: haga un evento de ello.
- Con un monitoreo de participación de los afiliados, dividirlos en Estatus: oro, plata, bronce.



El responsable de estas acciones es el Administrador del departamento de membresía y el pasante en orientación de marketing.

6.4.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3

“Reclutar nuevos afiliados para generar mayor representatividad – Influencia”.

La importancia de atraer nuevos afiliados

- Genera Ingresos e Recursos financieros
- Genera Representatividad e Influencia



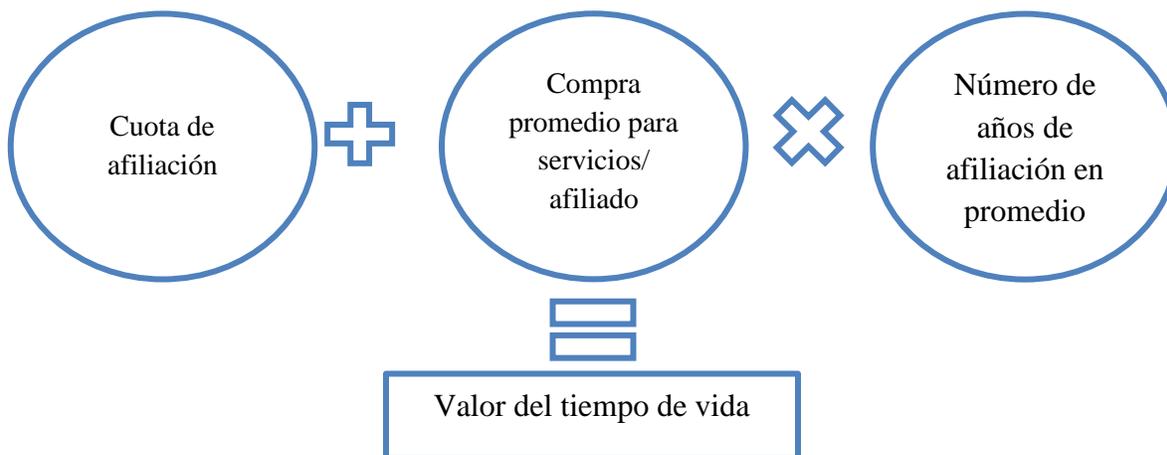
a) Reclutamiento de afiliados

Tasa de reclutamiento actual:

$$\frac{\text{N° de nuevos afiliados en 2022}}{\text{Afiliados totales a 31/12/2021}}$$

b) Beneficios y costes/ Inversión del reclutamiento de nuevos afiliados

Cuadro N° 39 Valor del tiempo de vida



Fuente: Elaboración propia

Valor de vida de los afiliados - Ejemplo

- Una nueva campaña para reclutar nuevos afiliados cuesta: 10.000 Bs
- 50 empresas se afilian
- Cuota de afiliación por año: 100 Bs

- Compra promedio en servicios/afiliado por año: 50 Bs
- Número de años de afiliación en promedio: 6 años

¿Fue la campaña de reclutación una buena inversión?

$$((100 \times 50) + ((50 \times 50) \times 6)) = 20000 \text{ Bs}$$

Lo que significa que si es una buena campaña de reclutación.

c) Tener herramientas/ material promocional preparado para apoyar acciones de reclutamiento

Lista de logros de la FEPT en influencia política.

- Folleto atractivo.
- Paquete de membresía.
- Las citas del Director Ejecutivo sobre el trabajo de la FEPT.
- Formulario de membresía simple (en papel y en línea).
- Agenda de negocios breve.
- Medios de comunicación social.
- Mensaje de video breve para redes sociales.

FOLLETO ATRACTIVO





El responsable de la lista de logros de la FEPT es el Administrador del departamento de membresía y el pasante con orientación en marketing.

d) Desarrollar e implementar acciones para el reclutamiento de afiliados

- Visitar a las Cámaras.
- Visitas de «colega a colega»: embajadores de la organización
- Exposiciones publicitarias
- Eventos de información
- Cartas con folletos
- Llamadas
- Anuncios en la radio local y TV
- Anuncios en periódicos locales
- Emails
- Página Web





Acciones promocionales adicionales

- Período de prueba de la membresía
- Paquete de servicios gratuitos para nuevos afiliados.

El responsable de estas acciones es el Director Ejecutivo y el Administrador del departamento de membresía.

e) Asegurar una integración fluida de los nuevos afiliados en la organización

- Paquete de bienvenida: paquete de membresía con información clara sobre el funcionamiento, prioridades en la agenda de promoción y oferta de servicios.
- Reunión de desayuno mensual con directores ejecutivos y miembros de la Junta.
- Presentación en evento social, Asamblea General Anual.
- Visita a las instalaciones de los nuevos afiliados (visita personalizada) para grandes afiliados.



El encargo de estas acciones es el Director Ejecutivo y el Administrador del departamento de membresía.

f) Desarrollar políticas de retención para nuevos afiliados

El primer año es clave para garantizar que los nuevos afiliados se conviertan en afiliados leales, es por eso que se recomienda:

- Implementar un monitoreo específico sobre: uso de servicios, participación en actividades sociales, Asamblea General Anual, etc.
- Al menos tres contactos durante el primer año.
- Indicador importante: Lealtad - tasa de retención de nuevos afiliados después de 1 año.

El responsable de estas acciones es el Administrador del departamento de membresía.

6.4.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4

“Activar y volver a involucrar a ex afiliados”.

a) Identificar rápidamente a los afiliados que no pagan y clasificarlos durante el periodo de gracia

- Tener a mano una lista de los no contribuyentes durante el período de "gracia", que incluya datos sobre los servicios utilizados y la satisfacción del año anterior.
- Clasificar a los no contribuyentes sobre la base de los criterios acordados: contribución financiera a la FEPT, tamaño de la empresa, sector, región.
- Dividir la clasificación en categorías de prioridad para el tipo de acción (correo electrónico, llamada, visita) y autor de la intervención (Presidente, miembro de la junta, Director ejecutivo, personal)
- Si se van, clasificar a los ex afiliados por las razones principales por las cuales decidieron abandonar (Usar una encuesta de salida)

El responsable de estas acciones es el Administrador del departamento de membresía y el pasante con orientación en informática.

b) Definir procesos y acciones para volver a involucrar a los ex afiliados

Después de realizar la encuesta de salida, es mejor no contactar a la empresa en al menos 3 o 6 meses.

Después de 3-6 meses:

Definir el tipo de acción (correo electrónico, llamada o visita) y autor de la intervención (personal, Director Ejecutivo, miembro de la Junta, Presidente):

- Si es necesario, obtener más información sobre los motivos del abandono hacia la FEPT
- Recordar la propuesta de valor y los logros recientes de la FEPT
- Disculparse por la mala calidad del servicio (si corresponde)
- Presentar acciones para lidiar con errores pasados (si corresponde).
- Si un miembro leal desea regresar, considere descuentos en mora o en nuevas tarifas de inscripción.

El responsable de estas acciones es el Administrador del departamento de membresía y el pasante con orientación en marketing.

6.5.PRESUPUESTO

El presupuesto para la Estrategia para el Fortalecimiento de la Membresía Institucional de la FEPT se estima y se detalla a continuación:

Cuadro N° 40 Presupuesto de Lineamientos Estratégicos

LINEAS ESTRATEGICAS	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	COSTO APROXIMADO ANUAL Bs.
1.- Asegurar la participación del Comité Ejecutivo en la implementación de la estrategia de membresía.	Creación de Departamento profesional para la membresía	Marzo- noviembre	6750bs. Por tres meses para profesional para el departamento de membresía.
2.- Fortalecimiento a los afiliados alcanzando una alta tasa de retención	Monitorear, recompensar e involucrar afiliados	Marzo- noviembre	3500 bs (internet, teléfono, reuniones y eventos exclusivos, y reconocimientos)
3.- Reclutar nuevos afiliados para generar mayor representatividad – Influencia	Apoyar acciones de reclutamiento Reclutamiento de nuevos afiliados	Marzo- noviembre	3700 bs (transporte, material promocional y comunicación)

4.- Activar y volver a involucrar a ex afiliados.	Sistematizar la información de afiliados. Identificar deudores. Moras	Marzo- noviembre	700 bs (comunicación con socios)
Total			14650 bs.

CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1.CONCLUSIONES

- Se ha realizado el análisis del entorno externo de la FEPT, que nos permitió identificar oportunidades y amenazas para el sector empresarial de la FEPT, Oportunidades como el gran potencial para ampliar el número de afiliados de la FPT.
- El análisis interno nos dio a conocer que la FEPT tiene debilidades en cuanto a su planificación estratégica que no es adecuada, la ausencia de estrategias para la retención de número de afiliados, en el área de marketing no se aplican herramientas efectivas entre otros aspectos.
- La investigación de mercado permitió corroborar la hipótesis planteada; la falta de liquidez, el escaso sentido de pertenencia y la falta de compromiso son las causas que conllevan a la desafiliación de FEPT.
- Finalmente se propone 4 líneas estratégicas , que tiene como objetivo: ***Posicionar en el corto plazo la imagen y los servicios de la FEPT, que le permita fidelizar a sus asociados.***

7.2.RECOMENDACIONES

- Considerar los resultados de la presente investigación que brinda información relevante, y puede contribuir a mejorar las condiciones actuales del FEPT.
- Fortalecer y consolidar un componente de monitoreo y evaluación institucional, basado en resultados que le permita mejorar la efectividad de su gestión.
- Sociabilizar el presente trabajo de investigación al personal de la FEPT, con la finalidad de generar mayor compromiso institucional,
- LA FEPT, debe actualizar su Misión y Visión, que responda a las demandas del entorno y con la participación de todos los actores . generando mayor compromiso de los mismos.